

رفتار سازمانی

رویکرد کاربردی و حل مسئله

نویسندگان

آنجلو کینیکی (دانشگاه آریزونا) و مل فوگیت (دانشگاه ساوت استرالیا)

مترجمان:

دکتر روح اله نوری (استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی)

علی محمد رازقی (دانشجوی دکتری رفتار سازمانی دانشگاه خوارزمی)

فهرست کتاب

بخش اول: رفتار فردی

۱ کاربرد ی کردن رفتار سازمانی

چیستی و چرایی اهمیت رفتار سازمانی

۲ ارزش‌ها و نگرش‌ها

ارزش‌ها و نگرش‌ها چگونه بر پیامدهای وابسته به کار اثر می‌گذارند؟

۳ هیجانات و تفاوت‌های فردی

آنچه من هستم چه تأثیری بر عملکرد من دارد؟

۴ ادراک اجتماعی و مدیریت تنوع

چرا این موضوعات برای موفقیت ضروری هستند؟

۵ مبانی انگیزش کارکنان

چگونه می‌توانم تئوری‌های انگیزش را به کار گیرم؟

۶ مدیریت عملکرد

چگونه می‌توان از اهداف، بازخورد، پاداش‌ها و تقویت مثبت برای ارتقای اثربخشی استفاده کرد؟

۷ رفتار سازمانی مثبت‌گرا

چگونه می‌توان در محل تحصیل، کار و خانه شکوفا شد؟

بخش دوم: گروه‌ها

۸ گروه‌ها و تیم‌ها

همکاری با دیگران چگونه باعث بهبود عملکرد همگان می‌شود؟

۹ ارتباطات در عصر دیجیتال

چگونه می‌توانم ارتباط برقرارکننده مؤثر باشم؟

۱۰ مدیریت تعارض و مذاکرات

چگونه می‌توان از این مهارت‌ها کسب مزیت کرد؟

۱۱ تصمیم‌گیری و خلاقیت

تسلط بر این مهارت‌ها چقدر حیاتی است؟

۱۲ قدرت، نفوذ و سیاست

چگونه می‌توان از قدرت، نفوذ و سیاست برای ارتقای اثربخشی بهره‌مند شد؟

۱۳ اثربخشی رهبری

چه چیزی برای اثربخشی لازم است؟

بخش سوم: فرآیندهای سازمانی

۱۴ فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری و مرشدی

چگونه می‌توان از این مفاهیم برای سازگاری، توسعه و عملکرد بهره‌گرفت؟

۱۵ طراحی، اثربخشی و نوآوری سازمانی

درک این فرآیندها و پیامدهای کلیدی چگونه به موفقیت من کمک می‌کند؟

۱۶ مدیریت تغییر و استرس

چگونه می‌توان رفتار سازمانی را به کار گرفت و آنچه آموخته شده را بروز داد؟

رفتار فردی

1 کاربرد ی کردن رفتار سازمانی

چیستی و چرایی اهمیت رفتار سازمانی

موضوعات اصلی یادگیری و سؤالاتی که این بخش پاسخ می دهد

۱.۱ ارزش رفتار سازمانی در شغل و مسیر شغلی

پرسش اصلی: چگونه می توان از دانش رفتار سازمانی برای بهبود عملکرد و مسیر شغلی بهره مند شد؟

۲.۱ درست در برابر نادرست - اخلاق و عملکرد

پرسش اصلی: چرا افراد ولو به صورت سهوی رفتار غیر اخلاقی بروز می دهند و چه درس هایی می توان از آن آموخت؟

۳.۱ به کارگیری رفتار سازمانی برای حل مسائل

پرسش اصلی: چگونه می توان از رفتار سازمانی به صورت عملی برای ارتقای اثربخشی کارکنان استفاده کرد؟

۴.۱ ساختار و دقت در حل مسائل

پرسش اصلی: چگونه می توان به یک هم کلاسی ارتباط عملی و قدرت رفتار سازمانی برای حل مسائل را توضیح داد؟

۵.۱ چارچوب سازماندهی برای درک و به کارگیری رفتار سازمانی

پرسش اصلی: چارچوب سازماندهی چگونه به درک و به کارگیری رفتار سازمانی برای حل مسائل کمک می کند؟

۶.۱ مرور کلی و کاربرد مطالب فصل

پرسش اصلی: چگونه می توان از دانش رفتار سازمانی در جهت دستیابی به اثربخشی شخصی و حرفه ای بهره مند شد؟

در این فصل یاد می‌گیریم مطالعه و به کارگیری دانش رفتار سازمانی معمولاً در سه سطح فرد، گروه/تیم و سازمان صورت می‌گیرد. بنابراین چگونگی بخش‌بندی این کتاب نیز بر همین اساس است؛ بخش اول به پدیده‌های سطح فردی مانند رضایت شغلی^۱، بخش دوم به گروه‌ها و تیم‌ها مانند انسجام تیمی^۲ و بخش پایانی به مفاهیم گوناگون سطح سازمان مانند نوآوری اختصاص دارد. با مطالعه قسمت پایانی فصل اول، به بینشی جامع دربارهٔ بسیاری از مفاهیم مورد بحث در کتاب و همچنین چکیده‌ای کاربردی از چارچوب سازماندهی برای درک و به کارگیری رفتار سازمانی با استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله^۳ دست خواهید یافت. این موارد نه تنها برای یادگیری مؤثر، بلکه برای به کارگیری و درک ارزش واقعی رفتار سازمانی نیز مفید خواهند بود.

¹ job satisfaction

² team cohesiveness

³ 3-Step Problem-Solving Approach

برنده شدن در کار

آینده شما

تصور کنید که در شغلی که همواره خواستار آن بودید مشغول به کار شده‌اید یا به شغلی که خیلی برای آن تلاش کردید، ارتقا یافتید یا به دفتر، واحد یا محل کاری جدید منتقل خواهید شد. هر کدام از این موقعیت‌ها سرشار از هیجان است و آینده‌ای روشن در انتظار زندگی حرفه‌ای شما خواهد بود.

حال به ارزیابی دانش، مهارت، تجارب و سایر خصوصیات فعلی خود بپردازید؛ حتی اگر سطح بالایی از این موارد را دارا باشید، قطعاً در پی ارتقای خود و دستیابی به فرصت‌های بهتر هستید و این دلیل مطالعه رفتار سازمانی است.

دانش کافی نیست!

دانش به تنهایی قادر به حل مسائل کاری نیست. برای دهه‌ها مدیران اعتقاد داشتند اگر کارکنان دانش لازم و آموزش‌های کاربردی را فراگیرند، نتایج به صورت خودبه‌خود بهبود می‌یابد. اما امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش و آموزش به تنهایی، تضمین‌کننده موفقیت نخواهد بود، زیرا آنچه افراد می‌دانند و آنچه انجام می‌دهند، اغلب با یکدیگر تطابق ندارند. صاحب‌نظران این ناسازگاری را شکاف میان دانستن و انجام دادن^۱ می‌نامند که به معنای تفاوت میان آنچه افراد می‌دانند و آنچه در عمل انجام می‌دهند است. مثلاً همگان به مثبت بودن رفتار محترمانه با دیگران واقف هستند اما برخی مدیران خلاف این عمل می‌کنند. پر کردن این نوع شکاف‌ها، عاملی مهم برای موفقیت در مدرسه، محیط کار، خانه و همچنین یکی از موارد اصلی مورد توجه در این کتاب است.

محدودیت‌های عقل سلیم

ممکن است تصور کنید عقل سلیم^۲ قادر به حل بیشتر چالش‌های کسب‌وکار و مسیر شغلی است. اما اگر عقل سلیم همه جا کارگر بود، مدیران همواره با کارکنان منصفانه برخورد می‌کردند، سازمان‌ها تصمیمات نابخردانه نمی‌گرفتند، کارکنان اشتباهات کمتری مرتکب می‌شدند و همگان عملکرد بهتری داشتند و شادتر بودند. لذا به طور قطع این موضوع برای همه کارفرمایان و مدیران صدق نمی‌کند و در بخش سازمانی آن‌ها با کارکنان تازه وارد به خوبی برخورد نمی‌شود و در نتیجه عملکرد آن‌ها پایین‌تر از حد انتظار است.

جایی که کارفرمایان می‌گویند کارکنان جدید کم‌مهارت هستند

نتایج منتشر شده توسط انجمن کالج‌ها و دانشگاه‌های آمریکایی^۳ حاکی از درجه بالایی از تفاهم بین کارفرمایان و دانشجویان در خصوص مهم‌ترین مهارت‌ها مانند کار تیمی، تفکر انتقادی^۴، تصمیم‌گیری اخلاقی و حل مسئله است. گرچه کمتر از ۳۷ درصد از کارفرمایان به آمادگی کافی دانشجویان در هر یک از مهارت‌ها اعتقاد دارند، اما تعداد زیادی از دانشجویان نسبت به آمادگی در این مهارت‌ها به خصوص تفکر

¹ knowing-doing gap

² Common Sense

³ Association of American Colleges and Universities

⁴ critical thinking

انتقادی و ارتباطات زبانی نظر مثبت دارند. این شکاف در مهارت، شرکت‌هایی مانند ماینندتری^۱ (شرکت طراحی نرم افزارهای کاربردی دیجیتال) را وادار به ساخت مرکز یادگیری ۲۰ میلیون دلاری خود نموده است. به گفته کریشنان کی اس^۲، سرپرست مرکز فرهنگی - مهارت آموزی، این مرکز در پی آموزش مهارت‌های قرن ۲۱ مانند ارتباطات، مشارکت، همکاری، مدیریت، تصمیم‌گیری و حل مسئله به مهندسان خود است.

کارفرمایان خواستار مهارت حل مسئله و تفکر انتقادی هستند

بدون در نظر گرفتن حوزه مطالعاتی، احتمالاً مهم‌ترین مزیت تحصیلات، توسعه مهارت‌های حل مسئله و تفکر انتقادی است. مطالعه انجام گرفته توسط انجمن کالج‌ها و کارفرمایان^۳ بیان‌گر سه مهارت مهم از نظر کارفرمایان است: (۱) تفکر انتقادی (۲) حل مسئله و (۳) کار تیمی. ارتقای شما در این سه مهارت و سایر زمینه‌ها هدف نهایی این کتاب است.

آنچه در این فصل پیش رو است

در این کتاب درباره تأثیر عمیق رفتار سازمانی بر موفقیت شغلی خود می‌آموزید. همچنین تمایز میان مهارت‌های سخت^۱ و مهارت‌های نرم^۱ و ارزش توسعه هر دو و اهمیت خودآگاهی^۱ خواهید آموخت. اخلاق به‌عنوان عاملی جدایی‌ناپذیر در موفقیت فردی و سازمانی بلندمدت مطرح می‌شود. در انتها رویکردی بر مبنای حل مسئله برای استفاده در طیف گسترده‌ای از موقعیت‌ها از جمله در مدرسه، محیط کار یا زندگی معرفی شده است.

اما آنچه این کتاب را متمایز می‌سازد، معرفی چارچوب سازماندهی درک و به‌کارگیری رفتار سازمانی در میانه فصل است. این چارچوب به سازماندهی و به‌کارگیری مفاهیم و ابزارهای رفتار سازمانی کمک خواهد کرد. برای بیان قدرت چارچوب سازماندهی، این فصل با مرور بر بسیاری از مفاهیم، نظریه‌ها و ابزارهایی که فراخواهید گرفت تکمیل شده است. سپس چگونگی کاربرد این دانش با استفاده از رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله نشان داده خواهد شد. به نظر می‌رسد با مطالعه این خلاصه مطالب، شیفته مطالب این کتاب شده باشید. پس بیایید شروع کنیم!

¹hard skills ²soft skills ³self-awareness

¹ Mindtree

² Krishnan KS

³ National Association of Colleges and Employers (NACE)

۱.۱ ارزش رفتار سازمانی در شغل و مسیر شغلی

پرسش اصلی

چگونه می‌توان از دانش رفتار سازمانی برای بهبود عملکرد و مسیر شغلی بهره‌مند شد؟

تصویر بزرگ‌تر

اگر درباره ارزش رفتار سازمانی و چگونگی تأثیر آن در دوران تحصیل یا زندگی کاری اطمینان ندارید، این بخش توضیح می‌دهد که چگونه رفتار سازمانی می‌تواند برای شما ارزشمند باشد. خواهید دید که چگونه دانش و ابزار رفتار سازمانی فراتر از عقل سلیم است و می‌تواند عملکرد شخصی و موفقیت شغلی شما را افزایش دهد. به عنوان مثال درباره آنچه برای استخدام، آنچه برای ارتقای شغلی ضروری است، اهمیت مهارت‌های نرم و سخت و نقش خودآگاهی در فرآیند موفقیت یاد خواهید گرفت.

واژه رفتار سازمانی بیان‌گر مفهومی میان‌رشته‌ای برای شناخت و مدیریت افراد در محل کار است. برای دستیابی به این هدف، رفتار سازمانی از پژوهش‌ها و کاربردهای رشته‌های گوناگون مانند انسان‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، روان‌شناسی، اخلاق، جامعه‌شناسی، مدیریت، آمار، تئوری سازمان و مشاوره شغلی کمک می‌گیرد.

بنابراین، می‌توان رفتار سازمانی را رشته‌ای بسیار کاربردی در نظر گرفت که از منابع گوناگون استفاده می‌نماید. این کتاب تا حد امکان سعی در کاربردی کردن رفتار سازمانی دارد. حال بیایید به مقایسه رفتار سازمانی با سایر آموزه‌هایتان، توضیح دیدگاه اقتضایی^۱ (به عنوان فرضیه اصلی رفتار سازمانی معاصر) و تشریح اهمیت مهارت‌های سخت و نرم پردازیم.

زندگی‌های حرفه‌ای ما به شدت پرمشغله و چالش‌برانگیز است. اثربخشی مستلزم مجموعه‌ای از مهارت‌های سخت و نرم است. یادگیری و به کارگیری مفاهیم و ابزارهای رفتار سازمانی به رویارویی با بسیاری از چالش‌ها، عملکرد بهتر و خلق فرصت‌های شغلی جذاب در طی مسیر شغلی شما کمک خواهد کرد.

© Stuart McCall/Photographer's Choice/GettyImages

¹ Contingency perspective

چگونگی قرارگیری رفتار سازمانی در برنامه تحصیلی/درسی و تاثیر آن بر موفقیت من

رفتار سازمانی به عنوان رشته تحصیلی آکادمیک بر شناخت و مدیریت افراد از جمله خود و سایر افراد بالا، پایین و کنار شما در سازمان متمرکز است. اما برخلاف مشاغل که با رشته‌های عملیاتی مانند حسابداری، بازاریابی و مالی ارتباط دارند، شغلی منحصربه‌فرد در زمینه رفتار سازمانی موجود نیست. حال این سؤال شکل می‌گیرد که مزیت فراگیری رفتار سازمانی چیست؟ پاسخ این سؤال در حیاتی بودن به کارگیری مؤثر رفتار سازمانی برای موفقیت در همه رشته‌های کاری و سطوح شغلی است. در ادامه خواهید آموخت که علیرغم اهمیت دانش فنی مرتبط با مشاغل، مهارت‌های افراد یعنی توانایی آن‌ها در تأثیرگذاری، کنار آمدن، مدیریت و انجام امور از طریق دیگران باعث ایجاد تمایز می‌شود.

به کارگیری دانش و ابزارهای رفتار سازمانی موجب خلق فرصت، تمایز با همکاران مشابه و رقبا و موفقیت شما می‌شود. بخش عمده‌ای از موفقیت، به توانایی شما در شناخت ابزار مورد نیاز و شرایط استفاده از آن بستگی دارد که با عنوان رویکرد اقتضایی در مدیریت افراد و اساس رفتار سازمانی معاصر در نظر گرفته می‌شود.

دیدگاه اقتضایی به عنوان اساس رفتار سازمانی معاصر

رویکرد اقتضایی به جای اتکا بر «یک بهترین راه» در پی بهره‌مندی از بهترین مفاهیم و ابزارهای رفتار سازمانی به تناسب موقعیت است. این بدان معناست که یک بهترین روش برای مدیریت افراد، تیم‌ها یا سازمان‌ها در دسترس نیست. به طور مثال یک اقدام مدیریتی منحصربه‌فرد که در شرایط امروز کارا بوده، برای آینده مفید نخواهد بود یا یک رفتار اثربخش در خصوص یک کارمند الزاماً برای کارمند دیگر نیز نتیجه مثبتی در پی نخواهد داشت. در واقع بهترین یا مؤثرترین اقدام، به شرایط (موقعیت) بستگی دارد. کلایتون کریستینسن¹، استاد دانشگاه هاروارد، در این خصوص می‌گوید: «بسیاری از اصول پذیرفته شده درباره مدیریت، تنها در موقعیت خاصی مفید هستند». به عبارت دیگر تا وقتی شغلی مستلزم کوبیدن میخ نیست نباید از چکش استفاده کرد!

به عنوان مثال در فصل ۱۳ کتاب بیان خواهد شد که برای رهبری یک بهترین سبک وجود ندارد. بنابراین رفتار سازمانی با بسیاری از دوره‌های آموزشی که روش‌های سیاه/سفید و درست/نادرست به شما می‌آموزند، متفاوت است و یک بهترین پاسخ - مناسب‌ترین رفتار - را وابسته به موقعیت می‌داند. بررسی دقیق عوامل موقعیتی مبنای رفتار سازمانی است و در سراسر کتاب مورد تأکید قرار گرفته است.

بنابراین برای اثربخشی بیشتر نیاز است، به جای پایبندی بیش از اندازه به قوانین سفت و سخت، ترجیحات فردی یا هنجارهای سازمانی، آنچه در یک موقعیت خاص مناسب است، انجام داده شود. متخصصان رفتار سازمانی و بسیاری از مدیران موفق برای در نظر گرفتن بسیاری از عوامل مؤثر در رفتار، عملکرد افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها از رویکرد اقتضایی استفاده می‌کنند. به کارگیری رویکرد اقتضایی در سطح وسیع، عاملی کلیدی در موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت محسوب می‌شود. در ادامه، بخش کاربرد رفتار سازمانی به توصیف چگونگی به کارگیری رویکرد اقتضایی توسط شرکت گوگل پرداخته‌است تا تغییر برخی از برنامه‌های این شرکت برای شناخت ترجیحات کارکنان و دستیابی دقیق‌تر به تعادل میان کار-زندگی و کار-نقش والدینی را نشان دهد.

به کارگیری مؤثر رویکرد اقتضایی مستلزم شناختن خودتان اعم از مهارت‌ها، توانایی‌ها، ضعف‌ها، نقاط قوت و ترجیحات خودتان است. چنین دانش‌هایی خود آگاهی نامیده می‌شود و کلید موفقیت شما در کوتاه مدت و بلند مدت محسوب می‌شود.

¹ Clayton Christensen

با اغوای کارکنان مستعد شرکت گوگل توسط شرکت‌های رقیب، برخی از آنان به‌خصوص زنان از کار خود استعفا دادند. شرکت متوجه ترک خدمت یا عدم بازگشت به کار بخصوص بعد از مرخصی زایمان توسط بسیاری از زنان شد. برخی از آن‌ها ترجیح دادند در خانه کنار کودکان خود بمانند. در واقع نرخ ترک خدمت آن‌ها دوبرابر میانگین کل کارکنان بود. بنابراین شرکت احتمال داد سیاست‌هایش دچار اشکال است.

استاندارد صنعت: به‌طور کلی شرکت‌های حوزه فناوری فعال در سیلیکون‌ولی^۱، ۱۲ هفته مرخصی با حقوق برای زایمان در نظر می‌گیرند که این عدد برای کارکنان خارج از کالیفرنیا ۷ هفته است.

طرح جدید گوگل: طرح جدید شرکت گوگل، ۵ ماه مرخصی با حقوق و مزایای کامل، یعنی بالاتر از استاندارد صنعت بود. تازه بهتر اینکه زنانی که به‌تازگی مادر شده‌اند، امکان تقسیم این زمان مرخصی در برهه‌های مختلف مانند قبل از تولد فرزند، بعد از تولد فرزند و وقتی نوزاد بزرگ‌تر شد را دارا هستند.

طرح جدید تر گوگل: مزایای جدید به همه کارکنان حتی آنان که خارج از سیلیکون‌ولی مشغول فعالیت‌اند و حتی پدران نیز تسری یافت. به‌عبارت دیگر اکنون همه پدران و مادران خارج از سیلیکون‌ولی هم از ۷ هفته مرخصی زایمان فرزند بهره‌مند می‌گیرند و امکان مدیریت زمان و تمرکز بیشتر برای فرزند تازه متولدشده خود را دارا هستند. بسیاری از شرکت‌ها نیز اکنون برنامه‌های مشابهی را اجرا می‌کنند. به‌طور مثال شرکت آلستون‌اندبرد^۲ و شرکت حقوقی آتلانتا بیسید^۳، طرحی شامل ۱۰۰۰۰ دلار و ۹۰ روز مرخصی برای والدینی که کودکانی را به‌فرزندخواندگی می‌پذیرند، ارائه کرده و در برنامه درمانی خود، هزینه‌های ناباروری را نیز پوشش می‌دهد.

بیانیدشید:

۱. اگر شما قادر به طراحی سیاست‌هایی برای شرکت گوگل (یا شرکت خود) باشید، چه اقدامی برای حفظ کارکنان ارزشمند خود انجام می‌دهید؟
۲. با استفاده از رویکرد اقتضایی چگونه می‌توان اثربخشی این سیاست‌ها را افزایش داد؟
۳. سایر اقداماتی که می‌توانید انجام دهید و دلایل آن را بگوئید؟

چگونگی تأثیر خودآگاهی بر ایجاد یک مسیر شغلی رضایت‌بخش

مدرسه کسب‌وکار استنفورد^۱، از اعضای هیأت مشاور خود دربارهٔ مهارت‌های ضروری برای دانشجویان ام‌بی‌ای^۲، نظرخواهی کرد. خودآگاهی^۳ پر تکرارترین پاسخ بود. بدین مفهوم که برای داشتن یک مسیر شغلی موفق، باید نسبت به آنچه هستید، آنچه می‌خواهید و برداشت دیگران از خود، آگاهی داشته باشید. لری باسیدی^۴ (مدیرعامل سابق هانی‌ول^۵) و رام‌چاران^۶ (متخصص مشهور مدیریت)، به بهترین شکل در این خصوص در کتاب «مدیریت»^۷ بیان کردند که: «وقتی شما خود را بشناسید، نقاط قوت خود را بهبود بخشیده و اسیر نقاط ضعفتان نمی‌شوید... خودآگاهی ایجادکنندهٔ ظرفیتی برای یادگیری از اشتباهات و موفقیت‌ها است و امکان تداوم پیشرفت شما را فراهم خواهد آورد». آن‌ها همچنین استدلال می‌کنند که شما برای قابل‌اعتماد بودن و بروز آنچه واقعاً هستید نیاز به شناخت خود دارید. صفت قابل‌اعتماد بودن که دربارهٔ آن در فصل ۱۲ کتاب بیشتر صحبت خواهد شد، برای نفوذ بر دیگران ضروری است؛ زیرا افراد به راحتی اعتماد نمی‌کنند و اگر اعتماد نکنند، شما قادر به مدیریت آن‌ها نخواهید بود.

برای کمک به ارتقای خودآگاهی، در هر فصل کتاب چندین بخش باعنوان خودارزیابی^۸ در نظر گرفته شده است که روشی عالی برای شناخت خود و نحوهٔ به‌کارگیری رفتار سازمانی در محل تحصیل، محل کار و زندگی شخصی است. به سایت کانکت^۹ رفته، خودارزیابی‌ها را تکمیل و به سؤالات آن پاسخ دهید.

حال بیابید با سنجش میزان انگیزه شخصیتان در مدیریت دیگران شروع کنیم. بسیاری از کارکنان هیچ‌گاه دیگران را مدیریت نمی‌کنند؛ برخی به دنبال آن نیستند و برخی نیز فرصت آن را به دست نمی‌آورند. شما جزء کدام دسته‌اید؟ چگونه برای مدیریت دیگران برانگیخته می‌شوید؟ با مراجعه به وبسایت connect.mheducation.com و تکمیل خودارزیابی ۱.۱ نسبت به انگیزهٔ خود برای مدیریت دیگران آگاهی کسب کنید. این شناخت به انتخاب رشتهٔ تحصیلی دانشگاهی و شغلی در بازار کار کمک شایانی خواهد کرد.

یکی از ویژگی‌های اصلی اغلب برنامه‌های توسعهٔ موفق، خودآگاهی است. خودشناسی و شناخت ترجیحات خود، نقش به‌سزایی در توسعهٔ فردی ایفا می‌کند.

© Lana Isabella/Getty Images RF

خودارزیابی ۱.۱

انگیزه شما برای مدیریت به چه میزان است؟

به سایت کانکت بروید و با انجام خودارزیابی ۱.۱ برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا این ابزار پتانسیل شما به عنوان مدیر را به درستی ارزیابی می‌نماید؟ توضیح دهید.
۲. کدام یک از ابعاد هفت‌گانه بهترین پیش‌بینی‌کننده برای موفقیت مدیریتی است؟ کدام یک کم‌ترین اثر را دارد؟ توضیح دهید.
۳. این ابزار بر رقابت با دیگران با ذهنیتی برد/باخت تأکید می‌کند. مزایا و معایب این رویکرد را در مدیریت شرح دهید.

رفتار سازمانی در عمل

با اغوای کارکنان مستعد شرکت گوگل توسط شرکت‌های رقیب، برخی از آنان به‌خصوص زنان از کار خود استعفا دادند. شرکت متوجه ترک خدمت یا عدم بازگشت به کار بخصوص بعد از مرخصی زایمان توسط بسیاری از زنان شد. برخی از آن‌ها ترجیح دادند در خانه کنار کودکان خود بمانند. در واقع نرخ ترک خدمت آن‌ها دوبرابر میانگین کل کارکنان بود. بنابراین شرکت احتمال داد سیاست‌هایش دچار اشکال است.

استاندارد صنعت: به‌طور کلی شرکت‌های حوزه فناوری فعال در سیلیکون‌ولی^۱، ۱۲ هفته مرخصی با حقوق برای زایمان در نظر می‌گیرند که این عدد برای کارکنان خارج از کالیفرنیا ۷ هفته است.

طرح جدید گوگل: طرح جدید شرکت گوگل، ۵ ماه مرخصی با حقوق و مزایای کامل، یعنی بالاتر از استاندارد صنعت بود. تازه بهتر اینکه زنانی که به‌تازگی مادر شده‌اند، امکان تقسیم این زمان مرخصی در برهه‌های مختلف مانند قبل از تولد فرزند، بعد از تولد فرزند و وقتی نوزاد بزرگ‌تر شد را دارا هستند.

طرح جدید تر گوگل: مزایای جدید به همه کارکنان حتی آنان که خارج از سیلیکون‌ولی مشغول فعالیت‌اند و حتی پدران نیز تسری یافت. به‌عبارت دیگر اکنون همه پدران و مادران خارج از سیلیکون‌ولی هم از ۷ هفته مرخصی زایمان فرزند بهره‌مند می‌شوند و امکان مدیریت زمان و تمرکز بیشتر برای فرزند تازه متولدشده خود را دارند. بسیاری از شرکت‌ها نیز اکنون برنامه‌های مشابهی را اجرا می‌کنند. به‌طور مثال شرکت آلستون‌اندبرد^۲، یک شرکت حقوقی مستقر در آتلانتا، طرحی شامل ۱۰۰۰۰ دلار و ۹۰ روز مرخصی برای والدینی که کودکانی را به فرزندخواندگی می‌پذیرند، ارائه کرده و در برنامه درمانی خود، هزینه‌های ناباروری را نیز پوشش می‌دهد.

بیانید:

۱. اگر شما قادر به طراحی سیاست‌هایی برای شرکت گوگل (یا شرکت خود) باشید، چه اقدامی برای حفظ کارکنان ارزشمند خود انجام می‌دهید؟
۲. با استفاده از رویکرد اقتضایی چگونه می‌توان اثربخشی این سیاست‌ها را افزایش داد؟
۳. سایر اقداماتی که می‌توانید انجام دهید و دلایل آن را بگویید؟

خودارزیابی ۱.۱

هر یک از ابعاد هفت گانه انگیزه خود برای مدیریت را با انتخاب اعداد ۱ تا ۷ ارزیابی کنید.

(۱: ضعیف - ۷: قوی)

۱. تمایل شما به برآوردن الزامات نقش مدیریتی از نظر روابط مثبت با مافوق چقدر است؟
۲. تمایل شما به شرکت در رقابت با همسالان خود در بازی یا ورزش و برآوردن الزامات نقش مدیریتی در این زمینه چقدر است؟
۳. تمایل شما به شرکت در رقابت‌های شغلی و کاری با همکارانتان و برآوردن الزامات نقش مدیریتی در این زمینه چقدر است؟
۴. تمایل شما به رفتار فعال و قاطعانه در فعالیت‌های مردانه از نظر تلقی عموم و برآورنده الزامات نقش مدیریتی چقدر است؟
۵. تمایل شما به گفتن کارهایی که دیگران باید انجام دهند و استفاده از اقدامات تنبیهی برای تأثیرگذاری بر دیگران و در نتیجه نشان دادن توانایی انجام وظایف مدیریتی در روابط با زیردستان چقدر است؟
۶. تمایل شما به تصدی موقعیتی متمایز از ماهیت منحصر به فرد و بسیار قابل مشاهده و دارای همخوانی با مشاغل مدیریتی چقدر است؟
۷. تمایل شما به برآوردن الزامات نقش مدیریتی در رابطه با فعالیت‌های غالباً مرتبط با کار مدیریتی با ماهیت اجرایی روزانه چقدر است؟

نحوه نمره دهی: نمرات هر یک از سوالات را با یکدیگر جمع کنید. حداقل نمره ۷ و حداکثر آن ۴۹ است.

مجموع نمره بین ۷ تا ۲۰: میزان انگیزه برای مدیریت ضعیف است.

مجموع نمره بین ۲۱-۳۴: میزان انگیزه برای مدیریت متوسط است.

مجموع نمره بین ۳۵-۴۹: میزان انگیزه برای مدیریت زیاد است.

عقل غیر سلیم^۱: حال به مبحث عقل سلیم بازمی گردیم. در نگاه اول دیدگاه اقتضایی همانند عقل سلیم ساده است، اما در واقع متفاوت از آن است. عقل سلیم اغلب بر پایه تجربه یا منطق بنا نهاده شده است که هر دو دارای محدودیت هستند و ۳ نقطه ضعف اساسی دارند که آگاهی نسبت به آنها الزامی است:

• **اتکای بیش از اندازه بر گذشته‌نگری:** عقل سلیم در موقعیت‌های شناخته شده یا ایستا با پیامدهای قابل پیش‌بینی و با این استدلال که آنچه در گذشته مفید بوده، اکنون نیز مثرتر خواهد بود به خوبی عمل می‌کند. در حالی که موقعیت‌های کسب و کار نوین پیچیده، غیرقطعی و نیازمند سازگاری با تغییرات هستند. عقل سلیم به‌طور خاص در پاسخ به شرایط ناشناخته یا پیش‌بینی نشده ضعیف عمل می‌کند و به دلیل تأکید بیش از حد بر گذشته فاقد چشم‌اندازی برای آینده است.

• **فقدان دقت زیاد:** افرادی که در پاسخ‌های خود از عقل سلیم بهره می‌گیرند، به اندازه کافی برای تجزیه و تحلیل و حل دقیق مسائل تلاش نمی‌کنند. در صورت عدم دقت کافی، احتمال تعریف عمیق مسائل، شناسایی درست علل ممکن و نیز اقدامات عملی مؤثر کمتر می‌شود.

• **فقدان عینیت:** عقل سلیم بیش از حد ذهنی بوده و فاقد مبنایی علمی است. در چنین مواردی عقل سلیم قادر به استدلال و توجیه دیگران نخواهد بود. این ضعف نشان‌های برای عدم عینیت آن است.

در بیزنس نیوز دیلی^۲ یکی از پژوهشگران مایکروسافت به نام داوونکن واتس^۳ می‌گوید: ما شیفته عقل سلیم هستیم زیرا داستان‌سرایی مورد علاقه ما است. به گفته وی: «شما داستانی دارید که درست به نظر می‌رسد و چیزی آن را نقض نمی‌کند». واتس در کتاب خود با عنوان هر چیزی واضح است، زمانی که شما پاسخ را می‌دانید: چگونه عقل سلیم ما را شکست می‌دهد^۴ رویکرد علمی را با عقل سلیم مقایسه کرده و می‌گوید: «در رویکرد علمی ما داستان‌ها را آزمون می‌کنیم و چنانچه جواب نداد آن‌ها را اصلاح می‌کنیم». او می‌نویسد: «داستان‌سرایی نقطه شروع خوبی است اما مهم این است که ما در مرحله بعدی چه می‌کنیم».

رفتار سازمانی روشی علمی برای غلبه بر محدودیت‌ها و نقاط ضعف عقل سلیم است. رویکرد اقتضایی در رفتار سازمانی بدین معنی است که اگر راه حل جدیدی مناسب به نظر رسید، نباید بر انتخاب‌های گذشته پافشاری کرد. به عبارت دیگر هدف رفتار سازمانی ایجاد نگرشی فراتر از عقل سلیم و ارتقای شناخت بهتر شرایط کاری و هدایت رفتارها است. این به نوبه خود باعث جذابیت بیشتر شما برای کارفرمایان بالقوه و مؤثرتر بودن در صورت استخدام خواهد شد. حال اجازه دهید در آغاز با بررسی اهمیت داشتن و توسعه مهارت‌های سخت و نرم بیشتر در این خصوص توضیح بدهیم.

کارفرمایان خواهان مهارت‌های سخت و نرم هستند

بیشتر افراد با تفاوت میان مهارت‌های سخت و نرم آشنایی دارند.

• **مهارت‌های سخت** دانش و تخصص فنی برای انجام فعالیت‌هایی مانند تحلیل مالی، حسابداری یا عملیات مختلف هستند.

• **مهارت‌های نرم** به تعاملات انسانی مربوط می‌شود و شامل هر دو مهارت بین فردی و ویژگی‌های شخصی است.

¹ Uncommon Sense

² BusinessNewsDaily

³ Duncan Watts

⁴ Everything Is Obvious Once You Know the Answer: How Common Sense Fails Us.

«افراد در سازمان‌ها به سبب مهارت‌های سخت خود ارتقا می‌یابند و به دلیل فقدان مهارت‌های نرم تنزل پیدا می‌کنند.» شاید به همین دلیل است سازمان‌ها هنگام استخدام برای مشاغل مدیریتی به مهارت‌های نرم اهمیت بیشتری می‌دهند. پرترفدارترین مهارت‌های فارغ‌التحصیلان رشته‌ام‌بی‌ای حل مسئله، رهبری و ارتباطات است که بسیار کمیاب هستند. بررسی اخیر وبسایت مؤسسه کریربیلدر^۱ نیز نتایج مشابهی را درخصوص دانشجویان مقطع کارشناسی و موقعیت‌های شغلی سطح پایه بیان می‌کند:

مسئله اصلی دانش‌آموخته‌های جدید، دارا بودن یا نبودن مدرک تحصیلی یا حتی مهارت‌های فنی نیست. تنها ۱۰٪ از کارفرمایان، نسبت به کمبود فارغ‌التحصیلان با مدرک مناسب و ۱۳٪ درخصوص ضعف دانشجویان در مهارت‌های کار با کامپیوتر شکایت داشتند در حالی که اغلب آنان ضعف دانشجویان و فارغ‌التحصیلان در مهارت‌های نرم از قبیل مهارت‌های انسانی، حل مسئله و تفکر خلاق را گزارش کرده‌اند. بنابراین دارا بودن مدرک دانشگاهی و مهارت‌های فنی برای به دست آوردن شغل اول کافی نیست.

فعالیت عملی

یادگیری مهارت‌های نرم و سخت

- حال که با اهمیت مهارت‌های نرم و سخت در موفقیت آشنا شدید، لحظه‌ای وقت بگذارید تا این دانش جدید را به کار بگیرید و آن را برای خود شخصی و مرتبط کنید.
۱. دو مهارت نرمی که در آن‌ها قوی هستید را فهرست کنید. به طور مختصر و به طور خاص، توضیح دهید که چگونه آن‌ها می‌توانند در مدرسه و کار برای شما مفید باشند.
 ۲. دو مهارت سختی که در آن‌ها قوی هستید را فهرست کنید. به طور مختصر و به طور خاص، توضیح دهید که چگونه آن‌ها می‌توانند در مدرسه و کار برای شما مفید باشند.

جدول ۱.۱ چهار مهارت پرترفدار و همچنین چگونگی طرح آن‌ها در کتاب را نشان می‌دهد. چه چیزی در مورد این چهار مورد جلب توجه می‌کند؟ کدام مهارت سخت محسوب می‌شوند؟ بله، هیچ کدام! همه آن‌ها در زمره مهارت‌های نرم و برای تعامل، نفوذ و کار کردن مؤثر با دیگران مورد نیاز هستند. به گفته دبرا اکرسلی^۲، یکی از شرکای مدیریت سرمایه انسانی پرایس واتر‌هاوس کوپرز^۳، رشد مهارت‌های نرم یکی از پیامدهای اهمیت قائل شدن مدیران به مشتریان و ارزش‌های آنان است.

¹ CareerBuilder

² Debra Eckersley

³ PricewaterhouseCoopers

جدول ۱.۱ چهار مهارت پرتقاضا از جانب کارفرمایان

مهارت	توضیحات	در این کتاب
۱. تفکر انتقادی	استفاده از منطق و استدلال برای شناسایی نقاط قوت و ضعف راه‌حل‌ها، نتایج و رویکردهای مختلف حل مسئله	در بافت کتاب در هم تنیده. ویژگی‌ها و تمرین‌هایی برای کمک به شما در تفکر انتقادی و استفاده از دانش و ابزار رفتار سازمانی طراحی شده است.
۲. حل مسئله	شناسایی مسائل پیچیده و بررسی اطلاعات مرتبط برای توسعه و ارزیابی گزینه‌ها و پیاده‌سازی راه‌حل‌های مختلف	استفاده از رویکرد حل مسئله در این کتاب مشهود است. در این کتاب به طور پیوسته از خوانندگان خواسته می‌شود تا از دانش خود برای حل مسائل تحصیلی، کاری و شخصی استفاده کنند.
۳. داوری و تصمیم‌گیری	لحاظ کردن هزینه و فایده اقدامات بالقوه برای انتخاب مناسب‌ترین آن‌ها	بخشی از مهارت حل مسئله و موفقیت؛ از این مهارت‌ها در همه محتوای حل مسئله استفاده می‌شود و یک فصل کتاب به آن‌ها اختصاص دارد
۴. گوش دادن فعال	توجه کامل به گفته‌های دیگران؛ اختصاص فرصت برای درک نکته نظرات و طرح پرسش‌های مناسب و قطع نکردن صحبت‌های آنان	عاملی کلیدی برای موفقیت در کار. به طور مستقیم در فصول نفوذ و رهبری تشریح شده است.

Adapted from M. Elliott, "5 Skills College Grads Need to Get a Job," May 1, 2015, CheatSheet.com, <http://www.cheatsheet.com/personal-finance/5-skills-todayscollege-grads-need-to-get-a-job.html/?a=viewall>.

یکی دیگر از جنبه‌های اصلی مهارت‌های نرم این است که این مهارت‌ها مختص یک شغل نیستند. بلکه این مهارت‌ها سیال می‌باشند؛ یعنی کم و بیش در هر شغلی، در هر سطح و در طول حرفه شما جاری هستند. این مهارت‌ها و بسیاری دیگر از مهارت‌های نرم در قالب موضوعات رفتار سازمانی در دو گروه صفات فردی و میان‌فردی در این کتاب بیان شده‌اند:

صفات فردی

(که با آن‌ها توافق، اعتماد و صداقت حاصل می‌شود)

- نگرش (فصل ۲)
- شخصیت (فصل ۳)
- کار تیمی (فصل ۸)
- رهبری (فصل ۱۳)

صفات میان‌فردی

(که با آن‌ها تعاملات محترمانه رواج پیدا می‌کند)

- گوش دادن فعال (فصل ۱۲ و ۱۳)
- نگرش‌های مثبت (فصل ۲ و ۷)

• ارتباطات اثربخش (فصل ۹)

همواره بخاطر داشته باشید که مهارت‌های ارتباطی مناسب می‌تواند حتی یک داوطلب کار با مدرک کمتر معتبر را به یک کاندیدای استخدامی جذاب تبدیل کند، در حالی که ضعف مهارت ارتباط بین فردی ممکن است یک فارغ‌التحصیل دانشگاهی با رتبه عالی را به بیکاری بکشاند.

چگونگی ارتباط رفتار سازمانی با مسیر شغلی

مهارت‌های سخت نیز مهم هستند. مثلاً، حسابداران نیازمند درک مفاهیمی مانند بدهی و اعتبارات، تحلیل‌گران مالی نیازمند پی‌بردن به مفاهیمی هم‌چون ارزش خالص فعلی و هر دو گروه نیازمند درک مفهوم جریان نقدی هستند. در عین حال باید در نظر داشت برای عقب‌نماندن از رقابت و برآوردن خواسته کارفرمایان، باید مهارت‌های نرم را ارتقا داد. در واقع، ارتقای مهارت‌های نرم در طی مسیر شغلی حائز اهمیت است و باعث تمایز افراد نسبت به رقبا خواهد شد. برای روشن شدن این قضیه، درباره معیارهای مورد استفاده در استخدام در مقابل ارتقا کارکنان بیاندیشید.

آنچه برای استخدام لازم است: صرف نظر از اینکه در حال حاضر در کجای مسیر شغلی قرار دارید، از خود پرسید: برای استخدام شما در اولین شغل از چه معیارهایی استفاده شد؟ مدیر استخدام‌کننده شما چه عواملی را در نظر گرفت؟ (در صورتی که هنوز برای اولین بار استخدام نشده‌اید، کدام عوامل به نظر شما اهمیت بیشتری دارند؟). شما و بیشتر افراد هم‌ردیفان، عواملی مانند تحصیلات، مدرک، مهارت‌های میان‌فردی، دوره‌های کارآموزی و سایر تجارب را مهم می‌دانید. به طور خلاصه، برای اغلب مشاغل، افراد بر حسب مهارت‌های فنی و توانایی برای انجام وظایف شغلی انتخاب می‌شوند.

به‌کارگیری رفتار سازمانی

همگان در مورد نقش کلیدی مصاحبه در به‌دست آوردن/نیارودن مشاغل آگاه هستند. در ادامه برخی از نکات کاربردی ساده برای مصاحبه خوب ذکر شده‌اند.

۱. **ارائه‌ای خلاصه آماده کنید:** تصور کنید در آسانسور با فرد مصاحبه‌کننده خود قرار گذاشته و تنها ۶۰ ثانیه برای معرفی خود فرصت دارید. سه نقطه قوت اصلی خود را در نظر بگیرید و درباره فایده آن برای سازمان توضیح دهید. ضمن حفظ تمرکز، توضیح خود را مختصر و مفید ارائه دهید.

۲. **مصاحبه را با قدرت به پایان برسانید:** در پایان مصاحبه اشتیاق خود برای به‌دست آوردن شغل را بروز دهید و بار دیگر یک یا دو توانایی خود و تأثیر آن بر عملکرد شرکت را بیان کنید.

۳. **برای سؤالات موقعیتی آمادگی داشته باشید:** سؤالاتی مانند "این شغل را برای چه می‌خواهید؟" یا "اگر در حین کار با تعارض مواجهه شدید چه واکنشی نسبت به آن خواهید داشت؟" را پیش‌بینی نمایید. برای پاسخ به این سؤالات با توضیح موقعیت، رفتارتان، پیامدهای آن و آنچه از آن موقعیت‌ها فراگرفتید آمادگی داشته باشید.

۴. **در مورد مصاحبه‌کننده خود تحقیق کنید:** به صورت ناشناس از طریق شبکه لینکدین^۱ و مانند آن در مورد فرد یا گروهی که قرار است با شما مصاحبه کند، تحصیلات، پست فعلی و مشاغل گذشته وی آشنا شوید. وبسایت‌هایی مانند Glassdoor.com منبع غنی برای آگاهی از تجارب و توصیه‌های سایر کارکنان است.

۵. **صحبت پول را به میان نکشید:** به طور کلی بهتر است تا پیش از دریافت پیشنهادی رسمی، درباره حقوق درخواستی صحبت نکنید، اما اگر در هنگام مصاحبه درباره آن از شما سؤال شد با پرسیدن "آیا شما پیشنهادی برای من دارید؟" به سؤال پاسخ دهید. پاسخ

احتمالی سؤال شما " در حال حاضر خیر" خواهد بود. اما اگر مصاحبه کننده در این خصوص پافشاری کرد، این گونه پاسخ دهید که: " من ترجیح می دهم برای صحبت درباره حقوق و مزایا همه جزئیات را بدانم"

آنچه برای ارتقای شغلی لازم است: اکنون درباره معیارهای مناسب برای ارتقای شغلی بیاندیشید. قطعاً عملکرد شغلی فعلی عاملی تأثیرگذار است. گرچه احتمالاً شما و بسیاری از کارکنان متوجه اهمیت عوامل دیگری مثل توانایی مدیریت خودتان و قدرت شما در انجام امور توسط دیگران را در نظر نمی گیرید. اگر شما و سه نفر از همکارانتان برای یک پست خالی مدیریتی رقابت می کنید، به احتمال زیاد هر چهار نفر شما عملکرد سطح بالایی دارید. بنابراین، عملکرد تنها عامل تصمیم گیری نخواهد بود. توانایی شما در مدیریت مستقیم یا غیرمستقیم دیگران نیز حائز اهمیت است.

رکسانا هوری^۱، معاون دانشکده مدیریت دانشگاه نیویورک، در تأیید این ادعا می گوید: «بله، دانش شما در حوزه عملیاتی که به دنبال ارتقا در آن هستید، مهم است. اما برای موفقیت در بلندمدت، توانایی های تیمی قوی و آگاهی نسبت به چگونگی ایجاد و مدیریت روابط نیز دارای اهمیت است». پیشنهاد یکی از مدیرانی که وی با آنها مصاحبه کرد این بود؛ دانشجویان باید تا حد امکان دوره های رفتار سازمانی را پشت سر بگذارند زیرا پس از ارتقا به نقش های رهبری، توانایی افراد در تعامل اثربخش با دیگران، عاملی تعیین کننده در موفقیت آنان خواهد بود.

برخی از مشاوران شغلی، مانند کریسی سیویسک^۲، مدیرعامل یک شرکت آموزش و توسعه شغلی و یکی از نویسندگان نشریه های فوربس^۳ و وال استریت ژورنال^۴، پا را فراتر نهاد و ادعا کرد اغلب افراد توانایی های فنی برای موفقیت در مشاغل سطح بالا را دارند و اگر یک مهارت فنی جدید مورد نیاز باشد، فراگیری آن کاری ساده است. اما با ارتقای سطح شغلی، ضرورت بهره مندی از مهارت های نرم مانند ارتباطات، هوش هیجانی^۵، اخلاقیات و مدیریت استرس بیشتر احساس می شود. برای نمونه داشتن تفکر انتقادی در فراخوان های شغلی، از سال ۲۰۰۹ دو برابر شده است.

یادگیری رفتار سازمانی دانش و ابزاری ارزشمند برای معرفی خود در مصاحبه شغلی است. همچنین باعث افزایش شانس ارتقای شما خواهد شد.
© Chris

¹ Roxanne Hori

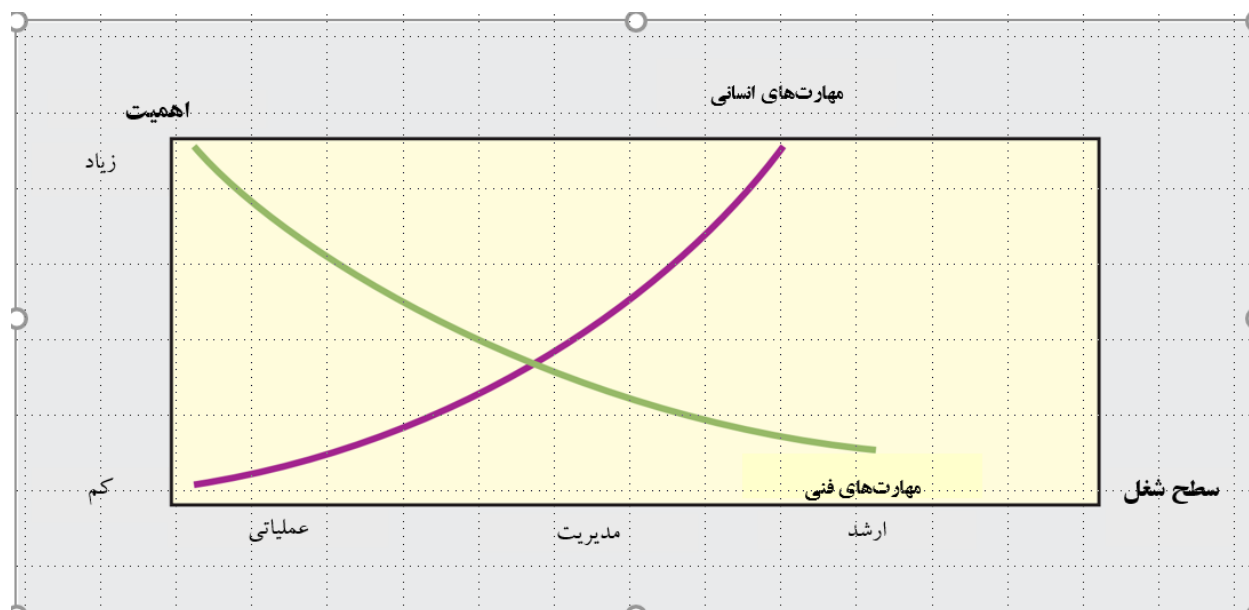
² Chrissy Scivicque

³ Forbes

⁴ The Wall Street Journal

⁵ emotional intelligence

این نکته در شکل ۱.۱ به تصویر کشیده شده است. در این شکل به خوبی کاهش نیاز به مهارت‌های فنی و افزایش نیاز به مهارت‌های انسانی، به تناسب ارتقای سطح مسئولیت شغلی قابل ملاحظه است.



شکل ۱.۱ اهمیت نسبی مهارت‌های گوناگون براساس سطح شغل

SOURCE: Adapted from M. Lombardo and R. Eichinger, Preventing Derailment: What to Do Before It's Too Late (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1989) Creative Leadership, 1989).

عملکرد به من اعتبار می‌دهد: عملکرد به دلیل ایجاد اعتبار میان همکاران و زیردستان احتمالی دارای اهمیت است. لازم به ذکر است

در ابتدای مسیر شغلی، مدیران بیشتر در پی سنجش عملکرد افراد هستند. آن‌ها پتانسیل مدیریت شما را ارزیابی خواهند کرد و نظر آن‌ها بر فرصت‌های پیش روی شما تأثیر می‌گذارد. بنابراین حتی در مشاغل غیرمدیریتی نیز آگاهی نسبت به موارد زیر ضروری به نظر می‌رسد:

- به کارگیری ابزارهای انگیزشی گوناگون (فصل ۵)

- فراهم کردن بازخورد سازنده (فصل ۶)

- ایجاد و رهبری تیم‌های اثربخش (فصل ۸ و ۱۳)

- آگاهی و مدیریت فرهنگ و تغییر سازمانی (فصل ۱۴ و ۱۶)

بنابراین، دانش رفتار سازمانی به عنوان عاملی حیاتی در عملکرد فردی، توانایی کار با دیگران، مدیریت آنان و موفقیت در مسیر شغلی (شامل ارتقای شغلی، افزایش حقوق و کسب فرصت‌های بیشتر) محسوب می‌شود. همچنین اخلاق نیز به دلیل دارا بودن نقش مهم در موفقیت یا شکست شما در هر نقطه از مسیر شغلی، مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۲.۱ درست در برابر نادرست – اخلاق و عملکرد

پرسش اصلی

چرا افراد ولو به صورت سهوی، رفتار غیراخلاقی انجام می‌دهند و چه درس‌هایی می‌توان از آن گرفت؟

تصویر بزرگ‌تر

اگر از شما پرسیده شود: "آیا درست و نادرست را از یکدیگر تشخیص می‌دهید؟" و "آیا اخلاق را رعایت می‌کنید؟"، احتمالاً پاسخ هر دو سوال مثبت خواهد بود. جالب این که اغلب افرادی که دچار لغزش‌های اخلاقی هستند هم به این سؤالات پاسخ مثبت می‌دهند. رفتار سازمانی به آموزش عوامل محرک رفتار غیراخلاقی می‌پردازد. در این فرآیند، میزان آگاهی افراد را ارتقا می‌دهد و به ما کمک می‌کند خطر رفتارهای غیراخلاقی را کم کنیم. در این بخش می‌آموزید گرچه بیشتر رفتارهای غیراخلاقی، غیرقانونی نیستند اما منجر به آثار مخربی روی افراد، شغل و زندگی حرفه‌ای آنان می‌شوند. خوشبختانه، مفاهیم و ابزارهای رفتار سازمانی در این کتاب به شناخت و غلبه بر چالش‌های اخلاقی کمک خواهند کرد.

اخلاق با تشخیص درست، نادرست و نقاط مبهم میان آن، رفتار را هدایت می‌کند. در این کتاب به سه دلیل عمده دربارهٔ اخلاق بحث می‌شود:

۱. کارکنان در تمام سطوح سازمان و در همهٔ مراحل زندگی کاری با چالش‌های اخلاقی مواجه می‌شوند.
۲. رفتار غیراخلاقی منجر به آسیب رسیدن به روابط، از بین رفتن اعتماد، مانع نفوذ بر دیگران و انجام کسب و کار می‌شود.
۳. رفتار غیراخلاقی باعث کاهش همکاری، وفاداری و کمک به دیگران می‌شود و در نتیجه اثر منفی روی عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها می‌گذارد.

اخلاق همچنین به دلیل تأثیر مستقیم موضوعات رفتار سازمانی روی اعمال افراد و سازمان‌ها دارای اولویت است. از همه مهم‌تر اینکه سیستم‌های پاداش (فصل ۶)، تصمیم‌گیری (فصل ۱۱)، رفتار رهبر (فصل ۱۳) و فرهنگ سازمانی (فصل ۱۴) نیازمند استانداردهای اخلاقی در محیط کار هستند. در ادامه قلب^۱ و سایر شکل‌های رفتار غیراخلاقی در مدرسه و محیط کار تشریح شده‌اند.

قلب

امروزه گزارش‌ها، از وقوع قلب در ورزش؛ مانند از پیش تعیین کردن نتایج بازی توسط شماری از بازیکنان حرفه‌ای تنیس و تعداد زیادی از موارد استفاده از داروهای نیروزا خبر می‌دهند. برای مثال می‌توان به مواردی چون؛ استفاده از دوپینگ سیستماتیک تیم المپیک روسیه، اعتراف دوچرخه‌سوار مطرح، لانس آرمسترانگ^۲ مبنی بر استفاده مداوم وی از مواد نیروزا در طی پیروزی‌های او در مسابقات تور دو فرانس^۳ (اتهامات

¹ cheating

² Lance Armstrong

³ Tour de France

وی به لحاظ قانونی رسیدگی شد) و ممنوعیت مادام‌العمر جنری مجیا^۱ از لیگ برتر بیس‌بال به دلیل سه مورد تزریق هورمون استروئید اشاره کرد. همچنین باید در نظر داشت که احتمال بروز تقلب در سایر حوزه‌های زندگی نیز وجود دارد. مثلاً در خصوص تقلب در مدرسه، انجام بررسی‌های ناشناس توسط مؤسسه جوزفسون^۲، در میان بیش از ۲۳۰۰۰ دانش‌آموز دبیرستان خصوصی و دولتی در ایالات متحده بیان‌گر ۵۹ درصد تقلب قطعی در آزمون‌های سال تحصیلی گذشته و ۳۲ درصد سرقت علمی از اینترنت بود. ۵۷ درصد از دانش‌آموزان مشارکت‌کننده در این پژوهش با این عبارت که "در دنیای واقعی، افراد برای برنده شدن هر کاری می‌کنند، حتی اگر دیگران آن را تقلب محسوب کنند" موافق بودند.

در اوایل سال ۲۰۱۶ پاسخ آزمایش مواد نیروزای ماریا شاراپووا^۱ (تصویر سمت چپ) ستاره تنیس بانوان مثبت اعلام شد. او بلافاصله به خطای خود اعتراف و عذرخواهی کرد. سب بلاتر^۲، (تصویر سمت راست)، رئیس سابق فدراسیون بین‌المللی فوتبال (فیفا)، در کانون یک رسوایی سازمانی قرار گرفت که به بهای از دست دادن موقعیت وی و سایر همکارانش تمام شد و منجر به بررسی‌های رسمی جهانی گردید. مأموران بازرسی سیستمی نهادینه شده از رشوه و سایر انحرافات مالی را در این خصوص برملا کردند.

(Left) © Damian Dovarganes/AP Photo; (right) © Valeriano Di Domenico/AFP/Getty Images

Sepp Blatter¹ Maria Sharapova²

¹ Jenrry Mejia

² Josephson Institute

این قضیه در دانشگاه اوضاع بهتری ندارد. Turnitin.com، وبسایت بررسی سرقت علمی^۱، ۱۵۶ میلیون شباهت میان مقالات دانشجویان و مطالب پیشین منتشر شده در اینترنت را گزارش کرد. دو مورد از منابع پرتکرار در این زمینه که بیشترین مطالب از آن‌ها به سرقت می‌رفت پایگاه ویکی‌پدیا^۲ و یاهوآنسوز^۳ بودند. به طور مثال، ۱۲۵ نفر از ۲۷۹ عضو یک کلاس دولتی خاص در دانشگاه هاروارد در امتحان پایان‌ترم در منزل متهم به تقلب شدند. این موارد تنها مثال‌ها و آمارهای اندکی از فهرست طولانی در این خصوص است. به عقیده شما چند درصد از دانش‌آموزان مدرسه و دانشجویان در انجام تکالیف منزل، آزمون‌های میان‌ترم و امتحانات پایان‌ترم تقلب می‌کنند؟

پدیده تقلب محدود به دانش‌آموزان و دانشجویان نیست؛ طی سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۹، نزدیک به ۳۶ مدیر و معلم مدرسه در منطقه آتلانتا^۴، نسبت به تغییر و تحریف نمرات دانش‌آموزان در آزمون ایالتی تیزهوشان اقدام کردند. برخی از آن‌ها پیش از محاکمه تبرئه شدند و برخی دیگر در حال گذراندن دوران محکومیت خود در زندان هستند. گولدمن ساچس^۵، در سال ۲۰۱۵، ۲۰ تحلیل‌گر را به دلیل تقلب در آزمون‌های آموزش داخلی اخراج کرد و جی‌پی‌مورگان چیس^۶، ۱۰ کارمند را به دلیل مشابه اخراج نمود.

در ادامه به بررسی اشکال دیگر رفتارهای غیراخلاقی و انطباق قانونی، فراوانی، علل و راه‌های مقابله با آن‌ها می‌پردازیم.

لغزش‌های اخلاقی؛ مشروعیت، فراوانی، علل و راه‌حل‌های مقابله با آن

با وجود تلاش اغلب مدیران برای داشتن سازمان‌هایی اخلاقی، فساد اداری گسترش یافته است. در دهه‌های اخیر مایکل میلکن^۷ (در کسل برنامه^۸، ۱۹۹۰)، کنت لی و جف اسکیلینگ^۹ (انرون^{۱۰}، ۲۰۰۱)، برنی ایبرز^{۱۱} (ورد کام^{۱۲}، ۲۰۰۲)، برنی مدوف^{۱۳} (سرمایه‌گذاری اوراق بهادار مدوف^{۱۴}، ۲۰۰۹)، هیسائو تاناکا^{۱۵} (توشیبا، ۲۰۱۵) و سپ بلاتر (فیفا، ۲۰۱۵) از جمله مدیرانی بودند که رفتارهای غیراخلاقی آنان باعث از بین رفتن اعتبار سازمان تحت رهبری آن‌ها، نابودی زندگی کارکنان، زیان‌های شدید برای کارکنان، سرمایه‌گذاران و مشتریان شده است. قطعاً هیچ یک از این رهبران به تنهایی فساد نکردند.

صدور کیفرخواست و حکم برای افراد مذکور موضوعی در حیطه وظایف دادگاه است. نکته مهم این است که هر کدام از این مدیران بدنام، شرکت یا سازمانی با هزاران نیروی کاری را رهبری می‌کردند. به طور قطع، این سازمان‌ها برای استخدام افرادی با تفکر مجرمانه فراخوان ندادند تا به رهبران در اقدامات غیراخلاقی کمک کنند! احتمالاً بیشتر کارکنان درباره فعالیت‌های غیراخلاقی و غیرقانونی انجام گرفته اطلاعات چندانی نداشتند در حالی که برخی دیگر در این اقدامات شریک بوده‌اند. اینکه محیط کاری چگونه باعث انجام اقدامات غیراخلاقی می‌شود، حتی گاهی توسط افرادی که سالم بوده و به نظر قانون‌نگرا هستند، سوالی است که دانش رفتار سازمانی در پاسخ به آن کمک می‌کند.

¹ plagiarism-checking service

² Wikipedia

³ Yahoo Answers

⁴ Atlanta

⁵ Goldman Sachs

⁶ JPMorgan Chase

⁷ Michael Milken

⁸ Drexel Burnham Lambert

⁹ Kenneth Lay and Jeff Skilling

¹⁰ Enron

¹¹ Bernie Ebbers

¹² WorldCom

¹³ Bernie Madoff

¹⁴ Madoff Investment Securities LLC

¹⁵ Hisao Tanaka

رفتار غیر اخلاقی لزوماً غیر قانونی نیست

گرچه مثال‌های پیشین همگی حاکی از غیر اخلاقی و غیر قانونی بودن توأم رفتارها بود، ولی آن مثال‌ها استثنا بودند؛ حقیقت این است که تعداد کمی از رفتارهای غیر اخلاقی، غیر قانونی نیز محسوب می‌شوند. اکثر رفتارهای غیر اخلاقی حتی با جریمه هم روبه‌رو نمی‌شوند و حتی در صورت غیر قانونی بودن، تعداد کمی از آن‌ها تحت پیگیری قانونی قرار می‌گیرند.

این بدان معنی است که برای مدیریت و حصول اطمینان از بروز رفتارهای اخلاقی در محیط کار نباید خیلی بر سیستم قانونی تکیه کرد. برای مثال شرکت فاکس کن^۱، عرضه‌کننده اصلی کامپیوترهای اپل در چین، به دلیل بد رفتاری عمومی با ۱/۲ میلیون کارمند چینی که از ۱۴ ساعت کار روزانه، ۶ الی ۷ روز کار هفتگی، دستمزد پایین و نداشتن امکان اعتراض رنج می‌بردند، در کانون توجه قرار گرفت.

مثال دیگر در این زمینه، خلبانان خطوط هوایی آمریکا بودند که در سال ۲۰۱۲ با کاهش سراسری میزان پروازها، برای مذاکره با اتحادیه به شرکت فشار وارد کردند. عملکرد خطوط هوایی آمریکا از ۸۰ درصد به ۴۸ درصد، خطوط هوایی ساوت وست^۲ به ۷۷ درصد و دلتا^۳ به ۶۹ درصد کاهش یافت. تأخیر در پروازها باعث تحمیل هزینه‌های هنگفت و نارضایتی هزاران مشتری خطوط هوایی شد.

باید در نظر داشت هیچ کدام از رفتارهای مذکور غیر قانونی نبودند. بخش کاربرد رفتار سازمانی زیر مثال دیگری از این موضوع است که گسترش رفتار غیر اخلاقی در عمل منجر به پیامدهای غیر قانونی نمی‌شود.

¹ FoxConn

² Southwest

³ Delta

دلیل اهمیت اخلاق برای کارکنان و مدیران

رفتارهای غیراخلاقی نه تنها بر کارمند متخلف، بلکه بر همکاران و مدیران او نیز تأثیر منفی می‌گذارد. رفتار غیراخلاقی همکاران شما، از جمله مدیران شرکت، می‌تواند شما را بدجلوه دهد و حرفه شما را لکه دار کند.

رفتار سازمانی در عمل

تعدادی از مدیران اجرایی وال استریت^۱، که به دلیل اقدامات منجر به بحران مالی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹، زندانی شدند و این محکومیت تا سال ۲۰۱۴ اتفاق نیفتاد. از ۱۴۰۰۰ مورد کلاهبرداری مالی صورت گرفته، تنها نام ۱۷ نفر از مدیران و سایر مسئولان برده شد. در این مدت دو شخصیت اصلی اظهارات گویایی داشتند؛ اریک هولدر^۲، مدعی‌العموم پیشین ایالات متحده گفت: رفتارهایی که منجر به بحران شده، غیراخلاقی و غیرمسئولانه بود و برخی از این رفتارها علیرغم اینکه به لحاظ اخلاقی سزاوار سرزنش هستند، اما لزوماً مجرمانه نبودند. به اعتقاد بن‌برنانک^۳ رئیس پیشین بانک فدرال رزرو^۴، بسیاری از مدیران شرکت‌ها برای بدرفتاری‌های خود باید به زندان بروند زیرا اقدامات و رفتارهای غلط یا غیرقانونی از سوی انسان‌ها و نه سازمانی خیالی سر زده شده‌اند.

بیانید

۱. اگر از نظر شما مدیران (و حتی سایر کارکنان) بنگاه‌های مالی به دلیل ایفای نقش در بحران، سزاوار تنبیه هستند، آنچه که فکر می‌کنید مناسب است را توصیف کنید.
۲. اگر فکر می‌کنید افراد مذکور سزاوار تنبیه نیستند دلیل خود را توضیح دهید.
۳. آیا به نظر شما پرداخت جریمه از جانب سازمان‌ها برای جلوگیری از پیامدهای اقدامات مدیران صحیح است؟ توضیح دهید.

¹ Wall Street ²Eric Holder ³ Ben Bernanke ⁴ Federal Reserve Bank

مؤسسه مشاورین سرمایه‌گذاری اس‌ای‌سی^۱، یکی از موفق‌ترین صندوق‌های پوشش ریسک^۲ در سالیان اخیر بوده است. اما این صندوق و بنیانگذار آن، استیون کوهن^۳، در طول سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۶ مورد اتهام سوءاستفاده در تجارت داخلی قرار گرفتند و بسیاری از تجار که با این مؤسسه ارتباط داشتند، محکوم شدند. قبل از اینکه اتهام رسمی علیه خود شرکت یا بنیانگذار آن مطرح شود، مشتریان نزدیک به ۲ میلیارد دلار از دارایی‌های خود را برداشت کردند. سرمایه‌گذاران اس‌ای‌سی در نهایت حتی پول بیشتری برداشتند، تقریباً ۲ میلیارد دلار جریمه مالیات اخذ و دستور بسته شدن صندوق صادر شد. کوهن مجدداً شرکت را به عنوان "دفتر خانواده" افتتاح کرد که فقط ثروت شخصی او را تجارت می‌کند. وی سرانجام بدون اعتراف به گناه، اتهاماتی را که علیه وی مطرح شده بود را رد کرد. در نهایت حکم نهایی به عدم پرداخت جریمه شخصی و فقط محکومیت او به دو سال محرومیت از تجارت با پول دیگران منجر شد.

¹ SAC Capital Advisors

² hedge funds

³ Steven Cohen

برای فهم دقیق این قضیه، تصور کنید در یک مصاحبه شغلی هستید؛ چگونه درباره گذشته خود در مشاغل مانند اس‌ای‌سی، انرون، کانتیری واید، ام‌اف‌گلوبال^۱، یا شرکت سرمایه‌گذاری مادوف^۲ توضیح خواهید داد؟ حتی در صورتی که شما در فعالیت‌های آنان نقشی نداشتید این نگرانی برای شما وجود دارد که دیگران چه فکری درباره نقش شما خواهند کرد. آیا همکاران آینده شما همواره نسبت به گذشته‌تان سوءظن خواهند داشت؟ این موضوع به چه قیمتی برایتان تمام می‌شود؟ آیا باعث ایجاد استرس در شما می‌گردد؟

استفانای کوهن و تعداد زیادی از کارکنان صندوق پوشش ریسک وی برای چندین سال تحت بازرسی‌ها و پیگرد قانونی گوناگون بود.

© Ronda Churchill/Bloomberg/Getty Images

خوشبختانه، در یک پژوهش روش‌های مشخصی برای پیشگیری از این دست مشکلات ارائه شده‌است:

... کسب و کارهای پایدار توسط مدیرانی هدایت می‌شوند که به جای کنترل هدف محور صرف، رویکردی انسان محور و فراگیر در پیش می‌گیرند. آن‌ها افرادی هستند که گوش می‌دهند، فرهنگی پرورش می‌دهند که در آن کارکنان از بیان مشکلات نمی‌ترسند و احساس می‌کنند در مورد تحقق ارزش‌های سازمان، از بهداشت و ایمنی گرفته تا در اولویت قرار دادن منافع مشتریان، مسئولیت دارند.

تنگناهای اخلاقی

تنگناهای اخلاقی موقعیت‌هایی با دو انتخاب هستند که هیچ یک از لحاظ اخلاقی مورد قبول نیستند. این دوگانگی به وفور در محل تحصیل و کار ما پیش می‌آید و بیان‌گر این واقعیت است که انتخاب از میان گزینه‌های موجود همیشه یک انتخاب بین درست و غلط نیست. از آنجا که همه ما همواره با چنین معضلاتی روبرو هستیم، بخش پایانی هر فصل شامل یک چالش اخلاقی / قانونی است که از شما می‌خواهد در خصوص آنچه احتمالاً انجام خواهید داد تصمیم‌گیری نمایید.

یک مثال بارز در این زمینه مدیرانی است که مسئول تعیین کارکنان مشمول کوچک‌سازی سازمان هستند. هنگامی که شرکت آئودی^۴ در آمریکای شمالی تصمیم گرفت درصد زیادی از عملیات خود را از بخشی از آمریکا به جای دیگری منتقل کند؛ یکی از مدیران مالی مسئول شد تا تعداد افراد مشمول جابه‌جایی، فسخ قرارداد و نوع قطع همکاری را تعیین کند.

همه این کارها لازم و باید توسط کسی در شرکت انجام می‌شد، اما مشکل این است که بسیاری از این افراد دوستان و همکاران مدیری بودند که تحلیل و تصمیم را می‌گرفت. او برای هفته‌ها "فهرست قربانیان"^۵ (عبارتی که وی به کار می‌برد) را همراه داشت ولی قادر به گفتن آن به دیگران نبود، حتی همکارانی که با آنها ناهار می‌خورد دوستی نزدیک داشت.

رفتار سازمانی در عمل

مسئله سوت زنی در سازمان

سوت‌زنی^۱ سازمانی اغلب یک نوع چالش برانگیز از معضل اخلاقی به همراه می‌آورد. افرادی کارهای اشتباه، غیر اخلاقی و حتی غیرقانونی انجام می‌دهند. شما و دیگر کارکنان ممکن است از این موضوع باخبر باشید. معضل اینجاست که در این خصوص چه باید کرد؟! خیلی

¹ Countrywide

² MF Global

³ Madoff Investment Securities

⁴ Audi

⁵ hit list

اوقات وسوسه شده‌اید که این رفتارها را برای مدیران یا افراد مسئول افشا کنید. سوت بزنید؛ به نظر می‌رسد این "کار درست" است. بستگی دارد؛ ممکن است سود کنید یا نتوان بدهید.

سوت‌زنی برای کسب منفعت: قانون داد فرانک^۲ در سال ۲۰۱۰ و برخی نهادهای قانون‌گذاری مشوق‌هایی برای سوت‌زنان ارائه کردند. در شرایطی سوت‌زننده تا ۳۰ درصد مبلغ فساد بالای یک میلیون دلار را دریافت می‌کند. بردلی برکنفرد^۳، یک بانکدار سابق یو.اس.ا.، ۱۰۴ میلیون دلار بابت افشای روشی که بانک به مشتریان آمریکایی خود کمک می‌کرد تا پول را در حساب‌های سوئیس پنهان کنند، پاداش گرفت. شریل اکارد^۵ به خاطر افشای نقص‌های تولیدی در تولید برخی از محصولات شرکت داروسازی گلاکسو اسمیت کولین^۶، ۹۶ میلیون دلار جایزه گرفت.

دکتر ویلیام لاکورت^۷ از لوئیزیانا^۸ یک سوت‌زن سریالی است. او چندین دعوی علیه شرکت‌های داروسازی (مانند فایزر و مرک) مطرح و مبلغی در حدود ۱۰۰ میلیون دلار دریافت نموده است. شرکت المپوس^۹، یک شرکت جهانی تجهیزات پزشکی، به پرداخت ۶۴۶ میلیون دلار مجازات مدنی و کیفری برای ارائه باج، رشوه و دیگر اشکال نامناسب نفوذ محکوم شد. جان اسلویک، فرد سوت‌زن و مدیر سابق بخش رسیدگی به شکایات، تخلفاتی را به صورت داخلی گزارش کرد اما هیچ اقدامی انجام نشد، بنابراین او موضوع را با مقامات فدرال مطرح و ۵۱ میلیون دلار پاداش دریافت کرد.

تاوان سوت‌زنی: از لیندا آلمونته^{۱۰} به عنوان معاون رئیس در چیس بانک^{۱۱} خواسته شد بیش از ۲۰۰۰۰ حساب کارت اعتباری گذشته را قبل از فروش به یک شرکت دیگر، بررسی کند. تیم آلمونته به او گزارش دادند که نزدیک به ۶۰ درصد کارت‌ها حاوی نوعی خطای اساسی هستند؛ از جمله مغایرت در مبلغ یا اینکه آیا دادگاه واقعاً برای این بانک حکم صادر کرده است. سپس آلمونته از زنجیره فرماندهی بالا رفت، خطاها را مشخص و مدیریت را تشویق کرد تا فروش را متوقف کند. در عوض بانک آلمونته را اخراج و معامله را به پایان رساند. هیچ کس او را استخدام نمی‌کرد و این از نظر مالی و حرفه‌ای به او لطمه وارد نمود. او و خانواده‌اش سرانجام به ایالت دیگری نقل مکان کردند، در حالی که وی همچنان در جستجوی کار بود و در هتل زندگی می‌کرد. سرانجام به چیس دستور داده شد ۲۰۰ میلیون دلار جریمه و جبران خسارت پرداخت کند. این شرکت همچنین برای یک مبلغ نامعلوم از آلمونته شکایت کرد.

از موارد ذکر شده چه درسی می‌توان آموخت؟ احتمال و هزینه‌های تلافی جویی را دست کم نگیرید. اگر افرادی غیراخلاقی مسئول باشند، منشور اخلاقی ضد تلافی جویی فقط حرف‌های تو خالی هستند. عدم پاسخگویی، مشخصه سازمان‌های فاسد است. بنابراین انجام کارهای درست می‌تواند پرهزینه باشد.

بیاندهید

۱. مدیران برای تشویق سوت‌زنی سازمانی چه اقداماتی می‌توانند انجام دهند؟
۲. سازمان‌ها به جز قانون‌گذاری (فقط در حرف) چگونه می‌توانند امنیت سوت‌زنان سازمانی را تضمین نمایند؟
۳. به عنوان یک کارمند اگر با یک فساد یا رفتار غیراخلاقی روبرو شوید چه می‌کنید؟

⁹ Olympus Corp ¹⁰ Linda ⁷ William LaCorte ⁸ Louisiana ⁶ Glaxo-SmithKline ¹ Whistle-blowing ² Dodd-Frank Act ³ Bradley Birkenfeld ⁴ UBS ⁵ Cheryl Eckard ¹¹ Chase Bank ^{Almonte}

آن‌ها ناهار می‌خورند و دوستی نزدیک داشت.

شرون واتکینز، با رسوا کردن شرکت انرون، به یکی از مشهورترین افراد تاریخ در سوت‌زنی تبدیل شد. انرون یک شرکت در حوزه تجارت و انرژی بود که در دهه ۱۹۹۰ به شهرت رسید و در یکی از فجیع‌ترین رسوایی‌های اخلاقی در کسب‌وکار مدرن ورشکست شد. او اکنون از طریق سخنرانی در خصوص تجربه خود و موضوعات اخلاقی کسب درآمد می‌کند که احتمالاً دستمزد بسیار کمتری از شغل در بخش انرژی دارد.

© Scott J Ferrell/Congressional Quarterly/Alamy

علل رفتارهای غیر اخلاقی

ماکس بازمن^۱ استاد هاروارد و آن تنبرونسل^۲ از دانشگاه نوتردام^۳ به طور گسترده‌ای در مورد رفتار اخلاقی و غیر اخلاقی مطالعه کردند. به اعتقاد آنان علیرغم وجود افرادی با افکار مجرمانه در محیط کار، اغلب کارکنان افرادی خوب و با حسن نیت هستند. بازمن و تنبرونسل معتقدند به جای سوء نیت، تعصبات شناختی و اقدامات سازمانی، مدیران نابینا^۴ نسبت به رفتارهای غیر اخلاقی علت اصلی است؛ خواه در مورد رفتار خود یا دیگران باشد. جدول ۲.۱ خلاصه‌ای از یافته‌های آنان را نشان می‌دهد. در این جدول علل رفتار غیر اخلاقی و آنچه می‌توان برای تشخیص آن‌ها انجام داد بیان شده است.

فعالیت عملی

شناسایی رفتارهای غیر اخلاقی در محل تحصیل و کار

۱. سه رفتار غیر اخلاقی که در مدرسه یا محیط کار با آن مواجه بودید را به طور دقیق بیان کنید.
۲. با استفاده از جدول ۲.۱ علل آن را شناسایی کنید.
۳. با استفاده از ایده‌های مطرح شده در جدول مذکور راه حل خود را برای مقابله با این رفتارهای غیر اخلاقی بیان نمایید.

¹ Max Bazerman

² Ann Tenbrunsel

³ University of Notre Dame

⁴ Blind managers

اهداف نسجیده	نادیده گرفتن مغرضانه	نادیده گرفتن سهوی	انحراف تدریجی	تأکید بیش از حد بر نتایج
شرح: تسویق یک رفتار منفی علیرغم تعیین اهداف و مشوق‌هایی برای ترویج رفتارهای مطلوب	چشم‌پوشی از یک رفتار غیراخلاقی به دلیل منفعت شخصی	وقتی رفتار غیر اخلاقی از طریق اشخاص ثالث انجام می‌شود، متخلف را کمتر مسئول می‌دانیم.	چشم‌پوشی از رفتار غیراخلاقی به دلیل پیشرفت تدریجی آن	پذیرش رفتار غیراخلاقی به دلیل نتیجه مثبت حاصل از آن
مثال: فشار برای به حداکثر رساندن ساعات قابل پرداخت در مؤسسات حسابداری، مشاوره و حقوقی منجر به پر کردن ناآگاهانه می- شود.	عدم آگاهی مقامات مسابقات بیس‌بال از اینکه خودشان شرایطی برای تسویق استفاده از استروئید فراهم کرده‌اند.	یک شرکت دارویی با واگذاری حق فروش خود به شرکتی دیگر توجهات را از افزایش قیمت تحمیلی به مشتریان منحرف می‌کند.	در صورتی که تخلفات در طول زمان رخ داده باشد، حسابرسان به احتمال زیاد صورت‌های مالی مبهم را خواهند پذیرفت.	کار محقق که آزمایش بالینی قلبی او جان انسان‌ها را نجات می‌دهد، اخلاقی‌تر از محقق تلمی می‌شود که آزمایش قلبی او منجر به مرگ می‌شود.
راه حل هنگام تعیین اهداف و مشوق‌ها در خصوص پیامدهای ناخواسته، طوفان فکری کنید و اهدافی احتمالاً مهمتر برای پاداش دادن در نظر بگیرید	تعارض منافع را ریشه کن کنید. تنها آگاهی اثر منفی آن‌ها در تصمیم‌گیری را کاهش نمی‌دهد.	در هنگام برون سپاری امور، پرسید که آیا واگذاری می‌تواند باعث ایجاد رفتار غیراخلاقی شود و آیا مسئولیت پیامدهای آن پذیرفته خواهد شد؟	نسبت به تخلفات اخلاقی حتی بی‌اهمیت هوشیار باشید و بلافاصله به آن‌ها بپردازید. بررسی کنید که آیا تغییری در رفتار رخ داده است یا خیر.	در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی چه در تصمیمات خوب و چه بد. برای فرآیندهای تصمیم‌گیری مثبت ارزش قائل شوید نه فقط برای نتایج خوب

SOURCE: Harvard Business Review. "Ethical Breakdowns: Good People Often Let Bad Things Happen" by M. Bazerman and A. Tenbrunsel, April 2011. Copyright © 2011 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved.

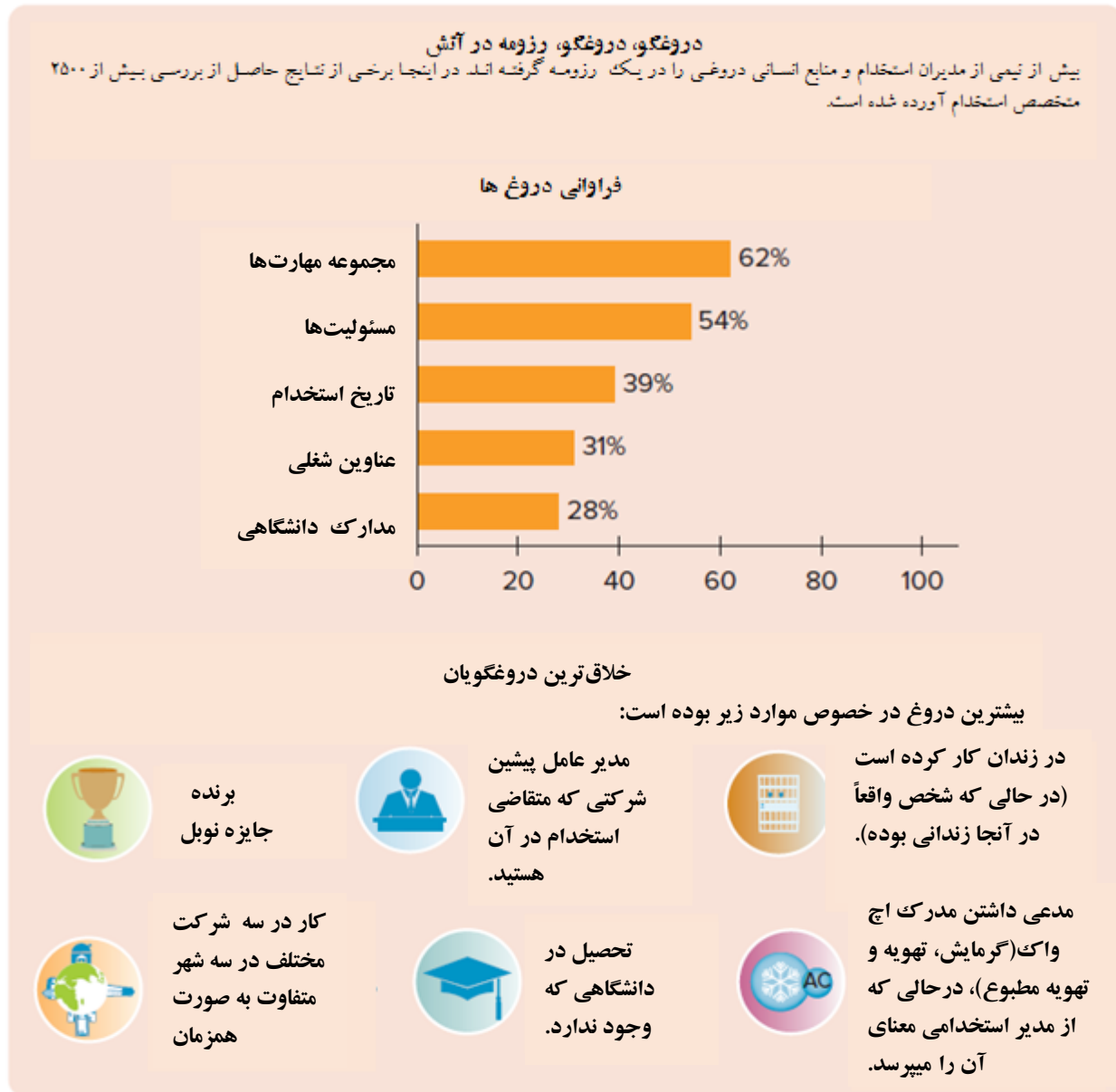
رفتارهای غیر اخلاقی در کالج یا هنگام درخواست استخدام

یک مطالعه در میان دانشجویان تحصیلات تکمیلی در ایالات متحده و کانادا، از جمله دانشجویان رشته تحصیلی ام‌بی‌ای^۱، بیان گر این بود که رفتار همسالان تا حد زیادی قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده تقلب دانشجویی است و شدت مجازات‌ها و احتمال گزارش شدن تقلب عوامل بعدی هستند. به عبارت دیگر احتمال تقلب دانشجویان در صورت تقلب هم‌کلاسی‌ها یا اندک پنداشتن احتمال آشکار شدن تخلف و جریمه احتمالی افزایش می‌یابد.

¹ MBA

البته نباید در سرزنش کردن هم کلاسی‌های خود به خاطر تقلب شتاب کرد؛ همان پژوهشگران دلایل متعددی از جمله احساس بی‌عدالتی در نظام نمره‌دهی را برای وقوع تقلب ذکر کردند. همچنین ممکن است دانشجویان درجات مختلفی از تقلب را انجام دهند - به عنوان مثال، در تکالیف منزل، نه در امتحانات.

در زمینه کاریابی و استخدام نیز بررسی سابقه ۲ میلیون و ششصد هزار متقاضی شغل توسط مؤسسه ارائه خدمات گزینش و استخدامی ای‌دی‌پی^۱ حاکی از دروغگویی ۴۴ درصد از متقاضیان درباره سابقه کاری، ۴۱ درصد درباره تحصیلات و ۲۳ درصد درباره گواهی‌نامه‌ها و مدارکشان بود. شکل ۲۰۱ برخی از رایج‌ترین دروغ‌ها در رزومه افراد را نشان می‌دهد. با این حساب اگر شما در موقعیت یک استخدام‌کننده قرار بگیرید، نیمی از افرادی که با آنان مصاحبه می‌کنید درباره موضوعی به شما دروغ می‌گویند!



SOURCE: K Gurchiek, "Liar, Liar, Resume on Fire," SHRM, September 2, 2015, <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/lying-exaggerating-padding-resume.aspx>.

¹ ADP Screening and Selection Services

شکل ۲.۱ شیوع و نمونه‌هایی از دروغ در رزومه افراد

علاوه بر موارد ذکر شده در جدول ۲.۱ دلایل بالقوه بسیاری برای بروز رفتارهای غیراخلاقی در محیط کار وجود دارد:

۱. انگیزه شخصی برای انجام ("من باید نفر اول باشم")

۲. فشار مدیر برای رسیدن به اهداف عملکرد غیرواقعی همراه با تهدید نسبت به کم کاری

۳. ارج نهادن سیستم پاداش به رفتارهای غیراخلاقی

۴. تصور کارکنان از عواقب اندک یا بدون عواقب عبور از خطوط قرمز

برخی اقدامات خود را غیراخلاقی نمی‌دانند. با وجود محکومیت هر دو مدیر اجرایی انرون^۱، جف اسکیلینگ^۲ تا به امروز به بی گناهی خود اصرار دارد، همانطور که کن لای^۳ تا زمان مرگ این کار را کرد. با این وجود، یادگیری دقیق در مورد گرایش‌های اخلاقی خودتان برای شما مفید خواهد بود. برخی اخلاق را به شکل مطلق می‌بینند، به این معنی که اصول یا استانداردهای اخلاقی در هر موقعیت و زمان از جهان صادق هستند. اما برخی دیگر دیدگاه نسبی گرایانه‌ای دارند و معتقدند آنچه اخلاقی است بستگی به وضعیت دارد. با انجام خودارزیابی ۲.۱ به دیدگاه خود در این خصوص پی خواهید برد.

خودارزیابی ۲.۱

ارزیابی گرایش اخلاقی خود

به سایت کانکت بروید و با انجام خودارزیابی ۲.۱، برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا نگاه شما بیشتر ایده‌آل‌گرایانه است یا واقع‌گرایانه؟

۲. نظر شما درباره دانش آموزشی که در انجام تکالیف منزل یا در هنگام امتحانات تقلب می‌کنند، چیست؟

۳. آیا پاسخ‌های شما با امتیازتان تطابق دارد؟ توضیح دهید.

۴. فرض کنید شما مدیر هستید. ارتباط نمره شما با نحوه برخورد با رفتارهای غیراخلاقی فردی که مدیریت می‌کنید چیست؟ در مورد

رفتارهای غیراخلاقی رئیس خود چطور؟

¹ Enron

² Jeff Skilling

³ Ken Lay

خودارزیابی ۲.۱

- میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات با یکی از اعداد ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) نشان دهید.
۱. مردم باید اطمینان حاصل کنند که اقدامات آنها هرگز عمداً به دیگران حتی به میزان کمی آسیب نمی‌رساند.
 ۲. هرگز نباید خطری ولو اندک را به دیگران تحمیل کرد.
 ۳. وجود صدمات احتمالی به دیگران، صرف نظر از مزایای آن، همیشه اشتباه است.
 ۴. تصمیم‌گیری در مورد انجام یا عدم انجام یک عمل با ایجاد توازن در پیامدهای مثبت آن در برابر پیامدهای منفی آن، غیراخلاقی است.
 ۵. عزت و رفاه مردم باید مهمترین دغدغه هر جامعه‌ای باشد.
 ۶. رفتارهای اخلاقی اقداماتی هستند که با ایده آل‌های کاملترین عمل مطابقت دارند.
 ۷. آنچه اخلاقی است در شرایط مختلف و جامعه به موقعیت دیگر متفاوت است.
 ۸. استانداردهای اخلاقی باید فردی تلقی شوند. آنچه که یک فرد اخلاقی می‌داند ممکن است توسط شخص دیگری غیر اخلاقی شناخته شود.
 ۹. استانداردهای اخلاقی صرفاً قواعد شخصی هستند که نشان می‌دهد فرد چگونه باید رفتار کند، و نباید در قضاوت درباره دیگران به کار گرفته شود.
 ۱۰. ملاحظات اخلاقی در روابط بین فردی آنقدر پیچیده است که باید به افراد اجازه داد تا اصول فردی خود را تدوین کنند.
 ۱۱. تدوین دقیق موضع اخلاقی که از انواع خاصی از اقدامات جلوگیری می‌کند می‌تواند مانع روابط و سازگاری بهتر انسان‌ها شود.
 ۱۲. هیچ قاعده‌ای در مورد دروغ‌گویی قابل تنظیم نیست. مجاز یا غیرقابل قبول بودن دروغ، بستگی به شرایط دارد.
- نحوه نمره‌دهی:** نمرات هر یک از عبارات را با یکدیگر جمع کنید. مجموع نمرات عبارات ۱ تا ۶ نشان دهنده میزان مطلق بودن دیدگاه شما به رفتار اخلاقی و عبارات ۷ تا ۱۲ نیز بیانگر میزان نسبی بودن دیدگاه شما به اصول اخلاقی است.

چه می توان/باید کرد؟ مانند بسیاری دیگر، شما احتمالاً شاهد یک رفتار سوال برانگیز یا حتی آشکارا غیراخلاقی در کار خواهید بود. ممکن است شما با این تفکرات و سوسه شوید که این عملی رایج است؛ اتفاقی بی اهمیت است، مسئولیت من مقابله با چنین مسائلی نیست یا کارکنان وفادار با یکدیگر تقابل نمی کنند. در حالی که چنین استدلال هایی برای عدم مقابله با رفتار غیراخلاقی شایع است، اما برای افراد، گروه ها و سازمان ها پیامدهایی در پی دارد. لذا، در ادامه برخی از واکنش های بهتر فهرست شده اند:

۱. این موضوع را به عنوان موضوعی سازمانی و کاری در نظر بگیرید. مسائل اخلاقی نیز مانند هزینه، درآمد و آموزش کارکنان مسائل کاری هستند. انگار که می خواهید یک محصول یا استراتژی جدید توسعه دهید؛ اطلاعات لازم را جمع آوری کرده و یک توجیه قانع کننده در برابر رفتارهای غیراخلاقی ارائه کنید.

۲. بپذیرید که مقابله با مسائل غیراخلاقی بخشی از شغل شما است. این که آیا این موضوع به صراحت در شرح شغل شما ذکر شده است یا خیر مهم نیست. اخلاق جزء وظایف همگانی است. اگر شما رفتاری را سؤال برانگیز می دانید، دست به کار شوید.

۳. منطق ظاهری را به چالش بکشید. بسیاری از تخلفات علیرغم وجود قوانینی بر ضد آن رخ می دهد. این پرسش را مطرح کنید: "اگر آنچه انجام شده رایج و صحیح است، پس علت وجود قانونی برای ممنوعیت آن چیست؟" یا می توانید به شکلی دیگر این پرسش را مطرح کنید: "ممکن است آنچه انجام داده ای و علت آن را در جلسه با حضور سرپرستان یا مشتریان یا در گردهمایی عصرانه توضیح دهید؟"

ادوارد اسنودن^۱، در خصوص کنترل آژانس امنیت ملی آمریکا روی ارتباطات تلفنی و اینترنتی شهروندان دست به افشاگری زد. اقدام وی اثر گسترده ای بر زندگی شخصی، سیاست ها و اقدامات داخلی و فی مابین شرکت ها، صنایع و حتی کشورها داشت.

¹Edward Snowden
© AP Photo

۴. از عدم ارشدیت و پست بالا، به عنوان یک دارایی استفاده کنید. در حالی که بسیاری از کارکنان با اتکا به ارشد نبودن موقعیت اداری خود از مواجهه با چالش های اخلاقی سرباز می زنند، این موقعیت می تواند به عنوان یک مزیت تلقی شود. در این شرایط شما می توانید این موضوع را مطرح کنید که: "از آن جا که من نیرویی تازه وارد هستم، ممکن است اشتباه متوجه شده باشم، اما به نظر من آنچه انجام دادید ممنوعیت دارد یا می تواند باعث بروز مشکلاتی گردد."

۵. عواقب بلندمدت را در نظر گرفته و توضیح دهید. بسیاری از چالش های اخلاقی با وسوسه ها و مزایای کوتاه مدت روی می دهند؛ پیامدهای بلندمدت را توضیح دهید.

۶. فقط شکایت نکنید؛ به ارائه راه حل نیز بپردازید. در هنگام مواجه شدن با یک مسئله اخلاقی، اگر به ارائه راه حل جایگزین بپردازید، بیشتر جدی گرفته می شوید و مفیدتر خواهید بود. این کار انکار شکایت شما از سوی متخلف را دشوارتر خواهد کرد.

نقش دانشکده های کسب و کار چیست؟

علیرغم تاثیر محیط و افراد پیرامونی در شکل دهی رفتار ما، اولین و مهم ترین مسئول رعایت رفتار اخلاقی خود ما هستیم. رهبران نیز تاثیر منحصر به فردی بر خط مشی ها، اقدامات و فعالیت های اخلاقی سازمان دارند. به طور مثال بررسی اخیر نشان داد ۳۵ درصد از مدارک دوره

کارشناسی به حوزه کسب و کار اختصاص دارد اما در ۷۵ درصد از مدارس کسب و کار گذراندن درسی در خصوص اخلاق اجباری نبود. اگر اخلاق اهمیت دارد، پس دلیل این شکاف چیست؟

پژوهشگران این پرسش را مطرح و دریافتند جنسیت و پیشینه تحصیلی رؤسا از یک سو و دولتی یا خصوصی بودن مدارس از سوی دیگر، احتمال الزامی بودن دوره‌های درسی اخلاق را تعیین می‌کنند. احتمال الزام به گذراندن دروس اخلاق در مدارس با رؤسای زن و دارای پیش‌زمینه مدیریتی، بیشتر از مدارس با رؤسای مرد و دارای پیش‌زمینه مالی-اقتصادی است. همچنین مدارس خصوصی و دارای وابستگی مذهبی نسبت به مدارس دولتی بیشتر دوره‌های اخلاق را ضروری می‌دانند. آیا چنین شرایطی در محل تحصیل شما نیز حاکم است؟ آیا با یافته‌های این تحقیق همسویی دارد؟

حال که با اهمیت اخلاق در محیط کار و تحصیل آشنا شدید، نوبت به توجه به استفاده از دانش رفتار سازمانی برای حل مسائل می‌رسد. به کارگیری رفتار سازمانی برای حل مسائل یکی از دلایل اصلی ارزشمند بودن این دانش است.

۳.۱ به کارگیری رفتار سازمانی برای حل مسائل

پرسش اصلی

چگونه می‌توان از رفتار سازمانی به صورت عملی برای ارتقای اثربخشی خود استفاده کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

حال که با رفتار سازمانی به عنوان مفهومی فراتر از عقل سلیم آشنا شدید، باید به دنبال راهی برای سازماندهی و به کارگیری مفاهیم و نظریه‌های متعدد آن باشید. در این بخش به توضیح نحوه به کارگیری مؤثر رفتار سازمانی برای حل مسائل محیط کار، تحصیل و زندگی شخصی خواهیم پرداخت. بدین منظور از یک رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله بهره خواهیم برد.

همگی ما با مسائل گوناگونی در زندگی مواجه می‌شویم. مسئله به معنای تفاوت یا شکاف میان وضعیت/پیامد واقعی و مطلوب است. زمانی که ما به اهداف خود دست پیدا نمی‌کنیم (پیامد مطلوب) مسائل پدیدار می‌شوند (پیامد واقعی). بنابراین، شناخت و تعیین دقیق هدف یا نتیجه دلخواه بسیار اهمیت دارد تا بتوان مسئله را به خوبی تعریف کرد. در واقع، حل مسئله یک رویکرد سیستمی برای بستن این شکاف‌ها است.

رید هستینگ^۱، مدیرعامل نت‌فلکس^۲، در سالیان گذشته با مسائل و مشکلاتی مواجه شده‌است. این شرکت یک تغییر قیمت بسیار غیرمعمول برای سرویس‌های DVD و پخش خود اعمال کرد که سرانجام آن را رها کرد. اخیراً، یکی از مهمترین مشکلات، گرفتن مجوز برای گسترش فعالیت و مدیریت به بیش از ۱۳۰ کشور است.

¹ Reed Hastings ² Netflix
© Francois Guillot/AFP/Getty Images

به عنوان مثال، جف بزوس^۱، مدیر عامل و بنیانگذار آمازون برآوردن شاخص‌های سه ماهه برای خوشایندی وال استریت را کنار گذاشته است. در عوض، وی ارائه خدمات برتر به مشتریان در زمان حال، آینده و برای همیشه را مسئله اصلی خود می‌داند. تلاش‌های او برای حل مسئله، به جای حاشیه سود و سود خالص هر سهم، بیشتر بر توسعه محصولات نوآورانه و کاهش زمان تحویل متمرکز است. در جهان پیچیده امروز، مهارت‌های حل مسئله بیش از پیش اهمیت یافته‌اند. لورن گری^۲، دستیار رئیس سابق مرکز رهبری عمومی دانشگاه هاروارد از این ادعا حمایت کرده و می‌گوید: برای دستیابی به عملکرد برتر در محیط کار امروز، توانایی شناخت مهمترین مسائل و تبیین راه‌حل‌های ابتکاری برای آن‌ها بسیار مهم است. در چنین محیط کاری، همه کارکنان باید به مهارت‌های تفکر انتقادی، مسئولیت پذیری، حل مسئله و توان تصمیم‌گیری سریع مجهز باشند. برای اینکه بتوانید عملکرد و رفاه خود در محل تحصیل، کار و منزل را افزایش دهید، ما یک رویکرد غیررسمی فراهم کرده‌ایم که می‌توانید از آن برای به کارگیری ابزارها و مفاهیم رفتار سازمانی برای حل مشکلات بهره ببرید. این رویکرد ساده، عملی و کاملاً آماده به کارگیری است!

رویکرد سه مرحله‌ای

رویکردهای زیادی برای حل مسئله وجود دارند که از کاربردپذیری و اثربخشی متفاوتی برخوردارند. در فصل ۱۱ کتاب، تصمیم‌گیری، تعدادی از این رویکردها بحث خواهد شد. با دانستن این موضوع، برای ما به عنوان استاد و نویسنده مهم بود که رویکردی در اختیار شما قرار دهیم که در موقعیت‌های مختلفی که با آن مواجه می‌شوید، عملی و مؤثر باشد. رویکرد سه مرحله‌ای به کاررفته در این کتاب، نتیجه تجربه و مشاوره به کارگیری دانش رفتار سازمانی برای حل مسائل کارکنان و سازمان‌ها در دنیای واقعی است. هدف ما کمک به شما برای استفاده از این دانش در راستای بهبود اثربخشی در محل کار، تحصیل و زندگی است.

مبانی رویکرد سه مرحله‌ای: سه گام اصلی رویکرد حل مسائل عبارتند از:

گام اول: تعریف مسئله. اغلب افراد مسائل را منفعلانه، پس از وقوع شناسایی می‌کنند؛ آن‌ها فرضیاتی ساده ارائه و سریع قضاوت می‌کنند و غالباً گرفتار عقل سلیم می‌شوند، که به تعریف اشتباه مسئله، دلایل و راه‌حل‌های آن منجر می‌گردد. احتمالاً همه ما این سخن آلبرت اینشتین^۳ را شنیده‌ایم که می‌گفت: "اگر یک ساعت زمان برای نجات سیاره زمین داشتیم، ۵۹ دقیقه آن را برای تعریف مسئله و تنها یک دقیقه را برای حل آن صرف می‌کردم." با در نظر گرفتن توصیه پروفیسور اینشتین از راهکار زیر برای تعریف مسئله در حین این دوره و زندگی حرفه‌ای خود استفاده نمایید.

• **مسائل را بر حسب نتایج مورد انتظار تعریف کنید؛ سپس هر یک را با این پرسش بیازمایید: "چرا این یک مسئله است؟"** مسائل را بر حسب نتایج مورد انتظار یا نتیجه نهایی تعریف کنید - آنچه دارید را با آنچه می‌خواستید مقایسه نمایید. در مقابل این خطا که "می‌دانید" مشکل و علل اصلی آن چیست، مقاومت کنید. در عوض با واقعیت‌ها و اطلاعات موجود آغاز و سپس این پرسش را مطرح نمایید: "چرا این شکاف (میان وضع موجود و مطلوب) مشکل تلقی می‌شود؟ به عنوان مثال فرض کنید از کارتان دل‌زده شده‌اید. این وضعیت از نظر شما چیست؟ شواهد این مسئله چیست؟ مثلاً شاید دیگر برای کمک به همکاران خود تلاش نکنید یا به ایمیل‌های کاری در ساعات غیر کاری پاسخ ندهید. بدین ترتیب شما مشکل خود را با استفاده از شواهد (داده‌هایی) تعریف کردید. حال از خود بپرسید: "چرا این وضعیت مشکل

¹ Jeff Bezos

² Loren Gary

³ Albert Einstein

تلقی می‌گردد؟" در پاسخ می‌توان گفت زیرا هنگامی که شما دلبسته کار خود باشید، همکاران از دانش و تجربه شما بهره‌مند می‌شوند. همکاران و مشتریان از تمایل شما برای پاسخگویی به نامه‌های الکترونیکی در خارج از ساعت کاری بهره‌مند می‌شوند، حتی اگر لزوماً برای شما راحت نباشد.

گام دوم: دلایل بالقوه مسائل را با استفاده از مفاهیم و نظریه‌های رفتار سازمانی شناسایی نمایید. فارغ از رویکرد مورد استفاده، یکی از مراحل ضروری برای حل اثربخش مسئله، شناسایی دقیق علل آن است. تا به اینجا با برخی از مفاهیم رفتار سازمانی مانند دیدگاه اقتضایی^۱ و اخلاق آشنا شده‌اید و در ادامه نیز با سایر مفاهیم که به صورت بالقوه علل مسائل هستند، آشنا خواهید شد. هرچه گزینه‌های شما برای انتخاب بیشتر باشد، احتمال شناسایی علل و توصیه‌های مناسب بیشتر است. برای بهبود توانایی شناسایی دقیق علل مسائل، توصیه کاربردی زیر را انجام دهید.

• دلایل مسئله را با این پرسش بسنجید: "این علت چرا و چگونه باعث ایجاد مشکل شده است؟"

بعد از اینکه مسئله فرضی "دلزدگی از کار" در گام اول تعریف شد، حال نوبت شناسایی علل احتمالی آن در گام دوم است. پرسید: "چرا من از کارم دلزده شده‌ام؟" یکی از دلایل رایج که از پشتوانه علمی هم برخوردار است، حس ناعادلانه بودن نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد. به عبارت دیگر وقتی شما به‌خاطر آنچه انجام داده‌اید، تشویق نشده‌اید، دیگر انگیزه خدمات اضافی برای کمک به همکاران یا مشتریان را نخواهید داشت. پرسیدن چندباره "چرا" و دنبال کردن مسیر استدلال، به تعریف و شناسایی دقیق مسائل و علل احتمالی آن‌ها منجر خواهد شد.

گام سوم: توصیه‌هایی ارائه دهید و (در صورت لزوم) اقدام کنید.

در برخی محیط‌های کاری شما به ارائه پیشنهاداتی عملی برای حل مسئله خواهید پرداخت و در جایی دیگر علاوه بر ارائه، توصیه‌ها را به کار نیز می‌گیرید. در اینجا به توصیه‌ای ساده برای بهبود کیفیت پیشنهادات و فرایند کلی حل مسئله می‌پردازیم:

• **راه‌حل‌ها را به علل متصل کنید.** اطمینان حاصل کنید راه‌حل‌های گام دوم به مسائل گام اول متصل شوند. منطقی است که وقتی راه‌حل را شناسایی و اجرا کردید، مسائل را حل یا حداقل از شدت آن بکاهد. در مثال عدم دلبستگی به کار، مدیران قادر خواهند بود با استفاده از روش چندین ارزیابی مثل ارزیابی همکاران یا خود ارزیابی (در خصوص ارزیابی‌های چندگانه در فصل ۶ بیشتر خواهید آموخت)، حس بی‌عدالتی در ارزیابی عملکرد را بهبود دهند. حال با اتصال راه‌حل اجرا شده به علت احتمالی (ارزیابی عملکرد ناعادلانه) از اثربخش بودن آن اطمینان حاصل کنید. به عبارت دیگر رفع علت احتمالی باعث رفع مشکل می‌شود.

چگونه این رویکرد حل مسئله در سراسر کتاب جاری است؟

با معرفی بیشتر مفاهیم و ابزارهای رفتار سازمانی، رویکرد سه‌مرحله‌ای غنی‌تر و مفیدتر خواهد شد. به عنوان مثال، در فصل ۱۱ خواهید دید که این رویکرد برای حل مسئله، نسخه مختصر رویکرد عقلایی تصمیم‌گیری است.

ابزارهایی برای تقویت مهارت‌های حل مسئله

به دلیل اهمیت مهارت حل مسئله در محل کار، تحصیل و زندگی، فرصت‌های چندگانه‌ای برای ارتقای آن در حین به‌کارگیری رفتار سازمانی فراهم شده است. به عنوان مثال هر فصل کتاب شامل بخش‌های زیر می‌باشد:

¹ Contingency Theory

• **مطالعه مورد‌های کاربردی و مختصر:** این مورد‌های کاربردی مختصر بیان‌گر مسئله یا چالشی است تا شما آن را با استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل کنید.

• **خودارزیابی:** ابزارهای اندازه‌گیری اعتبارسنجی شده، این امکان را فراهم می‌کنند تا بلافاصله خصوصیات فردی خودتان در ارتباط با مفاهیم رفتار سازمانی را با تمرکز بر حل مسئله ارزیابی و با انجام یک فعالیت عملی تکمیل کنید.

• **فعالیت‌های عملی:** از شما خواسته می‌شود تا آنچه را فرا گرفته‌اید در زندگی شخصی، کاری و اجتماعی به کار بگیرید.

• **مطالعه مورد‌های کاربردی با رویکرد حل مسئله در انتهای هر فصل:** موقعیت‌های واقعی کامل در انتهای هر فصل مطرح می‌شوند تا با استفاده از دانش رفتار سازمانی آموخته، به تعریف مسئله، شناسایی علل احتمالی و ارائه راه‌حل برای آن بپردازید.

• **چالش اخلاقی/قانونی:** موقعیت‌های واقعی مختصر بیان‌گر معضلات اخلاقی بحث‌برانگیز در محیطی کاری روزمره است. شما باید با تحلیل این موقعیت‌ها، راه‌کارهای مناسب را انتخاب و پیاده‌سازی کنید.

برای سنجش مهارت حل مسئله خود، خودارزیابی ۳.۱ را انجام دهید. این فعالیت به شما کمک می‌کند تا به موارد زیر پی ببرید:

• هنگام حل مشکلات چه چیزهایی را در نظر می‌گیرید.

• در مورد راه‌حل‌های جایگزین برای مشکلات چگونه فکر می‌کنید.

• کدام روش را هنگام حل مشکلات ترجیح می‌دهید.

این ارزیابی در یادگیری رفتار سازمانی و به کارگیری آن در بهبود عملکرد به شما کمک خواهد کرد. (**نکته:** این ارزیابی را مجدداً در پایان دوره انجام دهید تا نسبت به ارتقای مهارت‌های خود آگاه شوید).

خودارزیابی ۳.۱

این خودارزیابی برای بررسی رویکرد شما در حل مسئله طراحی شده است. با در نظر گرفتن شغل فعلی یا پیشین یا تجربه دانشگاه خود میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات زیر ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) نشان دهید.

۱. من با کمال میل بر مسائل مهم کاری خود تمرکز می‌کنم.

۲. من در تحلیل مسائل کاری، عوامل مرتبط را در نظر می‌گیرم.

۳. من اهداف مناسبی را برای حل مسائل کاری در نظر می‌گیرم.

۴. من در مواجهه با مسائل کاری، دست کم دو راه حل احتمالی را در نظر می‌گیرم.

۵. راه حل‌های احتمالی که من شناسایی می‌کنم نشان‌دهنده درک مفاهیم اساسی و مسائل مربوط به مشکلات کاری است.

۶. من پیامدهای مثبت مرتبط با راه‌حل‌های احتمالی مسائل کاری را شناسایی می‌کنم.

۷. من پیامدهای بلندمدت پیاده‌سازی راه حل‌های احتمالی را در نظر می‌گیرم.

۸. من فقط پس از در نظر گرفتن همه پیامدهای راه‌حل‌های احتمالی یکی از آن‌ها را انتخاب می‌کنم.

۹. من راه‌حل‌ها را در یک روش زمان‌مند اجرا می‌کنم.

۱۰. من راه حل‌ها را به شیوه‌ای اثربخش اجرا می‌کنم.

۱۱. به ندرت پس از اجرای راه حل‌ها برای تعیین اثربخشی آنها را پیگیری می‌کنم.

۱۲. من مسئولیت سهم خود را در حل موفقیت‌آمیز مشکلات کاری می‌پذیرم.

نحوه نمره‌دهی: نمرات هر یک از سوالات را با یکدیگر جمع کنید. حداقل نمره ۱۲ و حداکثر آن ۶۰ است.

مجموع نمره ۱۲-۲۴: رویکرد غیراثربخش برای حل مسئله

نمره کل ۲۵-۴۷: رویکرد متعادل برای حل مسئله

نمره کل ۴۸-۶۰: رویکرد اثربخش برای حل مسئله

خودارزیابی ۳.۱

ارزیابی توان حل مسئله

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. موارد ۱ تا ۳ در مورد توانایی شما در تعریف مشکلات چه می‌گویند؟
۲. آیا امتیاز کسب شده در موارد ۴ تا ۶ با تصورتان درباره توانایی شما در ارائه راه‌حل‌های اثربخش هم‌خوانی دارد؟
۳. با استفاده از تک تک موارد، نقاط قوت و ضعف خود در پیاده‌سازی راه‌حل‌ها را شرح دهید.

۴.۱ ساختار و دقت در حل مسائل

پرسش اصلی

چگونه می‌توان به یک هم‌کلاسی ارتباط عملی و قدرت رفتار سازمانی برای حل مسائل را توضیح داد؟

تصویر بزرگ‌تر

آیا تا به حال برای شما پیش آمده در هنگام مواجهه با یک مسئله، احساس کنید راه حل دور از دسترس شما است؟ گاهی اوقات راه حل مسئله به ساختاردهی و سازماندهی و عناصر تشکیل دهنده آن مرتبط است. در این مواقع رفتار سازمانی به کار می‌آید. ما ابزار مفیدی برای کمک به سازماندهی و به کارگیری دانش رفتار سازمانی در اختیار شما قرار خواهیم داد. با استفاده از این ابزار قادر به حل دقیق‌تر و مؤثرتر مسائل خواهید بود.

دسته‌بندی و سازماندهی دانش رفتار سازمانی به فهم و به کارگیری آسان‌تر آن کمک خواهد کرد. اولین و اساسی‌ترین تمایز بین عناصری است که مربوط به شما و مربوط به شرایط است.

تمایز میان فرد و موقعیت

مفاهیم و نظریه‌های رفتار سازمانی را می‌توان به دو دسته گسترده طبقه‌بندی کرد: عوامل شخصی^۱ و عوامل موقعیتی^۲. تمایز فرد-موقعیت^۳ برای دانش و کاربرد رفتار سازمانی اساسی است.

- **عوامل فردی خصوصیات نامحدودی هستند که به افراد هویت منحصر به فرد می‌بخشند.** عموماً ترکیبی از این خصوصیات بر جنبه‌های گوناگون زندگی تأثیر می‌گذارند. این خصوصیات در شغل و مسیر شغلی، اهداف و آرمان‌ها، برنامه‌های مدنظر برای دستیابی و روش نیل به آن‌ها و دستاوردهای نهایی شما تأثیر خواهند گذاشت. بخش اول کتاب به این عوامل اختصاص یافته است.

این ساده و کاملاً منطقی است، اما همان‌طور که همه ما می‌دانیم واقعیت به ندرت ساده است. چیزهایی مانع می‌شوند و این "چیزها" اغلب همان عوامل موقعیتی هستند.

- **عوامل موقعیتی عناصری بیرونی هستند که بر آنچه افراد انجام می‌دهند، روش انجام و دستاورد نهایی حاصله اثر می‌گذارند.** وقتی می‌خواهید کاری انجام دهید به طور بالقوه تعداد نامحدودی از عوامل وضعیتی می‌توانند به شما کمک کنند یا مانع شوند (به کادر حل مسئله در ادامه مراجعه کنید). به همین دلیل است که عوامل موقعیتی در رفتار سازمانی و عملکرد شما بسیار مهم هستند. بخش دوم و سوم کتاب به این عوامل اختصاص یافته است.

اگر نگوئیم هزاران، صدها مطالعه انجام شده بیان‌گر تأثیر عوامل فردی-موقعیتی بر پیامدهای مهمی مانند رضایت شغلی، عملکرد و ترک شغلی بوده است. اما سؤال این است که کدام مهم‌تر هستند؛ فردی یا موقعیتی؟

¹ person factors

² situation factors

³ person-situation distinction

عوامل فردی یا موقعیتی، کدام یک تأثیر بیشتری بر رفتار و عملکرد می‌گذارد؟

پژوهشگران و مدیران چندین دهه برای پاسخ به این سؤال تلاش کرده‌اند. مثلاً دربارهٔ آثار نسبی "طبیعت در برابر تربیت" یا اینکه رهبران "ساخته می‌شوند یا متولد می‌شوند" اختلاف نظر دارند. در خصوص این موضوعات در فصول ۳ و ۱۳ بیشتر بحث خواهد شد اما آثار نسبی عوامل فردی و موقعیتی بر رفتار و عملکرد بخشی از اصول رفتار سازمانی است.

بسیاری از ناظران معتقدند برخی از افراد ذاتاً از دیگران برای انجام عملکرد خوب در هر کاری مناسب‌ترند ("برنده متولد شده‌اند"). در مقابل، دیگران بر این باورند برخی از افراد در یک شغل یا موقعیت مشخص بهتر عمل می‌کنند. هیچ شخصی نمی‌تواند در همه مشاغل ممکن از دیگران بهتر عمل کند! هیچ کس در همه چیز بهترین نیست.

رویکرد دوم که در پژوهش‌های انجام گرفته در روان‌شناسی و رفتار سازمانی بر آن تأکید می‌شود دیدگاه تعاملی^۱ است. این رویکرد بیان می‌کند رفتار تابعی از همبستگی عوامل فردی و موقعیتی است. نقل قول زیر این واقعیت را بیان می‌کند: "افراد مختلف ممکن است موقعیت‌های مشابه را به روش‌های مختلف و افراد مشابه ممکن است موقعیت‌های مختلف را به شیوه یکسان درک کنند."

موقعیت‌ها و افراد پویا هستند

افراد و موقعیت‌ها تغییر می‌کنند و هر یک باعث تغییر دیگری می‌شود. یعنی:

- افراد، با استفاده از توانایی‌ها، اهداف و تجارب خود قادر به تغییر موقعیت‌ها هستند.
- موقعیت‌ها نیز به دلیل برخورداری از خصوصیات منحصر به فردی مانند فرصت‌ها و پاداش‌ها باعث تغییر افراد می‌شوند. آنچه در شغل الان خود ارزش می‌دانید با زمانی که می‌خواهید به سمت مدیریت ارشد ارتقا پیدا کنید متفاوت خواهد بود.
- همچنین واقعیت این است که انتظارات فعلی بازار کار و کارفرمایان با اوج حباب فناوری در اواخر دهه ۱۹۹۰ یا در رکود اقتصادی بزرگ سال‌های ۲۰۰۷-۲۰۰۹ متفاوت است. در سناریوی اول کارکنان تغییر کردند و در دومی وضعیت یا محیط تغییر کرد.
- و سرانجام، مدیر شما - یک عامل موقعیتی - می‌تواند کاری را که انجام می‌دهید، نحوه انجام آن و اثربخشی شما را تغییر دهد. شما نیز می‌توانید همین تأثیر را روی مدیر خود بگذارید.

فرض اساسی رفتار سازمانی و زندگی کاری این است که آگاهی نسبت به یکی از این دو عامل بدون دیگری بی‌فایده است. برای اینکه شما کارمند یا مدیر اثربخشی باشید باید اثر متقابل میان این دو دسته عوامل (فردی و محیطی) را بدانید.

تمایز فرد-موقعیت چگونه در به‌کارگیری رفتار سازمانی مؤثر واقع می‌شود؟

دسته‌بندی دانش ما در چارچوب عوامل فردی و موقعیتی به طور وسیعی در به‌کارگیری دانش رفتار سازمانی برای حل مسائل مفید خواهد بود. پدیدهٔ کوچک‌سازی^۲ را در نظر بگیرید.

بسیاری از شرکت‌ها به‌شکل بی‌رویه ساختار خود را بازنگری می‌کنند و درصد زیادی از کارکنان خود را کاهش می‌دهند. فرض کنید شما و پنج نفر از همکاران دیگر مشمول کوچک‌سازی شده‌اید؛ با اینکه اتفاق مشابهی برای همه رخ داده اما واکنش‌های هر یک متفاوت خواهد بود. مثلاً اگر شما به کار خود علاقه‌مند نبودید، احتمالاً احساس چندان بدی نخواهید داشت و ممکن است سعی کنید تحصیلات خود را ادامه دهید. اما احتمال دارد دو نفر از همکاران از شدت ناراحتی دچار افسردگی شوند. باتوجه به اینکه رخداد کوچک‌سازی (عامل موقعیتی) برای همه شما یکسان بوده، می‌توان واکنش‌های متفاوت را ناشی از عوامل فردی مانند میزان علاقه به شغلی که از دست داده‌اید، میزان پس‌انداز و

¹ interactional perspective

² downsizing

بدهیتان و دارا بودن فرزند یا همسر شاغل دانست. بنابراین تمایز فرد-موقعیت ابزاری برای دسته‌بندی مفاهیم و نظریه‌های رفتار سازمانی به علل رفتار و مسائل است.

صنعت انرژی دوره‌ای است و تازه‌ترین رکود برای صدها هزار کارگری که شغل خود را از دست داده‌اند طولانی مدت و طاقت‌فرسا بوده است. بنابراین خصوصیات یک صنعت و شرایط اقتصادی عوامل موقعیتی مهمی برای این کارکنان هستند.

© iStock/Getty Images RF

کاربرد حل مسئله

فناوری: عاملی محیطی که بر عملکرد اثرگذار است.

فناوری برای عملکرد کارکنان، هم مفید است و هم زیان‌بار! به عنوان شروع بحث بهتر است بدانید که تقریباً دوسوم کارگران تمام‌وقت گوشی هوشمند دارند و برخی گزارش‌ها حاکی از این است که نزدیک ۵۰ درصد کاربران اینترنت معمولاً وظایف شغلی خود را خارج از محیط کار انجام می‌دهند.

مزیت‌های فناوری چیست؟ بسیاری از شرکت‌ها از گوشی‌های هوشمند برای صرفه‌جویی در پول و زمان استفاده می‌کنند. به طور مثال در رادولف اند اسلتن^۱، یک شرکت پیمانکاری واقع در ردوودسیتی^۲ کالیفرنیا، کارگران از نرم‌افزار برنامه‌ریزی بلوپرینت^۳ روی دستگاه‌های آی‌پد خود استفاده می‌کنند. "اسناد دیجیتالی شده تا حدی جایگزین صدها نقشه ساختمانی کاغذی شد که باید اغلب به‌روز شوند تا دانشجویان کارآموز کارهای خود را مطابق آن‌ها انجام دهند." طبق برآورد شرکت استفاده از برنامه بلوپرینت به صرفه‌جویی ۱۵۰۰۰ تا ۲۰۰۰۰ دلاری در قرارداد یک ساختمان بزرگ منجر گردید. همچنین به دلیل بهره‌مندی از اطلاعات به‌روز، احتمال بروز خطا هم کاهش یافت. شرکت کوکاکولا نیز با استفاده از دستگاه‌های موبایلی^۴، کار تکسین‌های فنی خدمات خود را آسان کرده است. طبق برآورد شرکت در روز حدود ۳۰ دقیقه برای هر کارمند صرفه‌جویی می‌شود.

و اما مضرات فناوری چیست؟

بیشتر کارکنان ساعات بیشتری کار می‌کنند زیرا خارج از ساعات کاری از تلفن همراه و ایمیل بهره می‌گیرند. این قضیه گزارش گلاسدور^۵ مبنی بر اینکه ۶۱ درصد از کارکنان در تعطیلات کار می‌کنند را تأیید می‌کند. اگر همچنان از خود می‌پرسید چرا اینگونه است، همین گزارش بینش‌هایی را ارائه می‌دهد:

۱. ۴۰ درصد نگران انبوه کارهایی هستند که در غیاب آن‌ها روی هم انباشته می‌شود.
۲. ۳۵ درصد این تصور را دارند که فرد دیگری قادر به انجام کار آن‌ها نیست.
۳. ۲۵ درصد نگران جایگزینی در زمان نبودن و در نتیجه از دست دادن شغل خود هستند.

آیا بابت این "اضافه کار" حقوق دریافت می‌کنید؟

بخش دیگری از مشکل ایجاد شده توسط فناوری پرداخت اضافه کاری است. بر اساس قانون استاندارد کار عادلانه^۶، کارکنان باید در ازای خدمات خود، در هر زمان، مکان و حتی بیشتر از ۴۰ ساعت هفتگی، حقوق و مزایا دریافت کنند. بنابراین اگر کارکنان بعد از ساعات کاری به ارسال و دریافت ایمیل پردازند، احتمال بروز مسئله در این زمینه وجود دارد. مثلاً کارکنان بخش فروش شرکت تی‌موبایل^۷ به دلیل ۱۰ تا ۱۵ ساعت پاسخ به تماس‌های تلفنی و ایمیل‌های مشتریان خارج از ساعات کاری (آن‌ها ملزم بودند شماره تلفن و آدرس پست الکترونیکی خود را در اختیار مشتریان قرار دهند)، از شرکت به دادگاه شکایت کردند. بسیاری از پرونده‌های مشابه از جمله افسران پلیس شیکاگو و نصب کنندگان ماهواره شبیه قضیه فوق هستند؛ هر چند الزامی نبود اما از آن‌ها انتظار می‌رفت خارج از ساعت اداری بدون دریافت دستمزد اضافی کار کنند.

¹ Rudolph & Sletten ² Redwood City ³ blueprint software ⁴ mobile-centric devices ⁵ Glassdoor ⁶ Fair Labor Standards Act ⁷ T-Mobile

رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله را به کار بگیرید:

مرحله ۱: مسئله موجود در مثال فوق را تعریف کنید.

مرحله ۲: دو علت بالقوه را شناسایی کنید (حتماً علل را با مشکلی که شناسایی کرده‌اید پیوند دهید).

مرحله ۳: برای هر علتی راهکاری ارائه کنید که مشکل را بهبود می‌بخشد یا برطرف می‌کند. (اطمینان حاصل کنید توصیه‌های شما به دلایل مرتبط هستند)

سطوح رفتار سازمانی – فرد، گروه/تیم و سازمان

پیش تر ملاحظه شد رفتار سازمانی در قالب سه سطح متمایز بررسی می شود: فرد، گروه/تیم و سازمان. برای فهم نقش این سطوح در حل مسائل دنیای واقعی، دلایل ترک شغل را در نظر بگیرید:

- برخی به دلیل عدم تحقق آنچه برایشان ارزشمند است، مانند کار چالش برانگیز و برانگیزاننده از شغل خود استعفا می دهند (عامل ورودی در سطح فردی)

- برخی به دلیل تعارض با رئیس یا عدم وجه اشتراک با همکاران استعفا می دهند (فرآیندی در سطح گروهی/تیمی)

- دلیل دیگر متداول در ترک شغلی، وجود سیستم پاداش معیوب است که پرداخت، افزایش و توزیع حقوق و نیز توجه به کارکنان را ناعادلانه انجام می دهد (فرآیندی در سطح سازمانی).

شناخت و در نظر گرفتن این سطوح سه گانه عملکرد و اثربخشی حل مسئله را افزایش می دهد. این موضوع در مثال حل مسئله بخش ۶.۱ بیان شده است.

به کارگیری مفاهیم رفتار سازمانی برای شناسایی صحیح مسائل

حل یک مسئله اشتباه بزرگترین آسیب است. برای روشن شدن این موضوع فرض کنید بسیاری در یک واحد کاری در حال استعفا هستند. به نظر شما علت چیست؟ تمایز فرد-موقعیت این امکان را می دهد تا علل منحصر به فرد فردی و موقعیتی بروز مسئله را شناسایی کنید. همچنین در نظر گرفتن سطوح فردی، گروهی و سازمانی این امکان را فراهم می آورد تا به هر کدام از علل ممکن به صورت مجزا توجه داشته باشید. به طور مثال:

- **عوامل فردی:** آیا همکاران مستعفی شما ویژگی مشترکی دارند؟ آیا مورد خاصی مانند ترجیح فعالیت مشارکتی به انفرادی، در شخصیت آن‌ها وجود دارد که کار را برای آنان دشوار کرده است؟ درباره سن، جنسیت و مهارت‌های آنان چطور؟

- **عوامل موقعیتی:** آیا در بازار کار، برای مثال افزایش ناگهانی فرصت‌های شغلی با درآمد بالاتر، تغییری ایجاد شده است؟ آیا شرایط کاری، مثلا فرصت‌های ارتقای شغلی در سازمان کاهش یافته است؟

- **سطح فردی:** آیا ماهیت شغل برای کارکنانی که استعفا می دهند معنادار و جذاب بوده است یا خسته کننده؟

- **سطح گروه/تیم:** آیا تغییری در گروه کاری یا مدیر آن رخ داده است که باعث کاهش رضایت شغلی شود؟ نرخ جابه‌جایی در بخش شما در مقایسه با سایر بخش‌های سازمان چگونه است؟ چرا؟

- **سطح سازمانی:** آیا سازمان در مالکیت و خط‌مشی‌های شرکت تغییری ایجاد نموده یا در ساختار خود بازنگری کرده که منجر به ایجاد پست‌های سازمانی مطلوب در بخش‌های دیگر شرکت در سایر مناطق شده است؟

استفاده از این رویکرد و این قبیل پرسش‌ها، باعث وسیع تر شدن گستره دید شما و ایجاد امکان مرور شمار زیادی از علل احتمالی مسئله خواهد شد و در نتیجه احتمال شناسایی درست مسئله افزایش خواهد یافت. اگر به خوبی با این مثال ارتباط برقرار نکردید، نگران نشوید و گوش به زنگ باشید! زیرا در بخش پایانی این فصل سناریویی واقعی درباره نرخ جابه‌جایی کارکنان مطرح کرده‌ایم.

حال به چارچوب سازماندهی برای درک و به کارگیری رفتار سازمانی خواهیم پرداخت. این ابزار نه تنها برای یادگیری رفتار سازمانی، بلکه در حل مسائل نیز مفید و ضروری است.

۵.۱ چارچوب سازماندهی برای درک و به کارگیری رفتار سازمانی

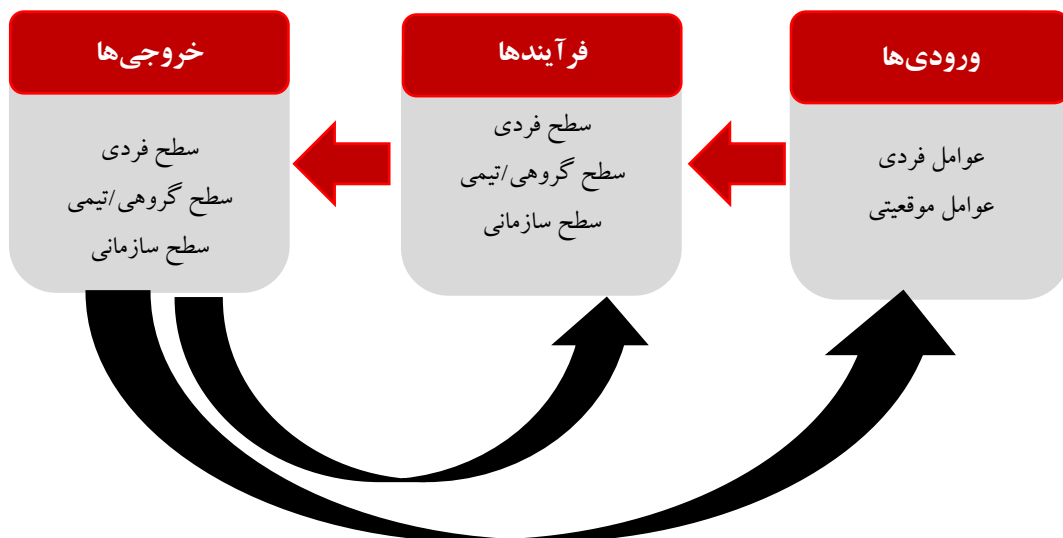
پرسش اصلی

چارچوب سازماندهی چگونه به درک و به کارگیری رفتار سازمانی برای حل مسائل کمک می کند؟

تصویر بزرگ تر

شما در آستانه فراگیری بهترین ابزار یعنی چارچوب سازماندهی برای درک و به کارگیری مفاهیم و ابزارهای پر تعداد رفتار سازمانی هستید. این چارچوب همچنین در بهبود مهارت حل مسئله در محل تحصیل، کار و منزل مفید خواهد بود. در بخش آخر، در مورد چگونگی انتخاب از بین راه حل های جایگزین برای حل مشکلات، راهنمایی عملی و مؤثری به شما ارائه می دهیم.

با استفاده از دانش تمایز عوامل فردی- موقعیتی و سطوح سه گانه رفتار (فردی، گروهی/ تیمی و سازمانی)، اکنون می توانید درک و به کارگیری رفتار سازمانی با استفاده از چارچوب سازماندهی را بیاموزید. ما به دو دلیل این چارچوب را ایجاد کردیم (شکل ۳.۱ را ببینید). اولین دلیل این است که به شما کمک کند مفاهیم و نظریه های رفتار سازمانی را در سه گروه علل به نام ورودی ها، فرآیندها و نتایج سازماندهی کنید. این امر به نوبه خود به دلیل دوم ایجاد چارچوب سازماندهی منجر می شود که به شما کمک می کند مشکلات را حل کنید؛ در نتیجه مهارت های حل مسئله و پذیرش شما از سوی کارفرمایان را افزایش می دهد. این کاربرد در ادامه این بخش توضیح داده خواهد شد.



شکل ۳.۱ چارچوب سازماندهی برای درک و به کارگیری رفتار سازمانی

نسخه اساسی چارچوب سازماندهی

اساس چارچوب سازماندهی، مدلی سیستمی است که در آن عوامل ورودی از طریق فرآیندها بر عوامل خروجی تأثیر می‌گذراند. در اینجا عوامل فردی و موقعیتی به عنوان ورودی در نظر گرفته می‌شوند و فرآیندها و نتایج در سه سطح رفتار سازمانی یعنی فرد، گروه/تیم و سازمان دسته‌بندی می‌شوند. بر اساس این چارچوب، عوامل فردی و موقعیتی به عنوان اولین محرک‌های تحقق اهداف و نتایج مدنظر مدیران قرار می‌گیرند. در این موقعیت، عوامل ورودی بر فرآیندها و فرآیندها بر نتایج اثر دارند. به دلیل پویا و مستمر بودن رویدادها، بسیاری از نتایج به‌نوبه خود بر ورودی‌ها و فرآیندها تأثیر می‌گذارند. در شکل ۳.۱ رابطه بین نتایج در یک نقطه زمانی و ورودی‌ها و فرآیندها در زمانی دیگر به عنوان حلقه‌های بازخورد در چارچوب سازماندهی نشان داده شده است (فلش‌های سیاه در زیر شکل).

مثال: مطالعه انجام گرفته روی ۱۱۱ نفر طی یک هفته نشان داد که اختصاص زمان استراحت حین کار منجر به احساس آرامش در کارکنان (یک نتیجه) و تجربه سطح بالاتری از دلبستگی به کار (یک فرآیند) می‌گردد. استراحت حین کار همچنین به کارکنان امکان می‌دهد تا در طول روز بهتر بازیابی شوند و این امر آن‌ها را برای کار باقیمانده تقویت می‌کند (یک ورودی).

هنگام مطالعه این کتاب خواهید دید که هر فصل با نسخه‌ای از چارچوب سازماندهی آغاز می‌شود که به معرفی مفاهیم بحث شده در آن فصل خاص کمک می‌کند. هر فصل همان نسخه از چارچوب را در پایان به عنوان بخشی از مرور فصل تکرار می‌کند. اگر محتوای تمام فصل‌ها را کنار هم بگذارید، در پایان یک چارچوب سازماندهی کامل و جامع خواهید داشت. نسخه کامل این چارچوب در بخش بعدی این فصل ارائه شده است. این چارچوب نه تنها یک پیش‌نمایش مفید از همه چیزهایی است که یاد خواهید گرفت، بلکه یک ابزار مطالعه مؤثر برای آمادگی برای یک آزمون جامع نیز هست.

طبق تعریف، چارچوب‌ها (و مدل‌ها) ساده‌سازی واقعیت هستند. آن‌ها لزوماً اطلاعات را حذف می‌کنند. بدین معنی که چارچوب سازماندهی جامع لزوماً دربرگیرنده همه مفاهیم مؤثر بر رفتار و عملکرد کارکنان نیست. در واقع عناصر اصلی این چارچوب، به درک و به‌کارگیری موضوعات گوناگون رفتار سازمانی پیش‌رو کمک می‌کند. بخش کاربرد رفتار سازمانی بعدی بیان‌گر ارزش این چارچوب و عناصر آن (ورودی‌ها، فرآیندها و نتایج) است. پاسخ به سؤالات بخش "بیان‌دیشید" ضرورت دارد؛ زیرا بیان‌گر چگونگی به‌کارگیری دانش جدید و ابزارهای رفتار سازمانی است.

حال به تشریح چارچوب سازماندهی و به‌کارگیری آن در رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله خواهیم پرداخت.

استفاده از چارچوب سازماندهی برای حل مسئله

در همه مراحل سه گانه فرآیند حل مسئله امکان استفاده از چارچوب سازماندهی برای افزایش دقت، به کارگیری هوشمندانه دانش رفتار سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد شما فراهم است.

گام اول: تعریف مسئله. مسائل در چارچوب سازماندهی در قالب نتایج در نظر گرفته می شوند که در سه سطح نمایان می شوند.

گام دوم: شناسایی دلایل. علل بروز مسئله اغلب به صورت عوامل ورودی (فردی یا موقعیتی) یا فرآیندهایی در سطوح سه گانه فرد، گروه/تیم و سازمان در نظر گرفته می شوند.

گام سوم: ارائه توصیه. مناسب ترین راه حل ها را با استفاده از دانش و ابزارهای رفتار سازمانی ارائه و سپس آن ها را به دلایل شناسایی شده (ورودی ها و فرآیندها) متصل نمایید.

موفقیت نهایی حل مسئله بر حسب اثربخشی پیشنهادها و راه حل های ارائه شده تعیین می شود. بنابراین در ادامه در این خصوص بحث می کنیم.

انتخاب راه حل و (در صورت لزوم) اقدام

انتخاب راه حل را می توان نوعی هنر و علم در نظر گرفت؛ برخی از مدیران به دنبال استفاده از قدرت شهود^۱ (موضوع فصل ۱۱) و تجربه هستند در حالی که برخی دیگر بیشتر به روش های تحلیلی و نظام مند متکی هستند.

مثال: اینتل^۲ به استفاده از روش های تصمیم گیری مبتنی بر داده ها^۳ شهرت دارد. هنگامی که کارکنان این شرکت با مسئله ای مواجهه و مدیر خود را در جریان می گذراند، انتظار دارند با این پاسخ روبه رو شوند: "وقتی به فرآیند هفت مرحله ای عمل کردی با من تماس بگیر." این امر اشاره به فرآیند حل مشکل در سراسر شرکت دارد.

¹ intuition

² Intel

³ Data-driven decision making

رفتار سازمانی در عمل

چه به دلیل شکلات‌های شناخته‌شده شرکت مارس (ام‌اند‌ام^۱، اسنیکرز^۲، لایف‌سیورز^۳) باشد یا به خاطر غذاهای حیوانات خانگی (ویسکاس و پدگری^۴)، در هر حال زندگی برای کارکنان این شرکت شیرین است. چارچوب سازماندهی مورد بحث، به درک و توضیح دلیل احساس خوب ۷۵۰۰۰ کارمند شرکت مارس و همچنین قرارگیری مجدد این شرکت در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر فورچون در سال ۲۰۱۵ کمک می‌کند.

ورودی‌ها: محیط کاری شرکت مارس برخلاف بسیاری از شرکت‌های حوزه فناوری فاقد امکاناتی چون میز فوتبال‌دستی، غذاهای ویژه و باشگاه‌های سلامتی است. علاوه بر این برخی از شیوه‌های مورد استفاده کاملاً قدیمی هستند؛ مثلاً همه کارکنان از جمله رئیس باید کارت ساعت ثبت نمایند و در صورت تأخیر، ۱۰ درصد از پرداختی آن‌ها به عنوان جریمه کسر خواهد شد.

اما آن‌چه مارس را متمایز کرده، فرهنگ آن است. رئیس سابق شرکت، پاول اس مایکل^۵، نحوه همسو کردن ارزش‌ها با فعالیت‌های شرکت را اینگونه توضیح می‌دهد: "آیا هزینه کردن برای سنگ‌های مرمر کف زمین شرکت یا نصب تابلوهای نقاشی پیکاسو، برای مشتری ارزش ایجاد می‌کند؟" اگر پاسخ منفی است، پس شرکت نیز این امکانات را فراهم نمی‌کند. به نظر می‌رسد کارکنان عاشق محل کار خود هستند و روابط بسیار مثبتی در آنجا دارند؛ سه نسل از بسیاری از خانواده‌ها در این شرکت کار کرده‌اند. فرهنگ شرکت شامل خانواده‌ای بزرگ از افراد علاقه‌مند به سگ و گربه و شیرینی‌جات است. به عنوان یکی از تسهیلات، همه روزه بیش از ۲۰۰ کارمند سگ‌های خانگی خود را (با اعمال قوانین استفاده از قلاده) سر کار می‌آورند.

این فرهنگ خانوادگی در خانواده مؤسس مارس ریشه دارد. بر این اساس شرکت بر اساس پنج اصل بنیادین: کیفیت، مسئولیت‌پذیری، همدلی، کارایی و آزادی اداره می‌شود. کارکنان می‌توانند این اصول را بازگو کرده و بر اساس آنها زندگی کنند.

فرآیندها: باینکه برخی از اقدامات شرکت صرفه‌جویانه به نظر می‌رسد، اما پاداش‌هایی از ۱۰ تا ۱۰۰ درصد حقوق ماهیانه به کارکنان پرداخت می‌شود. همچنین شرکت مارس از طریق سفیران و داوطلبان خویش، سرمایه‌گذاری سنگینی در جامعه انجام می‌دهد. در سال ۲۰۱۴، حدود ۲۱۵۰۰ کارمند به صورت داوطلبانه بیش از ۸۵۰۰۰ ساعت در سازمان‌های محلی فعالیت کردند.

پیامدها: بر اساس اعلام شرکت مارس، نرخ ترک خدمت کارکنان بسیار پایین (در حدود ۵ درصد) است که نشانه رضایت کارکنان از شغل خود می‌باشد. این شرکت توانسته به طور مداوم برای دهه‌ها رشد کند و به صورت خصوصی باقی بماند که شاهدی قانع‌کننده از عملکرد مالی قوی آن است. به طور مثال، این شرکت اخیراً اولین کارخانه جدید تولید شکلات در ایالات متحده را بعد از ۳۵ سال ایجاد کرد که با استخدام ۲۰۰ نفر، روزانه ۳۹ میلیون شکلات ام‌اند‌ام تولید می‌کند.

بیاندها:

۱. نتایج مثبتی که شرکت مارس در سطح فردی ایجاد کرده کدامند؟
۲. نتایج مثبتی که شرکت مارس در سطح سازمانی ایجاد کرده کدامند؟
۳. کدام عوامل ورودی و فرآیندها در ایجاد این پیامدها نقش داشته‌اند؟

¹ M&M

² Snickers

³ Life Savers

⁴ Whiskas and Pedigree

⁵ Paul S. Michaels

فرآیند حل مسئله شرکت اینتل به قدری برای کارکنان نهادینه شده است که آنان از یک قالب پاورپوینت برای مستندسازی و ارائه جزئیات راه حل های پیشنهادی خود بهره می برند. (شرکت اینتل رویکردی در سطح سازمانی را تبیین کرده که مشابه رویکرد عقلایی تصمیم گیری مورد بحث در فصل ۱۱ کتاب است).

محدودیتها را فراموش نکنید

به لحاظ عملی، اکثر افراد فاقد وقت، دانش یا دسترسی به داده ها هستند تا به طور معمول چنین رویه ی دقیقی را دنبال کنند. بنابراین، هنگام اتخاذ تصمیم اغلب شما ملزم به در نظر گرفتن محدودیت های مختلفی چون زمان، پول، اختیارات شخصی و اطلاعات هستید که می تواند در سطوح مختلف رخ دهد. این فصل با نشانگرهای عملی در مورد چگونگی انتخاب بهترین راه حل به پایان می رسد.

رویکردهای کاربردی برای انتخاب راه حل

با مشاوره عملی زیر از متخصص و استاد مشهور حل مسئله راسل آکوف^۱ می توانید در وقت و زحمت خود صرفه جویی کنید. آکوف توصیه می کند ابتدا تصمیم بگیرید که چقدر به دنبال پاسخ کامل هستید. آیا می خواهید مشکل صرفاً رفع شود، حل شود یا حل نشود؟

- رفع مشکل^۲: معمول ترین اقدامی است که مدیران انجام می دهند و صرفاً به معنای انتخاب یک راه حل رضایت بخش است. راه حلی که می تواند مؤثر باشد ولی ایده آل نیست. قرار دادن لاستیک اضافی "دونات" یا پنچرگیری باعث برطرف شدن صافی و سوراخ چرخ می شود، اما مطمئناً ایده آل نیست و بعید است دوام بیاورد.
- حل مشکل^۳: پاسخ بهینه یا ایده آل به مسئله است. به عنوان مثال، شما می توانید لوازم یدکی کاملاً با کیفیت و کاملاً جدید برای نگهداری خودرو و خودروهایی که خریداری کنید (نه کفی معمولی یا لوازمی که تولیدکنندگان به طور معمول ارائه می کنند).
- پاک کردن صورت مسئله^۴: تغییر یا حذف موقعیتی که مسئله در آن رخ داده است. در مثال قبلی، در شهری که شما زندگی می کنید، ایجاد و بهره برداری از یک سیستم حمل و نقل عمومی باعث عدم ضرورت استفاده از ماشین (و نیز لاستیک) شخصی می شود.

اخذ این تصمیم در ابتدای کار، به انتخاب بهتر از میان گزینه های موجود کمک می کند؛ به عبارت دیگر این امکان را فراهم می آورد تا در خصوص نیاز خود، میزان واقع گرایانه بودن آن و میزان تلاش و منابع مورد استفاده تصمیم بگیرید.

عناصر اصلی انتخاب راه حل اثربخش

پس از تصمیم در خصوص رفع، حل یا نادیده گرفتن مسئله، باید اثربخش ترین راه حل را انتخاب کنید. به گفته یک متخصص حل مسئله: «اساس یک حل مسئله موفق، در نظر گرفتن گزینه های واقعی است». برای کمک به انتخاب از میان گزینه های شناسایی شده در گام دوم، سه عنصر تسهیل کننده وجود دارند:

¹ Russell Ackoff

² Resolving

³ Solving

⁴ Dissolving

۱. **معیار انتخاب:** معیارهای تصمیم، برای مثال اثر آن بر موارد زیر را تعیین کنید:

- منافع و سود عملیاتی آن
- شما، هم کلاسی‌ها یا همکاران
- شهرت سازمان در میان مشتریان و جامعه
- ارزش‌های شخصی شما
- ملاحظات اخلاقی

۲. **پیامدها:** پیامدهای هر گزینه را مدنظر قرار داده و مزایا و معایب هر کدام از گزینه‌ها را سبک سنگین کنید:

- برنده و بازنده کیست؟
- گزینه‌های ایده‌آل در برابر گزینه‌های کاربردی
- کامل بودن در برابر متعالی بودن
- نتایج رضایت‌بخش در برابر نتایج عالی

۳. **فرآیند انتخاب:** در خصوص فرد/افرادی که در انتخاب راه‌حل با شما همکاری می‌کنند تصمیم بگیرید (اگر بیش از یک نفر هستند، روی یک روش توافق کنید. آیا رأی‌گیری می‌کنید؟ رأی‌گیری مخفیانه است یا علنی؟ به شکل اجماعی است یا اکثریت ساده؟)

- خود شما
- شخص ثالث
- تیم

در هر موقعیت منابع مورد نیاز، از جمله افرادی که منبع اصلی حمایت یا ممانعت از انتخاب نهایی هستند را مدنظر قرار دهید. دقت کنید چه کسی می‌خواهد به شما کمک کند و چه کسی می‌خواهد به تلاش شما آسیب برساند – این کار چه عوایدی برای آنها دارد؟ با کنار هم قرار دادن همه موارد، دانش و ابزارهای رفتار سازمانی مورد بحث در این کتاب، به میزان قابل توجهی در انتخاب و پیاده‌سازی بهترین راه‌حل برای مسائل، مفید خواهد بود. بخش پایانی این فصل مروری کلی است از آنچه در این کتاب با آن سروکار دارید و همچنین مثالی عملی از به کارگیری چارچوب سازماندهی و نیز رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله خواهد بود.

۶.۱ مرور و کاربرد آنچه خواهیم آموخت

پرسش اصلی

چگونه می‌توان از دانش رفتار سازمانی در جهت دستیابی به اثربخشی شخصی و حرفه‌ای بهره‌مند شد؟

تصویر بزرگ‌تر

بخش پایانی فصل اول به بیان کلی آنچه در این کتاب خواهید آموخت و خلاصه‌ای از چارچوب سازماندهی درک و به کارگیری رفتار سازمانی اختصاص دارد. همچنین در راستای تبیین اهمیت و قدرت رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله، مثال کاربردی کاملی از آن ارائه خواهد شد.

مطالب این بخش در راستای سه هدف نوشته شده است: (۱) خلاصه و تصویری کلی از مطالب کتاب؛ (۲) چگونگی استفاده از چارچوب سازماندهی برای حل مسائل با رویکرد سه مرحله‌ای؛ و (۳) مروری بر مطالب در راستای آمادگی برای آزمون پایان دوره. این بخش با مروری کوتاه بر رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله و اجزای چارچوب سازماندهی آغاز می‌شود. سپس از این ابزار برای یک سناریوی حل مسئله استفاده خواهد شد؛ در واقع هدف از این بخش ارائه راهنمایی برای نحوه استفاده از دانش رفتار سازمانی و ابزارهای آن در فصول بعدی کتاب خواهد بود.

رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

این فصل با بیان اینکه رفتار مبتنی بر عقل سلیم معمولاً درست نیست، آغاز شد. در عوض به شما نشان دادیم که چگونه با استفاده از تفکر انتقادی رویکرد سه مرحله‌ای به شرح زیر، دقت و ساختار را به فرآیند حل مسئله خود اضافه کنید:

گام اول: تعریف مسئله: برای یک حل کننده خوب مسئله، تعریف دقیق مسئله نقطه شروع است.

گام دوم: شناسایی دلایل بالقوه با استفاده از مفاهیم و نظریه‌های رفتار سازمانی: بسیاری از نظریه‌ها و مفاهیم رفتار سازمانی که با آن آشنا خواهید شد، برای شناخت دلایل مسئله مطرح در گام اول به کار می‌روند.

گام سوم: ارائه پیشنهاد و (در صورت لزوم) اقدام: پس از شناسایی مسئله و دلایل آن، می‌توان با استفاده از دانش و ابزارهای رفتار سازمانی نسبت به حل آن برنامه‌ریزی و در صورت نیاز اقدام کرد.

ارتقای مهارت حل مسئله، منجر به بهبود عملکرد شما، تیم و سازمان خواهد شد. ذکر این نکته ضروری است که توانایی حل مسئله یکی از پرتقاضاترین مهارت‌ها از جانب کارفرمایان و صنایع گوناگون است.

چارچوب سازماندهی

شکل ۴.۱ خلاصه‌ای از چارچوب سازماندهی مفاهیم و نظریه‌های رفتار سازمانی و فصول مرتبط به هریک است. این چارچوب نحوه ارتباط مفاهیم مختلف با یکدیگر را نشان می‌دهد؛ ورودی‌ها بر فرایندها و این دو به نوبه خود بر نتایج تأثیر می‌گذارند. به یاد داشته باشید، مسائل از طریق تشخیص وجود شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب شناسایی می‌شوند و می‌توان علت‌ها را در ورودی‌ها و فرآیندها جستجو کرد. در ادامه برخی نکات مهم در شکل ۴.۱ بیان می‌شوند:

- عوامل فردی مؤثر بر فرآیندها، نسبت به عوامل موقعیتی سهم بیشتری دارند؛ بنابراین در هنگام جست‌وجو برای کشف دلایل بروز مسئله توجه ویژه به عوامل فردی ضروری است.
- حل مسئله مستلزم تفکر در قالب سطوح سه‌گانه فردی، گروهی/تیمی و سازمانی است. وجود فهرستی از مفاهیم متعدد، ذیل سطوح سه‌گانه موجود در فرآیندها و پیامدها حاکی از این موضوع است.
- برخی مفاهیم رفتار سازمانی هم ذیل عوامل ورودی و هم در فرآیندها قرار دارند. مفهوم رهبری مثال خوبی است زیرا ماهیت پویای رفتار سازمانی را تقویت و بر لزوم توجه به اتصال بین ورودی‌ها و فرآیندها در هنگام حل مسئله تأکید می‌کند.
- دانش رفتار سازمانی مهم است. به ستون نتایج نگاه کنید! این بخش نشان می‌دهد چندین پیامد از ورودی‌ها و فرآیندهای مربوط به رفتار سازمانی تحت تأثیر قرار می‌گیرند. همچنین تعدد پیامدها حاکی از اهمیت بالای آن‌ها برای مدیران است؛ به تعداد فصل‌هایی توجه کنید که شامل مباحثی مانند عملکرد فردی، نگرش‌های کاری، جابه‌جایی کارکنان، عملکرد گروهی/تیمی، نوآوری، عملکرد مالی/حسابداری و خدمات/رضایت مشتریان است. از جنبه شخصی نیز، پیامدهای شغلی در سطح فردی به مفاهیم مطرح در همه فصل‌های کتاب مرتبط هستند.

ورودی‌ها

- عوامل فردی (فصل‌های مرتبط)**
- مهارت‌های سخت و نرم: ۱
 - رفتار اخلاقی: ۱
 - ارزش‌ها: ۲
 - نگرش‌ها: ۲
 - هوش: ۳
 - توانایی‌های شناختی: ۳
 - شخصیت: ۳
 - خودارزیایی‌های اصلی: ۳
 - هوش هیجانی: ۳
 - تصورات قلبی: ۴
 - تنوع: ۴
 - انگیزش: ۵، ۶، ۷
 - رفتار سازمانی مثبت‌گرا: ۷
 - هیجانان: ۳، ۷
 - ذهن آگاهی: ۷
 - سرمایه روان‌شناختی: ۷
 - ارتباطات: ۹
 - شبکه‌های اجتماعی: ۹
 - تصمیم‌گیری: ۱۱
 - اخلاقیت: ۱۱
 - مقاومت در برابر تغییر: ۱۶
- عوامل موقعیتی**
- رفتار اخلاقی سایرین: ۱۰، ۱۲
 - رهبری: ۱۳، ۸، ۱، ۷
 - طراحی شغل: ۵
 - سیاست‌ها، رویه‌ها و اقدامات منابع انسانی: ۱۴، ۹، ۶
 - کیفیت روابط: ۸
 - تصمیم‌گیری: ۱۱
 - فرهنگ و جو سازمان: ۱۰، ۷، ۱۳، ۱۴
 - مشاوره (منتورینگ): ۱۴
 - طراحی سازمانی: ۱۵
 - مشاوره (منتورینگ): ۱۴
 - طراحی سازمانی: ۱۵
 - اجبار به تغییر: ۱۶
 - مقاومت در برابر تغییر (همکار و سازمانی): ۱۶
 - مأموریت و چشم‌انداز سازمانی: ۱۶

فرآیندها

- سطح فردی (فصل‌های مرتبط)**
- هیجانان: ۳، ۷
 - ادراک: ۴، ۶
 - استاد: ۴
 - انگیزش: ۵، ۶، ۷
 - طراحی شغل: ۵
 - شیوه‌های مدیریت عملکرد: ۶
 - ارتباطات: ۷، ۹، ۸
 - اعتماد: ۸
 - تصمیم‌گیری: ۱۱، ۱۵
 - اخلاقیت: ۱۱
 - رهبری: ۱، ۸، ۱۳
 - مشاوره (منتورینگ): ۱۴
- سطح گروهی/تیمی**
- پویایی‌های گروهی/تیمی: ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۶
 - ارتباطات: ۷، ۹، ۸
 - نقش‌ها و هنجارهای گروهی: ۸
 - توسعه گروهی: ۸
 - اعتماد: ۸
 - اثربخشی تیمی: ۸
 - تعارض و مذاکره: ۱۰
 - تصمیم‌گیری: ۱۱
 - اخلاقیت: ۱۱
 - قدرت، نفوذ و سیاست: ۱۲
 - توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی: ۱۲
 - مدیریت تصویرپردازی ذهنی: ۱۲
 - فرهنگ و جو سازمانی: ۷، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵
 - جامعه‌پذیری سازمانی: ۱۴
 - مشاوره (منتورینگ): ۱۴
 - طراحی سازمانی: ۱۵
- سطح سازمانی**
- مدیریت تنوع: ۴
 - سیاست‌ها، رویه‌ها و اقدامات منابع انسانی: ۶، ۸، ۱۴
 - ارتباطات: ۷، ۹، ۸
 - فرهنگ و جو سازمانی: ۷، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵
 - تصمیم‌گیری: ۱۱
 - اخلاقیت: ۱۱
 - رهبری: ۱، ۸، ۱۳
 - جامعه‌پذیری سازمانی: ۱۴
 - طراحی سازمانی: ۱۵
 - رهبری و مدیریت تغییر و استرس: ۱۶

پیامدها

- سطح فردی (فصل‌های مرتبط)**
- عملکرد کاری: همه فصول به جز ۱۵
 - نگرش‌های کاری: همه فصول به جز ۱۱ و ۱۵
 - ترک خدمت: همه فصول به جز ۱۱ و ۱۵
 - پیامدهای شغلی: ۱، ۳، ۴، ۵، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶
 - رفاه/پیشرفت: ۲، ۳، ۴، ۷، ۱۳، ۱۶
 - رفتارهای شهروندی سازمانی/مخرب کاری: ۲، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۶
 - ۱۰، ۱۲، ۱۳
 - انگیزش درونی و بیرونی: ۵
 - اخلاقیت: ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۵
 - سلامت جسمی: ۷
 - استرس (جسمی و هیجانی): ۱۲، ۱۵، ۱۶
 - مقاومت در برابر تغییر: ۱۵، ۱۶
 - حوادث: ۱۶
 - رفتار (غیر) اخلاقی: همه فصول به جز ۳ و ۷، ۱۵
- سطح گروهی/تیمی**
- عملکرد گروهی/تیمی: همه فصول به جز ۱ و ۲
 - رضایت گروهی: ۳، ۴، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳، ۱۶
 - انسجام و تعارض گروهی/تیمی: ۶، ۷، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶
 - همکاری گروهی/تیمی: ۱۳ و ۱۵
 - نوآوری: ۶، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶
 - مقاومت در برابر تغییر: ۱۶
 - رفتار (غیر) اخلاقی: همه فصول به جز ۳ و ۷، ۱۵
- سطح سازمانی**
- عملکرد حسابداری/مالی: ۲، ۳، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶
 - خدمات/رضایت مشتریان: ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶
 - بقا: ۳، ۶، ۱۶
 - شهرت: ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۶
 - کارفرمای خود بودن: ۴ و ۶
 - نوآوری: ۶، ۸، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶
 - اثربخشی سازمانی: ۷، ۱۵، ۱۶
 - مسئولیت قانونی: ۹ و ۱۱
 - کیفیت محصول/خدمت: ۱۴
 - کارایی عملیاتی: ۱۴ و ۱۵
 - رفتار (غیر) اخلاقی: همه فصول به جز ۳ و ۷، ۱۵

شکل ۴.۱ خلاصه چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی

استفاده از چارچوب برای یادگیری

پس از خواندن یا شنیدن یک مفهوم جدید، بهتر است آن را در قالب یکی از عوامل فردی مانند ارزش‌ها و نگرش‌های کاری (فصل ۲)، شخصیت و هیجان‌ات (فصل ۳) و ادراک و تنوع (فصل ۴) یا عوامل موقعیتی مانند سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌های منابع انسانی (فصل ۶)، رفتار رهبر (فصل ۱۳) و فرهنگ سازمانی (فصل ۱۴) دسته‌بندی کنید تا با کمک سازماندهی مفاهیم، یادگیری شما ارتقا یابد و ارتباط مفاهیم با هم روشن شود.

ما همچنین شما را تشویق می‌کنیم که هم‌زمان با پیشرفت در یادگیری رفتار سازمانی، موضوع سطوح را هم در نظر بگیرید. نه تنها بسیاری از مفاهیم رفتار سازمانی مانند شخصیت فقط در سطح فردی دیده می‌شوند، بلکه برخی مفاهیم مانند مدیریت عملکرد و تعارض، فرآیندهایی هستند که می‌توانند نتایج را در همه سطوح تحت تأثیر قرار دهند.

گسترده‌گی و اهمیت رفتار سازمانی

شما باید پس از مطالعه این کتاب نتیجه بگیرید که رفتار سازمانی در کسب و کار بخصوص در شغل و مسیر حرفه‌ای شما بسیار مهم است. هر کسی (سایر کتاب‌های درسی، همکلاسی‌ها، همکاران، مدیران) که می‌گوید رفتار سازمانی به سادگی عقل سلیم است، یا رشته‌ای است که فقط بر تعهد، رضایت و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، به وضوح قدرت و ارزش کامل و واقعی رفتار سازمانی را درک نمی‌کنند. با مطالعه این کتاب شما بیشتر می‌دانید و چنین اشتباهی از شما سرنخواهدزد!

سناریوی فرضی حل مسئله

مشاهده و اقدام دو روش عالی برای یادگیری هستند که ما از آن استفاده می‌کنیم و با بهره‌گیری از یک سناریوی حل مسئله، چگونگی استفاده از چارچوب سازماندهی و رویکرد سه‌مرحله‌ای را نشان خواهیم داد. سناریوی فرضی، بیان‌گر مسئله ترک خدمت کارکنان، به‌عنوان یک پیامد در سطح فردی است که پیشتر در این فصل مورد اشاره قرار گرفت. برای شروع خود را به‌عنوان یک کارمند تازه وارد و کم‌تجربه فرض کنید که در فکر استعفا و ترک کار است؛ ضمن اینکه در سالیان گذشته نیز تعداد زیادی از کارکنان تازه وارد و کم‌تجربه در همان واحد کاری شغل خود را ترک کرده‌اند.

گام اول: تعریف مسئله

برای یادآوری، مسئله شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت/نتایج مطلوب است. در ابتدا پیامدهای ذکر شده در چارچوب سازماندهی را مرور کنید، زیرا بسیاری از مسائل شکاف میان یک یا چند پیامد موجود و مطلوب هستند. به‌طور مثال در سناریوی مورد بحث، سازمان شما با مسئله ترک خدمت کارکنان مواجه است. چرا این یک مسئله است؟ زیرا سازمان به دنبال حفظ کارکنان با استعداد در مشاغل کلیدی است. توجه داشته باشید که تعریف مسئله بدین شکل متفاوت است با گفتن اینکه تعداد زیادی از کارکنان در سالیان اخیر سازمان را ترک کرده‌اند یا نرخ ترک خدمت این سازمان نسبت به سایر رقبا بالاتر است (توجه کنید اگر بدترین کارکنان به جای بهترین آن‌ها سازمان را ترک کنند، پس می‌توانید استدلال کنید وضعیت سازمان با کاهش "چوب خشک" بهتر هم شده است). بنابراین از دست دادن هر کارمندی لزوماً به معنای بروز مسئله نیست، به‌خصوص اگر کارمند عملکرد خوبی نداشته و مهارت‌های او منسوخ باشند. اما اگر سازمان کارکنانی با عملکرد عالی و با استعداد (مثل شما) را از دست بدهد، احتمال وجود مسئله افزایش می‌یابد. این نحوه استدلال اهمیت تعریف دقیق مسئله را نشان می‌دهد.

حال که با اطمینان بالایی گام اول را برداشته و مسئله را با عنوان: «ترک خدمت کارکنان مستعد، جوان و دارای عملکرد عالی» تعریف کردیم؛ فرآیند را با شناسایی علل احتمالی این مسئله ادامه می‌دهیم.

گام دوم: استفاده از رفتار سازمانی برای تشخیص دلایل احتمالی

از آنجا که افراد به دلایل مختلف ترک شغل می‌کنند، جای خوب برای شروع این است که هم ورودی‌های فردی و هم شرایط و سپس فرآیندهای مختلف را به عنوان علل احتمالی بروز مشکل جابجایی در سازمان خود در نظر بگیرید. برای راهنمایی به خلاصه چارچوب سازماندهی در شکل ۴.۱ نگاه کنید.

• **دلیل احتمالی اول:** اغلب عوامل فردی بیان‌گر دلایل اصلی ترک خدمت هستند. دلیل احتمالی ترک سازمان توسط کارکنان جوان، برآورده نشدن ارزش‌های شخصی آنان است (فصل ۲). رضایت شغلی پایین (فصل ۲) و انگیزاننده نبودن ویژگی‌های شغل (فصل ۵) نیز از جمله دلایل احتمالی ترک سازمان از سوی کارکنان هستند.

• **دلیل احتمالی دوم:** اغلب عوامل موقعیتی دلیل ترک خدمت کارکنان هستند. به عنوان مثال کارکنان به دلیل عدم برقراری ارتباط با رؤسای خود سازمان را ترک می‌کنند (فصل ۱۳) یا فرهنگ (فصل ۱۴) محیط کاری مملو از رفتارهای سیاسی مخرب است (فصل ۱۲).

• **دلیل احتمالی سوم:** فرآیندهای سطوح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی نیز می‌توانند منجر به ترک خدمت کارکنان شوند. تعارض (با رئیس) به عنوان یک فرآیند سطح تیم (فصل ۱۰) می‌تواند از دلایل ترک خدمت باشد. علت دیگر را می‌توان در نظام مدیریت عملکرد معیوب (به عنوان یک فرآیند در سطح سازمان-فصل ۶) جستجو کرد که باعث توزیع ناعادلانه حقوق و مزایا بین کارکنان می‌شود. بر اساس مطالب فصل ۵، احساس بی‌عدالتی نیز اغلب به‌عنوان یک محرک قوی برای ترک خدمت کارکنان است.

توجه کنید که دلایل بالقوه در اجزای گوناگون (ورودی‌ها و فرآیندها) و سطوح مختلف چارچوب سازماندهی واقع شده‌اند. استفاده از چارچوب سازماندهی برای شناسایی دلایل بالقوه، احتمال تشخیص درست آن‌ها را افزایش می‌دهد و در نهایت ایجاد و پیاده‌سازی راه‌حل در گام سوم را تسهیل می‌کند.

گام سوم: ارائه پیشنهادی مؤثر با استفاده از رفتار سازمانی

حال نوبت مرور دلایل بالقوه برای مسائل گام اول و شناسایی محتمل‌ترین و مهم‌ترین آن‌ها است. برای سناریوی فرضی مورد بحث، فهرست مختصری از راهکارهای حل هر یک از علل احتمالی تهیه می‌کنیم. ما برای هر سه دلیل راهکارهایی ارائه خواهیم کرد تا مشخص کنیم که چه مقدار یاد خواهید گرفت و ارزش عملی این دانش چیست.

• **در پاسخ به دلیل احتمالی اول - پیشنهاداتی برای بهبود عوامل فردی:** رفتار سازمانی ایده‌های زیادی برای حل مشکلات

ارائه می‌دهد. اگر به کارکنان جوان اجازه داده شود در پروژه‌هایی کار کنند که ارزش‌هایی چون خودگردانی یا موفقیت (فصل ۲ و ۵) آن‌ها را برآورده کند؛ نیازهای با ارزش‌ترین کارکنان شما برآورده می‌شود. رضایت شغلی افزایش می‌یابد اگر پاداش‌ها با توزیع عادلانه نیازهای کارکنان را برآورده کنند. سرانجام، اگر به افراد اجازه داده شود مسئولیت بیشتری در قبال پروژه‌ها (غنی‌سازی شغل) بر عهده داشته و تصمیم بگیرند که چگونه و چه موقع کار خود را انجام دهند (استقلال کاری) می‌توان انگیزه را افزایش داد.

• **در پاسخ به دلیل احتمالی دوم - پیشنهاداتی برای بهبود عوامل موقعیتی:** دلایل بسیاری برای تضعیف رابطه مدیر-کارمند

وجود دارد، اما فرض ما این است که کارکنان ارزشمند و جوان در واحد شما، احساس "عدم تعلق به گروه"^۱ دارند، زیرا گروه متشکل از کارکنان با تجربه و سن بالاتر است که برای مدت طولانی با هم و با مدیر کار کرده‌اند. این دلیل مشابه ضعف رابطه رهبر-عضو^۲ (فصل ۱۳) است که می‌توان آن را با آموزش مدیران به داشتن تفکر فراگیرتر و اجرای برنامه‌های رسمی راهنمایی و توسعه^۳ کاهش داد. همچنین

¹ out group

² leader-member exchange (LMX)

³ formal mentoring and development programs

مدیران قادرند رفتارهای سیاسی محرک فرهنگ منفی را با قطع اعطای پاداش به افراد با رفتارهای سیاسی افراطی بهبود بخشند. در نهایت اینکه تیم‌سازی^۱ (فصل ۸) باعث کاهش تعارض میان کارکنان خواهد شد.

• **در پاسخ به دلیل احتمالی سوم- پیشنهاداتی برای بهبود فرآیندها:** فصل ۶ علاوه بر تشریح مفاهیم و نظریه‌های عدالت و هدف‌گذاری، مجموعه‌ای از ایده‌ها را برای بهبود رویه‌های مدیریت عملکرد فراهم می‌آورد. یک نقطه آغاز خوب در این خصوص، استفاده از جدول ۶.۱ و تعریف روشن و اتصال بین انتظارات و اهداف عملکردی است. اگر این اهداف اسمارت^۲ باشند، احتمال دستیابی به آن‌ها بیشتر خواهد بود. در نهایت اگر پیوند مشخصی میان سطوح مختلف عملکرد و پاداش برقرار باشد، تأثیر پاداش‌ها نیز بیشتر خواهد بود. به عبارت دیگر، پاداش‌ها و عواقب آن باید عادلانه و بر اساس ارزیابی عملکرد دقیق و درست باشند. آیا با دیدن دلایل و راه‌حل‌های متعدد برای حل مسئله فوق شگفت‌زده شده‌اید؟! همان‌طور که پیشتر اشاره کردیم، رویکرد سه‌مرحله‌ای در ترکیب با چارچوب سازماندهی در حل مؤثر مسائل به شما کمک خواهد کرد. همچنین اثربخشی و فرصت‌های فردی و حرفه‌ای شما را افزایش خواهد داد.

آرزوهای ما برای شما خوانندگان

داشتن دانش به تنهایی مزیت نیست، بلکه برای پیشی گرفتن از دیگران باید دانش خود را به کار گیرید. ما به‌طور پیوسته شما را به استفاده از دانش جدید رفتار سازمانی تشویق می‌کنیم. این کتاب فرصت‌های بسیار زیادی فراهم می‌آورد. به کارگیری دانش برای دستیابی به یک مسیر شغلی موفق و رضایت‌بخش ضروری است. این آخرین آرزوی ما برای شما و در واقع هدف ما از نوشتن این کتاب است؛ پس از ادامه مسیر لذت ببرید!

¹ team building

² SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timely*)

آنچه در این فصل آموختیم

شما یاد گرفتید که رفتار سازمانی یک حوزه میان رشته‌ای است که بر شناخت و مدیریت افراد در کار متمرکز است. این مجموعه‌ی غنی از ابزارها و بینش‌های رفتار سازمانی می‌تواند به موفقیت شما در محل کار، تحصیل و زندگی کمک کند. درک شما از ارزش عملی دانش رفتار سازمانی با استفاده از چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی و رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله افزایش یافته است. با مرور نکات کلیدی این فصل که در زیر آمده، یادگیری خود را تقویت کنید. سپس دانش خود را با استفاده از چارچوب سازماندهی نشان داده شده در شکل ۵.۱ تحکیم ببخشید. و سرانجام، تسلط خود بر مطالب را با پاسخ به سوالات مهم این فصل به زبان خود به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل اول

شما نکات مهم زیر را یاد گرفتید.

۱.۱ ارزش رفتار سازمانی برای شغل و حرفه من

- رفتار سازمانی یک حوزه میان رشته‌ای و کاربردی است که مدیریت رفتارهای افراد، گروه‌ها/ تیم‌ها و سازمان‌ها را شامل می‌شود.
- مزایای عملی رفتار سازمانی بر رویکرد اقتضایی استوار است که می‌گوید بهترین یا مؤثرترین رویکرد، رویکردی است که ما را به استفاده از دانش و ابزار مناسب در موقعیت معین ملزم می‌کند نه این که در تمام شرایط فقط بر یک بهترین روش تکیه کنیم.
- خودآگاهی برای به کارگیری رویکرد اقتضایی و رسیدن به موفقیت کوتاه و بلند مدت در محل کار و مدرسه بسیار مهم است.
- رفتار سازمانی باعث می‌شود نظر کارفرما به شما جلب شود. او خواهان کارکنانی با مهارت‌های سخت و نرم می‌باشد.
- رفتار سازمانی فراتر از عقل سلیم است. عقل سلیم نقاط ضعف و محدودیت‌هایی دارد. بنابراین دانش و ابزارهای رفتار سازمانی به شما کمک می‌کند بر این نقاط ضعف غلبه کرده و مانع آن‌ها شوید.

۲.۱ درست در برابر – نادرست، اصول اخلاقی و عملکرد من

- اصول اخلاقی با رفتار – درست، نادرست و رفتارهای حد وسط این دو – سروکار دارد. بنابراین رفتار غیر اخلاقی از اشکال و دلایل مختلفی برخوردار است.
- بیشتر رفتارهای غیر اخلاقی در محل کار غیرقانونی نیستند. رفتارهای غیر اخلاقی تأثیر منفی بر اهداف، فرد مرتکب، همکاران و کل سازمان دارند.
- کارکنان اغلب با معضلات اخلاقی یا شرایطی روبرو می‌شوند که هیچ یک از راه‌حل‌های بالقوه از نظر اخلاقی قابل قبول نیست.
- افشاگران/سوت‌زندگان (کارکنانی که فرد خطا کار را معرفی می‌کنند) به ندرت مورد حمایت قرار می‌گیرند. آن‌ها عموماً متحمل هزینه‌های شغلی و احساسی قابل توجهی می‌شوند.

۳.۱ کاربرد رفتار سازمانی برای حل مسائل

- مساله در واقع به معنای اختلاف یا شکاف بین وضعیت موجود و نتیجه مطلوب است.
- حل مسئله ابزاری سیستماتیک برای از بین بردن این اختلاف یا شکاف می باشد.
- رویکرد سه مرحله ای، مسئله را تعریف و از مفاهیم و نظریه های رفتار سازمانی برای شناسایی دلایل ایجاد آن استفاده می کند و برای حل مسئله راهکارها و برنامه های اجرایی ارائه می دهد.

۴.۱ ساختار و دقت در حل مسئله

- تمایز فرد- موقعیت یک روش اساسی و مهم برای سازماندهی، درک و به کارگیری مفاهیم رفتار سازمانی است.
- عوامل فردی ویژگی هایی هستند که به افراد هویت های منحصر به فرد می دهند.
- عوامل موقعیتی تمام عناصر خارج از خود ما را شامل می شوند و بر آنچه انجام می دهیم، نحوه انجام آن و نتایج نهایی عملکردهای ما تأثیر می گذارند.
- رفتار در محل کار در سه سطح رخ می دهد- فردی، گروهی/ تیمی و سازمانی .

۵.۱ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

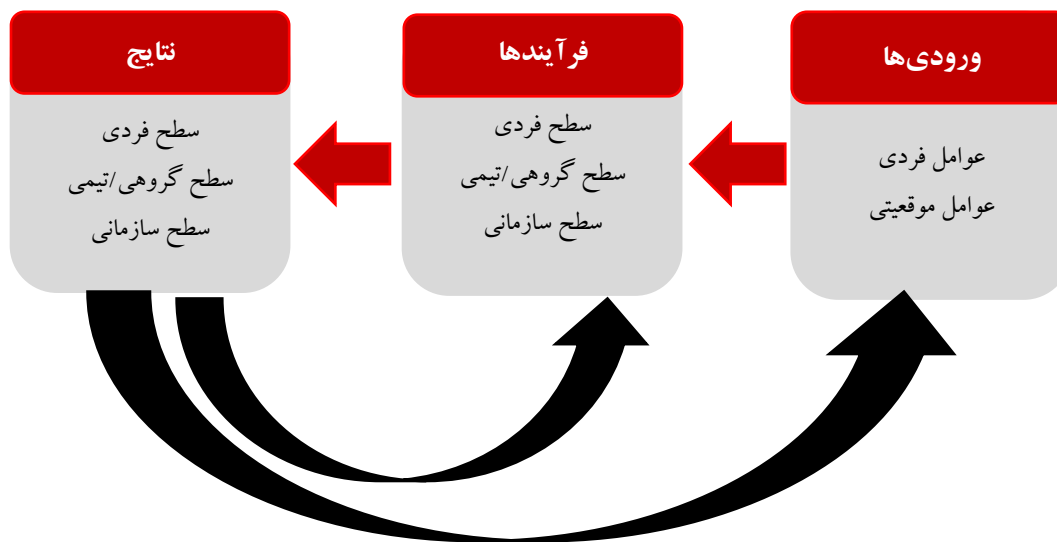
- چارچوب سازماندهی ابزاری است که در سازماندهی، درک و به کارگیری دانش خود برای حل مسئله کمک می کند.
- رویکرد سیستمی- ورودی ها، فرآیندها و نتایج یا پیامدها- مبنای چارچوب سازماندهی است. ورودی ها عوامل انسانی و محیطی هستند و فرآیندها و نتایج در سه سطح فردی، گروهی/ تیمی و سازمانی دسته بندی می شوند.
- استفاده از چارچوب سازماندهی برای رویکرد سه مرحله ای حل مسئله بسیار ارزشمند است. این چارچوب به شما کمک می کند مسائل را تعریف کرده، دلایل آن ها را شناسایی و پیشنهاداتی مؤثر ارائه دهید.

۶.۱ مرور و به کارگیری آنچه فرا گرفته اید

- رویکرد سه مرحله ای حل مسئله یک روش ساده و مؤثر برای استفاده از دانش روزافزون شما در مورد مفاهیم و ابزارهای رفتار سازمانی است.
- این چارچوب سازماندهی جامع، یک پیش نمایش عالی از دانش عمیق، وسیع و عملی است که در طی این دوره به دست خواهید آورد.
- یک سناریوی فرضی نشان داد که چگونه حل دقیق و ساختار یافته مسئله دقت و موفقیت بیشتری ایجاد می کند.

چارچوب سازماندهی برای فصل اول

در این فصل اولین کاربرد چارچوب سازماندهی را با نشان دادن ساختار اصلی ورودی ها، فرآیندها و نتایج (خروجی ها) معرفی کردیم (شکل ۵.۱). چارچوب اصلی نشان داده شده در اینجا به سازماندهی مفاهیم، نظریه ها و ابزارهای جدید و همچنین به حفظ و کاربرد آن ها کمک خواهد کرد. ما از این چارچوب سازماندهی به عنوان یک ابزار کمکی در پایان هر فصل استفاده خواهیم کرد تا میزان یادگیری و کاربرد مهارت تازه شما را مرور کنیم.



شکل ۵.۱ چارچوب سازماندهی برای درک و به کارگیری رفتار سازمانی

امیدواریم تحت تأثیر همه چیزهایی که یاد می‌گیرید قرار بگیرید؛ همان‌طور که در چارچوب خلاصه سازماندهی در شکل ۴.۱ نشان داده شده است. همین چارچوب می‌تواند به شما در درک و مدیریت رفتار و حل مشکلات در زمینه‌های مختلف سازمانی (باشگاه‌ها، تیم‌های ورزشی و سایر گروه‌های اجتماعی) کمک کند.

چالش: پرسشهای کلیدی فصل اول

- اکنون باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید. اگر نتوانید؛ آیا واقعاً دروس فصل را پردازش و درونی کرده‌اید؟ برای مرور مجدد و پاسخ به سؤالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۵.۱، مطالب فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید:
۱. چگونه می‌توانم از دانش رفتار سازمانی برای بهبود عملکرد شغلی و حرفه‌ای استفاده کنم؟
 ۲. چرا افراد، حتی ناخواسته، رفتارهای غیراخلاقی انجام می‌دهند و من چه درس‌هایی می‌توانم از آن بگیرم؟
 ۳. چگونه می‌توانم رفتار سازمانی را به روش‌های عملی برای افزایش اثربخشی خود به کار گیرم؟
 ۴. چگونه می‌توانم ارتباط عملی و قدرت رفتار سازمانی برای کمک به حل مشکلات را برای یک هم‌کلاسی یا هم‌کار توضیح دهم؟
 ۵. چگونه چارچوب سازماندهی می‌تواند به من کمک کند تا دانش رفتار سازمانی را برای حل مشکلات درک و استفاده کنم؟
 ۶. چگونه می‌توانم از دانش رفتار سازمانی برای کمک به اثربخشی فردی و حرفه‌ای خودم استفاده کنم؟

کاربردهای فردی

ابتدا، به مهارت‌هایی که اغلب توسط کارفرمایان جستجو می‌شوند (مانند تفکر انتقادی، حل مسئله، تصمیم‌گیری و شنیدن فعال) توجه کرده و نقاط قوت و ضعف خود را بشناسید. دوم اینکه، مطمئن شوید که هم مهارت‌های سخت و هم مهارت‌های نرم را توسعه داده و

کاربردهایی برای مدیران

فصل اول چند کاربرد عملی برای مدیران به همراه دارد. ابتدا مهارت‌های اصلی مورد نیاز برای عملکرد برتر در مشاغلی که مدیریت می‌کنید را شناسایی کنید. شما ممکن است یک کارمند برتر گذشته یا موجود را در نظر بگیرید. اما ما به شما پیشنهاد می‌کنیم مهارت‌های نرم و مهارت‌های دیگری که در اکثر تحقیقات اخیر مهم شناخته شده‌اند را نیز در کارکنان خود تقویت کنید. با تمرکز بر این مهارت‌ها، کارکنان را انتخاب کرده و آن‌ها را رشد دهید. دوم، متدوال‌ترین اشکال رفتارهای غیراخلاقی برای مدیرانی چون شما و همچنین برای افراد تحت مدیریت خود را مشخص کنید. دلایل احتمالی را شناسایی کرده (رجوع شود به جدول ۲.۱) و به وضوح توضیح دهید در مواجهه با این شرایط از کارکنان خود چه انتظاری دارید. سوم، درک کنید که عملکرد و تمام رفتارهای دیگر کارکنان تابعی از خصوصیات فردی و عوامل موقعیتی است. خیلی سریع رفتار بد (یا خوب) را به آنان نسبت ندهید، چرا که ممکن است عوامل موقعیتی در این رفتار نقش داشته باشند. و سرانجام، با استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله، اثربخشی خود و افراد تحت مدیریتتان را افزایش دهید. مطمئن شوید که مشکلات را دقیق تعریف کرده و در چندین سطح - فردی، گروهی / تیمی و سازمانی به دنبال دلایل گشته‌اید. سازمان‌ها و افراد پیچیده هستند و مدیریت آن‌ها مستلزم این است که این پیچیدگی را در نظر بگیرید و به طور مؤثر با آن کنار بیایید. مدل‌هایی مانند چارچوب سازماندهی می‌تواند کمک کننده باشد.

مورد کاربردی حل مسئله

شرکت هواپیمایی یونایتد ایرلاینز: چگونه از اینجا به آنجا برسیم؟

چگونه از این جا به آن جا برسیم؟ این پرسش چندین ساله مدیرعاملان شرکت هواپیمایی یونایتد ایرلاینز^۱، هزاران کارمند، ده‌ها هزار مشتری و نیز تعداد زیادی از سرمایه‌گذاران است. همه مسافران قصه‌هایی برای گفتن دارند ولی آن‌هایی که برخی از مسافران یونایتد گفته‌اند مانند کلیپ‌های یک فیلم ترسناک به نظر می‌رسند. برخی از مسافران به مدت ۲۰ ساعت در یک پادگان نظامی در کانادا نگه داشته شدند؛ در یک زمان همه پروازها در سراسر جهان به دلیل اشکال در رایانه لغو و تیم باشگاه گلف روری مک‌لروی^۲ در راه یک تورنمنت گم شدند. این داستان‌ها بازتاب مشکلات عمیق‌تر و گسترده‌تری در شرکت هواپیمایی هستند. شرکت یونایتد از زمان ادغام با شرکت کانتینتال^۳ در سال ۲۰۱۰، در جایگاه آخر یا نزدیک به آخر صنعت قرار دارد. این واقعیت وجود دارد؛ هرچند رقبا نیز ادغام‌های بزرگی (ادغام شرکت امریکن با یواس ایر و شرکت دلتا با نورت وست) انجام داده و با فشارهای اقتصادی مشابهی روبرو شدند. شرکت یونایتد علاوه بر کاهش درآمد و سود در طی چندین سال، هدف ۴۳ درصد از کل شکایات مسافران از شرکت‌های هواپیمایی ایالات متحده در سال ۲۰۱۵ قرار گرفت و از نظر رضایت مشتری در میان رقبای خود رتبه آخر را به خود اختصاص داد. این شرکت بابت رها کردن مسافران در باند فرودگاه و رفتار نامناسب با افراد معلول ۲.۸ میلیون دلار جریمه شد. یک مسافر مبتلا به فلج مغزی مجبور شد از در هواپیما چهار دست و پا برود، زیرا صندلی چرخدار در دسترس نبود.

کاهش هزینه‌ها برای پیشرفت

تمرکز شدید مدیریت بر کاهش هزینه‌ها - از طریق اخراج، مرخصی اجباری و برون سپاری حمل بار - باعث ضعف روحیه کارکنان شده است؛ همان کارکنانی که باید با مسافران ناراضی که پروازهایشان به تأخیر افتاده یا لغو شده، قهوه بدمزه نوشیده یا چمدان خود را گم کرده‌اند برخورد مناسبی بکنند. کارکنان همچنین شکایت کردند که لباس‌های فرم جدیدشان بسیار ارزان و بی کیفیت است. این شرکت هواپیمایی مدت‌ها برای امضای قرارداد با مهمانداران، مکانیک‌ها، خلبانان و مأموران ورودی تلاش کرد. یک تحلیلگر خطوط هواپیمایی از موسسه بلومبرگ^۴ وضعیت را اینگونه توصیف می‌کند: «مکانیک‌های ناراضی تمایل ندارند که یک مایل اضافی - یا یک متر اضافی - طی کنند تا هواپیما آماده حرکت شود». یکی از مسافران در مورد جدی و گسترده بودن مشکلات کارکنان شرکت یونایتد جمله جالبی دارد: «آن‌ها افراد واقعاً خوبی هستند... اما در شرایط بسیار بدی قرار گرفته‌اند و مدام سعی می‌کنند با مشتریان ناراضی مواجه شوند؛ و آن‌ها فاقد توان لازم هستند».

چه کسی مقصر است؟

چه کسی مسئول این عملکرد ضعیف دائمی است؟ بسیاری به مدیر عامل شرکت اشاره می‌کنند. شرکت یونایتد از سال ۲۰۱۰ سه مدیر عامل داشته است. جف اسمیسک^۵ رهبر کانتینتال که در آن زمان ادغام با شرکت یونایتد را برنامه‌ریزی کرد و مسئول اجرا (یا عدم اجرای) بسیاری از تغییرات بود. ادغام بسیاری از سیستم‌های عملیاتی دو شرکت هواپیمایی به یک باره صورت گرفت و به طور مؤثر انجام نشد. به عنوان مثال، برنامه‌ای که برای زمان‌بندی خلبانان استفاده می‌شد در واقع ردیابی خلبانان را از دست داده و به لغو گسترده پروازها منجر شد. این سیستم معیوب حتی پروازهایی را برای خلبانان بازنشسته و فوت شده تعیین کرده بود.

¹ United Airlines

² Rory McIlroy

³ Continental

⁴ Bloomberg

⁵ Jeff Smisek

اسمیسک به همراه دو مدیر ارشد دیگر به اتهام رفتارهای غیراخلاقی از سمت خود برکنار شدند. این سه نفر به دادن امتیاز ویژه تجاری به دیوید سامسون^۱، رئیس بندر و مسئول فرودگاه بین‌المللی نیوآرک لیبرتی^۲ (مرکز اصلی یونایتد) متهم شدند. قرار بود سامسون میلیون‌ها دلار در ازای برقراری پرواز مجدد از نیوآرک^۳ به کارولینای جنوبی کلمبیا^۴، جایی که سامسون خانه تابستانی داشت؛ برای به‌روزرسانی گیت‌ها و ترمینال‌های مورد استفاده یونایتد اختصاص دهد. پرواز ضررده که بعداً به «پرواز رئیس» معروف شد، نه تنها برقرار شد، بلکه قرار بود در مواقع مناسب برای سفرهای آخر هفته نیز برقرار باشد. (این پرواز پس از برکنار شدن اسمیسک فوراً لغو شد).

سپس اسکار مانوز^۵ به عنوان مدیر کل منصوب گردید اما او چند هفته بعد دچار حمله قلبی شد. در زمان غیبت او، برت هارت^۶، مشاور عمومی یونایتد، به عنوان مدیر کل موقت ایفای نقش می‌کرد. در نهایت مانوز برگشت اما این برکناری‌ها و شرایط بسیار سخت باعث شده بسیاری از مدیران ارشد دیگر این شرکت را ترک کنند، حتی برخی از آن‌ها توسط رقیبان به کار گرفته شدند. نتیجه این شد که «پست‌های مدیریتی خالی گردید و سه مدیر کلیدی در جایگاهی قبل از انتصاب رسمی فعالیت می‌کردند». به گفته همگان: ممکن است جذب استعداد‌های برتر در آینده نزدیک برای یونایتد دشوار باشد.

احتمالاً تعجب‌آور نباشد که در میان هرج‌ومرج مدیریتی، این شرکت از چشم مشتریان خود افتاده باشد. یونایتد در برآورده کردن اولین اولویت یک شرکت هواپیمایی، یعنی پرواز و فرود به موقع، شکست خورد. این شرکت هواپیمایی در طول تاریخ به مسیریابی خطی متکی بوده که مستلزم اعزام یک هواپیما از نیویورک به شیکاگو^۷، سپس به دنور^۸ و در نهایت به سیاتل^۹ است. با ننگ داشتن هواپیما در طول روز در هوا، مملو از مسافران درآمدها، سود به حداکثر می‌رسد، همچنین این بدان معنی است که اگر در یک فرودگاه مشکلی مانند آب‌وهوای نامناسب یا خرابی تجهیزات پیش بیاید، بسیاری از پروازهای دیگر و مسافران آن‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. در مقابل، رهبر صنعت خطوط هوایی دلتا^{۱۰}، عملکرد به موقع را در اولویت قرار داده و به طور مؤثری لغو پروازهای غیر مرتبط با طوفان را کاهش داده است.

برخی تلاش‌های یونایتد برای بهبود کارایی و سرعت سوار شدن نیز نتیجه نداد و حتی منجر به صرف وقت بیشتر مسافران در باند و سوار شدن شد. سرانجام، یونایتد به عنوان یکی از قدیمی‌ترین ناوگان در آسمان شناخته شده است. این واقعیت برای همه - خلبانان، مهمانداران، مکانیک‌ها، کارگران حمل بار و البته مشتریان - پیامدهایی دارد.

علائم بالقوه بهبود

کور سوی امیدی در افق دیده می‌شود. در اوایل سال ۲۰۱۶ مانوز به عنوان مدیر عامل به کار خود برگشت و دانش و اعتبار را برای شرکت به همراه آورد. او قبل از این که معاون عملیات یونایتد شود خارج از صنعت خطوط هوایی کار می‌کرد و عضو هیأت مدیره شرکت هواپیمایی کانتیننتال نیز بود. وی در مدت زمان کوتاهی با کارکنان را در محل کار دیدار، مهمانی‌های کارکنان در بارها را رها و از راه‌های دیگر با آنان ارتباط برقرار نمود. تأمین کنندگان قهوه تغییر کرده و شرکت شروع به ارائه میان وعده‌های رایگان در کلاس اقتصادی کرده و پیشرفت در برخی از مذاکرات برای انعقاد قراردادهای جدید گزارش شده است. از آنجا که کاهش قیمت نفت باعث کم شدن هزینه سوخت شده؛ سود

¹ David Samson

² Newark Liberty International Airport

³ Newark

⁴ Columbia, South Carolina

⁵ Oscar Munoz

⁶ Brett Hart

⁷ Chicago

⁸ Denver

⁹ Seattle

¹⁰ Delta Air Lines

شرکت نیز افزایش یافته است. شخصی وضعیت فعلی را اینگونه توصیف می‌کند: "این شرکت هواپیمایی کاملاً مریض بود و اسکار مانوز مانند تزریق پنی سیلین است؛ بهتر می‌شود اما باید مدتی وقت بگذارد تا واقعاً در آن مستقر شود و کار کند.

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید.

ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. بنابراین باید تعیین کنید که از دیدگاه چه کسی - کارمند، مدیر، تیم یا سازمان - مسئله را تعریف می‌کنید.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی فصل اول خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به چارچوب سازماندهی مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندباره چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. مثلاً آیا ویژگی‌های مدیرعامل، کارکنان یا مشتریان دلیل مسئله تعریف شده در گام اول هستند؟ ممکن است این نتیجه را بگیرید که رفتار غیراخلاقی اسمیسک دلیل اصلی مسئله است.

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید. در زمینه این مورد کاربردی، عوامل موقعیتی می‌توانند خارج از سازمان مانند رقبا و محیط اقتصادی یا داخل شرکت ولی بیرون از کارکنان مانند رهبری و فرهنگ سازمانی باشند. برای هر عامل پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ مثلاً بهبود فرآیندها و خدمات مشتری رقبای یونایتد، به احتمال زیاد باعث ترجیح استفاده مسافران از آن خطوط هوایی بود. چرا این اتفاق افتاد؟ رهبری یونایتد کاهش هزینه‌ها را بیش از هر چیز دیگری از جمله رضایت مشتری و کارمند در اولویت قرار داد. این موضوع روحیه کارمندان را از بین برد و رضایت مشتری را بیشتر کاهش داد. با دنبال کردن فرآیند پرسیدن چندباره چرا، احتمالاً به فهرستی کامل تر و دقیق تر از علل دست خواهید یافت. مجدداً برای راهنمایی بیشتر به چارچوب سازماندهی مراجعه کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ قطعاً به نظر می‌رسد که ضعف در رهبری و/یا مدیریت تغییر ناکارآمد دلایل بالقوه‌ای برای مسئله مورد نظر هستند. برای هر فرآیند پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید. از بخش‌های رفتار سازمانی در عمل غافل نشوید، زیرا حاوی بینش‌های دیگران هستند که ممکن است برای حل این مسئله مفید باشند. به عنوان مثال، با توجه به جزئیات این پرونده، نحوه جایگزینی هیئت مدیره به عنوان مدیرعامل اول به دلیل تخلفات اخلاقی ادعا شده را توضیح دهید. این ممکن است بخشی از راه‌حل باشد اما آیا کافی است؟

ب) مطمئن شوید که در چارچوب سازماندهی، عوامل فردی و موقعیتی را نیز مانند فرآیندها در سطوح گوناگون در نظر بگیرید.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی / اخلاقی

گفتن یا نگفتن

فرض کنید یک مدیر پرستاری برای خانه سالمندان هستید. مدت کوتاهی است که در این شرکت مشغول به فعالیت شدید که متوجه می‌شوید شرکتی که مالک خانه سالمندان است هزینه‌هایی بیشتر از واقع برای مراقبت و ارائه خدمات گرفته است. شما این مورد را به مدیریت شرکت گزارش می‌دهید اما آن‌ها اقدامی نمی‌کنند. سپس به مقامات (به یک فرد سوت‌زن تبدیل می‌شوید) اطلاع می‌دهید و به دلیل ناامیدی از کلاهبرداری و سایر مشکلات، استعفا می‌دهید.

چند ماه بعد شما برای شغل جدید به عنوان مدیر پرستاری شرکت دیگر به مصاحبه می‌روید. مصاحبه با گروهی متشکل از ۱۰ تصمیم‌گیرنده برگزار می‌شود شامل مدیرکل، مدیر پزشکی و مجریان دیگر که تصمیم می‌گیرند آیا شما مناسب این شغل هستید یا خیر. نکته مهم دیگر: این مرکز فقط دوماه از شرکت قبلی که از آن استعفا دادید فاصله دارد. پرستاری مانند صنایع دیگر، تمایل دارد حلقه به هم فشرده‌ای از افراد باشد که به کرات در شغل‌های مختلف در طول زمان از این مسیر عبور می‌کنند.

پاسخ شما

در مورد افشای اطلاعات مربوط به ادعاها در برابر کارفرمای قبلی خود، چه خواهید کرد؟ یکی از پاسخ‌های زیر را انتخاب کنید. و علت انتخاب گزینه را توضیح دهید.

۱. سوت‌زنی را آشکار نمی‌کنید.
۲. منتظر می‌مانید تا نتیجه مصاحبه مشخص شود، اگر به شما پیشنهادی نشود، اطلاعات را به اشتراک نمی‌گذارید.
۳. منتظر می‌مانید تا نتیجه مصاحبه پنهان مشخص شود، اگر یک شغل به شما پیشنهاد شود، با فردی که به شما پیشنهاد داده است در مورد ادعاهای خود صحبت می‌کنید.
۴. خود صحبت می‌کنید.
۵. به تمام اعضا در طی مصاحبه می‌گویید.
۶. مسیر دیگری را خلق کرده و آن را پیش می‌برید.

2 ارزش‌ها و نگرش‌ها

ارزش‌ها و نگرش‌ها چگونه بر پیامدهای وابسته به کار اثر می‌گذارند؟

موضوعات اصلی یادگیری و سؤالاتی که این بخش پاسخ می‌دهد

۱.۲ ارزش‌های فردی

پرسش اصلی: نقش ارزش‌ها در اثرگذاری روی رفتار چیست؟

۲.۲ نگرش‌های فردی و تأثیر آن بر رفتار و پیامدها

پرسش اصلی: تاثیر نگرش‌های فردی بر رفتار کاری و پیامدهای وابسته به آن چگونه است؟

۳.۲ نگرش‌های کلیدی محیط کار

پرسش اصلی: چرا مدیریت باید به نگرش‌های موجود در محیط کار توجه نماید؟

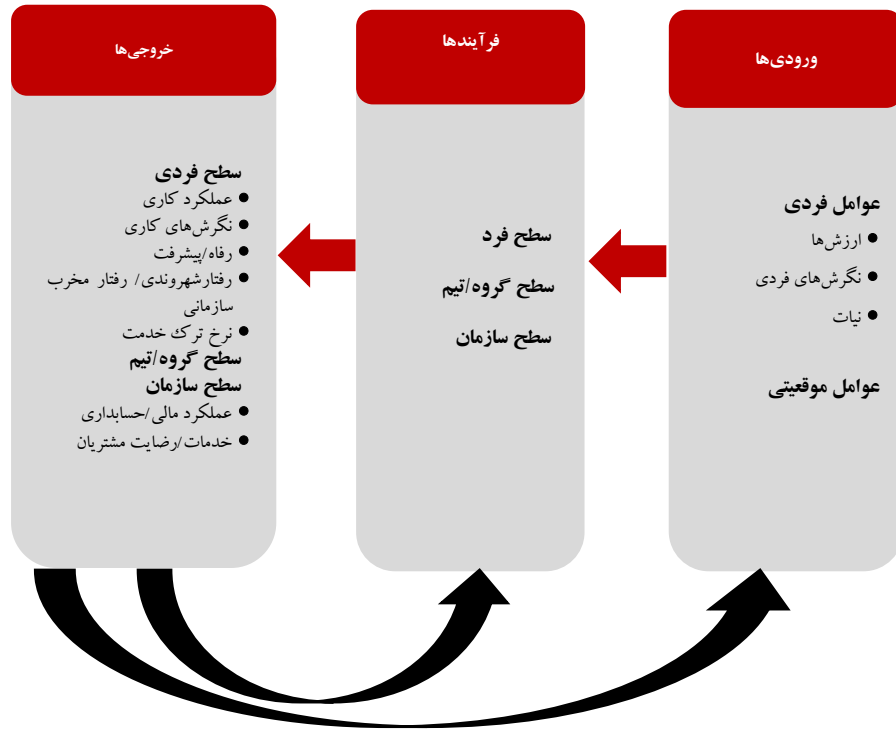
۴.۲ دلایل رضایت شغلی

پرسش اصلی: تغییرات در محیط کار چگونه باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود؟

۵.۲ عوامل مرتبط و پیامدهای اصلی رضایت شغلی

پرسش اصلی: پیامدهای کاری مرتبط با رضایت شغلی کدامند؟

چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی در شکل ۱.۲، خلاصه مطالب این فصل را نشان می‌دهد. فصل دوم با مطالعه روش تأثیرگذاری ارزش‌ها، نگرش‌های شخصی و نیت به عنوان عوامل ورودی، بر مجموعه‌ای از نتایج سطح فردی و سازمانی آغاز می‌شود. به خاطر دارید که مسائل را به عنوان شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب یک یا چند پیامد تعریف کردیم. در این فصل توجه خود را به روش تبدیل ارزش‌ها و نگرش‌های فردی به دلایل پیامدهای مسئله‌دار مانند سطح عملکرد پایین، نگرش‌های ضعیف کاری، سلامت/پیشرفت اندک، فقدان رفتارهای شهروندی سازمانی/ بروز رفتارهای مخرب کاری و نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، معطوف نمایید. این عوامل ورودی به توضیح پیامدهای سطح سازمانی از جمله عملکرد ضعیف سازمان و رضایت/خدمات ضعیف مشتریان نیز کمک می‌کنند.



شکل ۲.۱ چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

برنده شدن در کار

یادگیری مبارزه با قلدری/مزاحمت

بیشتر افراد فکر می کنند که قلدری/مزاحمت^۱ را در حیات مدرسه جا گذاشته اند. بعضی اوقات اشتباه می کنند. کارل دسورولت^۲ را در نظر بگیرید؛ راننده اتوبوسی که بارها از سوی همکاران خود مورد آزار و اذیت قرار می گرفت زیرا ظاهر او شبیه به یک مظنون تجاوز جنسی بود که تحت پیگرد پلیس بود. بارها سؤالاتی از این قبیل از او پرسیده شد: "تجاوز به زنان چگونه است؟" و "قربانی بعدی شما کیست؟" دسورولت به دنبال مشاوره رفت، از داروهای ضد افسردگی استفاده نمود و در نهایت خودکشی کرد. آزار و اذیت "هنگامی رخ می دهد که فرد در طی یک دوره زمانی مکرراً رفتارهای منفی را تجربه کند." یک رخداد تا زمانی که پتانسیل تبدیل به یک عامل تهدید را نداشته باشد، قلدری محسوب نمی شود. قلدری در اینجا به عنوان مثالی از رفتاری است که بخشی از آن ناشی از ارزش های فردی است. مثلاً احتمال قلدری در افرادی با ارزش های قدرت مآبانه بیشتر از افرادی با ارزش های نوع دوستی و سنتی است.

تکرار و منشأ مزاحمت

پژوهش انجام گرفته توسط مؤسسه قلدری محیط کار^۳، حاکی از این است که ۲۷ درصد افراد مورد آزار قرار گرفته اند و ۲۱ درصد افراد نیز شاهد رفتارهای مزاحم بوده اند. روی هم رفته حدود نیمی از نیروی کار ایالات متحده در معرض آزار و اذیت بوده اند. از نتایج جالب توجه اینکه بیشتر قلدری ها توسط رؤسا و مردان رخ داده است (حدود ۶۰ درصد) و زنان بیشتر مورد مزاحمت قرار گرفته اند.

انواع مزاحمت

قلدری شامل رفتارهای مختلف است. نوعی از قلدری شامل پرخاشگری های جسمی است مانند: هل دادن، نیشگون گرفتن یا تحت فشار قرار دادن. قلدری می تواند طعنه و تهدیدهای کلامی مانند دشنام دادن، خندیدن به افراد و تحقیر کردن باشد. نوع دیگری از قلدری شامل پرخاشگری های رابطه ای مانند غیبت، شایعه سازی، طرد کردن و انزوای اجتماعی است. همچنین قلدری می تواند شامل پرخاشگری های فضای مجازی و سایبری مانند ارسال تصاویر، پیام های متنی، ایمیل های منفی یا توهین آمیز باشد. رفتارهای قلدری معمولاً در سازمان های کوچک بیشتر از سازمان های بزرگ رخ می دهند.

پیامدهای مزاحمت

عواقب کوتاه مدت مورد قلدری قرار گرفتن شامل افزایش اضطراب، حملات عصبی، عوارض وابسته به سلامتی و رفتار مخرب توأم با کاهش رضایت شغلی، عزت نفس، حضور در محیط کار و عملکرد شغلی است. در بلندمدت نیز قلدری باعث ترک خدمت توسط کارکنان، افسردگی و علائمی شبیه به اختلال استرس پس از ضربه روحی بزرگ و خودکشی می شود. به اعتقاد کارشناسان، به ازای هر کارمند که مورد قلدری واقع می شود، رقمی تا ۱۰۰۰۰۰ دلار خسارت در سال برای دعاوی مربوط به سلامت و کاهش بهره وری به سازمان وارد می شود.

مبارزه با مزاحمت/قلدری

¹ Bullying

² Carl Dessureault

³ Workplace Bullying Institute

اگر شما هدف قلدری قرار بگیرید می‌توانید برای مقابله با آن چه بکنید؟

• **جزئیات را ثبت و ضبط کنید:** فرد مزاحم اتهامات را انکار می‌کند. بنابراین همه اطلاعات شامل زمان، تاریخ و جزئیات اتفاق رخ داده و سخنان ردوبدل شده را ثبت کنید. دقیق و صادق باشید و به حقایق تکیه کنید. اگر قلدری به صورت الکترونیکی رخ داد، تنها کاری که باید انجام دهید حفظ یک کپی از پیام‌ها است.

• **تعاملات خود را برنامه‌ریزی کنید:** قلدرها وقتی با قربانی خود تنها هستند، بیشتر فعال می‌شوند. اگر شما مجبور به کار کردن با فرد قلدر هستید، از تنها بودن با وی اجتناب کنید و مطمئن باشید حداقل یک نفر متوجه تعاملات شما می‌شود. همچنین از گوشی هوشمند برای ضبط رفتار پرخاشگرانه استفاده نمایید.

• **با فرد قلدر مقابله کنید:** به وی درباره احساس خود نسبت به رفتارش توضیح دهید. از پیام‌های اول شخص مفرد استفاده کنید؛ مثلاً بگویید: "وقتی در جلسه دیروز من را احق خطاب کردی، من احساس حقارت کردم." شما باید با سایر افرادی که به طریق مشابه قربانی رفتار فرد قلدر هستند متحد باشید و به یک شکل با وی مقابله کنید تا تأثیرگذاری این مقابله بیشتر شود.

• **موقعیت را گزارش کنید:** اگر فرد قلدر رئیس شما است، با رئیس مافوق وی، یکی از اعضای واحد منابع انسانی یا یکی از کارکنان بخش کمک به کارکنان صحبت کنید. اگر نگران اقدام تلافی‌جویانه فرد قلدر هستید می‌توانید درخواست انتقالی بدهید. اگر فرد قلدر یکی از همکاران هم‌سطح شما است، جلسه‌ای با حضور رئیس خود تدارک ببینید.

• **ضمن حفظ آرامش مراقب خود باشید:** در برابر وسوسه تلافی کردن مقاومت کنید زیرا ممکن است به قیمت از دست دادن شغل یا شهرت شما تمام شود. در نهایت به دنبال جلب حمایت اجتماعی از جانب دوستان یا اعضای خانواده باشید که امکان مطرح کردن موضوع با ایشان و در نتیجه کم کردن از فشار عصبی را دارید. ممکن است آن‌ها راه‌حل‌های خوبی ارائه دهند.

آن چه در این فصل پیش رو است

اکنون شما آماده استفاده عملی از ابزاری چون چارچوب سازماندهی و رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله در رفتار سازمانی هستید. در ابتدای فصل چگونگی تأثیر عوامل فردی بر مجموعه‌ای از پیامدهای مهم تشریح می‌شود. بخصوص به نحوه اثرگذاری عوامل فردی مانند ارزش‌ها بر نگرش‌ها و رفتارهای محیط کار اشاره می‌کنیم. ما به شما کمک می‌کنیم، چگونگی تأثیر ارزش‌های فردی بر نگرش‌ها و رفتارهای محیط کار را توضیح دهید. ما شما را به یادگیری نگرش‌های کلیدی وابسته به کار-تعهد سازمانی، دلبستگی کارکنان و حمایت سازمانی ادراک شده- موثر بر پیامدهای مهم در سطح فردی و سازمانی کمک خواهیم کرد. و در انتهای فصل به دلایل و پیامدهای رضایت شغلی، به عنوان پیامدی مهم برای مدیران و کارکنان پی خواهید برد.

پرسش اصلی

نقش ارزش‌ها در اثرگذاری روی رفتار چیست؟

تصویر بزرگ‌تر

احتمالاً نسبت به ارزش‌های فردی و نقش آنها در زندگی شناخت کافی دارید. در یک سازمان، ارزش‌های فردی در نگرش‌ها و رفتارهای محیط کار ایفای نقش می‌کنند. بنابراین مهم است چگونه تاثیر دامنه وسیعی از ارزش‌های بالقوه انسانی بر نگرش‌ها و رفتارهای محیط کار را بشناسید زیرا با استفاده از آن قادر خواهید بود در چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی بر پیامدها تاثیر بگذارید.

ارزش‌ها، ایده‌آل‌های انتزاعی هستند که اندیشه و رفتار ما را در همه موقیعت‌ها هدایت می‌کنند. آن‌ها از ارزش‌های والدین، تجارب دوران کودکی یا در طی زندگی و همچنین اعتقادات مذهبی و معنوی شکل می‌گیرند. ارزش‌ها نسبتاً ثابت هستند و ناخودآگاه بر رفتار ما اثر می‌گذارند.

آشنایی با نحوه تاثیر ارزش‌ها بر رفتار به دو دلیل اهمیت دارد؛ اول اینکه ارزش‌ها هدایت‌کننده اعمال ما در همه موقیعت‌ها هستند. دانستن این موضوع به توانایی خودمدیریتی شما مانند موقیعت انتخاب یک رشته تحصیلی یا مسیر شغلی مناسب کمک خواهد کرد. دلیل دوم اینکه قدرت تاثیرگذاری شما بر نگرش‌ها و رفتارهای دیگران افزایش خواهد یافت.

شالوم شوارتز^۱، نظریه ارزش‌های فردی را ارائه کرده که بسیاری از مدیران و صاحب‌نظران رفتار سازمانی از آن برای درک اثر انگیزی ارزش‌ها استفاده می‌کنند. در ادامه این نظریه را مرور می‌کنیم.

نظریه ارزش شوارتز

بر اساس نظریه شوارتز، ارزش‌های بسیاری رفتار ما را در هر زمینه‌ای برمی‌انگیزانند. شوارتز این ارزش‌ها را در قالب دو بعد متضاد دسته‌بندی کرد که در جدول ۱.۲ قابل مشاهده است. بعد اول از اهمیت قائل شدن برای رفاه دیگران (تعالی دیگران^۲) تا پیگیری منافع خود (تعالی شخصی^۳) و بعد دوم نیز از استقلال و خودگردانی (گشودگی نسبت به تغییر^۴) تا انطباق (محافظه‌کاری^۵) را شامل می‌شود.

جدول ۱.۲ ابعاد دوگانه مدل شوارتز

دو قطب اول	
تعالی دیگران	تعالی شخصی
اهمیت قائل شدن برای رفاه و منافع دیگران (نوع دوستی ^۶ ، خیرخواهی ^۷)	پیگیری منافع خود، موفقیت نسبی و چیرگی بر دیگران (قدرت ^۸ ، موفقیت ^۹)
دو قطب دوم	
آمادگی برای تغییر	محافظه‌کاری
استقلال در عقیده، اعمال، احساسات و آمادگی برای تغییر (انگیزش ^{۱۰} ، نظم، خودمراقبتی، حفظ شرایط گذشته، مقاومت در برابر تغییر (هم‌نویی ^{۱۱} ، خودجهت‌دهی ^{۱۲})	سنت ^{۱۳} ، امنیت ^{۱۴}

به اعتقاد شوارتز، اهمیت نسبی که ما به این دو بعد متضاد می‌دهیم، محرک رفتار ما است. مثلاً اگر شما برای موفقیت خود (تعالی شخصی) بیشتر از موفقیت دیگران (نوع دوستی) ارزش قائل شوید، زمان خود را صرف مطالعه برای کسب نمره «الف» در امتحان خواهید کرد و در نشستی با عنوان «مبارزه با تغییرات اقلیمی» شرکت نمی‌کنید. در واقع ارزش‌ها هستند که به این انتخاب‌ها کمک می‌کنند. شوارتز ۱۰ ارزش اصلی را در این دو بعد متضاد جای داد. شکل ۲.۲ این ۱۰ ارزش را همانند برش‌هایی از یک کیک و ابعاد دو قطب اصلی را در بیرون شکل نمایش داده است. شوارتز این ۱۰ ارزش را در ساختاری دایره‌ای جای داده تا سازگاری آن‌ها با یکدیگر را نشان دهد. به طور کلی ارزش‌های نزدیک (مانند خودجهت‌دهی و نوع دوستی) با یکدیگر سازگارترند. یعنی، این ارزش‌ها دارای یک تمرکز مشترک هستند که باعث پذیرش آن‌ها در یک فرد می‌شود. ارزش‌های دورتر (مانند خودجهت‌دهی و قدرت) سازگاری کمتری دارند یا در تعارض هستند. ارزش‌های متضاد توسط فرد کمتر حفظ می‌شوند.

¹ Shalom Schwartz

²self-transcendence

³self-enhancement

⁴openness to change

⁵conservation

⁶ universalism

⁷ benevolence

⁸ power

⁹ achievement

¹⁰ stimulation

¹¹ self-direction

¹² conformity

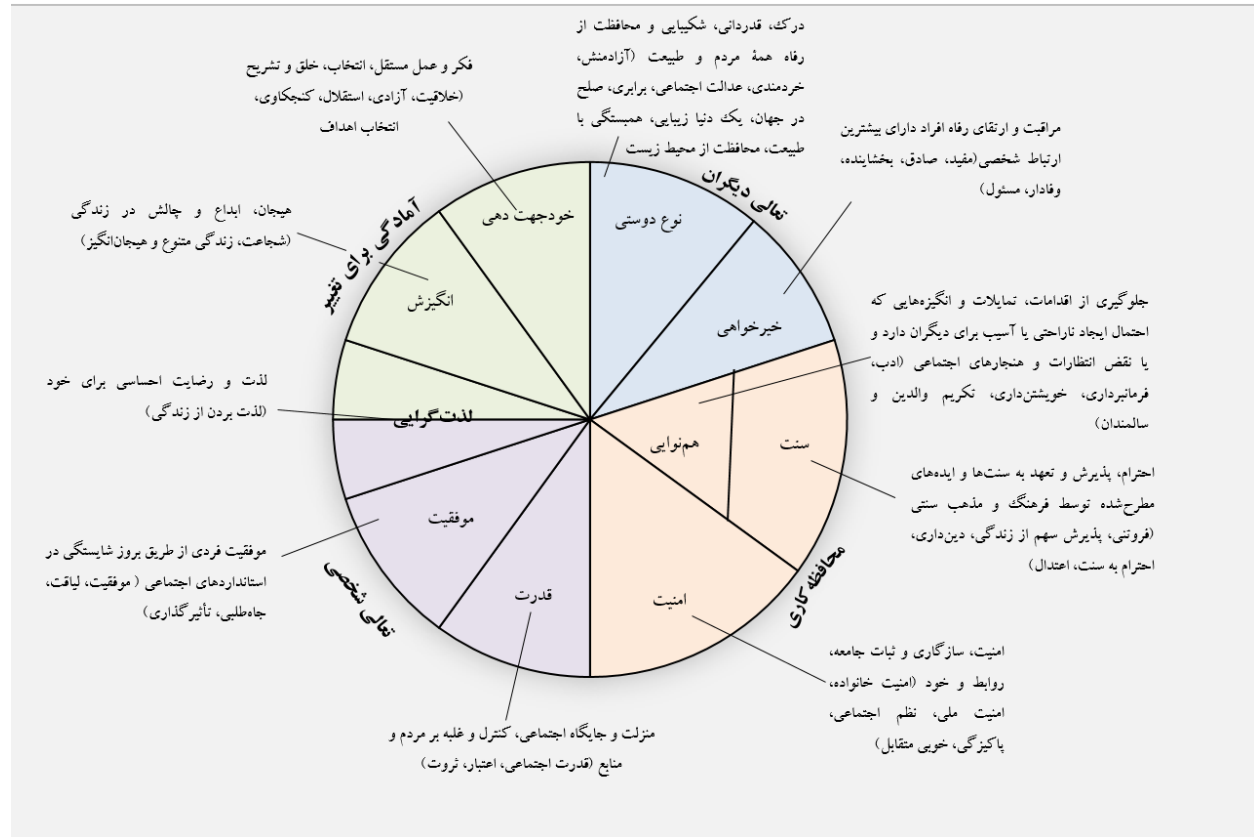
¹³ tradition

¹⁴ security

در شکل ۲.۲، شوارتز مجموعه ارزش‌های متضاد را با استفاده از رنگ نشان داده است. به رفتار منحصر به فرد چندین ارزش توجه کنید: سنت و هم‌نوایی در یک برش واحد قرار دارند و از یک هدف انگیزشی مشترک پشتیبانی می‌کنند. هم‌نوایی به مرکز دایره متمایل است زیرا به اندازه سنت با ارزش متضاد تعارض ندارد که به خارج از دایره متمایل است. همچنین ببینید که لذت‌گرایی هم عناصر باز بودن برای تغییر و هم تعالی خود را در بر می‌گیرد.

شکل ۲.۲ ارزش‌ها و انگیزه‌ها در نظریه شوارتز

SOURCE: Graphic from S. H. Schwartz, "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values," Online Readings in Psychology and Culture 2(1), December 1, 2012, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>. Definitions from A. Bardi and S. H. Schwartz, "Values and Behavior: Strength and Structure of Relations," Personality & Social Psychology Bulletin, October 2003, 1208.



اعتراضات اغلب به خاطر مسائلی مانند گرم شدن کره زمین شکل می‌گیرد. رفتار این معترضین بیانگر ارزش متعالی نوع دوستی و خود جهت‌دهی در ارتباط با گشودگی برای تغییر باشد. در مقابل، تکمیل مدرک دانشگاهی منعکس کننده ارزش‌هایی مثل موفقیت، قدرت و انگیزه است. نکته‌ای که باید بخاطر بسپارید این است که ارزشها بر علائق، رفتار، نگرش و عملکرد ما تأثیر می‌گذارند.

© moodboard/SuperStock RF (راست); © McGraw-Hill Education/John Flournoy, photographer; (چپ)

کاربرد نظریه شوارتز در محیط کار

استفاده از این نظریه به راحتی امکان پذیر است زیرا تحقیقات از ساختار اصلی و قدرت پیش بینی آن پشتیبانی می کنند. همچنین پژوهش ها اعتبار این نظریه را در گروه های سنی مختلف از جمله کودکان و بزرگسالان تایید کرده اند. مطابق انتظار، اولویت ارزش های شوارتز در میان کشورها متفاوت است.

مدیران با تشخیص ارزش ها و انگیزه های کارکنان با استفاده از مدل شوارتز، آنان را بهتر مدیریت خواهند کرد. به طور مثال اگر مدیری نسبت به ارزش های خیرخواهی و نوع دوستی یک کارمند آگاهی داشته باشد، هوشمندانه است که وی را در پروژه ها یا مشاغل با ارزش اجتماعی به کار گیرد. همچنین مدیران با استفاده از شکل ۲.۲ قادر به کاهش احتمال بروز تعارض میان ارزش های کارکنان و وظایف محوله خواهند بود. مثلاً کارمندی که به سنت و هم نوایی بیشتر از کسب موفقیت اهمیت می دهد، از کار در روز تعطیل و از دست دادن نمایش فرزندش در مدرسه خوشحال نخواهد بود.

مدیران همچنین می توانند با تلاش برای کاهش شکاف بین ارزش های کارمند و ارزش هایی که از فرهنگ سازمان حمایت می کنند، مانع ترک خدمت کارکنان شوند (درباره فرهنگ سازمانی در فصل ۱۴ بحث خواهد شد). به عنوان مثال، کارمندی که امنیت و سنت می خواهد (دو ارزشی که بخشی از انگیزه محافظه کاری هستند)، احتمالاً از شغلی با راهنمایی کم و الزامات کاری متغیر (دو ارزشی که بخشی از انگیزه باز بودن برای تغییر هستند) احساس نارضایتی خواهد کرد.

کاربرد شخصی نظریه شوارتز

مدل شوارتز در تعیین میزان سازگاری ارزش های فردی با اهداف و صرف وقتان در مسیر درست مفید خواهد بود. خودارزیابی زیر که برای سنجش ارزش های ده گانه شوارتز طراحی شده را تکمیل و نتایج آن را در بخش فعالیت عملی به کار گیرید.

خودارزیابی ۱.۲

ارزش های کلیدی من کدامند؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. نمرات خود به ارزش ها را از زیاد به کم رتبه بندی کنید. آیا با این رتبه ها موافق هستید؟
۲. پنج ارزش برتر از نظر شما کدامند؟ کدام یک بیشترین تأثیر را بر اهداف شخصی شما دارد؟
۳. آیا فکر می کنید هنگام فارغ التحصیلی و جستجوی کار، ممکن است بخواهید بیشتر روی هر یک از پنج ارزش کم رتبه تمرکز کنید؟ توضیح دهید.

خودارزیابی ۱.۲

در این آزمون، گویه‌هایی پیش روی شما گذاشته می‌شود. تصور کنید این گویه‌ها، به توصیف شخصی می‌پردازند که شما آن را نمی‌شناسید. فکر کنید که این شخص، در هر گویه، چقدر شبیه به شماست و به این شباهت از ۱ تا ۶ نمره دهید. به این شکل:

۱ = اصلاً شبیه من نیست

۲ = شبیه من نیست

۳ = خیلی کم شبیه من است

۴ = تا حدی شبیه من است

۵ = شبیه من است

۶ = خیلی شبیه من است

گویه‌های زیر را تک به تک بررسی کرده و روی کاغذ به آن‌ها نمره دهید.

۱. فکر کردن به ایده‌های جدید و خلاق بودن برای او مهم است و تمایل دارد که کارها را به راه و روش خاص خود پیش ببرد.
۲. برای او اهمیت دارد که ثروتمند بوده و پول زیاد و چیزهای گران قیمت داشته باشد.
۳. او بر فکر می‌کند که مهم است با تمام افراد جهان به شکلی برابر رفتار شود. او معتقد است که هر کس باید در زندگی دارای فرصت‌های برابر باشد.
۴. برای او بسیار مهم است که توانایی‌هایش را نشان دهد. می‌خواهد که دیگران آنچه انجام می‌دهد را تحسین کنند.
۵. برای او مهم است که در محیطی امن زندگی کند و از هر چیزی که تهدیدی برای امنیتش باشد، دوری می‌کند.
۶. او فکر می‌کند که مهم است در طول زندگی، کارهای مختلف زیادی انجام داد و همیشه به دنبال چیزهایی جدید است که امتحانشان کند.
۷. او معتقد است که افراد باید آنچه را که به آن‌ها گفته شد، انجام دهند و همیشه از قوانین پیروی کنند؛ حتی وقتی هیچکس بر آن‌ها نظارت نمی‌کند.
۸. برای او اهمیت دارد که به افرادی که با او متفاوت هستند، گوش کند؛ حتماً زمانی که با آن‌ها مخالف است، همچنان تمایل دارد که درکشان کند.
۹. او فکر می‌کند که مهم است که چیزی بیشتر از آنچه دارد، نخواهد. او بر این باور است که مردم باید از همان چیزهایی که دارند راضی باشند.
۱۰. او از هر فرصتی که می‌تواند استفاده می‌کند تا خوش بگذارند. برای او مهم است که کارهایی را انجام دهد که برایش لذت‌بخش هستند.
۱۱. برای او اهمیت دارد که خودش درباره کارهایش تصمیم بگیرد. دوست دارد که بتواند آزادانه درباره فعالیت‌هایش، تصمیم‌گیری کند و برنامه بریزد.
۱۲. برای او بسیار مهم است که به اطرافیان خود کمک کند و می‌خواهد از بهزیستی روان آن‌ها محافظت کند.
۱۳. بسیار موفق بودن برای او خیلی مهم است. او دوست دارد که دیگران را تحت تاثیر قرار دهد.

۱۴. برای او بسیار مهم است که کشورش در امنیت باشد و فکر می کند که باید از کشور در برابر تهدیدهای خارجی و داخلی محافظت شود.
۱۵. او عاشق ریسک کردن است و همیشه به دنبال ماجراجویی می گردد.
۱۶. برای او بسیار مهم است که همیشه رفتاری درست داشته باشد و می خواهد از هر چیزی که دیگران می گویند اشتباه است، دوری کند.
۱۷. برای او اهمیت دارد که مقام داشته باشد و به دیگران دستور بدهد. تمایل دارد افراد کاری را انجام دهند که او می خواهد.
۱۸. برای او مهم است که به دوستانش وفادار باشد و تمایل دارد که خودش را وقف کسانی کند که به او نزدیک هستند.
۱۹. او به شدت معتقد است که مردم باید از طبیعت محافظت کنند و مراقبت از محیط زیست برایش مهم است.
۲۰. باورهای مذهبی برای او حائز اهمیت است. او به سختی تلاش می کند تا آنچه را که دین از او می خواهد، انجام دهد.
۲۱. برای او اهمیت دارد که همه چیز تمیز و منظم باشد و اصلاً از آشفتگی خوشش نمی آید.
۲۲. فکر می کند که مهم است که به چیزها علاقمند باشد. کنجکاو بودن را دوست دارد و عاشق این است که از هر چیزی سر در بیاورد.
۲۳. او بر این باور است که مردم سراسر جهان باید در هماهنگی زندگی کنند و ترویج صلح میان همه گروه‌ها و جوامع جهان برای او اهمیت دارد.
۲۴. فکر می کند که بلندپروازی مهم است و می خواهد نشان دهد که چقدر توانمند است.
۲۵. او معتقد است که بهترین روش برای انجام کارها، متعهد ماندن به شیوه‌های سنتی است و برایش اهمیت دارد که رسومی را که آموخته است، حفظ کند.
۲۶. لذت بردن از خوشی‌های زندگی برای او مهم است و دوست دارد که خودش را خوشحال کند.
۲۷. پاسخ دادن به نیازهای دیگران برای او اهمیت دارد و تلاش می کند که از آن‌هایی که می شناسد، حمایت کند.
۲۸. فکر می کند که باید همیشه به والدین و بزرگ‌ترها احترام بگذارد و برایش مهم است که مطیع باشد.
۲۹. می خواهد که با همه منصفانه رفتار شود؛ حتی با کسانی که آن‌ها را نمی شناسد. مراقبت از قشر ضعیف جامعه برای او مهم است.
۳۰. او غافلگیر شدن را دوست دارد و داشتن یک زندگی هیجان‌انگیز برایش اهمیت دارد.
۳۱. بسیار مراقب است که بیمار نشود. سالم ماندن برایش خیلی مهم است.
۳۲. برای او پیشرفت کردن در زندگی بسیار اهمیت دارد و سخت تلاش می کند تا از دیگران بهتر باشد.
۳۳. بخشیدن کسانی که به او آسیب زده‌اند، برایش مهم است و تلاش می کند خوبی‌های آنان را ببیند و کینه به دل نگیرد.
۳۴. برای او مستقل بودن مهم است و دوست دارد به خودش تکیه کند.
۳۵. داشتن یک دولت با ثبات برای مهم است و به حفظ نظم اجتماعی اهمیت می دهد.
۳۶. برای او بسیار مهم است که همیشه در برخورد با دیگران، مودب باشد و تلاش می کند که هرگز موجب رنجش آن‌ها نشود.
۳۷. می خواهد واقعا از زندگی لذت ببرد و داشتن اوقات خوب برایش خیلی مهم است.
۳۸. فروتن بودن برای او حائز اهمیت است و تلاش می کند که توجه‌ها را به خود جلب نکند.
۳۹. او می خواهد همیشه که تصمیم گیرنده، خودش باشد و رهبر بودن را دوست دارد.
۴۰. سازگار شدن با طبیعت و قرار گرفتن در چارچوب‌های آن، برای او اهمیت دارد. معتقد است که مردم نباید طبیعت را تغییر دهند.

نحوه نمره‌دهی آزمون ارزش‌های شخصی شوارتز

با توجه به دسته‌بندی زیر، نمرات سوالات مربوط به هر دسته را جمع کنید. این کار به شما کمک می‌کند که به سلسله مراتب ارزش‌های فردی خود دست پیدا کنید.

- خود جهت دهی: سوال ۱، ۱۱، ۲۲ و ۳۴.
- هیجان خواهی: سوال ۶، ۱۵ و ۳۰.
- لذت گرایی: سوال ۱۰، ۲۶ و ۳۷.
- موفقیت: سوال ۴، ۱۳، ۲۴ و ۳۲.
- قدرت: سوال ۲، ۱۷ و ۳۹.
- امنیت: سوال ۵، ۱۴، ۲۱، ۳۱ و ۳۵.
- همنوایی: سوال ۷، ۱۶، ۲۸ و ۳۶.
- سنت گرایی: سوال ۹، ۲۰، ۲۵ و ۳۸.
- خیرخواهی: سوال ۱۲، ۱۸، ۲۷ و ۳۳.
- نوع دوستی: سوال ۳، ۸، ۱۹، ۲۳، ۲۹ و ۴۰.

تفسیر آزمون

نمرات مجموع در هر ارزش را روبه‌روی آن بنویسید و سپس آن‌ها را به ترتیب، از بیشترین نمره به کمترین نمره، مرتب کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا سلسله مراتب ارزش‌های خود را بشناسید. اولین گزینه‌های لیست شما، محوری‌ترین ارزش‌های فردی شما هستند و بهتر است به آن‌ها بیشتر توجه کنید.

فعالیت عملی

همسو کردن ارزش‌ها و اهداف

۱. سه مورد از مهم‌ترین اهداف زندگی خود را شناسایی کنید.
۲. اکنون میزان همسویی اهداف شخصی خود با پنج ارزش اصلی مشخص شده در خودارزیابی را در نظر بگیرید. آیا اهداف و ارزش‌های شما همسو هستند؟
۳. اگر هر ارزشی با اهداف شما مغایرت داشته باشد، تئوری پیشنهاد می‌کند یا باید ارزش‌های خود را تغییر دهید یا اهداف خود را. از آنجا که ارزش‌ها به راحتی تغییر نمی‌کنند، معمولاً عاقلانه‌تر است اهداف خود را تغییر دهید. مشخص کنید چه کاری می‌توانید انجام دهید تا اهداف را با ارزش‌های خود بیشتر هماهنگ کنید.

پویایی ارزش‌ها

به طور کلی، ارزش‌های ما در طول زمان و موقعیت‌های مختلف نسبتاً پایدار هستند. این بدان معنی است که در صورت تطابق محیط کار با ارزش‌های کارمند، نگرش‌ها و انگیزه مثبت وی در عالی‌ترین سطح قرار دارد. مثلاً شرکت خرده‌فروشی وسایل تفریحی^۱، به‌منظور جذب و ایجاد انگیزه در کارکنان امکان استفاده رایگان از کایاک و اسکی و همچنین خرید با تخفیف محصولات جدید را برای آن‌ها فراهم کرد. شرکت این کار را انجام می‌دهد زیرا معتقد است کارکنان آن انگیزه مشارکت در فعالیت‌های فضای باز را دارند.

ارزش‌ها به دلیل تأثیرپذیری از اتفاقات دوران کودکی و جوانی، در نسل‌های گوناگون تفاوت دارند. مثلاً والدین ما در دوران رکود سال‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۴۰ زندگی کرده‌اند. این تجربه باعث شده آن‌ها به امنیت و حفظ پول اهمیت قائل باشند. آن‌ها بدهکار بودن را دوست ندارند و از استفاده از کارت اعتباری اجتناب می‌کنند. آیا شما نیز افرادی با این ارزش‌ها می‌شناسید؟ در مقابل، ارزش‌های اساسی نسل انفجار جمعیت^۲ (متولدین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴) در آمریکا، تحت تأثیر حوادثی مانند ترور رئیس‌جمهور جان اف کندی^۳، جنگ ویتنام و تیراندازی مرگبار به دانشجویان معترض دانشگاه کنت استیت^۴ است. یکی از نویسندگان این کتاب (آنجلو) ۲ سال پس از این حادثه غم‌انگیز وارد این دانشگاه شد. همچنین افراد نسل هزاره^۵ که در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۱ به دنیا آمده‌اند، تحت تأثیر رخدادهایی مانند ۱۱ سپتامبر، جنگ عراق و افغانستان و بحران مالی سال ۲۰۰۸ هستند که منجر به ارزش‌های متفاوتی در آن‌ها شده است. در خصوص تفاوت بین نسلی در فصل ۴ بیشتر بحث خواهد شد.

¹ Recreational Equipment, Inc. (REI)

² baby boomers

³ John F. Kennedy

⁴ Kent State University

⁵ Millennials

۲.۲ نگرش‌های فردی و تأثیر آن بر رفتار و پیامدها

پرسش اصلی

تأثیر نگرش‌های فردی بر رفتار کاری و پیامدهای وابسته به آن چگونه است؟

تصویر بزرگ‌تر

ارتباط زیادی میان نگرش‌های فردی، به عنوان یکی از ورودی‌های چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی (در حالی که نگرش‌های محیط کار جزء نتایج چارچوب هستند) و ارزش‌ها برقرار است. نگرش‌های فردی سه جزء دارند: عاطفی^۱، شناختی^۲ و رفتاری^۳. آگاهی نسبت به این اجزا به درک چگونگی و زمان تأثیر نگرش‌های فردی بر رفتار کمک خواهد کرد. آیا تا به حال به خاطر چیزی که منطقی نبوده دست از کار کشیده‌اید؟ ناهنجاری شناختی^۴ نتیجه تضاد نگرش‌های فردی با واقعیت است. از دیدگاه رفتار سازمانی نگرش‌های فردی از طریق نیت بر رفتار اثر می‌گذارند.

در این بخش، در خصوص اجزای نگرش‌های فردی و ارتباط میان نگرش‌های فردی و رفتار بحث خواهیم کرد. نگرش‌های فردی در سطحی متفاوت با ارزش‌ها بر رفتار تأثیر می‌گذارند. در حالی که ارزش‌ها بیانگر اعتقادات کلی هستند که رفتار را در همه موقعیت‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهند، نگرش‌های شخصی فقط به رفتار نسبت به اشیاء، اشخاص یا موقعیت‌های خاص مربوط می‌شوند. تفاوت این دو مفهوم در جدول ۲.۲ بیان شده است.

نگرش‌ها بیانگر احساسات و عقاید ما درباره افراد، مکان‌ها و اشیاء با دامنه‌ای از مثبت تا منفی است. اهمیت نگرش‌ها به دلیل تأثیرگذاری آن بر رفتار است. به عنوان مثال اگر شما به شکلات بیشتر علاقه داشته باشید، احتمالاً از میان بستنی شکلاتی و بستنی وانیلی، گزینه اول را انتخاب می‌کنید. در مقابل، **نگرش‌های کاری پیامد فرآیندهای گوناگون رفتار سازمانی از جمله رهبری است.** در این فصل ما واژه نگرش‌های کاری را به نگرش‌هایی که نتیجه تعامل میان فرآیندهای فردی، گروهی و سازمانی است اطلاق می‌کنیم. همچنین اثرات نگرش‌های کاری را در بخش ۳.۲ بررسی خواهیم کرد.

جدول ۲.۲ تفاوت ارزش‌ها و نگرش‌های فردی

مفهوم	حوزه	میزان تأثیر	تأثیرگذاری بر رفتار
ارزش‌های فردی	عمومی	گسترده: همه موقعیت‌ها	به روش‌های مختلف
نگرش‌های فردی	خصوصی	هدمند: به طور خاص	از طریق نیت

نگرش‌ها به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده رفتار احتمالی، توجه زیادی را به خود جلب کرده‌اند. تصور سپری شدن روزی بدون گزارش رسانه‌های عمومی از نتایج تلاشی دیگر برای تأثیرگذاری بر افکار عمومی (نگرش‌ها) دشوار است. برای مثال، مشاوران سیاسی از نتایج

¹ affective

² cognitive

³ behavioral

⁴ cognitive dissonance

نظرسنجی برای تهیه پیام‌هایی به منظور تحریک نگرش مردم نسبت به نتایج مطلوب استفاده می‌کنند. در محیط کاری، مدیران با انجام نظرسنجی، نگرش‌های کاری مانند رضایت شغلی و دلبستگی کارکنان را کنترل و دلایل ترک خدمت کارکنان را ریشه‌یابی می‌کنند.

رفتار سازمانی در عمل

استفاده صنعت هتل‌داری از نظرسنجی برای شناسایی دلایل ترک خدمت کارکنان

صنعت هتل‌داری با استفاده از نگرش‌سنجی تلاش می‌کند ریشه‌های نارضایتی و ترک خدمت کارکنان و همچنین علل کمبود آشپزهای خوب را شناسایی کند. نتایج نظرسنجی یک مؤسسه آشپزی نشان داد وجود فرصت‌های توسعه شغلی برای کارکنان آشپزخانه‌ها و سالن‌های غذاخوری بسیار مهم است. مدیران از نتایج نظرسنجی‌هایی مانند این برای ایجاد تغییرات سازمانی استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، یک رستوران برنامه غذایی را اجرا کرد که در آن کمک آشپزها می‌توانند غذاهای اصلی خودشان را به مشتریان معرفی کنند. برخی دیگر تسهیلاتی برای سلامتی آشپزهایشان فراهم می‌کنند. سرآشپز تونی ماوس از رستوران کریگی آن ماین^۱ در کمبریج ماساچوست با حمایت شرکت کلاس‌های یوگا برای کارکنان ارائه می‌دهد. متیو آکارنیو^۲ سرآشپز رستوران اسپرینگ‌هیل در سان‌فرانسیسکو^۴ کارکنان آشپزخانه خود را با دوچرخه سواری به دره ناپا می‌برد تا از مزرعه شریک رستوران بازدید کنند.

بیانید

۱. مزایا و معایب استفاده از نتایج نگرش‌سنجی برای ایجاد تغییرات سازمانی چیست؟
۲. به نظر شما تغییرات فوق باعث کاهش نرخ ترک خدمت آشپزها خواهد شد؟ توضیح دهید.

نگرش‌های شخصی: نشان دهنده باورها و احساسات ثابت ما درباره چیزهای خاص

یک مثال کاری را در نظر بگیرید. اگر نگرش شما درخصوص شغل خود مثبت باشد (بخصوص آنچه انجام می‌دهید را دوست داشته باشید)، احتمالاً باید با کار طولانی‌تر و بیشتر تمایل به ارتقای خود داشته باشید. این مثال نشان می‌دهد نگرش‌ها ما را برای فعالیت در مسیر و زمینه‌ای خاص به حرکت وا می‌دارند.

سرآشپز تصویر ظاهراً از شغلش لذت می‌برد. این حس علاوه بر تأثیر بر عملکرد وی، به سایر افراد فعال در آشپزخانه هم سرایت می‌کند. به نظر شما آیا ما درخصوص نگرش‌های کاری حق انتخاب داریم؟ به عبارت دیگر، آیا افراد مثبت بودن در محیط کار را انتخاب می‌کنند؟

© Image Source RF

ارزش‌ها و نگرش‌ها به طور کلی با هم هماهنگ هستند اما نه همیشه. مدیری که برای همیاری ارزش زیادی قائل احتمالاً نسبت به کمک به یک همکار غیراخلاقی نگرش منفی داشته باشد.

¹ Craigie on Main

² Matthew Accarrino

³ SPQR

⁴ San Francisco

اجزای سه‌گانه نگرش‌ها: عاطفی، شناختی و رفتاری

نگرش‌های کلی ما در خصوص فرد یا چیزی، تابعی از ترکیب سه جزء زیر است:

۱. جزء عاطفی – "من احساس می‌کنم." جزء عاطفی یک نگرش شامل احساسات و هیجانات ما درباره هر موقعیت و پدیده مشخصی است. مثلاً شما نسبت به افرادی که در رستوران با تلفن همراه خود صحبت می‌کنند چه احساسی دارید؟ اگر از چنین افرادی آزرده می‌شوید، پس احساس منفی نسبت به آن‌ها دارید.
۲. جزء شناختی – "من اعتقاد دارم." جزء شناختی یک نگرش بیان‌گر عقاید و نظرات ما درباره یک موقعیت و پدیده مشخص است. شما نسبت به افرادی که در رستوران با تلفن همراه خود صحبت می‌کنند چه فکری می‌کنید؟ نظر شما درباره مؤدبانه نبودن (یا بودن) چنین رفتاری بیان‌گر جزء شناختی نگرش شما است.
۳. جزء رفتاری – "من قصد دارم." جزء رفتاری بیان‌گر روشی است که ما قصد داریم یا انتظار می‌رود در برابر یک فرد یا پدیده مشخص اقدام کنیم. به عنوان مثال، شما قصد دارید چه پاسخی به شخصی دهید که در رستوران در نزدیکی شما یا مهمان شما نشسته و هنگام شام با تلفن صحبت می‌کند. هر سه جزء بر رفتار اثر می‌گذارند. در مثال فوق اگر از رفتار فردی که با تلفن همراه خود صحبت می‌کند آزرده نشده باشید (جزء عاطفی)، اگر اعتقاد داشته باشید استفاده از تلفن همراه در راستای مدیریت امور زندگی افراد است (جزء شناختی) و اگر قصد و نیت مقابله با او را نداشته باشید (جزء رفتاری)؛ احتمالاً به فرد مذکور چیزی نخواهید گفت.

تضاد نگرش‌ها و واقعیت: سازگاری و ناسازگاری شناختی

آیا تابه‌حال به دورویی متهم شده‌اید؟ یعنی چیزی بگویید اما رفتار متفاوتی انجام دهید؟ مانند اکثر افراد، احتمالاً شما نیز خواستار حفظ سازگاری میان نگرش‌ها و رفتار خود هستید.

اما گاهی نگرش‌ها با واقعیت در تعارض هستند. فرض کنید سامانتا^۱ نگرش مثبتی در کمک به دیگران دارد. رئیس وی از او تقاضا می‌کند که در پروژه‌ای اختصاصی برای یک مشتری مهم و جدید فعالیت و در دو ماه آن را کامل کند. پروژه امکان کسب درآمد بالایی دارد و رئیس سامانتا وعده داده در ازای تکمیل موفقیت‌آمیز و به‌موقع پروژه پاداش اضافه پرداخت کند. سامانتا نیز قصد دارد با پول پاداش خود یک ماشین جدید بخرد. مشکل اینجا است که دو نفر از همکاران سامانتا به او مراجعه و از وی در پروژه خود درخواست کمک کرده‌اند. به اعتقاد سامانتا و بر اساس تجارب پیشین، وی فرد مناسبی برای کمک به آن دو نفر است اما احساس می‌کند در صورت کمک به آن‌ها زمان کافی برای انجام پروژه خود نخواهد داشت. آیا او باید برای کمک به همکارانش وقت بگذارد یا اینکه تنها در پروژه اختصاصی خودش فعالیت کند؟ به اعتقاد لئون فستینگر^۲ روان‌شناس اجتماعی، موقعیت سامانتا نمایان‌گر نوعی ناسازگاری شناختی^۳ است.

ناسازگاری شناختی بیان‌گر نوعی ناراحتی روان‌شناختی است که در آن فرد به‌صورت همزمان درگیر دو یا چند ادراک و شناخت (نظر، عقیده، ارزش یا هیجان) متضاد می‌شود.

¹ Samantha

² Leon Festinger

³ cognitive dissonance

فستینگر، مجذوب روشی شده بود که افراد برای حفظ سازگاری (جلوگیری از ناسازگاری) میان نگرش‌ها و عقاید و رفع این ناسازگاری‌های منجر به ناهمسانی شناختی بکار می‌گیرند. بر اساس مشاهدات او ما از به سه روش زیر اقدام به کاهش ناسازگاری‌های شناختی می‌کنیم:

۱. تغییر نگرش، رفتار یا هر دو: سامانتا می‌تواند (الف) به خود بگوید

به دلیل اهمیت بالای پروژه جدید برای شرکت، قادر به کمک به همکارانش نیست یا (ب) هر روز یا هر هفته زمانی اضافه‌تر برای کمک به دوستانش برنامه‌ریزی کند.

۲. بی‌اهمیت جلوه دادن اهمیت رفتار ناسازگار: سامانتا می‌تواند با تأکید بر این نکته که همکاران همواره از او درخواست کمک می‌کنند (کوچک شمردن)، به آن اهمیت ندهد.

۳. یافتن عناصری سازگار که نسبت به عناصر ناسازگار مهم‌تر باشد: سامانتا می‌تواند به خود بگوید به دلیل نیاز شرکت به درآمد پروژه و نیاز خودش به پاداش آن قادر به کمک به همکارانش نیست.

اگر ما نگرش مثبتی نسبت به یک ماشین داشته باشیم، به احتمال زیاد آن را می‌خریم. این نگرش‌ها ممکن است دربارهٔ مواردی مانند ساخت، مدل، رنگ، قیمت و کیفیت ماشین باشد. نظر شما در خصوص خرید یک ماشین سفید کار کرده چیست؟ کدام جزء از نگرش بر نظر کلی شما دربارهٔ ماشین‌های سفید کار کرده بیشترین اثر را دارد؟
© Paul Bradbury/agefotostock RF

تأثیر نگرش‌ها بر رفتار از طریق نیت

روان‌شناسانی مثل آی. آجزن^۱ و ام. فیشبین^۲، به دلایل عدم تطابق نگرش‌ها و رفتار ما پی برده‌اند. بر این اساس، آجزن به توسعه و تعریف مجدد مدلی پرداخت که بر نیت به عنوان عامل کلیدی ارتباط میان نگرش‌ها و رفتار برنامه‌ریزی شده تأکید می‌کند. شکل ۳.۲ را مشاهده کنید.

عوامل تعیین‌کننده نیت

بر اساس شکل ۳.۲ سه محرک کلی (در سه دایره طلایی) قادر به پیش‌بینی یا حداقل تأثیرگذاری بر نیت و رفتار هستند.

۱. نگرش نسبت به رفتار: میزانی که یک فرد، ارزیابی مثبت یا منفی نسبت به رفتار مورد بحث دارد.

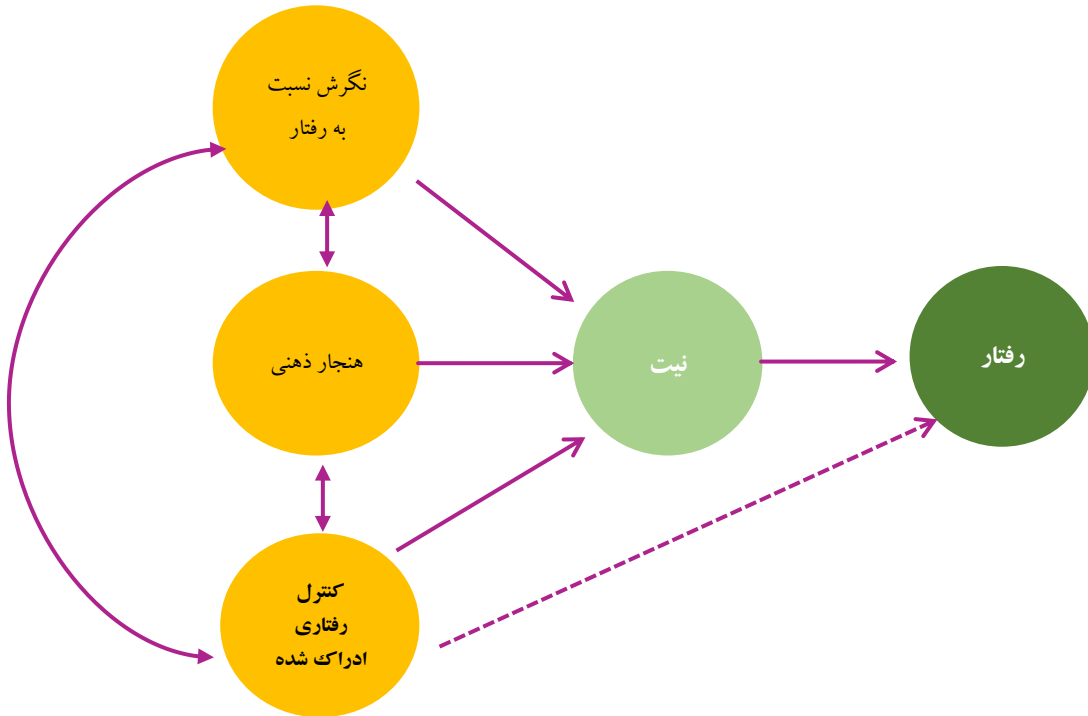
۲. هنجار ذهنی: یک عامل اجتماعی بیان‌کننده فشار اجتماعی درک شده محرک یا مخالف رفتار است.

۳. کنترل رفتاری/ادراک شده: برداشت نسبت به میزان آسانی یا سختی انجام رفتار، با فرض نشان دادن تجربه گذشته و موانع پیش‌رو.

¹ I. Ajzen

² M. Fishbein

نیت اهدای خون را در نظر بگیرید. اگر به نظر شما کار خیر برای جامعه ارزشمند باشد (نگرش نسبت به رفتار)، اگر دوستان شما در این کار به شما پیوندند (هنجار ذهنی)، و اگر برای این کار زمان داشته باشید (کنترل ادراک شده)، نیت مثبتی برای اهدای خون خواهید داشت.



Copyright © 1991. SOURCE: I. Ajzen, "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, شکل ۳.۲ نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده آجزن

مورد کاربردی حل مسئله

خلبانان شرکت هواپیمایی ساوت وست دست به یک اعتصاب زدند. مدیریت چه باید بکند؟

خلبانان شرکت هواپیمایی ساوت وست^۱، اولین تحصن خود را در سال ۲۰۱۶ در فرودگاه دالاس لوفیلد^۲ انجام دادند که مدت زیادی نیز به طول انجامید. حال به بررسی سابقه این اتفاق می‌پردازیم.

در سال ۲۰۱۵، رئیس و هیأت مذاکره کننده اتحادیه خلبانان شرکت هواپیمایی ساوت وست^۳ استعفا کردند. دلیل این استعفا قرارداد کاری پیشنهادی شرکت بود که مورد قبول ۶۲ درصد از خلبانان شرکت واقع نشد. این قرارداد شامل افزایش پرداخت و سهم بازنشستگی می‌شد اما قوانین کاری و برنامه زمان بندی پرواز را تحت تأثیر قرار می‌داد. کاپیتان مایک پانینیانکو^۴، نایب رئیس اتحادیه، دلیل استعفا رئیس اتحادیه را عدم پذیرش قرارداد مورد تأیید وی از جانب اعضا اعلام کرد.

رئیس جدید اتحادیه، کاپیتان جان ویکس^۵ ناامیدی خود نسبت به شرایط موجود را اعلام کرد. او گفت: "فداکاری و موفقیت همگانی جزو اصول همیشگی شرکت بوده است. ما در حالی وارد چهارمین سال مذاکرات می‌شویم که در این مدت برای سهم بودن در موفقیت مالی بی سابقه شرکت قربانیان زیادی داده‌ایم. ما مدت زیادی منتظر ماندیم تا شرکت این موفقیت را با خلبانان حرفه‌ای پر تلاش خود تقسیم کند. پس از نزدیک به چهار سال مذاکرات متعدد، اکنون زمان عزم همگانی و ابراز نارضایتی عمومی ما به مدیریت، سازمان هواپیمایی و سهامداران ساوت وست فرا رسیده است."

اعتراض خلبانان اعتصاب کننده نیز مبنی بر از بین رفتن فرهنگ فداکاری و موفقیت همگانی در شرکت بود. بر اساس نظر کاپیتان ویکس، "فرهنگ کارکنان را اولویت بندی می‌کند." به اعتقاد وی و سایر خلبانان، شرکت برای کارکنانش مانند گذشته ارزش قائل نیست. کسب سود بی سابقه و همچنین عدم پذیرش قرارداد از عوامل مؤثر بر نگرش و رفتار خلبانان اعتصاب کننده بود. شرکت در سه ماهه چهارم سال ۲۰۱۵، سودی ۵۳۶ میلیون دلاری تقریباً رقمی معادل سه برابر سال قبل بدست آورده بود. به طور کلی ۲۰۱۵ از لحاظ کسب سود برای شرکت بی سابقه بود. شرکت تصمیم داشت با این پول هواپیماهای بیشتری خریداری کند و به سهامدارانش پاداش دهد.

کاپیتان پاول جکسون^۶، رئیس سابق اتحادیه خلبانان در واکنش به موفقیت‌های مالی شرکت گفت: "علیرغم رشد چشم گیر سود، سهم بازار و سهامداران شرکت، وضعیت خلبانان از سال ۲۰۱۲ بهبودی نداشته است."

به اعتقاد اتحادیه، زمانی وضع بدتر می‌شود که خلبانان ساوت وست در مقایسه با خلبانان شرکت‌های هواپیمایی دلتا^۷ و امریکن ایرلاین^۸، ۱۲ درصد کمتر دریافت می‌کنند. همچنین اتحادیه ادعا می‌کند خلبانان ساوت وست نسبت به قراردادی که با خلبانان شرکت دلتا مذاکره شده بود، ۲۰ درصد کمتر دریافت می‌کنند که البته مورد تأیید نبود. پیشنهاد اتحادیه افزایش ۱۵ درصدی حقوق پایه و همچنین درصد بیشتری مشارکت در سود به عنوان حداقل شرایط پذیرش قرارداد بود.

¹ Southwest

² Dallas Love Field

³ Southwest Airlines Pilots' Association (SWAPA)

⁴ Mike Panebianco

⁵ Jon Weeks

⁶ Paul Jackson

⁷ Delta

⁸ American Airlines

رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله را به کار گیرید.

مرحله ۱: مسئله موجود در قضیه فوق چیست؟

مرحله ۲: دلایل احتمالی مسئله کدامند؟

مرحله ۳: برای درست کردن اوضاع چه پیشنهادی دارید؟

بکارگیری عملی نظریه آجزن از مثال مربوط به شرکت هواپیمایی ساوت وست می‌توان به عنوان بستری برای به کارگیری این نظریه استفاده کرد. پس از شناسایی مسئله، می‌توان از نظریه آجزن برای توضیح دلیل اعتصاب خلبانان استفاده کرد. این کار را با بررسی احتمال تأثیر سه عامل بر نیت خلبانان به اعتصاب انجام دهید. اگر حداقل یکی از عوامل تعیین کننده نیت در اعتصاب خلبانان موثر بوده، پیشنهاد می‌کنید، مدیریت برای اصلاح وضعیت چه بکند؟ برای مثال اگر اعتقاد دارید خلبانان نگرش مثبتی به اعتصاب دارند، مدیریت باید برای تغییر این نگرش چه اقدامی انجام دهد؟

کاربردهای عملی و پژوهشی براساس مدل آجزن، نیت یک فرد برای انجام یک رفتار معین، عاملی قوی برای بروز آن رفتار است. مثلاً برای تشخیص سریع اینکه یک کارگر شغل خود را ترک می‌کند یا خیر، از یک فرد بی طرف بخواهید در مورد نیت کارگر از وی سؤال کند. پاسخ احتمالاً صحیح خواهد بود. پژوهش‌ها نیز این نتیجه‌گیری و پیش‌بینی تأثیرپذیری نیت از سه عامل محرک در مدل آجزن را تأیید می‌کنند.

بنابراین اگر ما خواهان تغییر در رفتار هستیم، باید به نیت و نحوه تعدیل آن‌ها با استفاده از سه محرک کلی قابل مشاهده در شکل ۳.۲ توجه کنیم. مدیران احتمالاً بتوانند با انجام یا گفتن مواردی که بر سه عامل تعیین کننده نیت کارکنان - نگرش به رفتار، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک شده - در بروز یک رفتار خاص تأثیر می‌گذارد، بر رفتار آنان نفوذ کنند. به طور مثال اگر در زندگی شخصی نیز خواهان ورزش بیشتر هستید، باید با تغییر نیت و عقاید خود در رابطه با ورزش آغاز کنید.

حال بیایید یک قضیه واقعی دیگر را مرور کنیم. آیا تا به حال دوست داشتید که یک همکلاسی کیفیت کار خود در یک پروژه تیمی را افزایش دهد؟ اگر چنین است، مدل آجزن می‌تواند مفید باشد. با ایجاد نگرش مثبت نسبت به مشارکت در یک کار با کیفیت بالا شروع کنید. می‌توانید این کار را با گفتن این جمله به شخص انجام دهید: کسب نمره خوب در پروژه، شانس همه برای گرفتن نمره بالاتر در دوره و در نهایت احتمال پیدا کردن کار بهتر پس از فارغ التحصیلی را افزایش می‌دهد. سپس با انجام کار خوب توسط خودتان و معرفی سایر افرادی که خوب کار می‌کنند، تصویر رفتار مطلوب را ترسیم کنید تا هنجار ذهنی درباره کار خوب تقویت شود. در نهایت در مورد موانع احتمالی در مسیر انجام کار بهتر و راه‌حل‌های غلبه بر آن با فرد مورد نظر صحبت کنید تا کنترل رفتاری ادراک شده فرد مورد نظر ارتقا یابد.

فعالیت عملی

به کارگیری نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده

۱. براساس نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده، چگونه می‌توانید نگرش خود درباره انجام مطالعه در این دوره را بهبود ببخشید؟
۲. چگونه می‌توانید بر هنجارهای اجتماعی مطالعه برای کلاس‌ها تأثیر بگذارید؟

۳. فرض کنید می‌خواهید بعد از فارغ‌التحصیلی شغل خوبی پیدا کنید. تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده چه راه‌کاری پیشنهاد می‌کند که باید انجام و ادامه دهید؟

۳.۲ نگرش‌های کلیدی محیط کار

پرش اصلی

چرا مدیریت باید به نگرش‌های محیط کار توجه نماید؟

تصویر بزرگ‌تر

از میان نگرش‌های متعدد محیط کار که در بخش نتایج چارچوب سازماندهی شناخت و به‌کارگیری رفتار سازمانی قابل مشاهده هستند، پژوهشگران مهمترین آن‌ها را شناسایی کرده‌اند. این نگرش‌های کلیدی به شما امکان می‌دهد تعداد محدودی از نگرش‌های محیط کار را ردیابی کنید تا نحوه عملکرد سازمان را بفهمید. وقتی می‌خواهید هر دو سمت میز مدیر را درک کنید، اینها نگرش‌های مهمی هستند که باید ردیابی کنید.

مدیران باهوش همواره نسبت به چهار نگرش کلیدی زیر در محیط کار توجه می‌کنند:

۱. تعهد سازمانی^۱

۲. دلبستگی کارکنان^۲

۳. حمایت سازمانی ادراک شده^۳

۴. رضایت شغلی^۴

سنجش این نگرش‌ها با دو هدف انجام می‌شود. اول نشان‌دهنده پیامدهای مهم قابل بهبود مستقیم توسط مدیران هستند و دوم با سایر پیامدهای مهمی مرتبط‌اند که مدیران قصد ارتقای آن را دارند. به طور مثال، رضایت شغلی و دلبستگی کم کارکنان ارتباط نزدیکی با عملکرد کاری ضعیف و نرخ بالای ترک خدمت کارکنان دارد. به همین دلیل مدیران باید نگرش‌های کلیدی محل کار را ردیابی کرده و علل و عواقب آن‌ها را درک کنند.

مثال: رستوران‌های زنجیره‌ای ارلز^۵، با بیش از ۶۵ شعبه و ۸۰۰۰ کارمند، همواره نسبت به نظرسنجی از کارکنان خود اقدام می‌کند. شرکت هر سه ماه یک‌بار یک نظرسنجی کوتاه به گوشی‌های تلفن همراه کارکنان ارسال می‌کند. طبق گفته وال استریت ژورنال^۶، ارلز این کار را انجام می‌دهد زیرا مدیریت به این نتیجه رسیده که "مولفه‌های دلبستگی - خوشحالی و تعهد کارکنان به سازمان - دقیقاً همان چیزی است که فروش را پیش می‌برد و بنابراین نتیجه اصلی است."

این بخش به ویژه سه نگرش اول یعنی تعهد سازمانی، دلبستگی کارکنان و حمایت سازمانی درک شده را بررسی می‌کند و نگرش چهارم (رضایت شغلی) که بیشترین مطالعات در خصوص آن انجام گرفته، در بخش بعدی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

¹ Organizational commitment

² Employee engagement

³ Perceived organizational support

⁴ Job satisfaction

⁵ Earls

⁶ Wall Street Journal

تعهد سازمانی

محققان رفتار سازمانی تعهد را چنین تعریف می‌کنند: "نیروی که فرد را به یک اقدام مرتبط با یک یا چند هدف مقید می‌کند." این تعریف شیوه پیوند تعهد به رفتار از سوی محققان و نحوه تعهد کارکنان به چندین هدف یا نهاد را تبیین می‌کند. برای مثال یک فرد می‌تواند به شغل، خانواده، همسر، دوستان، پیشرفت شغلی، سازمان یا شمار زیادی از انجمن‌های حرفه‌ای متعهد باشد. در ادامه کاربرد تعهد به سازمان را بررسی خواهیم کرد.

تعهد سازمانی نشان دهنده میزان هویت فرد با سازمان و تعهد به اهداف آن است. دو پیامد زیر از افراد متعهد حاصل می‌شوند:

- تداوم فعالیت در سازمان مورد نظر

- انگیزه بیشتر برای پیگیری اهداف و تصمیمات سازمان

چه چیزی تعهد سازمانی را شکل می‌دهد؟ عوامل موثر بر تعهد سازمانی بسیارند. اجازه دهید با یک عامل مبنایی شروع کنیم. تعهد سازمانی بر حسب میزان انطباق ارزش‌های شخصی شما با ارزش‌های مورد پذیرش در فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. مثلاً اگر شما برای موفقیت ارزش قائل باشید و مدیر بابت دستیابی به اهداف پاداش می‌دهد، به احتمال زیاد به شرکت خود تعهد خواهید داشت. این سازگاری میان ارزش‌های فرد و سازمان تناسب شخص- فرهنگ^۱ نامیده می‌شود که در فصل ۱۴ مورد بحث قرار می‌گیرد. در ادامه سایر محرک‌های تعهد سازمانی بررسی شده‌اند:

- شخصیت

- معنی دار بودن کار در حال انجام^۲

- جو سازمانی^۳

- رفتار رهبر

- فرهنگ سازمانی

در نهایت اینکه تعهد، به کیفیت قراردادهای روان‌شناختی^۴ کارمند بستگی دارد. **قراردادهای روان‌شناختی بیانگر برداشت فرد از مبادله متقابل بین او و طرف مقابل است.** در محیط کار، قرارداد روان‌شناختی بیانگر اعتقادات یک کارمند در مورد آن چیزی است که وی در ازای خدمت در سازمان دریافت می‌کند. پژوهش‌ها حاکی از این است؛ نقض قرارداد روان‌شناختی بوسیله کارفرما با تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد پایین‌تر و تمایل بیشتر به ترک سازمان از سوی کارکنان ارتباط مستقیم دارد.

مدیران چگونه می‌توانند تعهد کارکنان را افزایش دهند؟ برای مشخص کردن راه‌های افزایش تعهد کارکنان توسط مدیران، در ابتدا سه اقدام کلی را بیان کرده و سپس به بحث در خصوص رویکردهای مورد استفاده توسط شرکت‌های ادوارد جونز^۵، سیسکو^۶ و گوگل خواهیم پرداخت.

بهترین اقدامات کلی

- استخدام افرادی که ارزش‌های شخصی آنان با ارزش‌های سازمان مطابقت دارد.

- کسب اطمینان از عدم نقض قرارداد روان‌شناختی توسط مدیریت

¹ person-culture fit

² Meaningfulness of the work being performed

³ organizational climate

⁴ psychological contracts

⁵ Edward Jones

⁶ Cisco

- برخورد عادلانه میان کارکنان و تقویت اعتماد بین مدیران و کارکنان

شرکت نمونه: ادوارد جونز

- بر اساس فهرست فورچون ششمین شرکت برتر برای کار در سال ۲۰۱۵ بوده است.
- ترویج فرهنگ همبستگی میان ۱۲۰۰۰ شعبه تابعه
- ساختار شراکت/مالکیت^۱ که امکان تسهیم سود را فراهم می آورد.
- مربیگری یک سنت ارزشمند است. مشاوران به جای رقابت با یکدیگر، سایرین را راهنمایی می کنند.
- مرخصی با حقوق^۲ به فعالیت های داوطلبانه تعلق می گیرد.
- استخدام حدود ۷۵ درصد کارکنان جدید با معرفی کارکنان فعلی

شرکت نمونه: سیسکو

- بر اساس فهرست فورچون هفتمین شرکت برتر برای کار در سال ۲۰۱۵ بوده است.
- پرداخت و تقدیر از کارکنان متعهد: ۵۷،۰۰۰ کارمند در سال ۲۰۱۵ به دلیل نمایش ارزش های شرکت سیسکو مورد تقدیر قرار گرفتند.
- زمان کاری منعطف^۳، به کارکنان برای دستیابی به تعادل کار-زندگی^۴ کمک می کند. **زمان کاری منعطف سیاستی است که**

امکان رفت و آمد و کار شناور را برای کارکنان فراهم می آورد.

- پنج مجموعه بزرگ وابسته به شرکت سیسکو خدمات ورزشی و سلامتی ارائه می نمایند.
- دادن مرخصی به امور داوطلبانه و انطباق کمک های مالی شرکت با برنامه های داوطلبانه
- کارکنان بعد از گذشت یک سال از زمان استخدام، ۳۰ روز به تعطیلات می روند.

شرکت نمونه: گوگل

- بر اساس فهرست فورچون برترین شرکت برای کار طی سال های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۵ بوده است.
- انجام فعالیت های داوطلبانه در سطح محلی و جهانی تشویق می شود.
- برای توسعه وسعت دید کارکنان، شرکت از ملاقات با نویسندگان، هنرمندان، سیاستمداران و افراد مشهور پشتیبانی می کند.
- برگزاری نشست های گروهی هفتگی بین کارکنان با مؤسسان شرکت (لری پیج و سرژی برین^۵)
- اعطای مزایایی شامل: حداکثر ۱۲ هفته مرخصی برای والدین دارای نوزاد، ۲۸ روز تعطیلات پس از گذشت یک سال از استخدام، مرخصی در شبها بدون حقوق^۶، نگهداری از فرزند در محل کار^۷ و برنامه کاری منعطف.
- شرکت دارای سه مرکز سلامت است.

¹ Partnership/ownership structure

² Paid time off

³ flextime

⁴ work-life balance

⁵ Larry Page and Sergey Brin

⁶ unpaid sabbaticals

⁷ on-site child care

دل‌بستگی شغلی

ویلیام کان با مشاهده کارکنان در یک کمپ تابستانی و یک شرکت معماری در سال ۱۹۹۰، **دل‌بستگی شغلی** را به عنوان "استفاده حداکثری اعضای سازمان از توانایی‌های خود در انجام نقش‌های کاری تعریف کرد؛ به عبارت دیگر در دل‌بستگی شغلی، افراد در حین انجام وظیفه همه‌توان جسمی، شناختی، هیجانی و احساسی خود را وقف سازمان می‌کنند." اساس این تعریف بر این فرض استوار است که کارکنان دارای دل‌بستگی، "با همه وجود خود" کار می‌کنند. بررسی‌های بیشتر برای تعیین عناصر دل‌بستگی شغلی کارکنان، چهار احساس زیر را شناسایی کرد:

- فوریت^۲
- شدت^۳
- تمرکز^۴
- اشتیاق^۵

به نظر می‌رسد این تکنسین آزمایشگاه به شدت دل‌بسته کار خود است؛ به توجه و تمرکز او بر اندازه‌گیری ابعاد این مجسمه توجه کنید. آیا شما این نوع کار را معنی دار می‌دانید؟
© Adam Gault/agefotostock RF

آیا تا به حال در محل کار یا تحصیل حس کرده‌اید زمان به سرعت می‌گذرد؟ اگر پاسخ مثبت است باید متوجه شده باشید که دلیل تمایل محققان، مشاوران و مدیران به فهم چگونگی استفاده از قدرت دل‌بستگی شغلی کارکنان چیست.

چه میزان از نیروی کار ایالات متحده فعالانه دل‌بسته شغل خود هستند؟ به نظر می‌رسد نیروی کار ایالات متحده از این حیث بالاتر از میانگین جهانی قرار بگیرند. شرکت مشاوره‌ای آون هویت^۶، به مدت ۱۵ سال، با بررسی میلیون‌ها کارمند، داده‌هایی درباره دل‌بستگی شغلی کارکنان در سراسر جهان را جمع‌آوری کرد. جدول ۳.۲ آمار اخیر در آمریکای شمالی (که ایالات متحده بزرگ‌ترین جزء آن است) را نشان می‌دهد. علیرغم پیش بودن نیروی کار ایالات متحده از چندین منطقه، این کشور از کشورهای مناطق آمریکای لاتین، شمال آفریقا و خاورمیانه عقب‌تر است.

جدول ۳.۲ دل‌بستگی شغلی کارکنان در سراسر دنیا

منطقه جغرافیایی	درصد کارکنان نسبتاً یا کاملاً دل‌بسته
۱. جهان	۶۲٪
۲. آمریکای شمالی	۶۶
۳. اروپا	۵۷
۴. آسیا و اقیانوسیه	۶۴
۵. آمریکای لاتین	۷۱
۶. آفریقای شمالی و خاورمیانه	۶۷

چه عواملی به تعامل کارمندان کمک می‌کند؟ بیایید از چارچوب سازماندهی درک و به کارگیری رفتار سازمانی برای شناسایی عوامل اصلی دل‌بستگی کارکنان استفاده کنیم.

¹William Kahn

² Urgency

³ Intensity

⁴ Focus

⁵ Enthusiasm

⁶ Aon Hewitt

عوامل فردی

- شخصیت
- سرمایه روان‌شناختی مثبت
- سرمایه انسانی و اجتماعی

عوامل موقعیتی

- ویژگی‌های شغل: وقتی کار افراد متنوع باشد و بازخورد دوره‌ای درباره عملکرد خود دریافت نمایند دل‌بسته آن می‌شوند.
- رهبری: وقتی مدیر از افراد حمایت و رابطه‌ای مثبت و بر مبنای اعتماد با آن‌ها برقرار کند بیشتر دل‌بسته کار خود می‌شوند.
- جو سازمانی: شامل دامنه‌ای از جو مثبت و الهام‌بخش تا منفی و پوچ‌گرایانه می‌شود و واضح است که جو سازمانی مثبت باعث رشد دل‌بستگی می‌گردد.
- عوامل استرس‌زا^۱: **عوامل استرس‌زا ویژگی‌های محیطی عامل استرس هستند.** وقتی کارکنان کمتر با چنین عواملی مواجه باشند، دل‌بستگی آن‌ها بیشتر خواهد بود.

پیامدهای مرتبط با دل‌بستگی کارکنان کدامند؟ شرکت‌های مشاوره‌ای مانند گالوپ^۲، هویت اسوشیتیز^۳ و بلسینگک وایت^۴ در جمع‌آوری داده‌های اختصاصی پشتیبانی از ارزش عملی دل‌بستگی کارکنان پیش‌تاز بوده‌اند. برای مثال، براساس تخمین مؤسسه گالوپ در سازمانی برخوردار از کارکنان دل‌بسته، رضایت/وفاداری مشتری ۱۲ درصد، بهره‌وری ۱۸ درصد و سودآوری ۱۲ درصد بیشتر خواهد بود. سایر مطالعات پژوهشی نیز حاکی از رابطه مثبت دل‌بستگی کارکنان با عملکرد، سلامت جسمی و روان‌شناختی، عملکرد مالی بنگاه و رضایت مشتری بوده است.

حال که نسبت به ارتباط دل‌بستگی کارکنان و عملکرد کاری آگاهی یافتید، با انجام خودارزیابی زیر سطح دل‌بستگی خود به مطالعه را اندازه‌گیری کنید. آیا قادر به بهبود عملکرد خود در کلاس درس هستید؟

خودارزیابی ۲.۲

تا چه میزان دل‌بسته مطالعات خود هستید؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا سطح دل‌بستگی شما مطابق انتظار است؟

۲. چگونه می‌توان آن را بهبود بخشید؟

۳. اساتید تا چه اندازه بر دل‌بستگی شما تأثیر دارند؟ چگونه می‌توانند دل‌بستگی بیشتری در شما ایجاد کنند؟

مدیران چگونه می‌توانند دل‌بستگی را افزایش دهند؟ به‌عنوان مدیر حتی اگر مانند شرکت‌های ثروتمند، قادر به ارائه پیشنهاد حقوق و مزایای سخاوتمندانه نباشید اما باز هم فرصت‌های زیادی برای ارتقای سطح دل‌بستگی کارکنان دارید. یک روش، اطمینان از مثبت بودن عوامل ورودی چارچوب سازماندهی است که با سنجش، پیگیری و پاسخ به نتایج بررسی دل‌بستگی کارکنان ممکن است.

¹ Stressors

² Gallup

³ Hewitt Associates

⁴ Blessing White

مثال: شرکت ریتز-کارلتون^۱ با ایجاد تغییرات بر اساس نتایج حاصل از بررسی دل‌بستگی کارکنان، توانست نرخ ترک خدمت را به میزان قابل توجهی کاهش (به ۱۸ درصد در مقابل ۱۵۸ درصد متوسط صنعت) و در عین حال رضایت و تعداد مشتریان را افزایش دهد.

سایر ایده‌ها نیز شامل فراهم کردن فرصت‌های توسعه شغلی و حرفه‌ای، تقدیر از کارکنان خوب، گوش دادن و ارتباط مؤثر، ایجاد امکان ورزش برای کارکنان در حین کار، طراحی یک محیط کاری جذاب و برانگیزاننده، معنی دادن به کار کارکنان و توانمندسازی آنان است.

رفتار سازمانی در عمل

سازمان‌ها به شیوه‌های گوناگون دل‌بستگی شغلی را تقویت می‌کنند.

• **ردبول^۲:** بر اساس گزارش هفته‌نامه کسب و کار بلومبرگ^۳، شرکت ردبول در دفتر آمستردام خود یک محیط کار انگیزاننده ایجاد کرده است تا کارکنان خود را دل‌بسته کار کند. کارکنانی که از مبادله بیش از حد کالا از هفت یخچال فریزر موجود در ردبول به ستوه آمده‌اند، می‌توانند انرژی اضافی خود را در "سالن بازی"-نیمی از دفتر برای این امر اختصاص داده شده- بسوزانند. این فضا شامل کنسول بازی ایکس باکس^۴ متصل به صفحه نمایش بسیار بزرگ ساخته شده از چهار تلویزیون صفحه تخت ال جی^۵، می‌باشد. جمعه‌ها نیز در ساعت ۵:۳۰ بعدازظهر، کارکنان از پاسخ به تلفن دست می‌کشند و با موسیقی به رقص و پایکوبی می‌پردازند.

• **بوز آلن همیلتون^۶:** شرکت مشاوره فناوری و مدیریت بوز آلن همیلتون، کارکنان را از طریق برنامه جامع پاداش دل‌بسته کار می‌کند. "این برنامه نه تنها شامل جبران خدمات، مزایای بازنشستگی و برنامه‌های سلامت و تعادل کار-زندگی رقابتی است، بلکه امکان کار منعطف، برنامه مرخصی و فرصت‌های رشد شغلی را نیز فراهم کرده است." برنامه‌های جانبی نیز شامل یک سال فرآیند جامعه‌پذیری و آشناسازی^۷، دوره‌های آموزش و توسعه، کمک هزینه تحصیلی، مربی‌گری و امکاناتی برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی است. همه این موارد با ایجاد امکان فراگیری مهارت‌های جدید، آماده‌سازی برای پذیرش نقش‌های جدید و تجربه مهارت‌های موردنیاز برای مشاغل بعدی در مسیر ارتقای شغلی، دل‌بستگی کارکنان را افزایش می‌دهد.

• **دوک انرژی^۸:** جیمز راجرز^۹، رئیس و مدیرعامل شرکت دوک انرژی، از "جلسات گوش دادن"^{۱۰} برای افزایش میزان دل‌بستگی کارکنان بهره می‌برد. وی به طور منظم با گروه‌های ۹۰ تا ۱۰۰ تایی از مدیران و همکاران ملاقات و آن‌ها را تشویق می‌کند تا تمام مسائل و موضوعات ذهنی خود را مطرح کنند. وی همچنین از آن‌ها می‌خواهد تا به طور ناشناس عملکرد او را ارزشیابی کنند.

¹Ritz-Carlton

² Red Bull

³ Bloomberg Businessweek

⁴ Xbox

⁵ LG Flatron

⁶ Booz Allen Hamilton

⁷ onboarding process

⁸ Duke Energy

⁹ James Rogers

¹⁰ listening sessions

بیاندیشید

۱. نظر شما در خصوص این رویکردهای ایجاد دل‌بستگی کارکنان چیست؟
۲. کدام رویکرد برای شما به عنوان یک کارمند مؤثرتر است؟ توضیح دهید.

حمایت سازمانی درک شده

حمایت سازمانی ادراک شده^۱ بیان‌گر میزانی است که کارکنان معتقدند سازمان برای تلاش‌های آن‌ها ارزش قائل شده و آگاهانه مراقب سلامت و رفاه آنان است. اگر شما برای سازمان یا رئیس بدی کار کنید که امکانات مناسبی برای سلامتی و همچنین فرصت‌های مناسبی برای توسعه شغلی فراهم نکند، حمایت سازمانی درک شده شما منفی خواهد بود اما اگر در اورت کلینیک^۲ و واشنگتن^۳ کار کنید، احتمالاً حمایت سازمانی درک شده شما مثبت خواهد بود. این شرکت به کارکنان ۱۰۰۰۰ دلار بن برای مراجعه به پزشکان متخصص پرداخت می‌کند و تمام هزینه‌های مربوط به سلامتی آنان را می‌پذیرد. همچنین تا ۵ درصد میزان پرداختی، کارکنان را در سود سهام می‌کند.

حمایت سازمانی ادراک شده چگونه بر کارکنان تأثیر می‌گذارد؟ وقتی کارکنان اعتقاد داشته باشند که شرکت برای علائق و منافع آنان اهمیت قائل است، به‌شدت کار می‌کنند و به سازمان تعهد خواهند داشت. به بیان ساده‌تر وقتی فردی با ما به‌خوبی رفتار کند، *هنجار عمل متقابل*^۴ ما را برای جبران خوبی برمی‌انگیزاند. این موضوع دلیل اصلی تمایل ما به سخت‌کوشی و خوب کار کردن در پاسخ به رفتار مناسب مدیر است. البته رفتار مناسب باید داوطلبانه بوده و از سوی محدودیت‌های بیرونی مانند قوانین دولت یا اتحادیه تحمیل نشده باشد. اقدامات داوطلبانه حاکی از ارزش و احترامی است که واگذارنده برای ما قائل شده است.

مزایای حمایت سازمانی ادراک شده: مدیران نباید در ایجاد حمایت سازمانی دچار اشتباه شوند. پژوهش‌ها نشان از رابطه مثبت حمایت سازمانی ادراک شده با دل‌بستگی کارکنان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، اعتماد بیشتر، نوآوری و تمایل کمتر به ترک خدمت دارد. پس، مدیران چگونه می‌توانند حمایت سازمانی ادراک شده مثبت را تقویت کنند؟ آن‌ها با رفتار منصفانه، اجتناب از رفتار سیاسی، ایجاد امنیت شغلی، توانمندسازی کارکنان، کاهش عوامل استرس‌زا در محیط کار، حذف سرپرست بدر رفتار و عمل به قرارداد روان‌شناختی قادر به تقویت حمایت سازمانی ادراک شده مثبت خواهند بود.

¹ Perceived organizational support (POS)

² Everett Clinic

³ Washington

⁴ norm of reciprocity

۴.۲ دلایل رضایت شغلی

پرسش اصلی

تغییرات محیط کار چگونه باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

در میان پیامدهای موجود در چارچوب سازماندهی، رضایت شغلی بیشتر از همه مورد مطالعه قرار گرفته است. برای درک بهتر موضوع، این بخش پنج مدل اصلی رضایت شغلی را معرفی می‌کند. این مدل‌ها در مدیریت بهتر خود، سایرین و در نتیجه افزایش حس رضایت در محل کار و تحصیل مؤثر هستند.

رضایت شغلی اساساً نشان دهنده میزان دوست داشتن شغل است. طبق تعریف رسمی، **رضایت شغلی واکنشی عاطفی یا هیجانی به وجوه مختلف شغل محسوب می‌شود.** باید در نظر داشت که رضایت شغلی مفهومی یکپارچه نیست؛ زیرا ممکن است شخصی علیرغم رضایت از یک جنبه شغل خود، از جنبه (های) دیگر آن ناراضی باشد.

مدیران و سازمان‌ها رضایت شغلی را با دو روش می‌سنجند. ساده‌ترین روش استفاده از یک رتبه‌بندی کلی تک‌عاملی^۱ و طرح پرسشی مانند: "چه میزان از شغل خود راضی هستید؟" است. افراد به این پرسش بر اساس یک مقیاس رتبه‌بندی شامل: کاملاً ناراضی (۱) تا کاملاً راضی (۵) پاسخ می‌دهند. آیا شما نیز تاکنون به این پرسش پاسخ داده‌اید؟ روش دوم رضایت شغلی را با مجموعه‌ای از وجوه گوناگون مورد سنجش قرار می‌دهد. مثلاً پژوهشگران دانشگاه کورنل^۲، شاخص توصیفی شغل^۳ را برای سنجش رضایت از لحاظ کاری، وضعیت پرداختی، شرایط ارتقا، همکاران و سرپرست طراحی کردند. این نوع از ارزیابی، اطلاعات جزئی‌تری و کاربردی‌تری درباره رضایت شغلی فراهم می‌کند که مجموع آن نمره‌ای کلی در خصوص رضایت شغلی در اختیار مدیران و پژوهشگران قرار می‌دهد.

در بخش خودارزیابی زیر از یک نوع خلاصه سنجش رضایت شغلی استفاده شده است که تکمیل آن باعث آگاهی شما از سطح رضایت شغل فعلی یا قبلی و همچنین کاربردی‌تر شدن مطالب در ادامه فصل خواهد شد. آیا در مورد میزان رضایت شغلی خود کنجکاو هستید؟

خودارزیابی ۳.۲

چه میزان از شغل فعلی خود رضایت دارید؟

لطفاً با استفاده از منبع زیر پرسشنامه رضایت شغلی را تکمیل و به سوالات زیر پاسخ دهید.

۱. میزان نسبی رضایت شما از قدرشناسی، حقوق و دستمزد و سرپرستی در محیط کار چقدر است؟
۲. کدام یک از این ابعاد سه‌گانه رضایت شغلی بیشترین اهمیت را دارند؟ توضیح دهید.
۳. چه اقدامی می‌توانید برای افزایش میزان رضایت شغلی انجام دهید؟

Questionnaire (Minneapolis: Source: Adapted from D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England and L.H. Lofquist, Manual for the Minnesota Satisfaction Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967).

¹ single overall rating

² Cornell University

³ Job Descriptive Index (JDI)

به نظر شما میزان رضایت شغلی در ایالات متحده در طی سالیان گذشته افزایش داشته است یا کاهش؟ یک پیمایش ملی توسط انجمن مدیریت منابع انسانی^۱ تلاش کرد با ارزیابی ۴۳ بعد رضایت شغلی در میان ۶۰۰ کارمند آمریکایی به این سؤال پاسخ دهد. نتایج نشان داد ۸۶ درصد افراد از شغلشان رضایت دارند که بالاترین میزان از سال ۲۰۰۴ محسوب می‌شود. سه عامل مهم رضایت شغلی شامل احساس امنیت شغلی، داشتن روابط خوب با همکاران و همچنین روابط خوب با سرپرست مستقیم بود. به‌طور کلی کارکنان ایالات متحده درصد رضایت شغلی بالایی دارند که اهمیت این موضوع را پس از مطالعه بخش پایانی این فصل در خواهید یافت.

پنج مدل اصلی رضایت شغلی در یک نگاه

اگر به دنبال آگاهی از عوامل محرک رضایت شغلی خود و سایرین هستید، پنج مدل از این عوامل را در جدول ۴.۲ با جزئیات ملاحظه کنید.

جدول ۴.۲ پنج مدل رضایت شغلی

مدل	چگونگی افزایش رضایت شغلی توسط مدیریت
بر آوردن نیاز	شناسایی و برآوردن نیازهای کارکنان
بر آوردن انتظارات	برآوردن انتظارات کارکنان در خصوص آنچه از شغل دریافت می‌کنند.
بر آوردن ارزش‌ها	طراحی شغل و پاداش‌های آن متناسب با ارزش‌های کارکنان
برابری/عدالت	پایش درک کارکنان از عدالت و تعامل با آن‌ها تا احساس کنند با آن‌ها عادلانه برخورد می‌شود.
عناصر ذاتی/اژنتیک	جذب کارکنان با خصوصیات مناسب (ویژگی‌های مناسب را در زیر مشاهده کنید)

مرور مختصر پنج مدل اصلی رضایت شغلی

بیباید نگاهی دقیق‌تر به این مدل‌ها بیندازیم. اگر هر مدل را با توجه به تجربیات گذشته خود شخصی‌سازی کنید، درک شما افزایش می‌یابد.

بر آوردن نیاز: بر اساس مدل‌های برآورد نیاز^۲، رضایت به عنوان میزانی است که ویژگی‌های یک شغل منجر به برآوردن نیازهای کارکنان می‌شود. **نیازها کمبودهای فیزیولوژیک یا روان‌شناختی اند که باعث برانگیختن رفتار می‌شوند.** همه ما نیازهای گوناگونی داریم، در نتیجه مدیران برای افزایش رضایت شغلی بایستی نیازهای کارکنان را بشناسند.

مثال: در یک بررسی که در سال ۲۰۱۴ توسط انجمن مدیریت منابع انسانی بر روی ۶۰۰ نفر در سطح ملی انجام گرفت، از کارکنان خواسته شد تا جنبه‌های مهم رضایت در شغل خود را بیان کنند. رفتار محترمانه با همه، اعتماد میان کارکنان و مدیریت ارشد، مزایا، جبران خدمات و امنیت شغلی پنج پاسخ پرتکرار بودند. آیا این موارد برای شما نیز مهم است؟

پژوهش‌های انجام گرفته نیز ارتباط بین برآوردن نیازها با رضایت شغلی را تأیید کرده‌اند.

بر آوردن انتظارات: انتظارات برآورده شده^۳ تفاوت بین آنچه فرد انتظار دارد از شغل دریافت کند مانند حقوق خوب و فرصت‌های ارتقا و آنچه در واقع دریافت می‌کند را نشان می‌دهد. وقتی انتظارات بیشتر از دریافتی باشد، فرد

¹ Society for Human Resource Management

² Need fulfillment models

³ Met expectations

ناراضی خواهد شد. از طرف دیگر، وقتی نتایج بیش از حد انتظار باشد، او راضی خواهد بود. تحقیقات به شدت از رابطه قوی انتظارات برآورده شده با رضایت شغلی پشتیبانی می کنند.

دستیابی به ارزش: ایده اساسی در مدل دستیابی به ارزش^۱ این است که رضایت ناشی از تصور امکان تحقق ارزش های مهم فرد در یک شغل است. تحقیقات همواره از این دیدگاه پشتیبانی می کنند. مدیران می توانند با ارائه تکالیف و پاداش هایی متناسب با ارزش های کارکنان، رضایت آنان را افزایش دهند.

برابری/عدالت: نظریه عدالت^۲ بر این مفهوم بنا شده که رضایت متکی به نحوه برخورد "منصفانه" با فرد در محیط کار است. اگر برداشت ما از نتایج کارمان نسبت به ورودی های ما، با نتایج و ورودی های دیگران مطابقت نسبی داشته باشد، راضی خواهیم بود. تحقیقات به شدت از این نظریه پشتیبانی می کنند. بنابراین مدیران تشویق می شوند تا بر ادراکات کارکنان از عدالت توجه کرده و با آنان به گونه ای تعامل داشته باشند که احساس کنند با آن ها عادلانه رفتار می شود. فصل ۵ چگونگی تحقق این امر را بررسی می کند.

عناصر ذاتی/ژنتیک: آیا تاکنون متوجه شده اید که برخی از همکاران یا دوستانتان خوشحالند، در شرایطی که بقیه ناراضی هستند؟ براساس مدل عناصر ذاتی/ژنتیک^۳، رضایت شغلی تابعی از صفات فردی و عوامل ژنتیکی است. درواقع این مدل فرض می کند که تفاوت های فردی غیرقابل تغییر، حداقل به اندازه ویژگی های محیط کار، توانایی تأثیر بر رضایت را دارند.

مطالعات اندکی فرضیات این مدل را به صورت کامل پوشش داده اند اما نتایج پژوهش های اندک انجام گرفته از ارتباط معنادار خصوصیات ذاتی با برخی جنبه های رضایت شغلی حکایت دارند. به عبارت دیگر، ویژگی های ذاتی با جنبه های درونی شغل (مثلاً داشتن استقلال کاری) رابطه قوی تری نسبت به جنبه های بیرونی (مانند دریافت پاداش) دارد. همچنین یافته هایی مبنی بر تأثیر عوامل ژنتیک بر رضایت از زندگی، آسایش و رضایت شغلی موجود است. به طور کلی، طبق برآورد پژوهشگران، ۳۰ درصد رضایت شغلی یک فرد وابسته به عوامل ذاتی و ژنتیک است.

مثال: پت و لورا واکمن^۴، بنیانگذاران شرکت نان گریت هاروست^۵ را در نظر بگیرید. آن ها از هنگام تأسیس شرکت به مدت بیش از ۲۵ سال از مدل رضایت شغلی مبتنی بر عناصر ذاتی/ژنتیک استفاده کرده اند. پت واکمن در این خصوص می گوید: «آگاهی های استخدام شرکت ما صراحتاً بیان می کند ما کارکنانی می خواهیم که هر چه کارشان مهم تر است قوی تر و عاشق تر باشند. این موضوع چیز کمی نیست. تا زمانی که شما گروهی از افراد هم فکر در کنارتان نداشته باشید، زندگی جالبی نخواهید داشت... اگر خواستار شرکتی شاد هستید، فقط به دست افراد ذاتاً خوشحال امکان پذیر است... شما واقعاً نمی توانید مردم را "به گونه ای که قبلاً نیستند" تبدیل کنید».

هشدار: گرچه رویکرد استخدامی شرکت واکمن بر اساس مدل رضایت شغلی عناصر ذاتی/ژنتیک است، اما استفاده از این رویکرد، ملاحظات قانونی و اخلاقی نیز به همراه دارد. استخدام افراد "هم فکر"^۶ ممکن است منجر به اتخاذ تصمیمات تبعیض آمیز گردد. مدیران نباید بر اساس تعصبات نژادی، جنسیتی، مذهبی، رنگ، ملیت و سن باعث ایجاد تبعیض شوند.

این گروه متنوع از کارکنان گریت هاروست محصولات این شرکت را به نمایش می گذارند.
© Damien Dawson/The Daily Progress/AP Photo

¹ value attainment

² Equity theory

³ dispositional/genetic model

⁴ Pete and Laura Wakeman

⁵ Great Harvest Bread Company

⁶ like-minded

پیمودن مسیری کوتاه‌تر تا محل کار!

اکنون که مدل‌های غالب رضایت شغلی را بررسی کردیم، بیایید با یکی از عناصر برجسته با عنوان فرصت دورکاری^۱ آشنا شویم که امکان برقراری تعادل بین زندگی خانوادگی و شغلی را فراهم می‌آورد: **دورکاری به کارکنان این امکان را می‌دهد که همه یا بعضی از کارهای خود را از خانه انجام دهند؛ یعنی با استفاده از فناوری پیشرفته ارتباط از راه دور و ابزارهای اینترنتی کار را به صورت الکترونیکی از خانه به محل کار و بالعکس ارسال کنند.**

- حدود ۳۰ الی ۴۰ درصد از نیروی کار ایالات متحده، حداقل بخشی از زمان کاری خود را به دورکاری اختصاص می‌دهند.
 - طی سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۵ تعداد افراد دورکار ۱۰۳ درصد رشد داشته است. کارشناسان معتقدند ۵۰ درصد از کارکنان ایالات متحده شغلی سازگار با دورکاری دارند.
 - ضرورت کار منعطف دلیل کلیدی برای علاقه افراد به دورکاری است.
 - مطالعات بیان‌گر افزایش بهره‌وری و کاهش ترک خدمت و غیبت کارکنان با استفاده از دورکاری است.
- این آمار مثبت، نشان‌دهنده تأثیر دورکاری بر بهبود رضایت شغلی است. برای ایجاد برنامه‌های موفق در این زمینه، توصیه‌های ارائه شده در بخش به کارگیری رفتار سازمانی زیر را مدنظر قرار دهید.

به کارگیری رفتار سازمانی

بهترین اقدامات برای پیاده‌سازی دورکاری

۱. کارکنان باید به فناوری و پشتیبانی تکنولوژیک مناسب دسترسی داشته باشند.
۲. همه افراد و مشاغل آمادگی لازم برای دورکاری را ندارند. این مدیران هستند که باید آمادگی افراد و مشاغل گوناگون را ارزیابی کنند.
۳. انتظارات سازمان در خصوص اهداف، جزئیات برنامه و چگونگی کارکرد دورکاری را به شکل شفاف تعیین نمایید. این امر مستلزم تدوین سیاست دورکاری است.
۴. اثربخشی برنامه را ارزیابی کنید؛ که خود شامل ارزیابی عملکرد کارکنان نیز هست.
۵. به در دسترس بودن و امنیت شبکه ارتباطات اهمیت دهید. اگر سیستم به طور پیوسته دچار اختلال باشد یا تبادل اطلاعات با امنیت پایین انجام گیرد، دورکاری مفید نخواهد بود.

دفتر کار این کارمند دورکار بسیار منظم به نظر می‌رسد؛ یک سگ نیز کنار پای وی قابل مشاهده است. کارکنان دورکار می‌توانند لباس غیررسمی بپوشند و دفتر کار خود را به روش دلخواه و متناسب با نیازهای خود مرتب کنند.

© Kidstock/Blend Images/Getty Images RF

فعالیت عملی

چگونگی افزایش رضایت شغلی

با مرور نتایج خودارزیابی ۳.۲ فعالیت زیر را انجام دهید.

¹ Telecommuting

۱. کدام یک از دلایل رضایت شغلی، بر سطح رضایت شما مؤثر است؟
۲. دو کاری که می توانید برای بهبود رضایت شغلی خود انجام دهید را بیان کنید.
۳. اگر بتوانید از رئیس یا کارفرمای خود بخواهید برای بهبود رضایت شغلی شما یک چیز را تغییر دهد، آن چیست؟

۵.۲ عوامل مرتبط و پیامدهای اصلی رضایت شغلی

پرسش اصلی

پیامدهای کاری مرتبط با رضایت شغلی کدامند؟

تصویر بزرگ‌تر

رابطه مستند رضایت شغلی و سایر پیامدهای سازمانی مثبت خبر خوبی است. این بدان معنی است که کارفرمایان برای ارتقای رضایت شغلی به منظور بهبود نتایج دلایل اقتصادی دارند. در ادامه این بخش چهار پیامد اصلی نگرشی و رفتاری و دو نتیجه سازمانی را در این رابطه خواهید آموخت.

هزاران مطالعه رابطه میان رضایت شغلی و سایر متغیرهای سازمانی را بررسی کرده‌اند. ما زیرمجموعه‌ای از مهم‌ترین متغیرها را از دیدگاه مدیریتی در نظر می‌گیریم؛ ده پیامد مهم - چهار پیامد نگرشی، چهار پیامد رفتاری و دو پیامد سازمانی - زیر با رضایت شغلی رابطه دارند:

پیامدهای نگرشی

- انگیزش
- دلبستگی شغلی^۱
- تمایل به کناره‌گیری / ترک سازمان^۲
- استرس ادراک شده^۳

پیامدهای رفتاری

- عملکرد شغلی
- رفتار شهروندی سازمانی
- رفتارهای کاری مخرب
- ترک خدمت

پیامدهای سازمانی

- عملکرد مالی / حسابداری
- رضایت / خدمات مشتریان

پیامدهای نگرشی رضایت شغلی

در این بخش ما چهار پیامد رضایت شغلی در سطح نگرش که برای پژوهشگران و مدیران حوزه رفتار سازمانی مهم هستند؛ یعنی انگیزش، دلبستگی شغلی، تمایل به ترک سازمان و استرس ادراک شده را بررسی می‌کنیم:

¹ Job involvement

² Withdrawal cognitions

³ Perceived stress

انگیزش: انگیزش کارکنان فرآیندی روان‌شناختی است که ما را به انجام کاری علاقمند می‌کند و رفتار ما را جهت می‌دهد و هدایت می‌کند. مطابق انتظار انگیزش کارکنان رابطه مثبتی با رضایت شغلی دارد. مدیران می‌توانند با مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و توصیه‌های مطرح در این کتاب، انگیزه کارکنان را افزایش دهند.

دلبستگی شغلی: میزانی که یک فرد با نقش کاری خویش عجین شده است. سال‌ها پژوهش انجام گرفته حاکی از رابطه نسبی دلبستگی با رضایت شغلی است. مدیران می‌توانند با تقویت محیط کاری رضایت بخش، دلبستگی شغلی در کارکنان را ارتقا دهند. **تمایل به کناره گیری/ترک سازمان:** گرچه برخی شغل خود را به صورت ناگهانی و در هنگام عصبانیت ترک می‌کنند، اما بیشتر مواقع افراد ابتدا طی فرآیندی شروع به فکر کردن به ترک سازمان می‌کنند. **تمایل به کناره گیری/ترک سازمان، فرآیندی ذهنی و نشان‌دهنده افکار و احساسات کلی فرد نسبت به ترک سازمان است.** پایین بودن سطح رضایت شغلی یکی از مهم‌ترین عامل بروز تمایل به ترک سازمان است.

آیا تا به حال هنگام درس خواندن برای امتحان چنین حالتی را تجربه کرده‌اید؟ متأسفانه استرس بیش از حد، عملکرد درسی و کاری ما را تضعیف می‌کند. همچنین احساس استرس طولانی‌تر باعث شکل‌گیری فکر استعفا و در نهایت ترک خدمت می‌شود.

© Radius Images/Alamy RF

مثال: مطالعه انجام گرفته روی مدیران، فروشندگان و مکانیک‌های یک فروشگاه زنجیره‌ای لوازم خودرو نشان داد که ناراضی‌های شغلی باعث بروز تمایل کارکنان به ترک سازمان شد. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که مدیران می‌توانند با افزایش رضایت شغلی کارکنان، به طور غیر مستقیم به کاهش ترک خدمت کمک کنند.

استرس ادراک شده: استرس روی بسیاری از پیامدهای وابسته به رفتار سازمانی اثرات منفی دارد. برای مثال، رابطه استرس با غیبت، ترک خدمت، بیماری کرونر قلب^۱ و عفونت‌های ویروسی مثبت است. مطابق انتظار استرس با رضایت شغلی و دلبستگی کارکنان همبستگی منفی قوی دارد. مدیران باید با ارتقای رضایت شغلی و تشویق کارکنان به جدا شدن از کار در ساعات غیر کاری (فکر نکردن درباره کار و نیاوردن کار به خانه)، آثار منفی استرس را کاهش دهند.

مورد کاربردی حل مسئله

با مزاحمت/قلدری چه باید کرد؟

حال بیایید به موضوع مزاحمت بازگردیم که در شروع فصل به آن پرداختیم. به نظر شما چگونه می‌توان مسئله پیش روی استوارت مک‌گریگور^۲ را حل کرد. هدف مک‌گریگور این بود که یک سرآشپز شود و پیش از ۱۷ سالگی یک فرصت کارآموزی بسیار معتبر به دست آورد اما درست بلافاصله پس از شروع کارآموزی با خشونت‌های کلامی مواجه شد و همکاری‌اش شروع به گمانه‌زنی درباره جنسیت او کردند. یک‌بار مدیران آشپزخانه کیسه‌ای بزرگ از نخودفرنگی به وی دادند و خواستند تا آن را بشمارد. همکاران مک‌گریگور گفته بودند قرار است یک جایزه دریافت کند. او نیز با هیجان این موضوع را به خانواده‌اش اطلاع داد و منتظر دریافت جایزه در روز بعد نماند. همکاران وی به صورت ناشناس و مخفیانه وارد خودروی وی شده و دسته‌دنده آن را دزدیدند، سپس به صورت کادو شده در مقابل همه کارکنان به‌عنوان جایزه به وی دادند!

¹ coronary heart

² Stuart McGregor

مک گریگور پیوسته مجبور به انجام کارهایی می شد که بلد نبود و پس از درست انجام ندادن آن، مورد تمسخر قرار می گرفت. مدت کمی پیش از اتمام دوره کارآموزی، به یک پیک نیک دعوت شد اما متأسفانه مدیران آشپزخانه او را تهدید به آسیب بدنی کردند تا به سفر نرود. مک گریگور به خاطر ترس از امنیت خود از رفتن به سفر بهانه آورد.

سرانجام کارمند دیگری بخاطر اینکه مورد آزار و اذیت واقع شده بود، شکایت کرد. بازرسین از مک گریگور هم در مورد تجربه وی سؤال کردند اما او مزاحمت را احتمالاً به دلیل ترس از امنیت، ترس از دست دادن شغل یا تصور ناتوانی از کنترل اوضاع انکار کرد.

رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله را به کار گیرید

گام اول: مسئله موجود در قضیه فوق را تعریف کنید.

گام دوم: مفاهیم و نظریه‌های رفتار سازمانی مؤثر در توضیح موقعیت و واکنش مک گریگور را شناسایی کنید.

گام سوم: اگر جای مک گریگور یا مدیر رستوران بودید چه می کردید؟

پیامدهای رفتاری رضایت شغلی

رضایت شغلی با دو پیامد رفتاری سازنده در سطح فرد یعنی عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و با دو رفتار منفی بالقوه، یعنی رفتارهای مخرب کاری و ترک خدمت رابطه منفی دارد. ادامه بحث در این خصوص با در نظر گرفتن این موضوع که این پیامدهای فردی در چارچوب سازماندهی، ناشی از فرآیندهای سطح گروهی و سازمانی و حتی پیش از آن تحت تأثیر ویژگی‌های محیطی هستند، کاربردی تر خواهد بود.

عملکرد شغلی: رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد شغلی یکی از بحث برانگیزترین موضوعات در پژوهش‌های رفتار سازمانی است. این موضوع از آنچه در ابتدا به نظر می‌رسد پیچیده تر است؛ صاحب‌نظران رفتار سازمانی، حداقل هشت روش برای ارتباط این دو متغیر شناسایی کرده‌اند. آنچه ما در خصوص پژوهش انجام شده می‌دانیم این است که تیمی از پژوهشگران، داده‌های ۳۱۲ نمونه از ۵۴۰۰۰ فرد را تحلیل کردند و دو یافته کلیدی زیر از آن به دست آمد:

- **رابطه رضایت شغلی و عملکرد نسبی است.** این یافته رضایت شغلی را به عنوان یک نگرش کلیدی در محیط کار در نظر می‌گیرد که مدیران باید برای افزایش عملکرد شغلی کارکنان به آن توجه داشته باشند.
- **رابطه رضایت شغلی و عملکرد پیچیده است.** محققان اکنون بر این باورند که هر دو متغیر به طور غیرمستقیم از طریق عوامل مختلف فردی و ویژگی‌های محیطی موجود در چارچوب سازماندهی بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.

رفتار شهروندی سازمانی: رفتار شهروندی سازمانی به عنوان "رفتار فردی داوطلبانه است که به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم پاداش رسمی^۱ جبران نمی‌شود و در مجموع عملکرد مؤثر سازمان را ارتقا می‌دهد." این تعریف حاوی دو نکته کلیدی است:

- رفتارهای شهروندی سازمانی داوطلبانه هستند.
- رفتارهای شهروندی سازمانی به گروه‌های کاری و سازمان برای دستیابی مؤثر به اهداف کمک می‌کند.

از جمله رفتارهای شهروندی سازمانی می‌توان موارد زیر را برشمرد:

¹ formal reward system

- بیان اظهارات سازنده درباره بخش کاری
- اظهار علاقه شخصی نسبت به کار دیگران
- ارائه پیشنهاداتی برای بهبود
- آموزش افراد جدید
- احترام به ظاهر و روح قوانین
- مراقبت از اموال سازمان
- دقت و رسیدگی بسیار فراتر از سطح استاندارد یا سطح لازم الاجرا

مطمئناً مدیران دوست دارند طرز عملکرد کارکنان این گونه باشد و تحقیقات نیز به وضوح ارزش این رفتارها را تأیید می کند. رفتارهای شهروندی سازمانی با رضایت شغلی ارتباط نسبتاً مثبتی دارند. همچنین آن‌ها با پیامدهای فردی (نمره ارزیابی عملکرد، تمایل به ترک خدمت، غیبت و ترک خدمت) و پیامدهای سازمانی (بهره‌وری، کارایی، هزینه کمتر، رضایت مشتری، رضایت و میزان ترک خدمت در سطح واحد) ارتباط قابل توجهی دارند.

این نتایج به دو دلیل مهم هستند. اول، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی احتمال ایجاد برداشت مثبت از شما در بین همکاران و مدیران را بالا می برد که به نوبه خود، بر توانایی همکاری با دیگران، ارزیابی مدیر از عملکردتان و در نهایت امکان ارتقای شما تأثیر می گذارد. دوم، مجموع رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بر پیامدهای سازمانی مهمی تأثیر می گذارد. بنابراین برای مدیران مهم است تا محیطی را ایجاد کنند که رفتارهای شهروندی سازمانی را ارتقا دهد.

رفتارهای مخرب کاری: شما قبلاً از طریق تجربه شخصی و تحقیقات رفتار سازمانی می دانید که نارضایتی می تواند بر برخی رفتارهای نامطلوب، از جمله دلبستگی و عملکرد ضعیف کارکنان مؤثر باشد. بر خلاف ماهیت سودمند رفتارهای شهروندی سازمانی، **رفتارهای مخرب کاری به سایر کارکنان، کل سازمان یا ذینفعان سازمانی مانند مشتریان و سرمایه داران آسیب می رساند.** رفتارهای مخرب کاری نشان دهنده پیامد کاری منفی هستند. به عنوان مثال می توان به مزاحمت، سرقت، شایعه پراکنی، خیانت، سوء مصرف مواد مخدر و الکل، تخریب اموال سازمانی، خشونت، نامناسب یا نادرست کار کردن تعمداً، پرسه زنی شخصی در اینترنت، معاشرت بیش از حد، تأخیر، خرابکاری و آزار جنسی اشاره کرد.

مثال: فردی در مریلند^۱، ۳۲ لپ تاپ از کارفرمای بهداشت و درمان غیرانتفاعی خود دزدید و آن را برای فروش در ای بی^۲ قرارداد.

مثال: یک مدیر ارشد مالی رنگ برخی از داده‌های برنامه اکسل را از سیاه به سفید تغییر داد تا ضمن افزایش دستمزد و پاداش خودش، جمع کل قابل مشاهده نباشد.

فعالیت‌های داوطلبانه نوعی رفتار شهروندی است زیرا اختیاری است و باعث ایجاد یک تصویر سازمانی مثبت می شود. این گروه از داوطلبان به ساخت خانه‌ای برای افراد نیازمند کمک می کنند. چه ارزش‌هایی فردی را به داوطلب شدن در چنین کاری سوق می دهد؟

© Ariel Skelley/Blend Images LLC RF

¹ Maryland

² eBay

مثال: یکی از مدیران فروش منطقه‌ای مبلغ ۴۰۰۰ دلار از کارت شرکت برای پرداخت صورتحساب کمپانی لباس زنانه ویکتوریا سکرت^۱ برداشت کرد-البته نه برای همسرش.

رفتار مخرب کاری با رضایت شغلی رابطه منفی قوی دارد. بنابراین مدیران باید راه‌هایی برای کاهش آن پیدا کنند. در اینجا به سه راه اصلی اشاره شده است:

۱. افرادی را استخدام کنید که کمتر مستعد انجام رفتارهای مخرب کاری هستند. توانایی شناختی با بسیاری از معیارهای موفقیت مرتبط است، بنابراین برای تصمیم‌گیری در مورد استخدام باید یک سطح منطقی از ویژگی‌ها در نظر گرفته شود. برای این منظور می‌توان از تست‌های شخصیت‌شناسی کمک گرفت.

۲. مشاغل را طوری طراحی کنید که موجبات رضایتمندی را فراهم کند و مدیرانی را که رفتار غیراخلاقی و توهین‌آمیز با دیگران دارند، شناسایی کرده و کنار بگذارید.

۳. در صورت مشاهده رفتار مخرب کاری از سوی کارکنان، به سرعت و به طور مناسب واکنش نشان دهید. رفتارهای غیرقابل قبول و الزامات رفتار قابل قبول را دقیق تعریف کنید.

ترک خدمت: وقتی شخص کم بازده و ناکارآمد مثل جورج کوستانزا^۲ از سینفیلد^۳ کار خود را ترک کند یا اخراج شود، ترک خدمت پدیده‌ای مثبت تلقی می‌شود. این اتفاق مدیران را مجاز می‌سازد افراد بهتر یا شایسته‌تری را جایگزین افرادی مانند جرج کنند یا بودجه را دوباره تنظیم کنند. با از دست دادن یک کارمند خوب، سازمان دانش و تجربه ارزشمندی از دست می‌دهد که می‌تواند هزینه بر باشد. کارشناسان تخمین می‌زنند هزینه ترک خدمت برای یک نیروی ساعتی، تقریباً معادل ۲۰ درصد از حقوق سالانه وی خواهد بود که این رقم حتی برای کارکنان حرفه‌ای و متخصص بیشتر است.

رضایت شغلی رابطه نسبتاً منفی معناداری با ترک خدمت کارکنان دارد. مدیران بایستی افزایش رضایت شغلی کارکنان، به ویژه افراد با عملکرد بالا را در اولویت قرار دهند. یک نظرسنجی از ۲۰۰۰۰ کارمند با پتانسیل بالا نشان داد که ۲۷ درصد از آنان قصد دارند ظرف یک سال آینده شغل دیگری پیدا کنند.

همه این ملاحظات مؤید چندین کار عملی است که کارفرمایان می‌توانند برای حل مشکل ترک خدمت انجام دهند. کادر به کارگیری رفتار سازمانی زیر را ببینید.

به کارگیری رفتار سازمانی

پیشنهاداتی برای کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان

۱. افرادی همسو با فرهنگ سازمان استخدام کنید. تناسب فرد - فرهنگ در فصل ۱۴ مورد بحث قرار گرفته است.
۲. زمان خود را صرف تقویت دلبستگی کارکنان کنید. احتمال کمتری برای استعفای کارکنان دلبسته‌تر وجود دارد.
۳. به صورت گزینشی استخدام کنید. منابع انسانی داده محور از مجموعه داده‌های بزرگ برای پاسخ به سؤالاتی مانند "چرا افراد ترک کار می‌کنند؟" و "چه مهارت‌هایی برای انجام کار مورد نیاز است؟" استفاده می‌کند. به عنوان مثال شرکت گوگل الگوریتمی برای پیش‌بینی ترک خدمت کارمندان ایجاد کرده است. همچنین برای استخدام افراد از الگوریتمی مبتنی بر مجموعه‌ای از

¹ Victoria's Secret lingerie

² George Costanza

³ Seinfeld

- خصوصیات فردی استفاده می‌کند. مشاور یک شرکت حمل‌ونقل جهانی به مجله منابع انسانی^۱ گفت که شرکت وی طی سه سال با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌های منابع انسانی، ۲۷ میلیون دلار پس‌انداز کرده است.
۴. برنامه‌های جامعه‌پذیری و آشناسازی اثربخش طراحی کنید. چنین برنامه‌هایی به آشنایی کارکنان با سیاست‌ها، رویه‌ها، فرهنگ و خط‌مشی سازمان و همچنین انتظارات و مسئولیت‌های کاری آنان کمک می‌کند.
۵. کارکنان پر بازده را بشناسید و به آنها پاداش دهید زیرا احتمال ترک خدمت آنان بالاتر از کارکنان متوسط است.

فعالیت عملی

بهبود نگرش‌های کاری

۱. سه مورد از مهم‌ترین انتظارات شما از یک شغل و شرایط کاری آن چیست؟
۲. چگونه می‌توانید تعیین کنید فرصت شغلی آینده این انتظارات را برآورده می‌کند؟
۳. فرض کنید در شغلی هستید که پاسخگوی نیازهای شما نیست و نمی‌توانید آن را ترک کنید. در این شرایط چگونه می‌توانید نگرش‌های کاری خود را بهبود ببخشید؟

پیامدهای سازمانی رضایت شغلی

رضایت شغلی بر پیامدهای سازمانی مثل عملکرد مالی / حسابداری و خدمات و رضایت مشتریان تاثیر مثبت دارد.

عملکرد مالی / حسابداری: پیش از این یادآور شدیم رضایت شغلی با عملکرد فردی ارتباط نسبی دارد. بنابراین این فرضیه منطقی است که سطح کلی رضایت شغلی کارکنان با عملکرد حسابداری / مالی بنگاه ارتباط مثبت داشته باشد. دو مطالعه بزرگ روی بیش از ۲۰۰۰ واحد کسب‌وکار این پیش‌بینی را تأیید کرد. با این حال، ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد مالی / حسابداری کمتر از ارتباط بین رضایت شغلی و پیامدهای مشتری مداری، بهره‌وری، ترک خدمت کارکنان و ایمنی است. این موضوع منطقی است زیرا علاوه بر رضایت شغلی بسیاری از عوامل دیگر نیز بر عملکرد حسابداری / مالی تأثیرگذار هستند.

خدمات / رضایت مشتریان: چرا انتظار داریم کارمندان راضی، خدمات با کیفیت‌تری به مشتریان ارائه دهند؟ پاسخ در مفهوم اثر سرریز شدن^۲ است. سرریز شدن وقتی اتفاق می‌افتد که نگرش‌های بخشی از زندگی ما به قسمت دیگری سرازیر می‌شوند. نگرش‌های مثبت کارکنان ممکن است باعث بهبود رفتارهای آن‌ها نسبت به مشتریان شود. در تأیید این ایده، تحقیقات ارتباط مثبت بین رضایت شغلی و رضایت مشتری را پشتیبانی می‌کنند.

آنچه در این فصل آموختیم

شما با مطالعه این فصل آموختید که مزاحمت / قلدری رفتاری زیان‌بار است که می‌توان و باید آن را در محل کار متوقف کرد. ارزش‌ها و

¹ HR Magazine

² spillover effect

نگرش‌ها بر بسیاری از پیامدهای مختلف سازمانی تأثیر مستقیم می‌گذارند و سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر به آنها توجه می‌کنند. همچنین یادگرفتن سازمان‌ها نگرش رضایت‌شغلی را چگونه ردیابی می‌کنند زیرا رضایت‌شغلی با سایر نگرش‌های مثبت کاری (مانند انگیزه، دلبستگی شغلی و کاهش استرس) و رفتارهای کاری (مانند عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت مشتری، کاهش رفتارهای مخرب کاری و ترک خدمت کارکنان) رابطه مثبت دارد. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر تقویت و سپس با استفاده از چارچوب سازماندهی موجود در شکل ۴.۲ کامل کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود را بر روی مطالب به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل دوم

۱.۲ ارزشهای فردی

- ارزش‌ها، ایده آل‌های انتزاعی هستند که تفکر و رفتار شما را در همه شرایط هدایت می‌کنند.
- شوارتز عنوان کرد ۱۰ ارزش اصلی، رفتار را در موقعیت‌ها و زمان‌های مختلف هدایت می‌کنند (شکل ۲.۲ را ببینید).
- هریک از ۱۰ ارزش اصلی با یکی از این چهار مضمون مرتبط است: تعالی دیگران، محافظه‌کاری، تعالی شخصی و باز بودن برای تغییر (شکل ۲.۲ را ببینید).
- مدیران می‌توانند از مدل شوارتز برای ایجاد انگیزه در کارکنان و کاهش احتمال تعارض بین ارزش‌ها و وظایف شغلی آنان استفاده کنند.

۲.۲ نگرش‌های فردی و تأثیر آن بر رفتار و پیامدها

- نگرش‌ها بیان‌گر دامنه‌ای از احساسات یا باورهای مثبت و منفی شما درباره افراد، مکان‌ها و اشیاء هستند. نگرش‌های کاری همان پیامدهای موجود در چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی هستند.
- نگرش‌ها دارای سه جزء عاطفی، شناختی و رفتاری هستند.
- ناسازگاری شناختی یک ناراحتی روان‌شناختی است که در صورت ناسازگاری نگرش‌ها یا عقاید فرد با رفتار او تجربه می‌شود.
- بر اساس مدل آجزن، نیت عامل کلیدی در ارتباط بین نگرش‌ها و رفتار هستند. نگرش‌ها به یک رفتار، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتار ادراک شده سه عامل تعیین‌کننده شدت یک نیت می‌باشند (شکل ۲.۳ را ببینید).

۳.۲ نگرش‌های کلیدی محیط کار

- تعهد سازمانی نشان‌دهنده این است که یک فرد تا چه اندازه با سازمان شناخته می‌شود و به اهداف آن متعهد است. این امر تحت تأثیر عوامل زیادی از جمله شخصیت، رفتار رهبر، فرهنگ سازمانی، معنی‌داری شغل، جو سازمانی و قراردادهای روان‌شناختی موجود در چارچوب سازماندهی است.
- دلبستگی کارکنان زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان تمام توان خود را در محیط کار به‌کار گیرند. این امر شامل احساس ضرورت، تمرکز، شدت و اشتیاق است.
- دلبستگی کارکنان تحت تأثیر تعداد زیادی از عوامل فردی و خصوصیات محیطی موجود در چارچوب سازماندهی قرار می‌گیرد.
- میزان حمایت سازمانی ادراک شده نشان‌دهنده میزان باور و اعتماد کارمندان به این امر است که سازمان برای مشارکت آنها ارزش قائل است و به فکر رفاه و سلامت آنها می‌باشد. کارکنان وقتی احساس حمایت می‌کنند شادتر هستند و بیشتر کار می‌کنند.

۴.۲ دلایل رضایت شغلی

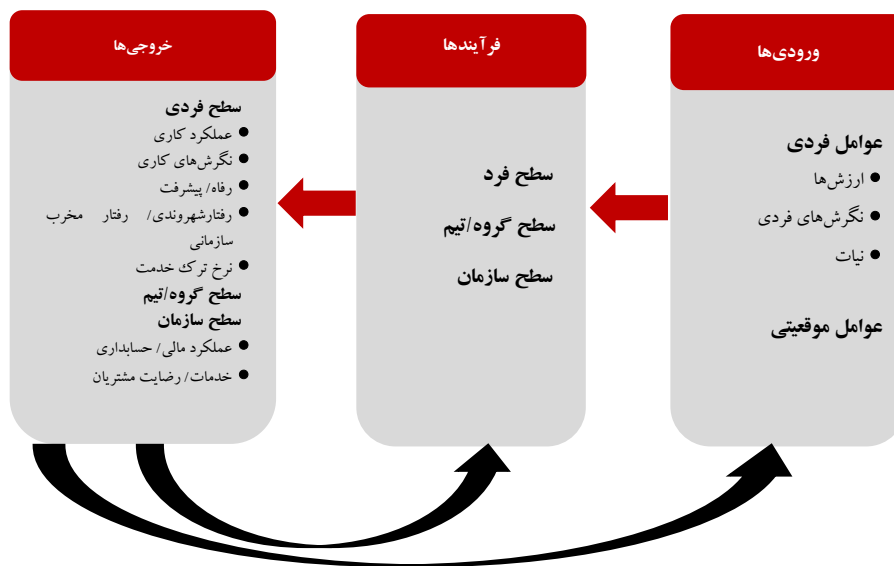
- رضایت شغلی واکنشی عاطفی یا هیجانی نسبت به جنبه‌های مختلف شغل و یک پیامد کلیدی در رفتار سازمانی است.
- بر آوردن نیازها، انتظارات، ارزش‌ها، انصاف و عناصر ذاتی/ ژنتیکی پنج دلیل عمده رضایت شغلی هستند.
- دور کاری به افراد امکان می‌دهد بین زندگی کاری و خانوادگی خود تعادل برقرار کنند. برای ارسال و دریافت کار بین خانه و اداره می‌توان از فناوری ارتباطات از راه دور و ابزارهای اینترنتی استفاده کرد.

۵.۲ عوامل مرتبط و پیامدهای اصلی رضایت شغلی

- رضایت شغلی با متغیرهای نگرشی مثل انگیزه، دلبستگی شغلی، تمایل به ترک سازمان و استرس ادراک شده رابطه بالایی دارد.
- رضایت شغلی با پنج پیامد رفتاری اصلی شامل عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، رفتارهای مخرب کاری، ترک خدمت و رضایت مشتری رابطه بالایی دارد.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل دوم

همان‌طور که در شکل ۴.۲ نشان داده شده است ارزش‌ها، نگرش‌های فردی و نیت به عنوان عوامل ورودی، به مجموعه‌ای از پیامدها منجر می‌شوند. گرچه این فصل صرفاً پیامد نگرش‌های کاری را مورد توجه قرار داد اما در فصل‌های آینده سایر پیامدها نیز با جزئیات بیشتری بررسی خواهند شد.



شکل ۴.۲ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل دوم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سئوالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سئوالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۴.۲، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. ارزش‌ها چه تأثیری بر رفتار ما دارند؟
۲. نگرش‌های فردی چگونه بر رفتار و پیامدهای کاری تأثیر می‌گذارند؟
۳. چرا مدیریت باید به نگرش‌های کاری توجه کند؟

۴. چگونه تغییرات محیط کار می تواند رضایت شغلی را بهبود بخشد؟
۵. کدام پیامدهای کاری بر رضایت شغلی اثرگذارند؟

کاربردهای فردی

در ادامه پنج اقدام مفید دیگر را می‌بینیم که می‌توانید با انجام آن‌ها درس‌های این فصل را به تغییر مثبتی در زندگی خود تبدیل کنید. در ابتدا ارزش‌های اصلی خود را شناسایی کنید. این کار کمک می‌کند تا دربارهٔ مشاغل، سازمان‌هایی که برای آن‌ها کار خواهید کرد، روابط و شیوه‌های مدیریت دیگران تصمیم بگیرید. دوم، به قدرت عقاید و نیت خود پی ببرید. نیت محرک رفتار شما هستند اما عقاید نیت را شکل می‌دهند. اگر قصد تغییر در رفتاری مانند کاهش وزن یا مطالعهٔ بیشتر را دارید؛ اولین گام، تجزیه و تحلیل و دوم تغییر باورهای مرتبط با آن رفتار است. سوم، شروع یک رفتار تا حدی یک انتخاب از طرف شما است و همه این‌ها با انجام کاری معنی‌دار شروع می‌شود. مشخص کنید چه نوع کارهایی را معنی‌دار و مهم می‌دانید. در گام چهارم، اگر مدیر یا سازمان شما را پشتیبانی نمی‌کند، گزینهٔ ترک سازمان را در نظر بگیرید. بسیاری از سازمان‌های بزرگ هستند که اهمیت حمایت سازمانی را درک می‌کنند. سرانجام، قبل از ترک کار، سود و زیان حاصل از آن را محاسبه کنید. هزینه‌های ماندن و مزایای احتمالی ترک سازمان را بنویسید و مقایسه کنید. تصمیم‌گیری احساسی ممکن است در کوتاه مدت حس خوبی داشته باشد، اما به احتمال زیاد نتیجه مثبتی به دنبال نخواهد داشت.

کاربردهای مدیریتی

پنج نکتهٔ کاربردی کلیدی برای مدیران وجود دارد. اول اینکه افرادی استخدام کنید که ارزش‌هایشان با ارزش‌های مورد تأیید فرهنگ سازمان سازگار باشد. چنین کارکنانی متعهدتر بوده و بهره‌وری بیشتری برای سازمان دارند. دوم، با تقویت باورهای مناسب بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارید. به عنوان مثال، اگر می‌خواهید وفاداری کارکنان را بهبود ببخشید، ارزش ماندن در سازمان را برجسته کنید. سوم، تعهد کارکنان به شدت با ارتباطات هیجانی در کار رابطه دارد. روحیه مثبت تیمی ایجاد کنید و به فعالیت‌های اجتماعی بپردازید که باعث ایجاد دوستی در میان کارکنان می‌شود. چهارم، کارکنان در صورت مشاهدهٔ هیجانات منفی از شما، دل‌بسته کار نخواهند شد. با آن‌ها تعامل مثبت داشته باشید و دل‌بستگی ایجاد کنید. سرانجام، این گرایش وجود دارد که کارکنان پس از یک سال کار خود را ترک کنند. هنگام استخدام از انتظارات آن‌ها بپرسید و کارکنان جدید را به خوبی با سازمان اجتماعی کنید. اجتماعی‌سازی در فصل ۱۴ مورد بحث قرار گرفته است.

مورد کاربرد حل مسئله

نگرش‌ها و ترک خدمت کارکنان مسئله شرکت یاهو!

ماريسا مایر^۱، نایب رئیس سابق موتور جستجوی گوگل، در اکتبر ۲۰۱۲ این شرکت را ترک و مدیر عامل یاهو شد. در آن زمان، سهام یاهو به قیمت ۱۵/۷۴ دلار فروخته می‌شد. در حالی که در سال ۲۰۱۴ به بالاترین ارزش یعنی ۵۲/۲۸ دلار رسیده بود، در ژانویه ۲۰۱۶ به ۲۹/۷۷ دلار کاهش یافت. سرمایه‌گذاران از افت درآمد و سهم بازار سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ راضی نبودند. برخی از آن‌ها احساس کردند راهبردهای شرکت کارآیی لازم را ندارد و به رهبری جدیدی نیاز است. صندوق سرمایه‌گذاری پوشش ریسک استاربرد ولیو ال‌پی^۲ خواستار اخراج مایر توسط هیأت مدیره شد. در ادامه به آنچه در یاهو اتفاق افتاد نگاهی دقیق‌تر می‌اندازیم:

به گفته خبرنگار دائو جونز^۳ "هزینه‌های یاهو در حالی افزایش یافته بود که در سه سال و نیم گذشته از زمان شروع کار مایر، درآمد دچار کاهش بوده است. در نه ماه اول سال ۲۰۱۵، هزینه‌های عملیاتی بالغ بر ۳/۹ میلیارد دلار یعنی ۲۰ درصد بیشتر از مدت مشابه سال ۲۰۱۴ بود. در همین مدت، درآمد بدون احتساب کمیسیون‌های پرداخت شده به شرکای تجاری در بخش جستجو، ۴ درصد کاهش یافت و به ۳/۰۹ میلیارد دلار رسید. "یاهو با تعدیل نیرو هزینه‌ها را کاهش داد. تعداد کارکنان در سال ۲۰۱۶، ۱۰۷۰۰ نفر شد در حالی که قبل از مدیریت مایر ۱۴۰۰۰ نفر در یاهو مشغول به کار بودند."

تخمین زده شد که ۳۳ درصد نیروی کار در سال ۲۰۱۵ شرکت را ترک کردند. خبرنگار سی‌ان‌بی‌سی^۴ خاطرنشان کرد نگرانی مایر درباره فرار مغزها باعث شد وی پرداخت پاداش‌های هنگفت - در برخی موارد، میلیون‌ها دلار - را تصویب نماید تا کارکنان را ترغیب کند پیشنهادهای شغلی شرکت‌های دیگر را رد کنند. اما این پاداش‌ها در میان سایر کارکنان یاهو که وفادار مانده و در جاهای دیگر به دنبال شغل نبودند آثار جانبی به همراه داشت و موجب رنجش خاطر آن‌ها شد.

حتی نحوه اجرای برخی از این اخراج‌ها و تعدیل نیروها نیز باعث رنجش بیشتر شد. در سال ۲۰۱۴ یکی از خبرنگاران گزارش داد "وضعیت به گونه‌ای بود که مدیران هر هفته تعدادی از کارکنان را فرا می‌خواندند و آن‌ها را اخراج می‌کردند." به گفته افرادی که شاهد این روند بودند "هیچ کس نمی‌دانست نفر بعدی کیست و ترسی مداوم شرکت را فلج کرده بود." در مارس ۲۰۱۵ اوضاع بدتر هم شد. "مایر در نشستی با حضور همه کارکنان گفت: سرانجام تعدیل نیرو پایان یافت. ولی اندکی پس از آن تصمیمش را تغییر داد و خواستار تعدیل نیروی بیشتر شد."

در ژانویه ۲۰۱۶، مایر در یک جلسه با شوخی به کارکنان گفت: "در این هفته هیچ اخراجی صورت نخواهد گرفت." اما حاضرین در جلسه گفتند این اظهار نظر باعث از بین رفتن روحیه کارکنان و استعفای کارمندان کلیدی سازمان شد.

تصمیمات و سیاست‌های کلیدی درباره منابع انسانی احتمالاً به ضعف نگرش کاری کارکنان و ترک خدمت آن‌ها دامن زده است. اولین تصمیم اشتباه شرکت این بود که کارمندان دیگر نمی‌توانند دور کاری کنند. جکی ریس^۵، سرپرست وقت منابع انسانی گفت: "ما باید همگی یک یاهو باشیم و این یکی بودن با در کنار هم بودن به صورت فیزیکی آغاز می‌شود!" وی با بیان اینکه "برخی از بهترین تصمیمات و دیدگاه‌ها نتیجه مباحثه در راهروها، کافه‌ها یا ملاقات با افراد جدید و جلسات تیمی است"، از این تصمیم دفاع کرد. رئیس معتقد بود دور کاری به شرکت آسیب می‌رساند. وی گفت: "معمولاً وقتی که از خانه کار می‌کنیم سرعت و کیفیت فدا می‌شود." اما این تصمیم نتایج بدی برای شرکت به همراه داشت.

¹ Marissa Mayer

² Hedge fund investor Starboard Value LP

³ Dow Jones

⁴ CNBC

⁵ Jackie Reses

یک خبرنگار خاطرنشان کرد: "قانون جدید فقط کارکنان یاهو را که مستقیماً تحت تأثیر قرار گرفته بودند ناامید نکرد، بلکه بحث و انتقاد نسبتاً زیادی در توییتر از جانب کارآفرینان، کارکنان شرکت‌های فناوری و روزنامه‌نگاران فعال در این صنعت به همراه داشت. این تصمیم احتمالاً باعث تأثیر منفی بر توانایی یاهو در استخدام نیروهای مستعد شد."¹

دومین تصمیم مایر، اجرای سیستم بازبینی سه ماهه عملکرد¹ بود. گفته می‌شود این روند منجر به اخراج بیش از ۶۰۰ نفر در سال ۲۰۱۳ شد. این سیستم به این ترتیب کار می‌کرد؛ مدیران ابتدا کارکنان زیر مجموعه خود را در پنج دسته طبقه‌بندی می‌کردند؛ «بسیار فراتر از حد انتظار^۲» (۱۰ درصد)، «کمی بیشتر از حد انتظار^۳» (۲۵ درصد)، «مطابق با شاخص‌ها^۴» (۵۰ درصد)، «نسبتاً پایین‌تر از حد انتظار^۵» (۱۰ درصد) و «پایین‌تر از حد انتظار^۶» (۵ درصد). کسب دو نتیجه «پایین‌تر از حد انتظار» در سه ماه می‌توانست منجر به پایان همکاری با کارمند شود. اگرچه مایر معتقد بود رتبه‌بندی‌ها به عنوان راهنما عمل می‌کند، بسیاری از مدیران این سیستم را روندی اجباری می‌دانستند. ارسال ایمیل‌های ناشناس درون سازمانی نشان می‌داد که مدیران با مایر موافق نبودند. این نکته‌ای بود که یک مدیر به آن اشاره کرد: "من مجبور بودم که به یک کارمند، درجه نسبتاً پایین‌تر از حد انتظار بدهم و این بسیار ناراحت کننده بود و حالا باید در جلسات بازبینی سه‌ماهه عملکرد درباره آن بحث کنم. احساس خیلی ناخوشایندی داشتم که با توجه به منحنی زنگوله‌ای (نرمال)^۷ به کارمندی بگویم که نمره پایین‌تر از حد انتظار دریافت کرده است در حالی که قلباً به این امر اعتقادی نداشتم. این را درک می‌کنم که می‌خواستیم استخدام‌های نادرست و افرادی که به اهداف تعیین شده دست پیدا نکرده‌اند را حذف کنیم، اما این روش واقعاً باعث ایجاد نگرانی بود. نمی‌خواستیم شخص را از نظر ذهنی از دست بدهم. چگونه خودمان را توجیه کنیم؟"

سایر کارکنان هم احساس می‌کردند که این سیستم تحت تأثیر تعصب انسانی است و به طور عادلانه در سطوح مدیریتی اعمال نمی‌شود. فردی عنوان کرد: "آیا این سیستم رتبه‌بندی برای مدیران ارشد سطح دو و سه^۸ نیز اعمال می‌شود؟ در هر جلسه بررسی دستیابی به اهداف، با کارمندان ارشدی مواجه می‌شدیم که حتی ۷۰ درصد اهداف تعیین شده را نیز کسب نکرده و براساس تعریف باید در طبقه نسبتاً پایین‌تر از حد انتظار جای می‌گرفتند. خدایا، چرا با دو طبقه یکسان این گونه برخورد و شخص خاطی به حال خود رها می‌شود؟ چطور برای بقیه کارکنان شرکت الگوهای ارائه می‌دهیم، درحالی که مدیران ارشد از این الگوها پیروی نمی‌کنند؟ یا به جای تحقق واقعی اهداف، کیسه‌های خود را پر شن می‌کنند؟"

با توجه به تعداد اخراج‌ها، کارکنان از ادامه کار هراس بیشتری پیدا کرده بودند. متأسفانه به نظر نمی‌رسید روحیه کارکنان رو به بهبود باشد. نظرسنجی‌های انجام شده توسط گلاسدور^۹ نشان داد "فقط ۳۴ درصد از کارکنان فعلی یاهو! وضعیت شرکت را رو به بهبود پیش‌بینی می‌کردند. این رقم در مقایسه با آمار ۶۱ درصدی در توییتر و ۷۷ درصدی در گوگل یک شکست و رسوایی محسوب می‌شد." مسئله دیگری که موجب بروز احساس نابرابری شد بسته پرداخت پاداش مایر بود. "مبلغ پرداختی برای انجام کار در یاهو براساس قیمت سهام شرکت علی‌بابا^{۱۰} است" که خارج از کنترل مایر است؛ زیرا یاهو مالک ۱۵ درصد سهام وب‌سایت چینی علی‌بابا به ارزش ۲۵/۷ میلیارد دلار است. "از درآمد ۳۶۵ میلیون دلاری مایر در طول ۵ سال، فقط ۳/۳ درصد تحت تأثیر عملکرد وی بوده است." این سیاست

¹ quarterly performance review (QPR) system

² greatly exceeds expectations

³ exceeds

⁴ achieves

⁵ occasionally misses

⁶ misses

⁷ bell curve

⁸ L2 and L3 execs

⁹ Glassdoor

¹⁰ Alibaba

بر خلاف رویه مدیریتی متداول در پرداخت پول به افراد به ازای عملکرد آنها است. مایر یاهو را به کجا می برد؟ در کل، تهدید به اخراج همچنان ادامه داشت. این شرکت در سه ماهه آخر سال ۲۰۱۵ نزدیک به ۴/۴ میلیارد دلار ضرر و اعلام نمود ۱۵ درصد نیروی کار خود را در سال ۲۰۱۶ اخراج خواهد کرد. یاهو در سال ۲۰۱۶ تحت فشار سرمایه‌گذارانی مانند صندوق سرمایه‌گذاری پوشش ریسک استاربرد ویو ال پی، کسب و کار اصلی خود را به مبلغ ۴/۸۳ میلیارد دلار به شرکت ارتباطات و رایزون^۱ فروخت. این فروش شامل کسب و کار الکترونیکی، وبسایت‌های اخبار، امور مالی و ورزش، ابزارهای تبلیغاتی؛ اموال غیرمنقول^۲؛ و برخی از اختراعات ثبت شده بود اما پول دارایی‌های یاهو یا سهام آن در گروه علی‌بابا و یاهوی ژاپن را در بر نمی‌گرفت. پس از انجام معامله، این دارایی‌ها به یک شرکت سهامی عام^۳ با یک نام جدید تبدیل شد.

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول: تعریف مساله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی در شکل ۴.۲ مسئله(های) مهم در شرکت یاهو را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف میان وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد مطلوب حاصل نشده، بررسی کنید کدام یک مهمترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) موارد دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. باید تعیین کنید مشکل را از نظر چه کسی - کارمند، مدیر، تیم یا سازمان - تعریف می‌کنید.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور نیست را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ پاسخ به این سؤال به اصلاح و تمرکز فکری شما کمک می‌کند. روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم: با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۴.۲ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۲.۴ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ به عنوان مثال، اگر فکر می‌کنید نگرش‌های فردی-یکی از ورودی‌ها در چارچوب سازماندهی - یک دلیل است، از خود پرسید چرا؟ این ممکن است شما را به این نتیجه برساند که نگرش‌های مایر در مورد دور کاری در کار قبلی او، باعث اخذ تصمیماتی شده است که بر کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد. پرسیدن چندباره چرا شما را به فهرست کامل تری از علل می‌رساند.

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید.

پ) از آنجا که در این فصل هیچ فرآیندی به طور خاص مورد بحث قرار نگرفته، می‌توانید از تجزیه و تحلیل این مؤلفه چارچوب سازماندهی صرف نظر کنید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آنها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

¹ Verizon

² real estate

³ publicly traded investment company

گام سوم: برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید، یا پاک کنید (به بخش ۵.۱

مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

- با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما چیست؟ از مطالب موجود در فصل دو (یا در فصل یک) برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید.
- راه‌حل‌های ممکن را از بخش کاربرد رفتار سازمانی و رفتار سازمانی در عمل جستجو کنید. این قسمت‌ها درباره اقدامات افراد یا سازمان‌های دیگر درباره موضوع مورد بحث بینش‌های جدیدی ارائه می‌دهند.
- برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی^۱ تدوین کنید.

^۱ action plan

چالش قانونی/اخلاقی

مدیریت با یک سرپرست بدرفتار¹ چه باید بکند؟

این چالش در مورد رفتار برنادین پیرس² است. پیرس سرپرست میشل روپرت³، مأمور جمع آوری مالیات در منطقه پوینت پلزانت⁴ نیوجرسی⁵ بود. پیرس حدود ۴۰ سال در دولت محلی کار کرد.

روپرت با طرح یک دادخواست ادعا کرد رئیس و اداره اش در محیط کار با او رفتار خصمانه ای دارند. او در زمان تشکیل دادخواست حدود سه سال بود در آن اداره کار می کرد.

گفته می شود خصومت از روز اول کار روپرت آغاز شده است. به محض ورود، پیرس "دیوار شرم"⁶ در دفتر اصلی را به او نشان داد، که در آن به وضوح گورستانی با "اجساد کارکنان مشکل ساز"⁷ مشخص بود و شامل "پلاک های مختلف نام کارکنانی بود" که توسط پیرس اخراج شده بودند. روپرت خاطر نشان کرد این تصویر "نحوه برخورد آدولف هیتلر با معلولان و یهودیان در طول هولوکاست"⁸ را نشان می داد. در این دادخواست ادعا شده بود پیرس اظهار داشته "همه پرسنل دفتر وی باید مانند او "انسان کامل" باشند.

گزارش های رسانه ای نشان داد "پیرس به طرف روپرت کاغذ می انداخته و او را "یک انسان تباه شده" خطاب می کرده و دختر خود و همکاران روپرت را تشویق می کرده که انگشت میانی دست خود را به نشانه توهین به روپرت نشان دهند و از روپرت به عنوان یک "خرابکار" نام می برده که فقط باید "کارش را ترک کند."

در نهایت روپرت مجبور شد از شدت استرس و اضطراب به روان پزشک مراجعه و مرخصی استعلاجی گرفت. هنگامی که به کار خود بازگشت، روپرت ادعا کرد که پیرس میز او را به فرد دیگری داده است. او مجبور شد به دیوار شرم نگاه کند که اکنون نام او در میان نام دیگران بود.

رسیدگی به چالش

اگر شما مدیر کل این اداره باشید کدام یک از موارد زیر را انجام می دهید؟

۱. دادخواست را حل و فصل می کنید و به برنادین پیرس اجازه بازنشستگی می دهید. گرچه رفتار پیرس بد است، اما وی ۴۰ سال از عمر خود را وقف خدمت به شهر کرده بود.

۲. با توجه به آنچه در مورد رفتار کاری مخرب آموخته ایم، شما دادخواست را حل کرده و پیرس را اخراج می کنید. با فرض صحت ادعاها، رفتار پیرس مستحق مجازات است.

۳. دادخواست را حل و فصل و سپس خود را بازنشسته می کنید زیرا اجازه داده اید شرایط بروز سوء استفاده اینچنینی فراهم باشد.

۴. با دادخواست مخالفت می کنید. اگر هیچ ادعای دیگری وجود نداشته باشد، احتمالاً به شما کمک کند دستمزد روپرت را کاهش دهید.

۵. گزینه های دیگر را مطرح کنید.

¹ Abusive Supervisor

² Bernadine Pearce

³ Michelle Ruppert

⁴ Point Pleasant

⁵ New Jersey

⁶ Wall of Shame

⁷ ashes of problem employees

⁸ Holocaust

۳ هیجانان و تفاوت‌های فردی

آنچه من هستم چه تأثیری بر عملکرد من دارد؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۳ تفاوت‌ها مهم هستند

پرسش اصلی: درک ثبات نسبی تفاوت‌های فردی چه فایده‌ای برای من دارد؟

۲.۳ هوش: چیزی بیش از ماجرایی بهره‌ هوشی وجود دارد

پرسش اصلی: انواع هوش چه تأثیری بر عملکرد دارند؟

۳.۳ شخصیت، رفتار سازمانی و اثربخشی من

پرسش اصلی: شخصیت چه تأثیری بر عملکرد من در تحصیل و کار می‌گذارد؟

۴.۳ خودارزیابی‌های اصلی: ارزیابی چگونگی تأثیر کارایی، عزت‌نفس، کانون کنترل و ثبات بر عملکرد

پرسش اصلی: خودارزیابی‌های اصلی بر عملکرد کاری من چه تأثیری دارند؟

۵.۳ ارزش باهوش بودن از لحاظ هیجانی

پرسش اصلی: هوش هیجانی چیست و چه کمکی به من می‌کند؟

۶.۳ شناخت هیجانان برای تأثیر بر عملکرد

پرسش اصلی: شناخت هیجانان چگونه اثربخشی من در کار را افزایش می‌دهد؟

چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی (شکل ۱.۳)، مفاهیم کلیدی فصل سوم را نشان می‌دهد. این فصل بر فصل‌های پیش بنا نهاده شده و شمار دیگری از عوامل فردی مانند هوش^۱، شخصیت^۲، شخصیت فعال^۳، خودکارآمدی^۴، عزت‌نفس^۵، کانون کنترل^۶ و هوش هیجانی^۷ را تشریح می‌کند. همچنین ما یک فرآیند مهم در سطح فردی، یعنی هیجانان^۸ را به این چارچوب افزوده‌ایم. شخصیت و سایر عوامل فردی نه تنها به هیجانان، بلکه به شمار زیادی از دیگر فرآیندها و پیامدهای سطوح مختلف چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی مرتبط هستند. در حال مطالعه این فصل به چگونگی تأثیر این عوامل ورودی فردی بر پیامدهای سطح فردی مانند عملکرد کاری^۹،

¹ intelligence

² personality

³ proactive personality

⁴ self-efficacy

⁵ self-esteem

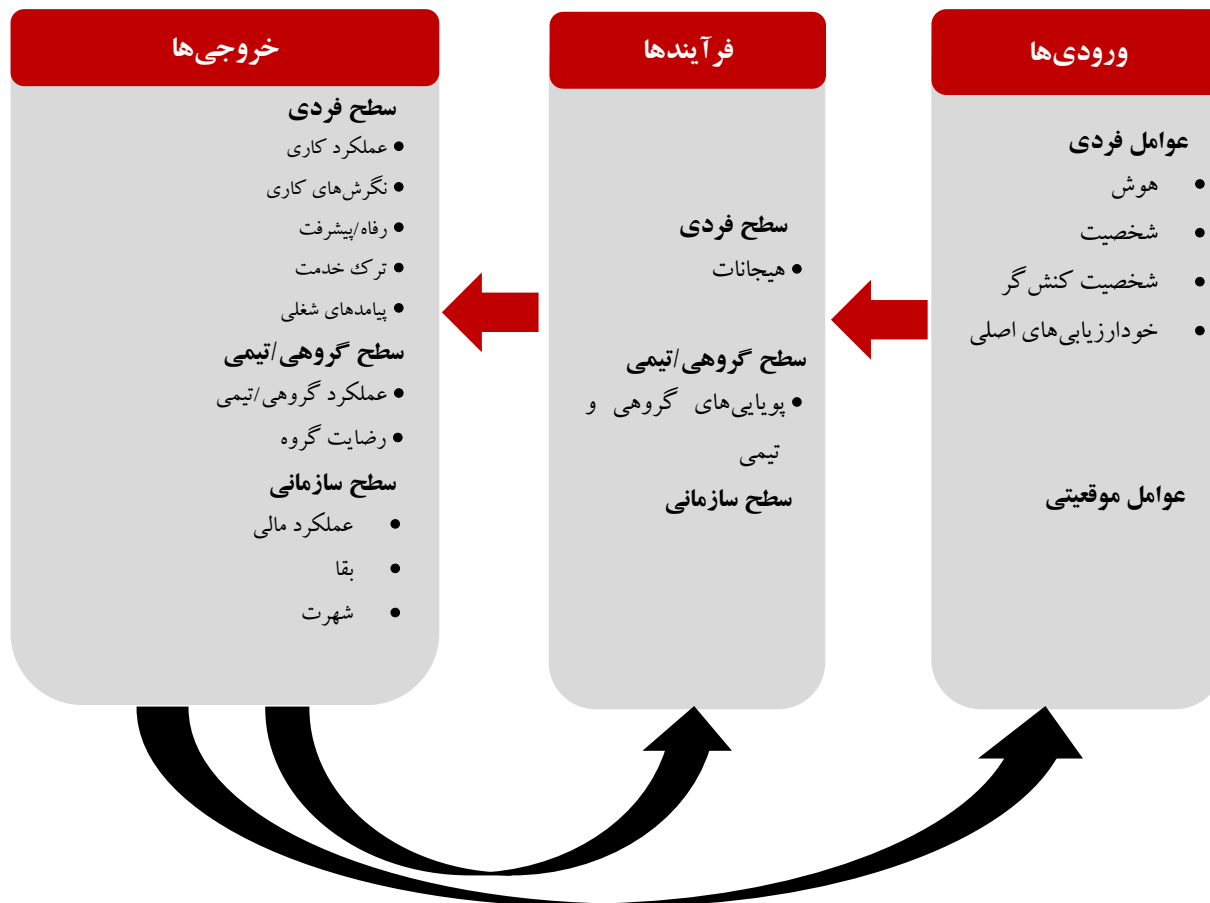
⁶ locus of control

⁷ emotional intelligence

⁸ emotions

⁹ task performance

نگرش‌های کاری^۱ (مانند رضایت شغلی)، رفاه و سلامت^۲، رفتارهای شهروندی سازمانی^۳/ رفتارهای مخرب کاری^۴، ترک خدمت^۵ و مسیر شغلی^۶ توجه کنید. این عوامل همچنین به توضیح تعارض و عملکرد گروه/تیم و نیز پیامدهای سازمانی مانند عملکرد ضعیف بنگاه و رضایت پایین مشتریان کمک می‌کنند.



شکل ۱.۳ چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

1 workplace attitudes
 2 well-being/flourishing
 3 citizenship behaviors
 4 counterproductive behaviors
 5 turnover
 6 career outcomes

یک تعداد از خصوصیات ظاهرا بی‌نهایت، فردیت ما را شکل می‌دهند. بنابراین سازماندهی تفاوت‌های فردی برای درک بهتر و استفاده از آن در مدیریت افراد در کار مفید خواهد بود. یک روش برای این کار دسته‌بندی ویژگی‌ها بر اساس انعطاف‌پذیری آنها است. تصاویر بالا مثال خوبی از این روش است. در نگاه اول می‌توان جنسیت دو فرد در تصویر را تشخیص داد و سن آنها را تخمین زد. جنسیت و سن، صفات ثابتی هستند که ما قادر به تغییر آن نیستیم. همچنین این عکس‌ها نشان‌دهنده هیجان‌ها بسیار متفاوتی هستند. در تصویر بالا، زن شگفت‌زده و مرد عصبانی به نظر می‌رسند. برخلاف جنسیت و سن، هیجان‌ها اغلب و به راحتی تغییر می‌کنند. سازمان‌ها و مدیران از این دانش در مواردی مانند انتخاب و استخدام افراد بر اساس ویژگی‌های نسبتاً ثابت (مانند هوش) و آموزش آنها برای چگونگی بروز مناسب و مؤثر هیجان‌ها در موقعیت‌هایی مانند مواجه شدن با مشتریان استفاده می‌کنند.

(left): © Ingram Publishing RF; (right): © gulfimages/Alamy Stock Photo RF

برنده شدن در کار

آیا رئیس بالقوه در شغل یک فرد نقش دارد؟

احتمالاً این عبارت را شنیده‌اید که «افراد مدیرانشان را ترک می‌کنند، نه شغل یا شرکت خود را». این عبارت بیان‌کننده تأثیر سرپرست مستقیم روی زندگی کاری شما-به ویژه بر پیامدهای سطح فردی در چارچوب سازمان‌دهی (مورد بحث در کتاب) مثل عملکرد، نگرش‌های کاری سلامت/رشد، نرخ ترک شغل و پیامدهای شغلی- است. مدیرمی‌تواند زندگی شما را فوق‌العاده یا افتضاح کند؛ بنابراین، هنگام جستجوی شغل برای شما بسیار مهم است که با مدیر آینده خود مصاحبه کنید، همان‌طور که او با شما مصاحبه می‌کند. نکات و سوالات زیر به این دلیل ارائه شده‌اند که ببینید آیا ارزش دارد مصاحبه کننده مدیر شما باشد یا خیر.

۱. بدانید چه می‌خواهید.

اگر صرفاً به دنبال یک شغل باشید یا ندانید چه انتظاری از شغل مدنظر دارید و نهایتاً به کجا می‌خواهید برسید؛ احتمالاً شغلی با یک رئیس بد را بپذیرید. برای شناخت بیشتر ریاستان، از خود پرسید خواستار چه نوع رابطه‌ای با او هستید؟ آیا رئیسی عمل‌گرا، حامی (تربیت‌کننده) و توسعه‌دهنده می‌خواهید یا رئیسی منفعل که در انجام کار به شما آزادی عمل می‌دهد؟ آیا شما خواستار یک مربی و قهرمان واقعی هستید یا یک حمایت ساده و هدایت اندک برای شما کافی است؟ مطرح کردن این پرسش‌ها اولین گام حیاتی در ارزیابی رئیس احتمالی جدیدتان است.

۲. خوب و بد را جستجو کنید.

از دست دادن فرصت کار با یک رئیس خوب نیز همانند کار کردن برای یک رئیس بد باعث ایجاد شرایطی ناگوار و متحمل شدن هزینه‌ای گزاف خواهد شد. واقع‌بین باشید. تلاش برای یافتن یک رئیس حامی یا قهرمان واقعی برای شما و مسیر شغلیتان بی‌فایده است. فهرستی از مزایا و معایب احتمالی رئیس احتمالی خود تهیه و آن را مرور کنید.

۳. به هر یک از شغل و مدیر جداگانه فکر کنید

شغل و مدیر اغلب با یکدیگر پیوند خورده‌اند، اما ممکن است توجه بیش از اندازه به یکی از آن‌ها باعث غفلت از دیگری شود. مثلاً ممکن است شغل مورد علاقه شما باعث نادیده گرفتن مدیر آن شغل شود یا در حالت دیگر علیرغم همکاری با یک مدیر عالی، در شغلی خسته‌کننده به کار گرفته شوید. در نظر داشته باشید برای تصمیم‌گیری چقدر راحت می‌توانید از این مدیر احتمالی راهنمایی بگیرید. آیا او در ارتباط و مواجهه با شما فردی صادق است؟ آیا با شما عادلانه رفتار می‌کند؟ برای پاسخ به این سوالات، توجه به روش رفتار، لحن ارتباطات (چهره به چهره یا ایمیل) و میزان صداقت رئیس در تسهیم اطلاعات مفید خواهد بود.

۴. بدانید چه انتظاری از شما دارند.

علیرغم واضح بودن یادگیری الزامات شغلی، این موضوع اغلب نادیده گرفته می‌شود. برای اجتناب از این خطا، پرسش‌هایی مانند: «انتظارات کلیدی شما از من چیست؟»، «برای داشتن عملکرد خوب چه انتظاراتی را باید برآورده کنم؟»، «کارنامه عملکرد من در دوره‌های زمانی ۳۰، ۶۰ و ۹۰ روزه چگونه باید باشد؟» یا «چه عواملی باعث پیشرفت یا پسرفت افراد در اینجا می‌شود؟» مطرح کنید.

۵. از سرنوشت سایرین پرسید.

فرض کنید مدیر شما برای مدتی در این پست سازمانی بوده است؛ یعنی تعداد دیگری از کارکنان را در موقعیتی مشابه شما مدیریت کرده است. این پرسش را مطرح کنید که: آن افراد اکنون کجا هستند؟ اگر ارتقا یافته‌اند بسیار امیدوارکننده است اما اگر سازمان را ترک کرده‌اند، نشانه خوبی نیست، زیرا می‌تواند نشان از یک رئیس بد یا حداقل مانع توسعه باشد.

۶. افراد مشابه خود را ببینید.

همه تلاش خود را کنید تا کارکنانی مشابه خود (یعنی افرادی که در گذشته یا حال، این شغل را داشته‌اند) را ببینید و از آنان بیاموزید. برخی اوقات ممکن است این اطلاعات را به صورت آنلاین به دست آورید و برخی اوقات نیز در فرآیند مصاحبه بنگاه چنین امکانی برای شما فراهم می‌شود. همه جوانب را بسنجید و از دیگران پرسید: «اگر جای من بودید چه می‌خواستید بدانید؟» و «برای موفقیت چگونه باید با این فرد به عنوان مدیر رفتار کنم؟». ممکن است جزئیات زیادی به دست نیاورید اما ارزش امتحان کردن را دارد زیرا ممکن است بر آینده شما تأثیرگذار باشد.

آن چه در این فصل خواهید آموخت

در این فصل تفاوت‌های فردی را بررسی خواهید کرد که شامل صفات بسیاری برای تمایز افراد از یکدیگر است. شناخت و درک تفاوت‌های فردی برای به کارگیری مؤثر دانش و ابزارهای رفتار سازمانی ضروری است. جذب، انگیزش، نگهداری و بهبود عملکرد دیگران برای مدیران مهم است.

بررسی تفاوت‌های فردی با توصیفی از ثبات نسبی این تفاوت‌ها آغاز می‌شود. در ادامه به بررسی عمیق تفاوت‌های فردی مهم در محیط کار یعنی: (۱) هوش^۱ (۲) توانایی‌های شناختی^۲ (۳) شخصیت^۳ (۴) خودارزیابی اصلی^۴ (۵) نگرش (که تقریباً در فصل دوم بحث شده است) و (۶) هیجانات^۵ (شامل هوش هیجانی) خواهید پرداخت.

¹ intelligence

² cognitive abilities

³ personality

⁴ core self-evaluations

⁵ emotions

۱.۳ تفاوت‌ها مهم هستند

پرسش اصلی

درک ثبات نسبی تفاوت‌های فردی چه فایده‌ای برای من دارد؟

تصویر بزرگ‌تر

بدون تردید متوجه رفتار متفاوت دوستانتان در موقعیت‌های مختلف مانند کلاس، حین مشاهده مسابقه ورزشی، آماده شدن برای امتحان یا مواجهه با یک شغل جدید شده‌اید. اما احتمالاً به ویژگی‌ها و رفتارهای بدون تغییر آن‌ها چندان توجه نکرده‌اید. برای کمک به درک و استفاده از این دانش، همه صفات فردی را براساس ثبات نسبی، روی یک پیوستار مرتب خواهیم کرد که در یک سمت آن ویژگی‌های ثابت یا نسبتاً ثابت مانند هوش و در سمت دیگر آن حالات متغیرتر مانند هیجانات و در میان این دو نیز ویژگی‌های صفتی^۱ و ویژگی‌های وضعی^۲ قرار می‌گیرند.

تفاوت‌های فردی^۳ ویژگی‌های بسیاری مانند صفات و رفتارهایی است که هر یک از ما را به عنوان یک شخص توصیف

می‌کند. تفاوت‌های فردی بخش بزرگی از هویت منحصر به فرد ما و عاملی اساسی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی است. بنابراین آن چیست که ما را متفاوت می‌سازد: ژنتیک یا محیط؟ پاسخ این است: هر دو؛ گرچه شیوه تربیت و روشی که شما به وسیله آن بزرگ شده‌اید، همانند تجارب و فرصت‌ها، به شکل دادن آنچه هستید کمک می‌کند، اما تعداد زیادی از پژوهش‌ها روی افراد دوقلو بر اهمیت بیشتر عوامل ژنتیکی صحنه می‌گذارند. البته آنچه در محل کار اهمیت دارد صفات بی‌شماری است که فارغ از تأثیرپذیری آن‌ها از طبیعت فرد یا تربیت او، باعث منحصر به فرد بودن می‌شوند.

برای کمک به درک و به کارگیری دانش مرتبط با تفاوت‌های فردی، آن‌ها را در قالب شکل ۲.۳، شناسایی و در خصوص آن بحث می‌کنیم.

در سمت چپ شکل ۲.۳، تفاوت‌های فردی را بر یک پیوستار مرتب کرده‌ایم. در بالای پیوستار هوش و توانایی‌های شناختی، به عنوان خصوصیات نسبتاً ثابت قرار دارند. یعنی در طی زمان و موقعیت‌های گوناگون ثابت بوده و به سختی تغییر می‌کنند. در قسمت پایین پیوستار، نگرش‌ها (که در فصل دوم در خصوص آن بحث شد) و هیجانات، به عنوان ویژگی‌های نسبتاً متغیر قرار دارند. هیجانات در طی زمان و از موقعیتی به موقعیت دیگر تغییر یافته و راحت‌تر اصلاح می‌شوند. برای توضیح بیشتر، خود را در نظر بگیرید؛ شما در مدرسه، محل کار یا خانه دارای هوش چندان متفاوتی نیستید اما هیجانات شما در این موقعیت‌های گوناگون متغیر خواهد بود. البته هوش و هیجانات نیز مانند بسیاری دیگر از ویژگی‌ها، بر پیامدهای گوناگون موجود در سمت راست شکل ۲.۳ تأثیر گذار هستند.

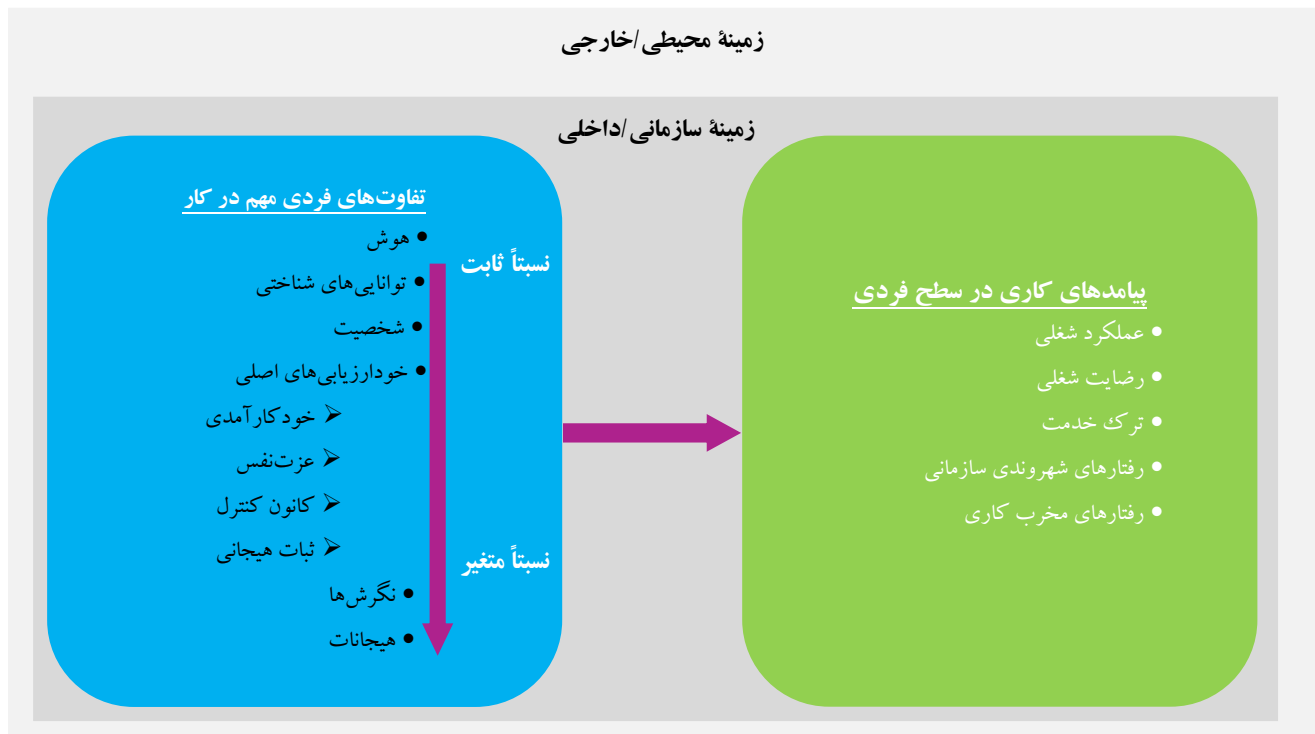
تمایز بین تفاوت‌های فردی متغیر و نسبتاً ثابت ارزش کاربردی بسیاری دارد. مدیران هوشیار می‌دانند که چندان قادر به تأثیرگذاری روی تفاوت‌های فردی ثابت نیستند. شما نمی‌توانید سطح بهره هوشی یک کارمند را خیلی تغییر دهید یا شخصیت او را بازسازی کنید، اما می‌توانید به آن‌ها در مدیریت نگرش‌ها و هیجانات کمک کنید. مثلاً بسیاری از مدیران اثربخش، کارکنان را بر اساس تفاوت‌های فردی مثبت مرتبط با شغل اما نسبتاً ثابت انتخاب می‌کنند. مدیران با این راهبرد استخدامی می‌توانند روی نقاط قوت فرد در یک شغل

¹ trait-like

² state-like

³ IDs

سرمایه گذاری کنند، زیرا این نقاط قوت ثابت در بیشتر موقعیت‌های کاری بر رفتار و عملکرد تأثیرگذار هستند. برای مثال هوش و توانایی‌های تحلیلی در مواجهه با مشتریان، همکاری در تیم‌های کاری و کار به تنهایی روی یک پروژه مفید خواهند بود. در مقابل، مدیران می‌توانند نفوذ بیشتری بر تفاوت‌های فردی نسبتاً انعطاف‌پذیر داشته باشند که بر پیامدهای کار در سطح فردی مانند عملکرد و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. به طور مثال شما به عنوان یک مدیر از سپردن کار با محصولات و بازارهای جدید به کارکنانی مشتاق تجربه، انتظار نتایج بهتری نسبت به کارکنانی بدون این ویژگی دارید. همچنین برای افزایش اعتماد به نفس کارکنان تازه‌وارد در فروش محصولات به مشتریان سرسخت، اقداماتی مانند: الگوسازی برای انجام مؤثر کار، استفاده از مشتریان معطف در مراحل ابتدایی و بهره‌گیری از تشویق‌های کلامی پیش از انجام کار و بازخوردهای سازنده پس از انجام کار مفید خواهد بود. مدیران آگاه، به تأثیر نگرش‌ها و هیجانات کارکنان در ترک خدمت توجه می‌کنند. رضایت شغلی کم و هیجانات منفی زیاد، از نشانه‌های ترک احتمالی سازمان از سوی کارکنان است. گرچه خوشبختانه، نگرش‌ها و هیجانات نسبت به سایر تفاوت‌های فردی راحت‌تر قابل تغییر هستند.



شکل ۲.۳ ثبات نسبی تفاوت‌های فردی

در ادامه درباره یک تفاوت فردی -هوش- بحث می‌کنیم که معمولاً در مدرسه نسبت به محیط کاری بیشتر مورد توجه است.

۲.۳ هوش: چیزی بیش از ماجرای بهره‌هوشی وجود دارد

پریش اصلی

انواع هوش چه تاثیری بر عملکرد من دارند؟

تصویر بزرگ تر

ممکن است از آنچه فکر می کنید باهوش تر باشید. شما احتمالاً، بهره هوشی^۱ خود را می دانید. این عدد، نشان گر هوش ذهنی^۲ است، اما احتمالاً به اشکال دیگری نیز باهوش باشید. ما انواع دیگری از هوش را توضیح می دهیم زیرا همه آن ها به عنوان ورودی هایی در چارچوب سازماندهی مورد بحث این کتاب، بر عملکرد شما تأثیر گذار هستند.

اگرچه دانشمندان روی یک تعریف واحد توافق ندارند، اما بسیاری **هوش را نشان دهنده یک ظرفیت فردی برای تفکر سازنده^۳**، **استدلال و حل مسئله می دانند**. اغلب افراد هوش را همان بهره هوشی یا آی کیو^۴ (نمره مشهوری که از طریق آزمون هایی در دوران کودکی به دست می آید) می دانند. بنابراین علیرغم پیچیدگی هوش، آزمون های هوش (برای آی کیو) و پژوهش های مرتبط با آن، بسیاری از افراد هوش و ضریب هوشی را به عنوان صفت بزرگی از قدرت مغز می دانند.

مفهوم هوش طی سالیان گذشته بسط یافته است و امروزه به عنوان توانایی های ذهنی عمومی در نظر گرفته می شود. متفاوت بودن افراد از لحاظ توانایی ها چندان مهم نیست، بلکه مهم این است که درک هوش یا توانایی های ذهنی منجر به مدیریت اثربخش تر افراد می شود. از دلایل دیگر توجه ما به هوش و توانایی های ذهنی، رابطه آن با عملکرد در کار است. در این بخش پس از مرور مختصر هوش و توانایی های ذهنی، مفاهیم کاربردی را برجسته می کنیم.

هوش مهم است و ما باهوش تر از آنیم که تصور می کنیم

به طور تاریخی، اعتقاد بر این بود که هوش پدیده ای صرفاً ژنتیکی است؛ یعنی از یک نسل به نسل دیگر منتقل می شود. به عبارت دیگر، شما یا باهوش به دنیا می آمدید یا خیر. آیا با این عقیده موافق هستید؟ این اعتقاد که هوش هدیه ای در هنگام تولد است چه پیامدهایی دارد؟ بدون در نظر گرفتن دیدگاه شخصی شما، پژوهش ها نشان داده هوش نیز مانند شخصیت با شیوه های گوناگون قابل اصلاح است. در این باره فکر کنید. اینکه چه کسی هستید یا نقطه آغاز شما در آموزش و کسب تجربه چیست چندان اهمیت ندارد؛ اگر خود را بیشتر با تفکر سازنده، استدلال و حل مسئله درگیر کنید، در این مهارت ها ارتقا خواهید یافت. اگر شما این استدلال را بپذیرید، بعد از خواندن کتاب و مطالعه رفتار سازمانی به دلیل تمرین در تفکر انتقادی و حل مسئله باهوش تر خواهید بود. از سوی دیگر، ممکن است توسعه فکری شما به خاطر عوامل محیطی مانند مصرف دارو، نوشیدنی الکلی و تغذیه نامناسب دچار مشکل شود.

آیا من از والدینم باهوش ترم؟ اگر پاسخ شما به این پرسش مثبت است، پژوهش انجام گرفته هم ادعای شما را تأیید می کند. طی ۷۰ سال گذشته یک رشد ثابت و معنادار در میانگین هوش مردم کشورهای توسعه یافته مشاهده شده است. چرا؟ دانشمندان انجمن روان شناسی آمریکا در کنفرانسی این طور نتیجه گیری کردند که: ممکن است ترکیبی از نظام آموزشی بهتر، شرایط اجتماعی - اقتصادی بهبود یافته، تغذیه سالم تر و جامعه ای پیچیده تر از لحاظ تکنولوژیک، دلیلی برای کسب نمره بالاتر آی کیو باشند. بنابراین، اگر فکر می کنید

^۱IQ

^۲intellectual intelligence

^۳constructive thinking

^۴intelligence quotient

که باهوش تر از والدین و معلمان خود هستید، علیرغم گفته آن‌ها مبنی بر ندانستن واقعیت‌های مهمی که آنها می‌دانند، احتمالاً حق با شماست!

بر اساس گزارش‌ها دکتر اوانجلوس کاتسیولیس^۱ دارای نمره آی کیوی ۱۹۸ (یعنی بالاترین در دنیا) است. او یک روانپزشک یونانی است و دارای مدارک فلسفه، روان‌پزشکی و تکنولوژی پژوهش می‌باشد. آی کیوی رچی جکسون^۲ (بازیکن تالار مشاهیر بیسبال) ۱۶۰ است. همانند استفان هاو کینگ^۳ فیزیکدان (تصویر سمت چپ) و کوئنتین تارانتینو^۴ کارگردان (تصویر سمت راست). افرادی با نمره آی کیوی کمتر از ۷۰، از لحاظ ذهنی ناتوان محسوب می‌شوند، افرادی که نمره بالای ۱۳۰ دارند تیزهوش و افرادی با آی کیوی بالای ۱۶۵ نابغه هستند. دوسوم افراد در دامنه نرمال یعنی ۸۵-۱۱۵ قرار دارند.

(left) © Jason Bye/Alamy; (right) © London Entertainment/Alamy

هوش‌های چندگانه: گرچه بسیاری هوش را به عنوان مفهومی عمومی مانند آی کیو در نظر می‌گیرند، اما رایج‌تر و کاربردی‌تر این

است که درباره هوش‌های چندگانه^۵ یا یک هوش در زمینه‌ای خاص فکر شود.

هووارد گاردنر^۶، استاد دانشکده تحصیلات تکمیلی علوم تربیتی، سال‌ها ماهیت هوش را بررسی و نتایج یافته‌های خود را در سال ۱۹۸۳ در کتاب چارچوب‌های ذهن: نظریه هوش‌های چندگانه^۷ خلاصه کرد. هشت نوع مختلف هوش مدنظر او در جدول ۱.۳ آورده شده که علاوه بر توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های فیزیکی و اجتماعی را نیز شامل می‌شود.

مثال: آتورنی الیزابت کابراسر^۸ فردی است که برخی از بزرگترین دعاوی معاصر مانند پرونده علیه بیگ توباکو^۹، سازندگان

سیلیکون برست ایمپلنت^{۱۰}، بی‌پی^{۱۱} (نشت نفت در اعماق دریای^{۱۲}) و تویوتا^{۱۳}، جنرال موتورز^{۱۴}، تاکاتا^{۱۵} و وی‌دبلیو^{۱۶} را رهبری

کرده است. او داخل و خارج دادگاه فردی درون‌گرا و آرام است. بدون شک موفقیت و تحسین وی نمایان‌گر هوش عملی^{۱۷}

قابل ملاحظه او است و موفقیت زیاد او در دعاوی گوناگون، هوش زبان‌شناسی^{۱۸}، میان‌فردی^{۱۹} و درون‌فردی^{۲۰} وی را برجسته

می‌سازد که احتمالاً به طور گسترده‌ای در دادگاه و خارج از آن در مواجهه با مراجعین و سایر وکلا به او کمک می‌کند. او

همچنین هوش موسیقایی^{۲۱} قابل ملاحظه‌ای دارد زیرا در کالج، ساز درام می‌نواخت و با گروه‌های موسیقی در ارتباط بود. اما در

حال حاضر او فقط در اوقات فراغت درام می‌نوازد.

¹ Dr. Evangelo Katsioulis

² Reggie Jackson

³ Stephen Hawking

⁴ Quentin Tarantino

⁵ Multiple Intelligences (MI)

⁶ Howard Gardner

⁷ Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences

⁸ Attorney Elizabeth Cabraser

⁹ big tobacco

¹⁰ silicon breast implants

¹¹ BP

¹² the Deepwater Horizon oil spill

¹³ Toyota

¹⁴ GM

¹⁵ Takata

¹⁶ VW

¹⁷ practical intelligence

¹⁸ Linguistic intelligence

¹⁹ Intrapersonal intelligence

²⁰ Interpersonal intelligence

²¹ musical intelligence

وکیل دعاوی، الیزابت کابراسر، تجسم واقعی مفهوم هوش‌های چندگانه است © Jeff Chiu/AP Photo

جدول ۱.۳: هوش‌های هشت‌گانه گاردنر

نوع هوش	مثال
زبان‌شناختی: توانایی آموختن و استفاده از زبان‌های گفتاری و نوشتاری	مادلین جوهانسون ^۱ ، مدیر بازاریابی و روابط عمومی مارکت کانسیل ^۲ علاوه بر زبان مادری خود یعنی انگلیسی به زبان‌های پرتغالی، اسپانیایی و ایتالیایی صحبت می‌کند. او به شرکت‌های چندملیتی مشاوره می‌دهد و از هوش زبان‌شناختی خود برای گسترش سریع‌تر روابط عمومی سازنده بهره می‌برد.
منطقی/ریاضی ^۳ : توانایی استدلال قیاسی، تحلیل مسائل و محاسبات ریاضی	این هوش در آزمون ورودی کالج به سود/زبان شما بوده است؟
موسیقیایی: توانایی درک، ساختن و اجرای موسیقی	آیا شما درام می‌نوازید؟ آیا تا به حال نام مارکو مینمان ^۴ را شنیده‌اید؟ او یک درام‌نواز هنرمند و یکی از بهترین‌ها روی زمین است. اگر شما هوش موسیقیایی وی را می‌سنجیدید، به احتمال زیاد نمره بالایی کسب می‌کرد.
جنبشی-بدنی ^۵ : توانایی استفاده از ذهن و بدن برای هماهنگی حرکات فیزیکی	سرنا ویلیامز ^۶ ، تنیسور فوق‌العاده می‌گوید: ذهن او به درک استعداد فیزیکی فوق‌العاده‌اش کمک می‌کند.
تجسمی/فضایی ^۷ : توانایی تشخیص و استفاده از الگوها	خلبانان هواپیماهای جنگنده نمونه بارزی از افراد با هوش تجسمی بالا هستند.
میان‌فردی: توانایی فهمیدن، برقراری ارتباط و کار کردن مؤثر با دیگران	وارن بافت ^۸ (مدیر برکشایر هاتاوی ^۹) را با لری الیسون ^{۱۰} (مدیرعامل سابق اوراسل ^{۱۱}) مقایسه کنید. منتقدین اولی را فردی صمیمی و دوست‌داشتنی و دومی را فردی خودرأی می‌دانند.
درون‌فردی: توانایی ادارک و تعدیل خود	هر کدام از نمایندگان ایالتی ایالات متحده آمریکا مانند جان کری ^{۱۲} و کاندولیزا رایس ^{۱۳} باید برای تحمل انتقادات همیشگی و تعارض در کار، خودآگاهی و کنترل قوی روی خود داشته باشند.
هوش طبیعی ^{۱۴} : توانایی زندگی سازگار با محیط	رز مارکاریو ^{۱۵} ، مدیرعامل شرکت پاتاگونیا ^{۱۶} - فروشنده پوشاک و لوازم ورزشی فضای باز- از آگاهی تبلیغاتی معروف شرکت که می‌گوید: «این ژاکت را نخرید» پشتیبانی می‌کند. شرکت سابقه‌ای طولانی در مسئولیت محیطی ^{۱۷} دارد که در آن مشتریان را به نخریدن بیش از حد نیاز ترغیب می‌کند تا منابع زمین کمتر مصرف شود.

به اعتقاد بسیاری، مفهوم هوش چندگانه تأثیر به‌سزایی در انتخاب، آموزش و عملکرد کارکنان دارد. مثلاً با در نظر گرفتن تنوع هوش، برنامه‌های آموزشی یکسان برای همه کارکنان^{۱۸} کارا نخواهد بود. یا هنگامی که آموزش‌های بالینی دانشجویان کارشناسی پرستاری برای

¹ Madeline Johnson

² Market Council

³ Logical-mathematical intelligence

⁴ Marco Minnemann

⁵ Bodily-kinesthetic intelligence

⁶ Serena Williams

⁷ Spatial intelligence

⁸ Warren Buffett

⁹ Berkshire Hathaway

¹⁰ Larry Ellison

¹¹ Oracle

¹² John Kerry

¹³ Condoleezza Rice

¹⁴ Naturalist intelligence

¹⁵ Rose Marcario

¹⁶ Patagonia

¹⁷ environmental responsibility

¹⁸ one-size-fits-all training programs

به کارگیری هوش‌های هشت‌گانه آن‌ها طراحی شد، کارایی بیشتری در مهارت‌های بالینی به دست آوردند. همچنین این نوع از آموزش آن‌ها را قادر ساخت تا از هوش میان‌فردی، به عنوان عاملی مهم در مراقبت مؤثر از بیمار استفاده کرده و آن را توسعه دهند. در بخش پایانی این فصل با مفهوم هوش هیجانی آشنا خواهید شد که مدیران از آن برای انتخاب کارکنان و اهداف دیگر بهره می‌برند. پیشرفت‌های چشمگیر آینده در حوزه هوش‌های چندگانه، باعث جذب پژوهشگران رفتار سازمانی و مدیران عملگرایی^۱ بیشتری خواهد شد.

هوش عملی: ما می‌توانیم مزایایی کاربردی از نظریه هوش چندگانه گاردنر به دست آوریم. به عنوان مثال، رابرت جی استرنبرگ از ییل^۲ "هوش طبیعت گرایانه" گاردنر را در حوزه رهبری تحت عنوان هوش عملی استفاده کرد. او توضیح می‌دهد: «**هوش عملی، توانایی حل مسائل روزمره با استفاده از دانش تجربی، برای انطباق، شکل دادن و انتخاب هدفمند محیط‌ها است؛** که شامل تغییر خود برای تناسب با محیط (انطباق)، تغییر محیط برای تناسب با خود (شکل دادن) یا یافتن یک محیط جدید برای کار کردن (انتخاب) است. از این مهارت‌ها می‌توان برای الف) مدیریت خود، ب) مدیریت دیگران و ج) مدیریت امور استفاده کرد.»

فعالیت عملی

یادگیری درباره هوش‌های من

با استفاده از انواع هوش‌های جدول ۱.۳ و مباحث مطرح شده، درخصوص سؤالات زیر فکر کنید:

۱. قوی‌ترین و ضعیف‌ترین هوش شما کدام است؟
۲. به نظر شما مهم‌ترین هوش برای شغل فعلی و یا شغل مطلوب شما کدام است؟
۳. کم‌اهمیت‌ترین هوش شما کدام است؟
۴. توضیح دهید چگونه می‌توان از این دانش برای ارتقای عملکرد در تحصیل/کار استفاده کرد؟

مفاهیم کاربردی

بسیاری از معلمان و والدین ایده هوش‌های چندگانه را پذیرفته‌اند. زیرا علیرغم کسب نمره پایین در آزمون استاندارد آی کیو به توضیح چگونگی موفقیت فرزند آن‌ها در زمینه‌هایی مانند موسیقی، ورزش و توانایی ایجاد رابطه کمک می‌کند. به این ترتیب ما باید به هر کودک کمک کنیم تا به روش منحصر به فرد و با سرعت متناسب خود رشد کند. افراد بسیاری همین استدلال را برای دانشجویان و کارکنان به کار می‌گیرند. در عین توجه به این نکته که هر کسی نقاط قوت و وضعی دارد اما موضوع کاربردی مهم شناسایی هوش‌های متناسب با هر شغل و سپس انتخاب، گماردن و توسعه افراد در این راستا است. نظر شما چیست؟ آیا شما سنجش انواع هوش را در کار ارزشمند می‌دانید؟ چرا؟

¹ practicing managers

² Yale's Robert J. Sternberg

اهمیت سنجش هوش فقط محدود به بچه‌ها نیست: امروزه علاقه به ارتقای هوش صرفاً محدود به بچه‌ها و مدرسه نیست. شماری از شرکت‌ها شامل لوموسیتی^۱، کاگمد^۲ و حتی نینتندو^۳ با ادعای امکان افزایش هوش بزرگسالان وارد کار آموزش ذهنی شده‌اند. آن‌ها از طریق بازی‌ها یا آموزش به افراد و مشتریان نشان داده‌اند که نمرات آی کیو و سایر آزمون‌های مرتبط بهبود می‌یابد. یکی از شواهد برای اثبات این قضیه، مطالعه‌ای است که ارتقای شش امتیازی آزمون آی کیو را به همراه داشت. البته پژوهشگران جانب احتیاط را رعایت می‌کنند؛ آن‌ها کماکان بر این عقیده هستند که هوش یک ویژگی عمدتاً ثابت می‌باشد و ارتقای امتیازات هوش نسبتاً اندک و به نوعی نتیجهٔ مداخلات بلندمدت و شدید است. اخیراً کمیسیون تجارت فدرال^۴ شرکت لوموسیتی را برای ادعای نادرست مبنی بر تأثیر آموزش‌هایش بر درمان بیماری‌هایی مانند ازدست دادن حافظه، جنون و بیماری آلزایمر، دو میلیون دلار جریمه کرد. همچنین بررسی‌ها و پژوهش‌های اخیر ارتباط آی کیو و عملکرد در تحصیل و کار را مورد تردید قرار می‌دهند. بخشی از این انتقاد مبتنی بر این واقعیت است که آزمون‌های آی کیو آموخته‌های دوران مدرسه مانند هوش زبان‌شناختی و تحلیلی را می‌سنجند؛ یعنی اگر شما در مدرسه به خوبی عمل کنید، احتمالاً در تست آی کیو نیز عملکرد خوبی خواهید داشت و برعکس (ما آنچه را آموخته‌ایم، می‌سنجیم و آنچه را سنجیده شده یاد می‌دهیم).

برخی نشانه‌ها: چندین پژوهشگر پیشگام در این حوزه استدلال می‌کنند که مدرک قانع‌کننده‌ای مبنی بر اثرگذاری آموزش هوش وجود ندارد، در حالی که سایرین سنجیده‌تر^۵ عمل کرده‌اند. برای مثال: «بهتر بودن افراد در یک تست استدلال پس از آموزش شناختی، دلیلی بر باهوش تر بودن آن‌ها نیست، بلکه صرفاً بیانگر بهتر بودن آن‌ها در یک تست استدلال است.» به عبارت دیگر «فردی با توان ذهنی مطلق شبیه به فردی است که قادر به پرس سینهٔ وزنه‌ای هزار پوندی است. اما چه فایده؟ در صورتی که او از کاربرد این توانایی آگاهی نداشته باشد».

فارغ از نظر شخصی ما در خصوص ارزش کاربردی هوش در تحصیل یا کار، بخش رفتار سازمانی در عمل زیر ارزش توانایی‌های ذهنی و آی کیو را تأیید می‌کند.

¹ Lumosity

² Cogmed

³ Nintendo

⁴ The Federal Trade Commission

⁵ More Measured

رفتار سازمانی در عمل

هوش و پول

همه انواع هوش در ارتباط با عملکرد حائز اهمیت هستند. مثلاً مطالعه‌ای روی معامله‌گران سهام در فنلاند نشان داد احتمال به‌کارگیری راهبردهای سودده مانند: (۱) فروش سهام زیان‌ده، (۲) فروش زیان قابل قبول مالیاتی و (۳) نگهداری سهام‌های سودده در ۳۰ روز، در افراد با آی کیوی بالاتر بیشتر است. همچنین عملکرد آن‌ها به میزان ۲/۲ درصد در هر سال نسبت به افراد مشابه با آی کیوی پایین‌تر بهتر است.

لیگ ملی فوتبال - سنجش هوش؟ بله نه تنها در حال حاضر، بلکه لیگ ملی فوتبال^۱ از دهه ۱۹۷۰ از یک آزمون سنجش هوش برای بازیکنان استفاده می‌کند. تیم دالاس کابویز^۲ به استفاده از آزمون مشهور واندردلیک^۳ (۵۰ سؤال با محدودیت زمانی ۱۲ دقیقه‌ای) روی آورد. تاکنون تنها یک بازیکن (پت مک‌لانی^۴) مهاجم تیم سیسیناتی بنگال^۵ در سال‌های ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۵ در این آزمون نمره عالی کسب کرده است.

از قرار معلوم، رایان فیتزپاتریک^۶ (مهاجم حرفه‌ای)، فارغ از نحوه اندازه‌گیری، دارای هوش بالایی است؛ او در آزمون واندردلیک نمره ۴۸ کسب کرد که سومین نمره برتر در آن زمان بود و آزمون را در کوتاه‌ترین زمان ممکن به پایان رساند. همچنین وی از ۱۶۰۰ امتیاز ممکن، ۱۵۸۰ امتیاز را در اس‌ای‌تی^۷ به دست آورد.

امروزه تعداد زیادی از تیم‌های لیگ حرفه‌ای فوتبال تست‌های اختصاصی خودشان را طراحی کرده‌اند. بر اساس دیدگاه نظری، با استفاده از نمرات (امتیازات)، می‌توان بازیکنانی سازگار با یکدیگر و وقت‌شناس (برای حضور در جلسات تیمی)، شناسایی و همچنین بهترین روش برای آموزش دستورات بازی فوتبال (به شکل نوشتاری، تصویری یا در زمین) تعیین کرد.

باهوش باشید و از سرمایه‌گذاری خود محافظت کنید: هم مشاوران مالی و هم تیم‌های حرفه‌ای فوتبال، چندین میلیون دلار درآمد دارند. اولی از طریق سهام و دومی با بازی فوتبال. به نظر می‌رسد افراد تأثیرگذار در هر دو صنعت به اهمیت هوش واقف هستند.

بیانیدشید

۱. هنگام مصاحبه با مشاوران مالی، آیا آی کیوی آن‌ها را مقایسه می‌کنید؟ چرا؟
۲. اگر مربی، مدیر کل یا مالک یک تیم ورزشی حرفه‌ای بودید، آیا از آزمون سنجش هوش استفاده می‌کردید؟
۳. اگر مدیر استخدام شرکت خود بودید، چه میزان به هوش ذهنی اهمیت می‌دادید؟
۴. آیا شما به آزمون آی کیو نیاز دارید؟ توضیح دهید.

¹ NFL

² Dallas Cowboys

³ Wonderlic

⁴ Pat McInally

⁵ Cincinnati Bengals

⁶ Ryan Fitzpatrick

⁷ SAT

۳.۳ شخصیت، رفتار سازمانی و اثربخشی من

پرسش اصلی

شخصیت بر عملکرد من در تحصیل و کار چه تأثیری می‌گذارد؟

تصویر بزرگ‌تر

احتمالاً شما نیز احساس می‌کنید بیشتر از هر کس دیگری خود را می‌شناسید، اما می‌توان با ابزارهایی، به فهم چگونگی برداشت دیگران درباره خود کمک کرد. یکی از این ابزارها ابعاد پنج‌گانه شخصیت^۱ است که صدها ویژگی شخصیتی را در پنج دسته خلاصه می‌کند. رویکرد مفید دیگر، برکنش‌گری متمرکز است. این ابزارها به شما کمک می‌کنند پیامدهای مدیریتی دیدگاه دیگران نسبت به خود را درک کنید. به دلیل اینکه شخصیت یک محرک اساسی در رفتار و عملکرد کاری و یک عامل ورودی مهم در چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی است، این موضوعات را به دقت مورد بررسی قرار خواهیم داد.

شخصیت ترکیبی از خصوصیات ثابت فیزیکی، رفتاری و ذهنی است که به افراد هویت منحصر به فرد می‌دهد. این ویژگی‌ها یا صفات شامل طرز نگاه، فکر و احساس ما هستند که حاصل تعامل عوامل ژنتیک و آثار محیطی می‌باشند و در طول زمان، موقعیت‌ها و فرهنگ‌ها ثابت می‌مانند. شخصیت در چارچوب سازمان‌دهی یک عامل ورودی در سطح فردی است.

شخصیت چیزی فراتر از دوست داشتن و تناسب است

مانند اکثر افراد، شما نیز اغلب، دوست داشتن یا نداشتن دیگران را به عنوان شخصیت در نظر می‌گیرید. برای مثال: اگر از شما بخواهند استاد یک درس را توصیف کنید، احتمالاً پاسخ خواهید داد: «او فوق‌العاده است، من عاشق شخصیت او هستم.» یا اگر این پرسش درباره رئیس‌تان مطرح شود پاسخ شما این است: «او فردی سرسخت و غیراخلاقی می‌باشد و بسیاری از همکارانش با او ارتباط برقرار نمی‌کنند و او عمدتاً غیرقابل احترام و برافروخته است.» اگر شما در حال استخدام فردی برای یک شغل یا انجمن خود باشید، ممکن است بگویید: «من واقعاً شخصیت او را دوست دارم... من فکر می‌کنم او به خوبی با بقیه افراد تناسب داشته باشد.»

با «دوست داشتن» چه می‌توان کرد؟ گرچه «دوست داشتن» و «تناسب» اهمیت دارند (بحث تناسب در فصل دوم را به خاطر بیاورید)، اما از نقطه نظر مدیریتی این نوع توصیفات تحلیلی و کلی چندان مفید نیستند. اگر شما شخصیت را فقط با این واژگان می‌شناسید، در آن صورت چگونه استخدام کنندگان خود را راهنمایی می‌کنید؟ مثلاً این توصیه که «برو و افرادی را که دوست داری انتخاب کن و مطمئن باش آن‌ها برای شغل مناسب‌اند» چندان راه‌گشا نیست یا اینکه علاقه شما به یک فرد به تنهایی دلیلی برای استخدام، مناسب بودن عملکرد یا مثبت بودن نتیجه اضافه‌شدن وی به سازمان نیست.

برای اثربخش بودن، دقیق باشید: برای مدیریت مؤثر افراد، باید دقت بیشتری درباره شخصیت داشته باشید و علمی‌تر برخورد کنید. این چالش منجر به انجام بسیاری از پژوهش‌ها درباره شخصیت در روان‌شناسی و رفتار سازمانی شده است. ما به تعاریف اختصاصی‌تر از

¹ The Big Five Personality Dimensions

شخصیت، ابزار اندازه‌گیری آن، داده‌هایی درباره‌ی تأثیر آن بر فرآیندهای مهم و پیامدهایش در همه‌ی سطوح چارچوب سازماندهی نیاز داریم.

لارس سورنسن^۱ (تصویر سمت چپ)، مدیرعامل داروسازی بزرگ نوو نوردیسک^۲ اخیراً از سوی مجله‌ی کسب و کار هاروارد به عنوان بهترین مدیرعامل انتخاب شد. او این رتبه را به دلیل این عقیده‌اش به دست آورد که: «در بلندمدت، موضوعات اجتماعی و محیطی، به موضوعات مالی تبدیل می‌شوند». شیوه‌ی رهبری او با اجماع است و اگر در موضوعی به اجماع نرسد آن را به هیأت‌مدیره‌ی شرکت ارجاع می‌دهد. استیو جابز^۳ (تصویر سمت راست)، مدیرعامل وقت شرکت اپل^۴، نمی‌توانست متفاوت باشد. وقتی اجماع حاصل می‌شد که همه با او موافقت می‌کردند. شرکت اپل هنوز هم از موفقیت بی‌نظیر تحت رهبری او لذت می‌برد. درس: خیلی به دنبال شخصیت‌های دوست‌داشتنی نباشید. اگر یک شرکت راه‌اندازی کردید، احتمالاً از کار کردن کسی مانند سورنسن یا جابز در آن خوشحال خواهید شد. (left) © John Mcconnico/Bloomberg/Getty Images; (right) © ZUMA Press, Inc/Alamy

پنج بعد بزرگ شخصیتی

تعریف مفهومی پیچیده مانند شخصیت یک چالش محسوب می‌شود. خوشبختانه روان‌شناسان و پژوهشگران، با خلاصه کردن فهرست بلندبالایی از ویژگی‌ها و خصوصیات در پنج بعد اصلی شامل برون‌گرایی^۵، سازگاری^۶، با وجدان بودن^۷، ثبات هیجانی^۸ و تمایل به تجربیات جدید^۹ مدل‌های پیچیده‌تر شخصیت را ساده کردند. جدول ۲.۳ جزئیات ابعاد پنج‌گانه شخصیت را تشریح می‌کند. مثلاً فردی با نمره بالای برون‌گرایی، فردی خوش‌برخورد، پرحرف، اجتماعی و پرادعا خواهد بود. یا فردی با نمره پایین ثبات احساسی، عصبی و نگران خواهد بود. نمره تست پنج عامل اصلی شخصیت، همانند اثر انگشت، نمایه متمایز شخصیت هر فرد را مشخص می‌کند. برای سنجش نمایه پنج‌عاملی خود، خودارزیابی ۱.۳ را انجام دهید. در طی فرآیند، شما می‌آموزید که شخصیت، چیزی بیش از دوست‌داشتنی یا متناسب بودن است. این خودارزیابی همچنین خودآگاهی شما را افزایش و برخی مفاهیم توضیح داده‌شده را روشن می‌کند. شرکت‌های بسیاری از نمایه شخصیت برای استخدام و ارتقای کارکنان استفاده می‌کنند. بنابراین نمایه شما نیز باید بینش عملی ارائه دهد.

¹ Lars Sorensen

² Novo Nordisk

³ Steve Jobs

⁴ Apple

⁵ extroversion

⁶ agreeableness

⁷ conscientiousness

⁸ Emotional stability

⁹ openness to experience

جدول ۲.۳ خصوصیات افرادی با نمره بالا در پنج عامل شخصیت

پنج بعد بزرگ شخصیتی	خصوصیات شخصیتی
۱. برون‌گرایی	خوش‌برخورد، پرحرف، اجتماعی، مدعی
۲. توافق	خوش‌بین، مهربان، همکار، دل‌رحم
۳. باوجدانی	قابل‌اعتماد، مسئولیت‌پذیر، توفیق‌طلب، مقاوم
۴. ثبات هیجانی	آرام، مطمئن، غیرنگران
۵. پذیرش تجربیات جدید	روشن‌فکر، تخیلی، کنجکاو، آزادمش

Personality SOURCE: Adapted from M. R. Barrick and M. K. Mount, "Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Dimensions and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, February 1993, 111–118.

خودارزیابی ۱.۳

نمایه پنج‌عاملی شخصیت من چیست؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. واکنش شما چیست؟ آیا با نمرات نمایه پنج‌عاملی خود موافق هستید؟
۲. کدام بعد(ها) برای شما بالاترین نمره را دارد و در کدام موقعیت‌ها قادر به استفاده از آن هستید؟
۳. به نظر شما کدام بعد(ها) پیش‌بینی‌کننده بهتری برای موقعیت‌های مدیریتی هستند؟ کدام یک کمترین نقش را دارد؟ توضیح دهید.
۴. کاربردهای نمایه پنج‌عاملی شخصیت برای فعالیت شما در تیم‌های محل تحصیل یا محیط کار چیست؟

خودارزیابی ۱.۳

این پرسشنامه شامل ۶۰ سوال است. هر یک از جملات را به دقت بخوانید و پاسخی که بیشترین تطبیق را با فکر یا احساس شما دارد علامت بزنید.

- ✓ اگر شما با جمله ای کاملاً مخالف هستید یا آن را تا حد زیادی اشتباه می دانید، گزینه کاملاً مخالفم را علامت بزنید.
- ✓ اگر شما با جمله ای مخالف هستید یا آن را تا حد زیادی اشتباه می دانید، گزینه مخالفم را علامت بزنید.
- ✓ اگر شما درباره جمله ای نمی توانید تصمیم بگیرید و یا در مورد درست یا اشتباه بودن آن نظر یکسانی دارید، گزینه خنثی را علامت بزنید.
- ✓ اگر شما با جمله ای کاملاً موافق هستید یا آن را کاملاً درست می دانید، گزینه کاملاً موافقم را علامت بزنید.
- ✓ اگر شما با جمله ای موافق هستید یا آن را تا حد زیادی درست می دانید، گزینه موافقم را علامت بزنید.
- ✓ توجه داشته باشید که پاسخ درست و غلط وجود ندارد، بنابراین سعی کنید پاسخی را انتخاب کنید که نشان دهنده احساس واقعی شما باشد.

لطفاً به تمام سوالات پاسخ دهید.

کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی	موافقم	کاملاً موافقم	۱- من اصولاً شخص نگرانی نیستم.
کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی	موافقم	کاملاً موافقم	۲- دوست دارم همیشه افراد زیادی دور و برم باشند.
کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی	موافقم	کاملاً موافقم	۳- دوست ندارم وقتم را با خیال پردازی تلف کنم.
کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی	موافقم	کاملاً موافقم	۴- سعی میکنم در مقابل همه مودب باشم.
کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی	موافقم	کاملاً موافقم	۵- وسایل متعلق به خود را تمیز و مرتب نگاه می دارم.
کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی	موافقم	کاملاً موافقم	۶- اغلب خود را کمتر از دیگران حس می کنم.
کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی	موافقم	کاملاً موافقم	۷- زود به خنده می افتم.
کاملاً مخالفم	کاملاً مخالفم	مخالفم	خنثی	موافقم	کاملاً موافقم	۸- هنگامی که راه درست، کاری را پیدا کنم، آن روش را همیشه در آن مورد تکرار می کنم.

کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۹- اغلب با فامیل و همکارانم بگو مگو دارم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۰- به خوبی می توانم کارهایم را طوری تنظیم کنم که درست سر زمان تعیین شده انجام شوند.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۱- هنگامی که تحت فشارهای روحی زیادی هستم، گاه احساس می کنم دارم خرد می شوم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۲- خودم را فرد خیلی سر حال و سر زنده ای نمی دانم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۳- نقش های موجود در پدیده های هنری و طبیعت مرا مبهوت می کند.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۴- بعضی مردم فکر می کنند که من نشخصی خود خواه و خود محورم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۵- فرد خیلی مرتب و منظمی نیستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۶- به ندرت احساس تنهایی و غم می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۷- واقعا از صحبت کردن با دیگران لذت می برم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۸- فکر می کنم گوش دادن دانشجویان به مطالب متناقض فقط به سردرگمی و گمراهی آن ها منجر خواهد شد.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۱۹- همکاری را بر رقابت با دیگران ترجیح می دهم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۰- سعی می کنم همه کارهایم را با احساس مسولیت انجام دهم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۱- اغلب احساس عصبی بودن و تنش می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۲- همیشه برای کار آماده ام.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۳- شعر تقریباً اثری بر من ندارد.

کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۴- نسبت به قصد و نیت دیگران حساس مشکوک هستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۵- دارای هدف روشنی هستم و برای رسیدن به آن طبق برنامه کار میکنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۶- گاهی کاملاً احساس بی ارزشی می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۷- غالباً ترجیح می دهم کارها را به تنهایی انجام دهم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۸- اغلب غذاهای جدید و خارجی را امتحان می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۲۹- معتقدم اگر به مردم اجازه دهید، اکثر آن ها از شما سوء استفاده می کنند.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۰- قبل از شروع هر کاری وقت زیادی را تلف می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۱- به ندرت احساس اضطراب یا ترس می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۲- اغلب احساس می کنم سرشار از انرژی هستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۳- به ندرت به احساسات و عواطفی که محیط های متفاوت به وجود می آورند توجه می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۴- اغلب آشنایانم مرا دوست دارند.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۵- برای رسیدن به اهدافم شدیداً تلاش می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۶- اغلب از طرز برخورد دیگران با خودم عصبانی می شوم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۷- فردی خوشحال و بشاش و دارای روحیه خوبی هستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۸- معتقدم که هنگام تصمیم گیری درباره مسائل اخلاقی باید از مراجع مذهبی پیروی کنیم.

کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۹- برخی فکر می کنند که من فردی سرد و حسابگر هستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۰- وقتی قول یا تعهدی می دهم، همواره می توان برای عمل به آن روی من حساب کرد.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۱- غالباً وقتی کارها پیش نمی روند، دلسرد شده و از کار صرف نظر می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۲- شخص با نشاط و خوش بینی نیستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۳- بعضی اوقات وقتی شعری را می خوانم یا یک کار هنری را تماشا می کنم، یک احساس لرزش و یک تکان هیجانی را حس می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۴- در روش هایم سرسخت و بی انعطاف هستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۵- گاهی آن طور که باید و شاید قابل اعتماد و اتکاء نیستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۶- به ندرت غمگین و افسرده می شوم .
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۷- زندگی و رویدادهای آن برایم سریع می گذرند.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۳- به ندرت به احساسات و عواطفی که محیط های متفاوت به وجود می آورند توجه می کنم .
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۴- اغلب آشنایانم مرا دوست دارند.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۵- برای رسیدن به اهدافم شدیداً تلاش می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۶- اغلب از طرز برخورد دیگران با خودم عصبانی می شوم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۷- فردی خوشحال و بشاش و دارای روحیه خوبی هستم.

کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۸- معتقدم که هنگام تصمیم گیری درباره مسائل اخلاقی باید از مراجع مذهبی پیروی کنیم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۳۹- برخی فکر می کنند که من فردی سرد و حسابگر هستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۰- وقتی قول یا تعهدی می دهم، همواره می توان برای عمل به آن روی من حساب کرد.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۱- غالباً وقتی کارها پیش نمی روند، دلسرد شده و از کار صرف نظر می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۲- شخص با نشاط و خوش بینی نیستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۳- بعضی اوقات وقتی شعری را می خوانم یا یک کار هنری را تماشا می کنم، یک احساس لرزش و یک تکان هیجانی را حس می کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۴- در روش هایم سرسخت و بی انعطاف هستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۵- گاهی آن طور که باید و شاید قابل اعتماد و اتکاء نیستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۶- به ندرت غمگین و افسرده می شوم .
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۷- زندگی و رویدادهای آن برایم سریع می گذرند.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۸- علاقه ای به تامل و تفکر جدی درباره سرنوشت و ماهیت جهان یا انسان ندارم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۴۹- عموماً سعی می کنم شخصی با ملاحظه و منطقی باشم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۰- فرد مولدی هستم که همیشه کارهایم را به اتمام می رسانم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۱- اغلب احساس درماندگی می کنم و دنبال کسی می گردم که مشکلاتم را برطرف کند.

کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۲- شخص بسیار فعالی هستم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۳- من کنجکاوی فکری فراوانی دارم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۴- اگر کسی را دوست نداشته باشم، می گذارم متوجه این احساسم بشود.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۵- فکر نمی کنم که هیچ وقت بتوانم فردی منطقی بشوم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۶- گاهی آنچنان خجالت زده شده ام که فقط می خواستم خود را پنهان کنم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۷- ترجیح می دهم که برای خودم کار کنم تا راهبر دیگران باشم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۸- اغلب از کلنجار رفتن با نظریه ها یا مفاهیم انتزاعی لذت می برم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۵۹- اگر لازم باشد می توانم برای رسیدن به اهدافم دیگران را به طور ماهرانه ای به کار بگیرم.
کاملاً مخالفم	موافقم	خنثی	مخالفم	کاملاً مخالفم	۶۰- تلاش می کنم هر کاری را به نحو ماهرانه ای انجام دهم.

شیوه نمره گذاری سؤالات بصورت لیکرت پنج گزینه ای کاملاً مخالفم (۰)، مخالفم (۱)، نظری ندارم (۲)، موافقم (۳) و کاملاً موافقم (۴) است. برخی پرسش ها به صورت معکوس نمره گذاری می شود که در جدول زیر برآورد شده است. ترتیب سؤالات در NEO PI-R به گونه ایست که هر سطر پاسخ نامه، برای یک مقیاس منظور شده است، بدین ترتیب که سطر اول پاسخ نامه مرتبط به شاخص N1 و سطر دوم E1 و ... است. در انتهای هر سطر پاسخ نامه نیز علامت اختصاری مقیاس آمده است.

زیر مقیاس	شماره عبارات (عبارات منفی، به طور معکوس نمره گذاری می شود)
روان نژندی	۱۱ ۶ -۱ ۱۱ -۱۶ ۲۱ ۲۶ -۳۱ ۳۶ ۴۱ -۴۶ ۵۱ ۵۶
برون گرایی	۱۲ ۷ -۲ ۱۲ ۱۷ ۲۲ -۲۷ ۳۲ ۳۷ -۴۲ ۴۷ ۵۲ -۵۷
انعطاف پذیری	۱۳ -۸ -۳ -۱۸ -۲۳ ۲۸ -۳۳ -۳۸ ۴۳ -۴۸ ۵۳ ۵۸

-۵۹	-۵۴	۴۹	-۴۴	-۳۹	۳۴	-۲۹	-۲۴	۱۹	-۱۴	-۹	۴	دلپذیر بودن
۶۰	-۵۵	۵۰	-۴۵	۴۰	۳۵	-۳۰	۲۵	۲۰	-۱۵	۱۰	۵	مسئولیت پذیری

کلید نئی ۶۰ سؤالی

اما پرسش مهمی که باقی می‌ماند این است: آیا مدل‌های شخصیت در فرهنگ شکل دهنده آن‌ها منحصر به فرد هستند؟ پژوهش میان‌فرهنگی انجام شده در خصوص پنج عامل شخصیت به این پرسش پاسخ منفی می‌دهد. به طور خاص ساختار پنج‌عاملی شخصیت به خوبی در مطالعات انجام شده روی زنان و مردان در روسیه، کانادا، هنگ‌کنگ، لهستان، آلمان و فنلاند پایدار باقی ماند. همان‌طور که یک تحلیل جامع در خصوص مطالعات پنج‌عامل شخصیت آشکار کرد: «تاکنون شواهد قانع‌کننده‌ای در خصوص تأثیر فرهنگ روی ساختار شخصیت یافت نشده است».

به افراد درون‌گرا احترام بگذارید

شخصیت افراد یکپارچه نیست. هر فرد ترکیبی از ابعاد چندگانه است؛ نه اینکه یک بعد صددرصد داشته و از ابعاد دیگر هیچ بهره‌ای نبرده باشد. مثلاً در خصوص ویژگی درون‌گرایی، همه افراد دارای درصدی از آن هستند. اغلب این کلیشه وجود دارد که افراد درون‌گرا نسبت به افراد برون‌گرا یا باوجدان تأثیرگذاری کمتری دارند. (در خصوص کلیشه‌سازی و ادراکات در فصل چهارم بیشتر خواهید آموخت). اگر شما نیز چنین نظری دارید، نیاز است بیشتر تأمل کنید. بیل گیتس^۱، لری پگ^۲ و مارک زاکربرگ^۳ همگی به عنوان افرادی درون‌گرا شناخته می‌شوند، در حالی که موفقیت آنان افسانه‌ای است. فارغ از میزان درون‌گرایی شما، بخش رفتار سازمانی در عمل زیر، اصول راهنمایی برای چگونگی موفقیت به عنوان فردی درون‌گرا به شما ارائه می‌دهد.

شخصیت کنش‌گر

شخصیت کنش‌گر^۴ صفت فردی است که «نسبتاً در قید و بند نیروهای محیطی نیست و سعی در ایجاد تغییر در محیط دارد. افراد کنش‌گر، با شناسایی فرصت‌ها و کار کردن روی آن‌ها، نوآوری ایجاد کرده و در نهایت اقدام می‌کنند. این‌گونه افراد تا زمانی که تغییر معنادار مورد نظرشان رخ ندهد به تلاش خود ادامه می‌دهند.» به طور خلاصه، افرادی دارای شخصیت فعال برای تغییر وضع موجود سخت‌گیر هستند. بنابراین عجیب نیست که این تفاوت فردی توجه زیادی از پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است؛ بنابراین درباره آن بیشتر فکر کنید. شرکت‌ها و مدیران به طور پیوسته خواستار کارکنانی نوآور و سازگار هستند. استدلال بسیاری این است که محیط‌های کاری فوق‌رقابتی^۵ و توأم با تغییرات سریع فعلی چنین ویژگی‌هایی را طلب می‌کنند. پژوهش‌های انجام گرفته در حمایت از این صفات مطلوب، نشان می‌دهد افرادی با شخصیت کنش‌گر بر بسیاری از پیامدهای کاری مورد اشاره در شکل ۲.۳ و ۵.۳ تأثیر مثبت دارند. مثلاً کنش‌گری به عملکرد بهتر، رضایت بیشتر، تعهد سازمانی عاطفی^۶ (تمایل واقعی برای باقی ماندن به عنوان عضوی از سازمان) و شبکه‌سازی اجتماعی مرتبط است. بر اساس یکی از یافته‌های جالب، افرادی با شخصیت کنش‌گر، بیشتر تمایل به جلب پشتیبانی سرپرستانشان دارند که این به عنوان یک مزیت محسوب می‌شود. همچنین این افراد با تغییر شرایط کاری خود سعی در کنترل بیشتر روی آن دارند.

رفتار سازمانی در عمل

¹ Bill Gates

² Larry Page

³ Mark Zuckerberg

⁴ proactive personality

⁵ hypercompetitive

⁶ affective organizational commitment

چگونگی موفقیت به عنوان یک فرد درون‌گرا

داشتن شخصیتی درون‌گرا یک تفاوت فردی مشترک میان شما، لری پیچ، بیل گیتس، مارک زاکربرگ و افراد موفق بسیاری است که شخصاً می‌شناسید. اما بدون در نظر گرفتن سطح موفقیت خود، توصیه‌ی راس فوجیوکا^۱ (رئیس شرکت حسابداری کلاود زیرو^۲) می‌تواند برای شما مفید باشد. فوجیوکا فردی موفق و به گفته‌ی خود درون‌گرا است.

۱. خود آگاه باشید

آگاه باشید که احتمالاً افراد درون‌گرا، به دلیل مشارکت کمتر در تعاملات و مکالمه‌های اجتماعی، بی‌تفاوت و گوشه‌گیر در نظر گرفته شوند. ممکن است آن‌ها در واقعیت نسبت به مسائل بی‌تفاوت نباشند، اما احتمالاً در عمل این طور نشان داده می‌شوند. آن‌ها باید در موقعیت‌های تجاری، تلاش لازم را برای نشان دادن علاقه انجام دهند و خود را ملزم به مشارکت کنند.

۲. جوش و خروش خود را بسنجید

هنگامی که با دیگران به خصوص در گروه‌ها یا تیم‌های کاری همکاری می‌کنید، سطح هیجان خود را در بالاترین سطح (نمره ۱۰ از مقیاس ۱۰) حفظ کنید. اگر احساس می‌کنید حجم، زبان بدن و فعل و انفعالات شما به حداکثر رسیده است، متوجه باشید اگر برون‌گرا بودید، احتمالاً به جای ۱۰ در سطح ۷ ارزیابی می‌شدید. برداشت شما از شدت جوش و خروش کمتر از آن است که دیگران درک می‌کنند. (درخواست بازخورد که در فصل ۶ مورد بحث قرار گرفته است، روش خوبی برای کالیبراسیون شدت جوش و خروش شماست).

۳. روی نقاط قوت خود تمرکز کنید.

به این دلیل که مشارکت با دیگران، برای افراد درون‌گرا، کاری نسبتاً طاقت‌فرسا محسوب می‌شود، بهتر است درباره‌ی موضوعاتی بیشتر صحبت کنید که نسبت به آن‌ها آگاهی بیشتر دارید و برایتان مهم‌تر است تا از نظر دیگران به فردی با انرژی تبدیل شوید.

۴. فعالیت تیمی انجام دهید.

به یک تیم بپیوندید؛ پیوستن به یک تیم ورزشی، تفریحی یا باشگاه و فعالیت به عنوان عضوی از آن، امکان تعامل آسان‌تر را برایتان فراهم می‌کند. اگر آن تیم غیرکاری است، فشار و استرس کاری را تجربه نخواهید کرد و آسان‌تر فعالیت می‌نمایید. این کار وقتی به شما کمک می‌کند که برای مهارت‌هایتان در کار ارزش قائل شوند.

بیان‌دهید

۱. به طور کلی بیشتر درون‌گرا هستید یا برون‌گرا؟

۲. موقعیتی را در محل کار یا تحصیل شرح دهید که در آن نسبتی از درون‌گرا یا برون‌گرا بودن برایتان ثمربخش بوده است.

۳. در خصوص چگونگی به کارگیری دو توصیه از چهار توصیه‌ی فوق توضیح دهید. با در نظر گرفتن موقعیت، آنچه را می‌توانید انجام دهید به همراه دلیل و چگونگی سودمند بودن این توصیه‌ها بیان کنید.

¹ Russ Fujioka

² Xero

مدیران کنش گر: درباره مدیران اوضاع به چه شکل است؟ کار جالبی که اخیراً انجام گرفت، نشان داد سناریوی ایده آل، کنشگری توأمان شما و مدیران است زیرا منجر به تناسب و رابطه بهتر می شود و در بهبود عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد نیز تأثیرگذار است. همچنین مطالعه مشابه دیگری بیان گر بدترین سناریو درباره عملکرد، یعنی منفعل بودن توأمان شما و مدیران و پس از آن نیز یک مدیر بسیار کنش گر و یک کارمند منفعل بود. بنابراین کنش گری، یک ویژگی بارز در نظر مدیران است و تأثیر مستقیم و غیرمستقیم روی عملکرد دارد. با این توضیحات، درباره کنش گری خود چه نظری دارید؟ چگونه قادر به افزایش آن هستید؟ برای یافتن پاسخ این سؤالات در خصوص کنش گری خود بیشتر آگاهی کسب کنید و مزایای بالقوه آن را بیابید و سپس خودارزیابی ۲.۳ را انجام دهید.

خودارزیابی ۲.۳

چقدر کنش گر هستیم؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا میان سؤالاتی که در آن بالاترین و پایین ترین نمره را کسب کردید الگویی ملاحظه می کنید؟
۲. کاربردهای پاسخ هایی که در آن ها بالاترین نمره را کسب کردید برای موفقیت در محل تحصیل چیست؟
۳. آگاهی از نمره کنشگری شخصیت، در جستجو برای یافتن کار چه فایده ای دارد؟

کنش گری و کار آفرینان علاوه بر افزایش عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد مؤثر (همان گونه که در فصل دوم درباره آن بحث شد)، شخصیت کنش گر با افزایش تمایل به کار آفرین بودن نیز ارتباط دارد. این موضوع غیرمنتظره نیست اما آگاهی از اثبات این عقیده توسط پژوهش علمی رفتار سازمانی مفید است. بر این اساس می توان گفت احتمال دل بستگی و ابراز خلاقیت در کار از سوی کارکنان کنش گر بیشتر است.

کار آفرینان موفق اغلب، مثال خوبی برای شخصیت کنش گر هستند. دن گلدی^۱، بازیکن حرفه ای سابق تنیس و مشاور مالی موفق فعلی را در نظر بگیرید. اشتیاق و علاقه شدید او در جوانی نسبت به تنیس بود و استعداد او در این زمینه منجر به کسب عناوین قهرمانی رده جوانان و اخذ کمک هزینه تحصیلی در دانشگاه استنفورد^۲ و کسب رتبه بیست و هفتم تور حرفه ای تنیس شد. اما اکنون او خودش را در مدیریت پول موفق تر از زمان فعالیتش در تنیس می داند.

اما شاید جالب تر از داستان گلدی، عجین بودن کل مسیر زندگی او با کنش گری باشد. او می دانست قصد رفتن به کالج را دارد و تنها راه برای نیل به این هدف اخذ کمک هزینه تحصیلی از دانشگاه است. او آموزش دید، به رقابت پرداخت و در نهایت آن را به دست آورد. رویای او بازی کردن تنیس به صورت حرفه ای بود، بنابراین تمام هدف خود را معطوف به برنامه حرفه ای دنبال کردن تنیس کرد. همچنین او به خوبی ارزش پول را می دانست، بنابراین به سرعت به یک بازیکن حرفه ای تبدیل گردید و وقتی متوجه شد تنیس به عنوان یک حرفه پایدار برای او محسوب نمی شود و قادر به فعالیت به عنوان یک بازیکن سطح بالا نیست، یک دوره کارشناسی ارشد کسب و کار^۳ را در حین برگزاری یک تور مسابقات تنیس گذراند. همچنین او از موقعیت خود برای برقراری ارتباط با دیگران و یادگیری مسائل مالی از

¹ Dan Goldie

² Stanford

³ MBA

افراد حرفه‌ای این رشته بهره گرفت. سرانجام وی با کمک گرفتن از روابط خود در دوران بازی تنیس، اولین و مهم‌ترین مشتریانش را به عنوان یک مدیر مالی به دست آورد.

مثال دیگر برای کارآفرینی، آکادمی سال‌خان^۱ است. این سازمان مشهور با فراهم آوردن امکان آموزش اینترنتی برای تقریباً همه موضوعات تحصیلی در دنیا، کار خود را این گونه آغاز کرد:

خان که سه مدرک کارشناسی ارشد دارد، به دخترعموی خود پیشنهاد کرد تا به او از طریق اینترنت در یکی از کلاس‌هایش کمک کند. او آموخت و با فراگیری این موضوع یک شرکت متولد شد. آکادمی خان اکنون محتوای ۵۸۰ میلیون درس گوناگون را به کاربران منتقل می‌کند و کاربران آن بیش از ۳/۸ میلیارد تمرین آموزشی را کامل کرده‌اند. آمارهای شگفت‌انگیز موجود در جدول ۳.۳ سایر تفاوت‌های فردی قابل توجه کارآفرینان را مورد تأکید قرار می‌دهد. این جدول تنها شامل اعداد میانگین است. حتی اگر واجد این ویژگی‌ها نیستید، کماکان می‌توانید به عنوان کارآفرین موفق باشید. برای روشن شدن این نکته، در ادامه ارتباط بین شخصیت و عملکرد را بررسی می‌کنیم.

تأثیر سال‌خان بر آموزش آنلاین، کم‌نظیر است. به نظر می‌رسد تعدادی از تفاوت‌های فردی او (مانند هوش و کنش‌گری) در موفقیت کارآفرینانه‌اش نقش داشته است. © Larry Busacca/Getty Images

^۱ Sal Khan's Academy

جدول ۳.۳ برخی ویژگی‌های کارآفرینان

میانگین و میانه سن	۴۰
دارای مدارک کارشناسی	٪ ۹۵/۱
دارای مدارک پیشرفته	٪ ۴۷
از طبقات متوسط	٪ ۷۱/۵
از طبقات بسیار غنی تا بسیار ضعیف	٪ ۱ >
استفاده از پس‌انداز شخصی برای سرمایه‌گذاری	٪ ۷۰
اولین فرزند خانواده	٪ ۴۲/۵
میانگین تعداد خواهر و برادر	۳/۱
اولین فرد آغازکننده کسب‌وکار در خانواده	٪ ۵۱/۹
متاهل در هنگام راه‌اندازی کسب‌وکار	٪ ۶۹/۹
دارای حداقل یک فرزند	٪ ۵۹/۷
اعتقاد به نقش مهم شانس در موفقیت	٪ ۷۳

SOURCE: "By the Numbers: Taking the Measure of Entrepreneurs," *The Wall Street Journal*, November 12, 2012.

شخصیت و عملکرد

به جای اینکه صرفاً فرض کنیم شخصیت بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، بیایید ببینیم تحقیقات چه گفته‌اند و این دانش چگونه می‌تواند اثربخشی ما را بالاتر ببرد. در ابتدا به طور کلی باید این نکته را در نظر گرفت که وقتی شما در موقعیت‌های غیرساختاریافته و بدون ضابطه کار می‌کنید، ویژگی‌های شخصیتی بیشترین تأثیر روی عملکرد دارد. این منطقی است. وقتی محیط باز و فاقد محدودیت است، به احتمال زیاد رنگ واقعی (شخصیت) خود را نشان می‌دهید.

آگاهی نسبت به پنج عامل ثابت شخصیت در انتخاب افراد مناسب و سپردن مسئولیت به آن‌ها برای موفقیت مفید خواهد بود.

- **باوجدانی:** بیشترین اثر (مثبت) را روی عملکرد شغلی و آموزشی دارد. افرادی با صفات مرتبط با حس قوی نسبت به هدف، تعهد و مقاومت، معمولاً بهتر از سایرین کار می‌کنند و احتمال بالا بودن رضایت شغلی در آن‌ها بیشتر است. این ویژگی وقتی با عملکرد شغلی توأم شود، قدرتمندترین صفت محسوب می‌گردد.

- **برون‌گرایی:** این ویژگی با موفقیت مدیران و کارکنان بخش فروش و به طور کلی مشاغل نیازمند مهارت اجتماعی قوی عجین شده است. این ویژگی همچنین نسبت به توافق‌پذیری، عامل پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای عملکرد شغلی (در همه مشاغل) به حساب می‌آید.

- **درون‌گرایان:** به همکاران برون‌گرا و ناسازگار با خود نسبت به افراد مشابه خود که درون‌گرا هستند سخت‌تر نمره می‌دهند. به عبارت دیگر افراد درون‌گرا هنگام ارزیابی عملکرد همکارانشان بیشتر از افراد برون‌گرا بر مهارت‌های میان‌فردی متمرکزاند. این موضوع چگونه روی شما در ارزیابی‌های عملکرد فردی در مدرسه یا محیط کار تأثیر گذاشته است؟

- **سازگاری:** احتمال باقی ماندن کارکنان سازگار در شغل فعلی بالاتر است. آن‌ها به دلیل تعلق خاطر و مهربانی با دیگران غالباً در کار خود روابط و تجربیات مثبت دارند.

- **پذیرش تجربیات جدید:** منجر به نرخ جابه‌جایی بالاتر کارکنان می‌شود. کارکنان پذیرای تجربیات جدید کنجکاو هستند و با احتمال بیشتری به دنبال فرصت‌های جدید می‌روند، حتی اگر از شغل فعلی خود راضی باشند. این ویژگی مانند شمشیری دولبه برای

کارفرمایان و مدیران است؛ از یک طرف آن‌ها خواستار کارکنان منعطف‌تر و پذیرای تجربیات جدیداند، اما از طرف دیگر این افراد با احتمال بیشتری شغل خود را ترک می‌کنند. شما به عنوان یک مدیر یا صاحب کسب‌وکار شخصی چگونه با این چالش مقابله می‌کنید؟

• **ثبات هیجانی:** این ویژگی نیز همانند باوجدانی و سازگاری با تمرکز بیشتر بر عملکرد و امنیت محل کار گره خورده است. تصور کنید که یک مدیر در کارخانه شیمیایی هستید. چگونه از این دانش در انتخاب کارکنان جدید و آموزش و سپردن وظایف به کارکنان فعلی بهره‌مند می‌شوید؟

سنجش شخصیت در محیط کار

سنجش شخصیت یک ابزار رایج برای تصمیم‌گیری درباره‌ی استخدام، آموزش و ارتقای کارکنان است. بر اساس تخمین‌های فعلی حدود ۷۶ درصد سازمان‌های با بیش از ۱۰۰ کارمند، از ارزیابی‌های پیش از استخدام یا پس از استخدام مانند آزمون‌های سنجش شخصیت استفاده و سالانه بیش از ۵۰۰ میلیون دلار برای این خدمات هزینه می‌کنند. برخی از اصلی‌ترین دلایل استفاده سازمان‌ها از این تست‌های سنجش شخصیت به شرح زیر است:

۱. کاهش زمان و هزینه جذب و استخدام
 ۲. کاهش تعصبات در فرآیند مصاحبه
 ۳. افزایش کاندیداهای بالقوه برای تصدی شغل (به دلیل برگزاری برخی آزمون‌ها به صورت الکترونیکی و از راه دور)
 ۴. تکمیل اطلاعات دریافتی از رزومه و مصاحبه با کاندیدها
- بخصوص اینکه آزمون‌های شخصیت بیشتر در سطح مدیریتی و کمتر در سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی (به ترتیب ۸۰ درصد و ۵۹ درصد) استفاده می‌شوند. گرچه بر خلاف این استفاده گسترده، بسیاری از کارشناسان معتقدند که آزمون شخصیت، یک پیش‌بینی‌کننده معتبر برای سنجش عملکرد شغلی نیست. یک دلیل این ادعا، تلاش پاسخ‌دهندگان در ارائه پاسخی مد نظر استخدام‌کنندگان و نه پاسخ‌های مشخص‌کننده شخصیت واقعی آنان است.

به‌کارگیری رفتار سازمانی موفقیت در آزمون‌های استخدام^۱

مانند هر آزمون دیگر، در یک آزمون استخدام نیز می‌خواهید عملکرد خوبی داشته باشید. به دلیل وابستگی استخدام یا ارتقای شغلی به آن، به دنبال ارائه پاسخ‌های خوشایند کارفرما هستید. در هر حال، فریب دادن فکری غیرعقلانه است زیرا بسیاری از آزمون‌ها سعی در سنجش تناسب شغل و شاغل دارند و در صورت پاسخی غیرصادقانه از جانب شما، ممکن است متصدی شغلی شوید که از آن متنفرید! در عوض این توصیه‌ها را مدنظر قرار دهید:

۱. **تمرین:** بله، همانند سایر آزمون‌ها (جی مت^۲، اس‌ای تی^۳، ام‌اس‌ای تی^۴، ال‌اس‌ای تی^۵) برای آزمون‌های شخصیت هم تمرین کنید. در حقیقت بر اساس پژوهش انجام گرفته، تمرین کردن، نمره را تا بیست درصد افزایش می‌دهد. تمرین به این دلیل مفید است که آزمون اصلی را راحت‌تر پشت سر می‌گذارید و قادر به توسعه راهبردهای آزمون دادن مؤثر خواهید بود. در واقع می‌آموزید که درباره چه چیزی سنجیده می‌شوید. گذراندن آزمون‌های تمرینی جی‌آر‌ای^۶، روشی خوبی برای تقویت مهارت‌های کمی، استدلال، و کلامی است.

۲. **با ریتم خود بازی کنید:** اگر شما بعد از ظهرها سر حال هستید، از آزمون دادن صبحگاهی اجتناب کنید. همچنین مراقب تغذیه خود باشید. در مصرف کافئین زیاده‌روی نکنید مگر اینکه به انجام آن پیش از هر آزمون عادت دارید.

۳. **کمی خودتان باشید:** دروغ نگویند زیرا آزمون‌هایی که خوب طراحی شده باشند، اغلب پاسخ‌های نادرست را می‌یابند و مصاحبه‌کنندگان ماهر نیز به راحتی ناسازگاری در پاسخ‌ها را برملا می‌کنند. البته مراقب باشید در این رفتار نیز افراط نکنید! جاه‌طلبی بیش از اندازه ممکن است ناکارآمد باشد. در واقع یک اخلاق کاری قوی مدنظر است اما سطح زیادی از آن نیز هشداردهنده می‌باشد. در یک کلام، میانه‌روی بهترین کار است؛ حتی در چیزهای خوب هم زیاده‌روی نکنید. تلاش کنید در هنگام مصاحبه، با استفاده از آنچه دیگران درباره‌تان گفته‌اند، اوضاع را تحت کنترل خود بگیرید. اگر فردی توصیه شما را کرده یا پیشتر از شما حمایت نموده است، نسبت به آن آگاهی داشته باشید و روی آن صفات مشابه تأکید کنید. خود را آن‌گونه معرفی کنید که حامیانان این کار را درباره شما انجام داده‌اند.

D. Meinert, "Heads Up: Personality Assessments Are Being Used More Often in the Hiring Process. But What Do Really Tell You?" *HR Magazine*, June 2015, 88–98 They

¹ Acing Employment Tests

² GMAT

³ SAT

⁴ MCAT

⁵ LSAT

⁶ GRE

پژوهشگران، آزمون‌گیرندگان و سازمان‌هایی که کار ارزیابی‌های شخصیت را انجام می‌دهند، پیشنهادات زیر را برای آغاز استفاده از آزمون یا برای سنجش تأثیر آزمون‌های مورد استفاده در پیش‌بینی عملکرد شغلی ارائه می‌دهند:

• آن‌چه می‌خواهید انجام دهید را تعیین کنید. اگر به دنبال یافتن بهترین تناسب میان شغل و متقاضی آن هستید، به تحلیل حیاتی‌ترین جنبه‌های پست سازمانی بپردازید.

• در پی اخذ کمک بیرونی در تعیین آزمونی برای یافتن و استخدام کردن متقاضیانی با صفاتی دارای بیشترین تناسب با پست سازمانی باشید. روان‌شناسان صنعتی، سازمان‌های حرفه‌ای و شماری از سایت‌های اینترنتی منابع لازم را فراهم می‌آورند.

• در اعتبارسنجی هر تست پیشنهادی توسط یک مشاور یا ارائه‌دهنده مصر باشید تا تناسب آن برای سنجش هدف مدنظر به صورت علمی مشخص شود. از او بخواهید با استناد به یک پژوهش مستقل و معتبر از همبستگی تست با عملکرد شغلی اطمینان حاصل کند.

• از طراحی تست بخواهید مبنای قانونی هر ارزیابی را مشخص کند؛ عادلانه بودن، مرتبط بودن با شغل، عدم سوگیری نسبت به گروه‌های قومی و نژادی و عدم نقض حقوق متقاضیان دربارهٔ حریم خصوصی بر اساس قوانین ایالتی یا فدرال مواردی است که باید مورد پرسش قرار دهید. از توصیه‌های قانونی بهره‌گیرید تا اطمینان حاصل کنید که این تست به دنبال اثرگذاری نامطلوب بر گروه خاصی نباشد.

• نسبت به آموزش کارکنان برگزارکننده و تحلیل‌کنندهٔ نتایج تست دربارهٔ چگونگی انجام صحیح آن و حفظ نتایج به صورت محرمانه اطمینان حاصل کنید. امتیازات تست شخصیت را توأم با سایر عوامل مهم برای شغل (مانند مهارت‌ها و تجارب) به کارگیرید تا با ایجاد یک ارزیابی جامع از معیارهای هر کاندیدا، آن معیارها را عیناً برای هر متقاضی استفاده کنید.

SOURCE: S. Bates, "Personality Counts," *HR Magazine*, February 2002, 34. Reprinted with permission of the Society for Human Resource Management (www.shrm.org), Alexandria, VA, publisher of *HR Magazine*

دلیل دیگر نتایج نادرست این است که آزمون‌های شخصیت معمولاً به صورت از پیش آماده خریداری و مستقیماً توسط افرادی فاقد صلاحیت و آموزش به کار گرفته می‌شوند. گرچه پژوهش‌های دقیق حاکی از ارتباط شخصیت و عملکرد است اما آثار آن اندک می‌باشد. به‌علاوه و بلکه مهم‌تر از همه اینکه آزمون‌های شخصیت برای سنجش شخصیت و نه برای شناسایی تفاوت‌های فردی مورد نیاز برای عملکرد سطح بالا در یک شغل به خصوص طراحی شده‌اند. یعنی اگر مدیران خواستار انتخاب کارکنان بر اساس صفات شخصیتی عملکرد محور باشند، باید روش‌های متفاوت و بهتری را برای سنجش شخصیت به کار گیرند.

برای غلبه بر این نقایص، پژوهشگران از فناوری و پیشرفت در دانش مرتبط با مغز برای ایجاد نوع جدیدی از تست‌ها بهره برده‌اند. شرکت‌هایی مانند پی‌متریکس^۱ و کناک^۲ از بازی‌هایی استفاده می‌کنند که به ارزیابی توانایی‌های شناختی، فرآیندهای فکری (ذهنی) و سایر ویژگی‌ها کمک می‌کنند. مزیت روش فوق این است که کارکنان بالقوه به جای استناد به پاسخ‌های سؤالات چندگزینه‌ای یا یک ابزار خوداظهاری، بر اساس چگونگی بازی یا آنچه واقعاً انجام می‌دهند ارزیابی می‌شوند.

روند استفاده از تست ژنتیک نیز در حال افزایش است. تاکنون از این روش برای استخدام استفاده نشده اما دانشمندان، مدیران (کارفرمایان) و قانون‌گذاران در حال ارزیابی مزایا و معایب کاربردی آن هستند.

مدیران خردمند قبل از سرمایه‌گذاری یا استفاده از داده‌های حاصل از ابزارهای سنجش شخصیت، درباره آن‌ها یاد می‌گیرند. جدول ۴.۳ بینش‌هایی در این زمینه ارائه می‌دهد.

¹ Pymetrics

² Knack

شخصیت "کارمند ایده آل" وجود ندارد

با توجه به پیچیدگی محیط کار امروز، تنوع نیروی کار و شواهد حاصل از پژوهش‌های اخیر، جستجو برای یافتن نمایی از شخصیت *کارمند ایده آل* بیهوده است. زیرا همان‌گونه که یک کفش برای همه مناسب نیست، یک پروفایل شخصیت نیز برای همه موقعیت‌های شغلی مناسب نمی‌باشد. مدیران خوب برای شناخت ترکیب منحصر به فرد صفات شخصیتی، توانایی‌ها و استعداد هر کارمند زمان صرف می‌کنند و در نهایت یک تناسب مطلوب و مؤثر میان فرد و شغل می‌یابند. به عبارت دیگر بهترین رویکرد برای مدیریت افراد رویکردی اقتضایی است (بحث در مورد رویکرد اقتضایی در فصل یک را به خاطر بیاورید).

۴.۳ خودارزیابی‌های اصلی: ارزیابی چگونگی تأثیر کارایی، عزت نفس، کانون کنترل

و ثبات بر عملکرد

پرسش اصلی

خودارزیابی‌های اصلی چه تأثیری بر عملکرد کاری من دارند؟

تصویر بزرگ‌تر

شما با شناخت خودارزیابی‌های اصلی^۱ می‌توانید خودآگاهیتان را ارتقا دهید. چنین ارزیابی‌های شخصی روش‌های گسترده و مفیدی برای توصیف شخصیت از نظر تفاوت‌های فردی ما در خودکارآمدی، عزت نفس، منبع کنترل و ثبات عاطفی فراهم می‌کنند. خودارزیابی‌های اصلی و اجزای آن منعطف‌تر از بهره‌هوشی اما ثابت‌تر از هیجانان هستند. دانش شما نسبت به خودارزیابی‌های اصلی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کاری، حرفه‌ای و زندگی شود.

تا کنون ما در مورد تفاوت‌های کلی و خاص یا ریز فردی بحث کردیم. دیدگاه ریزبینانه نسبت به شخصیت به ما کمک می‌کند تا افراد را دقیق‌تر از صفات کلی شخصیتی توصیف کنیم. مثلاً هوشیارانه‌تر است که بگوییم استیو وای^۲ گیتاریست محبوب و خارق‌العاده راک، هوش موسیقایی بی‌نظیری دارد. از طرف دیگر، دیدگاه کلان در پیش‌بینی مؤثرتر رفتار به ما کمک می‌کند، زیرا مفاهیم کلان‌تر، شرحی کاربردی و جامع از یک رفتار فردی ارائه می‌کنند. بر اساس این دیدگاه احتمالاً بخشی از مهارت گیتارنوازی وای به خاطر سایر عواملی است که افزون بر هوش موسیقایی او می‌باشند.

هیچ پاسخ روشنی مبنی بر اینکه کدام رویکرد دقیق‌تر است وجود ندارد. گرچه پژوهشگران یک صفت شخصیتی کلی و جامع توأم با روابط چشمگیر با مجموعه‌ای از پیامدهای کاری سطح فردی در شکل ۲.۳ و چارچوب سازماندهی شناسایی کرده‌اند. این صفت خودارزیابی‌های اصلی نامیده می‌شود که متشکل از چهار ویژگی فردی مثبت و دقیق است (شکل ۳.۳ را ملاحظه کنید):

۱. خودکارآمدی کلی^۳ (عمومی)

۲. عزت نفس

۳. کانون کنترل

۴. ثبات هیجانی^۴

افراد با خودارزیابی‌های اصلی بالا، خودشان را لایق و اثربخش می‌بینند. این بخش ویژگی‌ها و اجزای مؤلفه‌های فوق را مورد بحث قرار داده و پیامدهای تحقیقاتی و مدیریتی هر کدام را برجسته می‌کند.

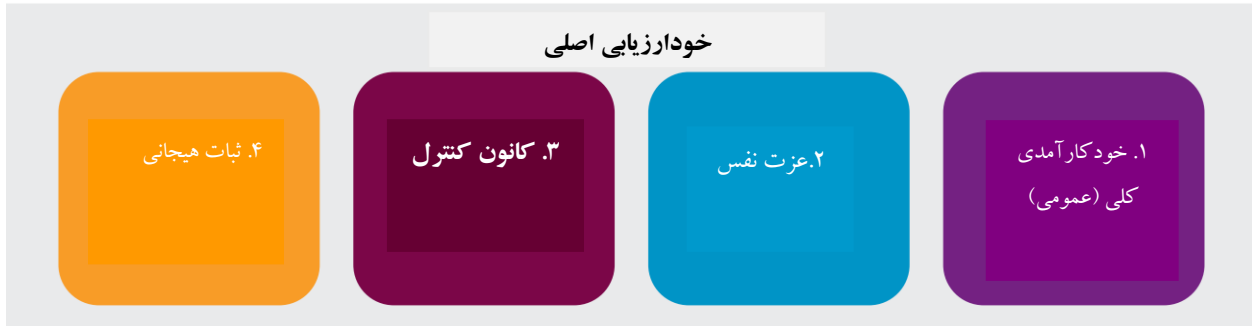
¹ core self-evaluations (CSEs)

² Steve Vai

³ Generalized Self-Efficacy

⁴ emotional stability

استیو وای، همراه با معلم و گیتاریستی به نام جوساتریانی^۱، در کالج مشهور موسیقی برکلی^۲ در بوستون^۳ تحصیل کرد. در اوایل مسیر شغلی، وای برای موسیقیدان افسانه‌ای، فرانک زاپا^۴، یک قطعه موسیقی تنظیم و اجرا کرد. او یک هنرمند بود و کسب نمره بالایی در هوش موسیقایی از وی انتظار می‌رفت. کدام نوع دیگر از هوش‌ها در گیتارنوازی، تنظیم و آهنگ‌سازی تأثیر گذار است؟



شکل ۳.۳ خودارزیابی‌های اصلی و اجزای آن‌ها

در این جا سؤالی مطرح می‌شود مبنی بر اینکه دلیل اهمیت خودارزیابی‌های اصلی چیست؟ خودارزیابی‌های اصلی روی بسیاری از نتایج چارچوب سازماندهی مانند عملکرد شغلی، رضایت شغلی و زندگی، انگیزش، رفتارهای شهروندی سازمانی و تعادل بهتر در وظایف بین‌المللی اثر مطلوب داشته‌اند. علاوه بر این خودارزیابی‌های اصلی کماکان توسعه و بهبود نیز می‌یابند. آن‌ها همچنین در مجموعه‌های مدیریتی نیز بررسی می‌شوند. یک بررسی انجام گرفته حاکی از تأثیر مستقیم خودارزیابی اصلی مدیران روی افزایش انگیزش، ریسک‌پذیری، نوآوری و تلاش برای یافتن فرصت‌های جدید در سازمان است که در محیط‌های کسب و کار پویا بسیار اهمیت دارد. در ادامه به بررسی ابعاد مختلف این عناصر پرداخته می‌شود.

خودکارآمدی – «من می‌توانم»

آیا تاکنون متوجه شده‌اید، افراد با اعتماد به نفس بالا تمایل بیشتری به موفقیت دارند و در مقابل افراد نگران از شکست به احتمال زیاد به آن دچار می‌شوند؟ قلب این اختلافات در عملکرد، خودکارآمدی است. **خودکارآمدی باور یک فرد درباره‌ی شانس انجام موفقیت‌آمیز یک کار به خصوص است.**

خودکارآمدی توسعه‌پذیر است. تشویق والدین در مسیر صحیح، الگوهای مرجع و مرئیان از عوامل اصلی توسعه خودکارآمدی یک فرد هستند. مثلاً مطالعه‌ای درباره‌ی کارآموزان پزشکی نشان‌دهنده تأثیر حمایت و راهنمایی‌های اجتماعی بر بهبود خودکارآمدی آنان بود.

سازوکارهای خودکارآمدی یک مدل مشروح از خودکارآمدی در شکل ۴.۳ مشخص است. برای به کارگیری این مدل، تصور کنید قرار است به مدت ده دقیقه برای یک کلاس پنجاه نفره رفتار سازمانی درباره‌ی چگونگی ایجاد خودکارآمدی صحبت کنید. برای این کار

¹ Joe Satriani

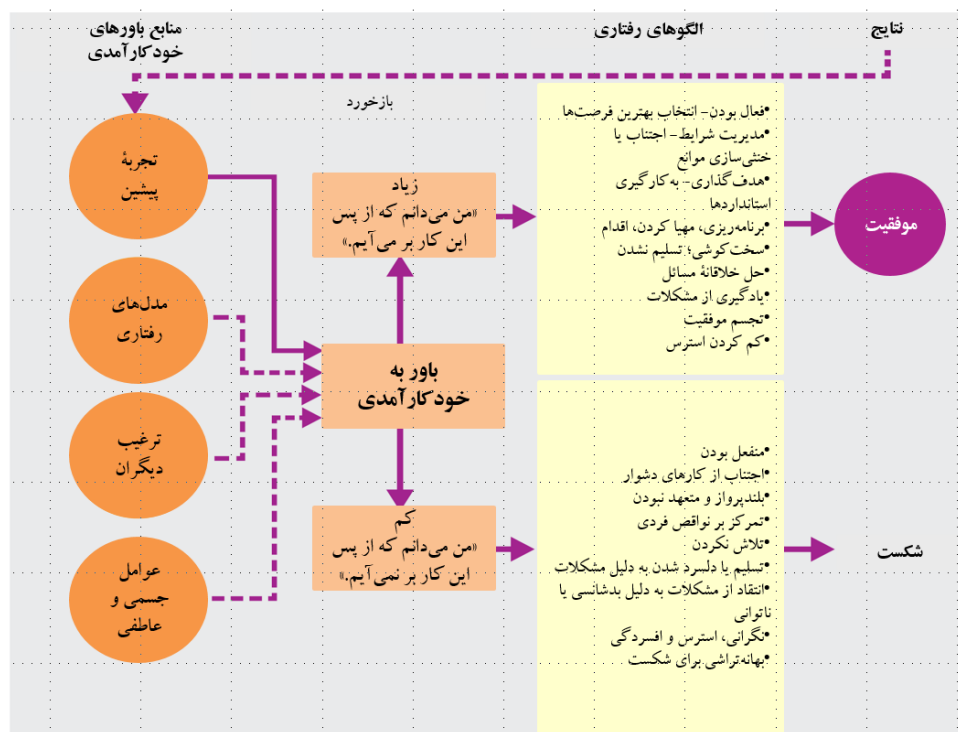
² Berklee

³ Boston

⁴ Frank Zappa

چقدر اعتماد به نفس دارید؟ بخشی از برآورد خود کارآمدی شامل ارزیابی تعامل میان عوامل فردی و موقعیتی مورد بحث در چارچوب سازماندهی است.

در سمت چپ شکل ۴.۳، در میان منابع باورهای خود کارآمدی، تجربه پیشین رتبه اول را به عنوان قوی ترین از این چهار منبع دارد. به همین دلیل است که با یک خط پیوسته به باورهای خود کارآمدی متصل شده است. موفقیت گذشته در سخنرانی عمومی باعث افزایش خود کارآمدی شما و تجربیات ضعیف باعث کاهش آن می شود. سایر منابع باورهای شما درباره خود - مدل های رفتاری، ترغیب دیگران و عوامل جسمی و عاطفی - نیز ممکن است بر اعتماد به نفس شما تأثیر بگذارند. آن ها به عنوان منابع ضعیف تر، با خط چین به باورها متصل شده اند.



شکل ۴.۳ خود کارآمدی راه را برای موفقیت یا شکست هموار می کند

SOURCE: Adapted from discussion in A. Bandura, "Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy," September 1989, 729-735, and R. Wood and A. Bandura, "Social Cognitive Theory of Organizational *Developmental Psychology*," July 1989, 361-8 Management," *Academy of Management Review*,

ارزیابی شما از وضعیت، سطح خود کارآمدی شما را - از انتظارات زیاد تا کم برای موفقیت به همراه دارد. بالا بودن انتظار موفقیت صرفاً خودستایی نیست؛ بلکه به معنای اعتقاد راسخ برای موفقیت می باشد که به واسطه تجربیات گذشته مورد حمایت قرار گرفته است. همان طور که در سمت راست شکل ۴.۳ ملاحظه می کنید، باورهای خود کارآمدی الگوهای رفتاری شما را تحت تأثیر قرار

سارا بلیکلی^۱، بنیانگذار اسپانکس^۲، مظهر خودکارآمدی است. او نه تنها جوان ترین زن میلیاردر خودساخته است، بلکه در مسیر او بیشتر از موفقیت، شکست دیده می شود. او پیش از طراحی و ساخت کمربندهای مدرن و شیک و فروش آن ها در آپارتمان و ماشین خود، در ورود به مدرسه حقوق، فعالیت در دیزنی ورد، اجرای استندآپ کمدی و فروش دستگاه فکس با شکست مواجه شد. به برخی از شکست های خود و شیوه واکنش به آن فکر کنید. این تجربه ها چگونه بر خودکارآمدی شما تأثیر داشته است؟

© ZUMA Press, Inc/Alamy

می دهد. اگر درباره سخنانی ده دقیقه ای در کلاس احساس خودکارآمدی بیشتری داشته باشید، سخت تر، بیشتر و خلاقانه تر کار می کنید و در نتیجه عملکرد بهتری از شما رخ می دهد.

افراد با تعیین باورهای خودکارآمدی خود را آماده پیروزی یا شکست می کنند. نتایج مثبت یا منفی متعاقباً به عنوان بازخورد عمل نموده و مبنایی برای تجربه شخصی و سطوح آینده خودکارآمدی می شوند.

کاربردهای مدیریتی خودکارآمدی در محیط کار به طور گسترده ای مورد مطالعه قرار گرفته است. داده های به دست آمده چند پیشنهاد ارائه می کنند. به عنوان قاعده کلی، مدیران به تقویت خودکارآمدی خود و سایرین تشویق می شوند زیرا این موضوع با عملکرد شغلی و رضایت شغلی (دو پیامد مهم سطح فردی) مرتبط است. جدول ۵.۳ روش هایی ویژه را برای ایجاد خودکارآمدی نشان می دهد که تقریباً همه آن به تفصیل در سایر فصل های این کتاب مورد بحث واقع شده اند.

جدول ۵.۳ راه های به کارگیری دانش خودکارآمدی در کار

روش	توضیح
۱. طراحی شغل	مشاغل پیچیده، چالشی و دارای استقلال بیشتر منجر به خودکارآمدی درک شده بیشتر می شود؛ در حالی که مشاغل خسته کننده و ملال انگیز خلاف این عمل می کند.
۲. آموزش و توسعه	مدیران از طریق تجارب هدایت شده، مربیگری و الگو بودن قادر به ارتقای انتظارات خودکارآمدی کارکنان برای کارهای کلیدی هستند.
۳. خودمدیریتی	آموزش مرتبط با هدف گذاری، برنامه ریزی و خودانگیزی همگی باعث افزایش انتظارات خودکارآمدی می شود.
۴. هدف گذاری و بهبود کیفیت	دشواری هدف نیازمند تطابق با خودکارآمدی ادراک شده فردی است. وقتی خودکارآمدی و عملکرد بهبود یابند، اهداف و استانداردهای کیفیت چالش برانگیزتر می شود.
۵. خلاقیت	اقدامات مدیریتی حمایتی مانند تشویق ریسک پذیری و فراهم کردن زمانی برای تفکر آزاد (خیال اندیشی)، منجر به تقویت ارتباط میان باورهای خودکارآمدی و خلاقیت محیط کار است.
۶. مربیگری / مشاوره / راهنمایی	افرادی با خودکارآمدی اندک و کارکنان گرفتار در ماندگی اکتسابی، به راهنمایی های سازنده و بازخوردهای مثبت نیازمندند.
۷. رهبری	وقتی مدیریت ارشد به مدیران خودکارآمد این شانس را می دهد که تحت فشار خود را اثبات کنند، استعداد رهبری نمایان می شود.

¹ Sara Blakely

² Spanx

عزت نفس - «به آینه نگاه کن»

عزت نفس باور عمومی شما درباره ارزش شخصی خودتان است. موفقیت‌های شخصی و تشویق منجر به تقویت عزت‌نفس، و بیکاری طولانی مدت و بازخوردهای مخرب باعث تضعیف آن می‌شوند. پژوهشگران، عزت نفس را با میزان موافقت یا مخالفت افراد با عبارات مثبت و منفی درباره خود ارزیابی می‌کنند. مثالی از یک عبارت مثبت این است: «من احساس می‌کنم فردی ارزشمند و برابر با سایر افراد هستم.» و مثالی از عبارت منفی این است: «من احساس می‌کنم چیز زیادی برای افتخار کردن ندارم.» افرادی که با عبارت مثبت موافق و با عبارت منفی مخالف‌اند عزت نفس بالایی دارند؛ آنان خودشان را مفید، لایق و مقبول‌ترین می‌دانند. افراد با عزت‌نفس پایین، خود را در عباراتی منفی خلاصه می‌کنند؛ درباره خود احساس خوبی ندارند و در تردیدهای شخصی گرفتار شده‌اند.

ملیت، طول عمر و جنسیت: به اعتقاد برخی، عزت نفس مفهومی عمدتاً غربی یا حتی آمریکایی است. پژوهشگران برای بررسی این ادعا ۱۳۰۰۰ دانشجوی ۳۱ کشور را مورد بررسی قرار داده و متوجه شدند عزت نفس و رضایت از زندگی مبنایی نسبتاً جهانی دارد. گرچه این ارتباط در فرهنگ جوامع فردگرایی مانند ایالات متحده آمریکا، کانادا، نیوزلند و هلند قوی‌تر از فرهنگ جوامعی جمع‌گرا مانند کره، کنیا و ژاپن است. دلیل احتمالی این تفاوت در این است که فرهنگ‌های فردگرا، مردم را برای تمرکز بیشتر روی خود و ارزش قائل شدن برای ویژگی‌های شخصی آموزش می‌دهند، در حالی که مردم در فرهنگ‌های جمع‌گرا برای سازگاری با اجتماع و انجام وظایف اجتماعی تشویق می‌شوند و ارزش بیشتری به گروه در مقایسه با خود قائل هستند. برخی توصیه‌های کاربردی قابل ذکر در این خصوص عبارت‌اند از:

- **ملیت:** مدیران جهانی در هنگام کسب و کار در فرهنگ‌های جمع‌گرایانه ("ما") نباید بر عزت نفس تأکید کنند، در حالی که در فرهنگ‌های فردگرا ("من") بر آن تأکید دارند.
- **طول عمر:** این انتظار می‌رود که عزت نفس در طول زندگی افراد (به خصوص از ۳۰ سالگی به بعد) دارای ثبات نسبی باشد.
- **جنسیت:** تفاوت عزت‌نفس میان مردان و زنان در بهترین حالت نیز اندک است. در حالی که طبق نتایج پژوهش، عزت نفس در فرهنگ‌های گوناگون در طی زمان و میان مردان و زنان نسبتاً ثابت بوده، کماکان این پرسش باقی مانده که: «آیا عزت نفس قابل ارتقا است؟»

بسیاری از تفاوت‌های فردی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند. به نظر شما کدام یک از تفاوت‌های مورد بحث در این فصل برای جراحان مهم‌تر است؟ شما داشتن یک جراح با خودکارآمدی بالا یا عزت نفس بالا را ترجیح می‌دهید؟ © Pixtal/agefotostock RF

آیا عزت نفس قابل ارتقا است؟ پاسخ کوتاه به این پرسش بله است؛ بنابراین اگر عزت نفس شما پایین‌تر از حد انتظار است نباید دچار ناامیدی شوید، زیرا به عنوان نمونه، مربیان بالینی با ایفای نقش حمایتی، موفق به ارتقای عزت نفس کارآموزان درمانی شدند؛ البته این نتیجه همگان را قانع نکرد.

دفاع از ادعای مطرح شده: پژوهشگران به روشی مؤثر برای بهبود عزت‌نفس دست یافتند. عزت نفس پایین را می‌توان با ترغیب فرد به تفکر درباره ویژگی‌های مطلوب به جای ویژگی‌های نامطلوب افزایش داد.

رد ادعای مطرح شده: به اعتقاد برخی پژوهشگران، عملکرد مطلوب باعث ارتقای عزت نفس می‌شود و نه برعکس. بنابراین بر اساس استدلال آن‌ها تمرکز روی عزت نفس کاری اشتباه است. همه ما افرادی را می‌شناسیم که علیرغم زیاده‌گویی عملکرد خوبی ندارند و به عبارتی دچار توهم شایستگی هستند.

توصیه ما: خودتان را درگیر کارهایی که برایتان مهم است کنید؛ اگر کسب نمره عالی در دوره رفتار سازمانی منجر به ایجاد حس ارزشمندی شود، برای سخت‌تر کار کردن برانگیخته می‌شوید و در نتیجه عملکرد بهتری خواهید داشت.

کانون کنترل: چه کسی مسئول است؟ من یا عوامل بیرونی؟

کانون کنترل یک ویژگی نسبتاً ثابت شخصیتی است که بیان‌گر میزان مسئولیت‌پذیری شخصی ما نسبت به رفتار خود و عواقب آن است. ما عمدتاً خواستار نسبت دادن علل رفتارمان به خود یا عوامل محیطی هستیم (بحث درباره تمایز شخص-موقعیت در فصل اول را به خاطر آورید). بنابراین کانون کنترل دو شکل عمده دارد: درونی و بیرونی.

کانون کنترل درونی: افرادی که معتقدند بر اتفاقات و پیامدهای مؤثر زندگی خود کنترل دارند، دارای **کانون کنترل درونی**^۱ هستند. این افراد پیامدهای مثبت را به توانایی‌های خود و پیامدهای منفی را به نقص‌های خود نسبت می‌دهند. بسیاری از کارآفرینان با بهره‌گیری از کانون کنترل درونی بر مشکلات و ناامیدی‌ها غلبه می‌کنند؛ زیرا خودشان را حاکم بر سرنوشت خود می‌بینند و برای عامل شانس نقشی قائل نیستند. همچنین افراد خواهان پذیرش مشاغل با ریسک بالا^۲ که در شرایط دشوار شرکت را از وضعیت ناگوار مانند رسوایی یا ورشکستگی نجات داده‌اند، نیز دارای کانون کنترل درونی‌اند. گرچه احتمالاً شرکت‌ها به تلاش و کشمکش در سال ۲۰۱۶ ادامه داد و احتمالاً نابودشده و فروخته می‌شود، اما بدون شک مدیرعامل آن ماریسا مایر^۳، دارای کانون کنترل درونی بود. زیرا نسبتاً خواهان به عهده گرفتن چالش ایجاد تحول در شرکت در مواجهه با مشکلات و انتقادات شدید است.

کانون کنترل بیرونی: در مقابل افراد دارای کانون کنترل درونی، افرادی هستند که عملکرد را نتیجه شرایطی خارج از کنترل خود می‌دانند. این افراد دارای کانون کنترل بیرونی^۴ هستند و پیامدهای کارها را به علل محیطی مانند شانس یا سرنوشت نسبت می‌دهند. فردی با کانون کنترل بیرونی، قبولی در امتحان را به ساده بودن و عدم قبولی در آزمون را به ناعادلانه بودن آن یا مشکلات کاری نسبت می‌دهد.

کانون کنترل در محیط کار: پیامدهای کانون کنترل درونی و بیرونی در محیط کار بسیار متفاوت است.

افراد با کانون کنترل درونی

- انگیزه کاری بیشتری نشان می‌دهند.
- انتظارات بیشتری دارند که تلاش منجر به عملکرد بشود.
- هنگامی که عملکردشان منجر به کسب پاداش‌های ارزشمند می‌شود، عملکرد بهتری در کارهای نیازمند یادگیری و حل مسئله خواهند داشت.
- بیشتر رضایت شغلی آن‌ها از عملکرد ناشی می‌شود.

افراد با کانون کنترل بیرونی

- هنگامی که با پیشنهاد پاداش‌های ارزشمند مواجه می‌شوند، انگیزه کمتری برای عملکرد نشان می‌دهند.
 - حقوق و افزایش حقوق کمتری کسب می‌کنند.
 - تمایل بیشتری به نگرانی دارند.
- البته تصور نکنید که همیشه کانون کنترل درونی خوب و کانون کنترل بیرونی بد است. داشتن کانون کنترل درونی بیش از حد می‌تواند منجر به نابودی و فرسودگی یا بروز عملکرد ضعیف شود. مثلاً در شرایطی که افراد کنترل اندک یا ناچیزی روی عوامل ورودی دارند، مانند دوران تغییرات سازمانی، داشتن کانون کنترل بیرونی یک مزیت نسبی به حساب می‌آید.
- پژوهش‌ها به طور نویدبخشی حاکی از آن است که مدیران می‌توانند با فراهم کردن استقلال شغلی بیشتر میزان کانون کنترل درونی را در بلندمدت افزایش دهند (در این زمینه در فصل پنجم کتاب بحث خواهد شد).

¹ Internal Locus of Control

² high-stakes jobs

³ MarissaMayer

⁴ External Locus of Control

ثبات هیجانی

همان‌گونه که در بحث دربارهٔ پنج عامل اصلی شخصیت و جدول ۲.۳ اشاره شد، افراد با سطح بالای ثبات هیجانی^۱ در شرایط تحت فشار تمایل بیشتری به آرامش، اطمینان، عدم نگرانی و تجربهٔ کمتر هیجانات منفی دارند. در غیر این صورت اگر شما دارای سطح اندکی از ثبات هیجانی باشید، احتمال بیشتری برای احساس نگرانی و منفی‌نگری نسبت به دنیا در شما وجود دارد. این دانش چگونه در کار سودمند خواهد بود؟ کارکنانی با سطح بالای ثبات هیجانی، عملکرد شغلی بهتر و رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری خواهند داشت. حتماً به خاطر دارید که رفتارهای شهروندی سازمانی، اقداماتی در راستای افزایش مسئولیت‌پذیری شغلی در راستای اهداف سازمان است. همچنین این کارکنان رفتارهای مخرب کاری کمتری بروز می‌دهند و در نتیجه به کار خود و دیگران لطمه وارد نمی‌کنند. هر دو موضوع رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای مخرب کاری در فصل دوم کتاب مورد بحث قرار گرفتند و جزء عوامل خروجی سطح فردی نشان‌داده شده شکل ۲.۳ در چارچوب سازماندهی هستند. بخش رفتار سازمانی در عمل، دربارهٔ روپورات^۲، مدیر مالی شرکت آلفابت^۳ (گوگل)، به چگونگی تأثیر ثبات هیجانی بر زندگی کاری و شخصی می‌پردازد.

رفتار سازمانی در عمل

رئیس امور مالی آلفابت از گرفتاری‌هایی جلوگیری کرد که دیگران را گیر می‌انداخت

روپورات مدیر مالی شرکت آلفابت (شرکت مادر گوگل) است. قبل از پذیرش این سمت در سال ۲۰۱۵، مدیر مالی شرکت مورگان استنلی^۴ بود و به عنوان یکی از قدرتمندترین زنان وال‌استریت^۵ شناخته می‌شد. علیرغم سابقه و شهرت تحسین‌برانگیز، او یک حسابدار نبود و هرگز در یک بخش مالی فعالیت نداشت اما از مدرک اقتصادش از استنفورد^۶ و ام‌بی‌ای در وارتون^۷ به طور مؤثری بهره برد. تحسین‌برانگیزتر اینکه او از هنگام ورود به مجموعه شرکت بر بسیاری از مشکلات غلبه کرده است.

تصادفی نیست!

فعالیت مالی پورات در سال ۱۹۸۷ یعنی درست قبل از سقوط بازار سهام، در شرکت مورگان استنلی آغاز شد. او از رکود کسب‌وکار نجات پیدا کرد و چندسال بعد به شرکت اسمیت بارنی^۸ منتقل شد. در سال ۱۹۶۶ دوباره به مورگان استنلی بازگشت و سرانجام در طی دوران انفجار تکنولوژی^۹ در اواخر دههٔ ۱۹۹۰ به یک متخصص امور فناوری در بانک^{۱۰} تبدیل شد.

اتفاقی نیست!

سپس پورات به یک متصدی امور مالی در بانک تبدیل شد و با تاب‌آوری در بحران سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰، مدیر مالی مورگان استنلی گردید. بسیاری از همکاران وی با یادآوری قربانی شدن دو نفر از آخرین زنانی که در شرکت‌های وال‌استریت مدیر مالی بودند (اریک

1 Emotional Stability

2 Ruth Porat

3 Alphabet

4 Morgan Stanley

5 Wall Street

6 Stanford

7 Wharton

8 Smith Barney

9 tech boom

10 technology banker

کالان^۱ در شرکت لمن برادرز^۲ و سالی کراچک^۳ در شرکت سیتی گروپ^۴ و همچنین ژنو کروزی^۵، رئیس سابق مورگان استنلی در طی بحران مالی، به او دربارهٔ شغل جدیدش هشدار دادند.

حتی سرطان و تولد بچه هم پورات را از پای درنیارند

علیرغم دوبار درگیری فرساینده او با سرطان سینه در دههٔ ۲۰۰۰ در مسیر شغلی خود از پای نیفتاد. همکارانش وی را به عنوان یکی از باهوش ترین، سخت کوش ترین و شکست ناپذیرترین افراد همکار می شناسند. او حتی هنگام تولد اولین فرزندش در اتاق زایمان نیز دربارهٔ مشتریان تماس تلفنی داشت. همچنین او بر اتمام یک ارائه کاری اصرار داشت، در حالی که روی میز اتاق کنفرانس دراز کشیده بود! گرچه اینها لزوماً داستانهای تحسین برانگیزی نیستند اما نشان می دهند که پورات دارای دیدی مثبت نسبت به خود است و در مقابل مشکلات آرام، مطمئن و بدون نگرانی (دارای ثبات هیجانی) است.

بیانیدشید

۱. مزایا و معایب بروز ثبات هیجانی زیاد در مدرسه یا محیط کار چیست؟
۲. به نظر شما، ثبات هیجانی زیاد برای موفقیت به عنوان یک مدیر فعال در وال استریت ضروری است؟ دربارهٔ یک مدیر زن چطور؟
۳. ارزیابی شما از پورات در زمینهٔ سایر صفات سه گانهٔ خودارزیابی های عمده (خود کارآمدی، عزت نفس و کانون کنترل) چیست؟

ملاحظات کاربردی در خودارزیابی های اصلی

قبل از پایان بحث دربارهٔ خودارزیابی ها، به طور خلاصه به سه حوزهٔ مورد علاقه اشاره می کنیم:

- آیا همیشه داشتن میزان بیشتری از عناصر خودارزیابی های اصلی بهتر است؟
- آیا خودارزیابی های اصلی به عنوان یک کل از اجزایش مهم تر است؟
- مدیران چگونه قادر به استفاده از خودارزیابی های اصلی هستند؟

خودارزیابی اصلی بیشتر الزاماً بهتر است؟ همانند عزت نفس، ثبات هیجانی بیشتر نیز همیشه بهتر نیست. پژوهش ها حاکی از رابطهٔ منحنی شکل یا یو-برعکس^۶ بین ثبات هیجانی و پیامدهایش هستند؛ به عبارت دیگر با افزایش ثبات هیجانی، عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی افراد صرفاً تا یک حد معین افزایش می یابند.

تأثیر بر رفتارهای شهروندی سازمانی: وقتی ثبات هیجانی به رشد خود ادامه می دهد، رفتارهای شهروندی سازمانی کاهش می یابند، که دلیل احتمالی آن تمرکز بیش از حد بر کار و در نظر نگرفتن همکاران می باشد. این موضوع تا جایی خوب است. از سطح معینی به بعد ثبات هیجانی مشکل آفرین می شود، زیرا تأکید زیاد روی جزئیات منجر به از دست دادن توانایی در نظر گرفتن اهداف بزرگ تر و همکاران می گردد.

تأثیر بر رفتارهای مخرب کاری: نتایج پژوهش های انجام گرفته حاکی از محافظت ثبات هیجانی از اعضای سازمان در برابر عوامل استرس زا (مانند مشکل با سرپرستان، سیاست های ناعادلانه و کار بیش از حد) است. زیرا این افراد کمتر دچار زحمت می شوند و در نتیجه

¹ Erin Callan

² LehmanBrothers

³ Sally Krawcheck

⁴ Citigroup

⁵ Zoe Cruz

⁶ Inverted-U

احتمال کمتری برای بروز رفتارهای مخرب وجود دارد. اما با افزایش استرس و ناتوانی ثبات هیجانی در جلوگیری از رفتارهای مخرب، این قضیه متوقف می‌شود.

درسی که از این بحث می‌گیرید. ثبات هیجانی یک دارایی باارزش برای بسیاری از مشاغل است اما شما را تا حدی پیش می‌برد. **آیا کل خودارزیابی اصلی بیش از اجزا است؟** مطابق با شکل ۳.۳، خودارزیابی‌های اصلی شامل عزت‌نفس، خودکارآمدی، کانون کنترل و ثبات هیجانی است. برای تعیین ارزش یک خودارزیابی اصلی در مقایسه با ویژگی‌های عناصر آن، بسکتبال را به عنوان یک استعاره در نظر بگیرید. واضح است که یک تیم عملکرد بهتری نسبت به هر یک از اعضای تیم به تنهایی دارد. حتی بهترین بازیکن هم به تنهایی شانسی در برابر کل تیم ندارد و آن‌ها هرگز به طور فردی قادر به امتیازگیری نیستند. بنابراین مجموع تلاش‌های فردی آن‌ها صفر خواهد بود. با این حال اگر شما یک تیم از پنج نفر بهترین بازیکنان تشکیل دهید، احتمالاً عملکرد خیلی خوبی خواهند داشت. در اینجا به دنبال تأکید بیش از حد روی مفهوم تیم نیستیم و در این خصوص در فصل هشتم کتاب به تفصیل صحبت خواهد شد، اما ترکیب بازیکنان مستعد در یک تیم آن‌ها را قادر به انجام کارهایی می‌کند که به تنهایی از پس آن بر نمی‌آیند. همچنین بر اساس پیشینه، مشخص می‌شود که تیم‌هایی با بهترین بازیکنان فردی (یعنی وقتی که همه اعضای تیم ستاره باشند) الزاماً همه بازی‌ها را با پیروزی پشت سر نخواهند گذاشت. این واقعیت که احتمال شکست آن‌ها وجود دارد، بیان‌گر بهتر بودن «کل» از مجموع اجزا است. خودارزیابی‌های اصلی و ویژگی‌های اجزای آن به این قضیه شباهت بسیار دارند. خودارزیابی اصلی در مقایسه با سایر ویژگی‌های شخصیتی همانند تیم است و خصوصیات آن به مثابه بازیکنان؛ یعنی کل بیشتر از مجموع اجزا است.

من چگونه قادر به بهره‌مندی از خودارزیابی‌های اصلی هستم؟

شما می‌توانید به شیوه‌های کاربردی زیر از دانش خودارزیابی‌های اصلی، به خصوص در ایفای نقش مدیریتی استفاده کنید:

- **انتخاب کارکنان:** بهره‌گیری از خودارزیابی‌های اصلی به عنوان یک ویژگی شخصیتی عمده به جای استفاده از چهار ویژگی (یعنی اجزای تشکیل‌دهنده آن) در انتخاب کارکنان کارا تر خواهد بود. کارفرمایان (مدیران) به جای برقراری رابطه میان چهار جزء جداگانه و عملکرد می‌توانند این کار را برای یک ویژگی کلی انجام دهند. همچنین با انجام این کار، مدیران و کارفرمایان از مزایای گفته شده بهره‌مند می‌شوند.
- **آموزش:** پتانسیل آموزش خودارزیابی‌های اصلی محدود است زیرا اکثر اجزای آن صفت‌گونه یا نسبتاً ثابت هستند. همان‌گونه که پیشتر اشاره شد خودکارآمدی نسبت به سه جزء دیگر دارای انعطاف بیشتر و تغییرپذیرتر است و بنابراین قابلیت بهبود دارد. (شکل ۴.۳ شامل یک راهنمایی عملی در این زمینه است).

تیم کلیولند کوالیرز^۱ در سال ۲۰۱۶ در مسابقات ان‌بی‌ای قهرمان شد. علیرغم اینکه بسیاری لیبرون جیمز، بازیکن اصلی تیم را به عنوان بهترین بازیکن می‌شناختند اما او به تنهایی قادر به پیروزی در مسابقات نبود. آیا مثال‌های غیر ورزشی دربارهٔ بیشتر بودن کل یک مجموعه از جمع اجزا به خاطر دارید؟

© Beck Diefenback/AFP/Getty Images

پیش از ادامه بحث به شما توصیه می‌کنیم خودارزیابی‌های اصلی خود را در بخش ۳.۳ بسنجید. آگاهی از خودارزیابی‌های اصلی به فهمیدن سایر اجزای تشکیل‌دهنده شخصیت، فراتر از پنج عامل اصلی شخصیت، کمک می‌کند. آگاهی از عزت‌نفس، خودکارآمدی،

¹ Cleveland Cavaliers

کانون کنترل و ثبات هیجانی به بسیاری از جنبه‌های زندگی کاری مانند مشاغلی که باید به دنبال آن باشید و انواع فرصت‌های احتمالی مفید برای توسعه شما کمک می‌کند.

خودارزیابی ۳.۳

چقدر خودم را مثبت می‌بینم؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. نمره خودارزیابی اصلی شما چند است؟ (نمره بیش از ۴۸ بالا، ۳۶ تا ۴۸ متوسط و کمتر از ۳۶ پایین محسوب می‌شود).
۲. پیامدها و کاربردهای خودارزیابی‌های اصلی برای عملکرد کاری یا تحصیل شما کدامند؟
۳. اکنون یک سناریو را در نظر بگیرید. شما عضو یک تیم سه نفره برای انجام یک پروژه در این کلاس هستید که نیازمند یک پژوهش، یک مقاله و یک ارائه است. نمره خودارزیابی اصلی شما بالا، یکی از اعضا متوسط و دیگری پایین گزارش شده است. در خصوص پیامدهای احتمالی کار تیمی و عملکرد نهایی گروه درباره مقاله و ارائه توضیح دهید.

خودارزیابی ۳.۳

میزان موافقت خود را با هر یک از گزاره های زیر با یکی از اعداد ۱ (بسیار کم) تا ۵ (بسیار زیاد) بیان کنید.

۱. من مطمئنم که موفقیتی را که سزاوار آن هستم به دست می آورم.
۲. به طور کلی از خودم راضی هستم.
۳. معمولاً وقتی تلاش کنم موفق می شوم.
۴. برخی اوقات احساس افسردگی می کنم.
۵. مواقعی وجود دارد که همه چیز برایم بسیار مبهم و ناامیدکننده به نظر می رسد.
۶. گاهی اوقات در هنگام شکست احساس بی ارزشی می کنم.
۷. من درباره شایستگی خودم شک و تردید دارم.
۸. من ظرفیت مواجه شدن با بسیاری از مشکلات خود را دارم.
۹. من کارها را با موفقیت انجام می دهم.
۱۰. من آنچه در زندگیم اتفاق می افتد را تعیین می کنم.
۱۱. برخی اوقات احساس می کنم که کارم را تحت کنترل ندارم.
۱۲. من احساس می کنم که موفقیت در حرفه ام تحت کنترلم قرار ندارد.

نحوه نمره دهی: نمرات هر یک از سوالات را با یکدیگر جمع کنید. حداقل نمره ۱۲ و حداکثر آن ۶۰ است. توجه داشته باشید در نمره دهی نهایی امتیاز گزاره های ۴ الی ۷ و ۱۱ و ۱۲ به دلیل ماهیت منفی آن ها به این شکل در نظر گرفته شود (۱: کاملاً موافقم تا ۵: کاملاً مخالفم)

گزاره های ۱ تا ۳: بیانگر عامل عزت نفس

گزاره های ۴ تا ۶: بیانگر عامل ثبات هیجانی

گزاره های ۷ تا ۹: بیانگر عامل خودکارآمدی

گزاره های ۱۰ تا ۱۲: بیانگر عامل کانون کنترل

نمره بیش از ۴۸ بالا، ۳۶ تا ۴۸ متوسط و کمتر از ۳۶ پایین محسوب می شود.

حال به ادامه بحث خود درباره تفاوت های فردی و یادگیری درباره هوش هیجانی می پردازیم. به دلیل انعطاف بیشتر هوش هیجانی نسبت به خودارزیابی های اصلی و سایر موارد بحث شده، محبوبیت هوش هیجانی به عنوان یک مفهوم رفتار سازمانی در حال افزایش است.

۵.۳ ارزش باهوش بودن از لحاظ هیجانی

پرسش اصلی

هوش هیجانی چیست و چه کمکی به من می‌کند؟

تصویر بزرگ‌تر

احتمالاً شما نیز نسبت به ناتوانی مفهوم هوش در تبیین کامل عملکرد آگاهی دارید. برای مثال باهوش‌ترین دانش‌آموز لزوماً بهترین نمره را کسب نمی‌کند یا باهوش‌ترین کاندیدا برای یک شغل لزوماً بهترین انتخاب نیست. با آن‌که به احتمال زیاد با هر دو جمله گفته‌شده موافق هستید؛ آنچه قطعی‌تر به نظر می‌رسد این است که افراد فارغ از باهوش بودن یا نبودن، در صورت داشتن هوش هیجانی، عملکرد بهتری خواهند داشت. هنگامی که با مفهوم هوش هیجانی از دیدگاه رفتار سازمانی آشنا شوید، به اهمیت آن به عنوان یک عامل ورودی در سطح فردی چارچوب سازماندهی پی خواهید برد.

همان‌طور که می‌دانیم، مردم با احساسات خود به طرق مختلف برخورد می‌کنند. این یکی از دلایلی است که ما در فصل تفاوت‌های فردی درباره هیجانات بحث می‌کنیم. برای مدت طولانی بسیاری از افراد مهارت در مدیریت هیجانات را فقط به عنوان سطحی از بلوغ می‌دانستند. گرچه از اواسط دهه ۹۰، پژوهشگران، مشاوران و مدیران به طور فزاینده‌ای بلوغ هیجانی^۱ را با استفاده از عبارت هوش هیجانی توضیح داده‌اند. امروزه هوش هیجانی خود یک حوزه گسترده است. صدها شرکت مشاوره، محصولات و خدمات منحصربه‌فردی درباره هوش هیجانی فراهم می‌آورند و تخمین زده می‌شود حدود ۷۵ درصد از ۵۰۰ شرکت فورچون^۲ از آن استفاده کرده اند.

هوش هیجانی چیست؟

هوش هیجانی توانایی کنترل هیجانات خود و دیگران، برقراری تمایز بین این دو و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و رفتار است. براساس نظر برخی (مانند این کتاب) از عبارت مخفف ای‌آی^۳ و طبق نظر گروهی دیگر از ای‌کیو^۴ برای نشان دادن مفهوم هوش هیجانی استفاده می‌شود. هوش هیجانی ترکیبی از شخصیت و احساسات بوده و مطابق با جدول ۶.۳ از چهار جزء اصلی زیر تشکیل شده است:

۱. خودآگاهی^۵

۲. خودمدیریتی^۶

۳. آگاهی اجتماعی^۷

۴. مدیریت روابط^۸

¹ emotional maturity

² Fortune

³ EI

⁴ EQ

⁵ Self-awareness

⁶ Self-management

⁷ Social awareness

⁸ Relationship management

جدول ۶.۳ توسعه هوش هیجانی

چگونگی مدیریت خود		شایستگی فردی
توضیح	قابلیت (ظرفیت)	
بازخوانی هیجان‌ات فرد و شناسایی آثار آن؛ استفاده از غریزه برای هدایت تصمیمات	خودآگاهی هیجانی	خودآگاهی
آگاهی نسبت به نقاط قوت و محدودیت‌های فرد	خودارزیابی دقیق و صحیح	
حس سالم از ظرفیت‌ها و ارزش‌های فرد	اعتماد به نفس	
تحت کنترل نگه داشتن هیجان‌ات و انگیزه‌های مخرب	خودکنترلی هیجانی	خودمدیریتی
نمایش صداقت و امانت؛ قابلیت اعتماد	شفافیت	
انعطاف‌پذیری در سازگاری با موقعیت‌های متغیر یا موانع غالب	سازگاری	
ترغیب برای بهبود عملکرد به منظور دستیابی به استانداردهای درونی خوب بودن	موفقیت	
آمادگی برای کنش و تصاحب فرصت‌ها	ابتکار	
دیدن نیمه پر لیوان	خوش‌بینی	
چگونگی مدیریت روابط		شایستگی اجتماعی
توضیح	قابلیت (ظرفیت)	
حس کردن هیجان‌ات دیگران، فهمیدن دیدگاه‌های آنان و ابراز علاقه به علایق آنان	همدلی	آگاهی اجتماعی
آگاهی از شبکه‌های تصمیم و سیاست‌ها در سطح سازمانی	آگاهی سازمانی	
شناخت و مواجه شدن با نیازهای دنبال‌کنندگان، ارباب‌رجوع و مشتریان	خدمت	
هدایت و انگیزش به وسیله یک چشم‌انداز جالب	رهبری الهام‌بخش	مدیریت روابط
به‌کارگیری دامنه‌ای از تاکتیک‌ها برای ترغیب	نفوذ	
تقویت توانایی دیگران از طریق بازخور و راهنمایی	توسعه دیگران	
آغاز، مدیریت و هدایت یک مسیر جدید	عامل تغییر بودن	
رفع اختلافات	مدیریت تعارض	
پرورش و نگهداری از شبکه روابط همکاری و تشکیل تیم	ایجاد رابطه (پیوند) کار تیمی و مشارکت	

MA: Harvard SOURCE: D. Goleman, R. Bovatzis, and A. McKee, **Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence** (Boston, Business School Publishing Corporation, 2002), p. 39.

دو بعد اول شایستگی‌های فردی^۱ و دو بعد دیگر شایستگی‌های اجتماعی^۲ را نشان می‌دهند. بحثی که پیش‌تر در بخش هوش‌های میان‌فردی و درون‌فردی توسط گاردنر مطرح شده بود را به خاطر بیاورید؛ هوش هیجانی بر اساس آن بنا نهاده شده است. پیش از یادگیری بیشتر درباره هوش هیجانی، خودارزیابی ۴.۳ را کامل کنید. خودآگاهی برای هوش هیجانی اساسی به شمار می‌آید و داشتن این دانش در کشف مزایای هوش هیجانی و یادگیری چگونگی توسعه آن مفید است.

¹ Personal Competence

² Social Competence

خودارزیابی ۴.۳

سطح هوش هیجانی شما چقدر است؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. نمره کدام بعد چهارگانه برای شما بالا است؟ و پیامدهای آن در تحصیل / کار کدامند؟
۲. نمره کدام بعد چهارگانه برای شما پایین است؟ و پیامدهای آن در تحصیل / کار کدامند؟
۳. نمره شایستگی فردی و شایستگی اجتماعی کدام یک برای شما بیشتر است؟ و پیامدهای آن در تحصیل / کار کدامند؟

خودارزیابی ۴.۳

میزان موافقت خود را با هر یک از گزاره های زیر بیان کنید.

گویه ها	کاملاً موافقم	موافقم	نه موافقم نه مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱- افرادی که خود آگاهی قوی دارند معمولاً واقع گرا هستند.					
۲- افراد خود آگاه به طور طبیعی از روی سادگی امیدوار نمی باشند.					
۳- خود آگاهی، یک تمایل برای خودانعکاسی و متفکر بودن است.					
۴- زمانی افراد خود آگاهی دارند که با آرامش واکنش نشان دهند.					
۵- افراد خود آگاه، بیشتر به امور فکر می کنند تا اینکه بخواهند بطور آنی و بدون تفکر قبلی واکنش نشان دهند.					
۶- افرادی که از خود آگاهی هیجانی برخوردارند، همواره تلاش می کنند که عواطف مختل کننده و انگیزه های آنی را به سود خود مدیریت کنند.					
۷- فردی که از توانایی خود کنترلی برخوردار است، در طول دوره بحران و یا موقعیت های پراسترس آرام می باشد.					
۸- مدیران و رهبرانی که ارزشهای آنها شفاف است، در جایی که لازم است، آشکارا خطا و عیوب خود را می پذیرند.					
۹- مدیران و رهبرانی که دارای نقاط قوت در کسب موفقیت هستند، استانداردهای شخصی سطح بالایی دارند که آنها را به سمت بهبود عملکرد برای خودشان و کسانی را که هدایت می کنند، سوق می دهد.					
۱۰- رهبران توفیق طلب، به یادگیری مستمر و آموزش جهت انجام بهتر امور علاقمند هستند.					
۱۱- یک رهبر خوشبین می تواند بیشتر به فرصت ها توجه داشته باشد تا به تهدیدات					
۱۲- آگاهی اجتماعی، یک مدیر یا رهبر را توانمند می کند تا یک طیف گسترده ای از علایم هیجانی را با هم هماهنگ کند.					
۱۳- آگاهی اجتماعی، یک مدیر یا رهبر را توانمند می کند تا شبکه های اجتماعی حیاتی را کشف کند و روابط کلیدی قدرت را درک کند.					
۱۴- آگاهی اجتماعی، کمک می کند تا یک رهبر بتواند با افرادی که دارای سوابق مختلف هستند، همراه شود.					
۱۵- آگاهی اجتماعی، یک مدیر یا رهبر را توانمند می کند تا دقیقاً بر رضایت مشتری یا ارباب رجوع نظارت کند تا مطمئن شود که نیازهای آنها تأمین شده است.					
۱۶- رهبرانی که دارای مهارت و شایستگی الهام بخش هستند، بیشتر افراد را با چشم انداز و مأموریت مشترک همراه می کنند.					
۱۷- رهبران الهام بخش، آنچه از دیگران می خواهند را مجسم می کنند و قادر به بیان یک چشم انداز مشترک به روشی هستند که به دیگران الهام ببخشد تا از آنها پیروی کنند.					
۱۸- رهبرانی که از توانمندی های کارکنان به خوبی استفاده می کنند، به کمک به کارکنان و درک اهداف آنها علاقمند هستند.					
۱۹- رهبرانی که شایستگی ایجاد تغییر را دارند، معمولاً قادر به شناخت نیاز برای تغییر، چالش های وضع موجود و حمایت از نظم جدید هستند.					

					۲۰- رهبرانی با شایستگی مدیریت تضاد، ظرفیت مدیریت تضاد بطور اثربخش را دارند، آنها قادر به درک نگرش های مختلف و یافتن یک ایده آل مشترکی هستند که هر فردی آنرا تأیید می کند.

ردیف	متغیر	مولفه	شماره سوالات در خودارزیابی	جمع سوالات
۱	هوش هیجانی	خود آگاهی	۱ تا ۵	۲۰
		خود مدیریتی	۶ تا ۱۱	
		آگاهی اجتماعی	۱۲ تا ۱۵	
		مدیریت روابط	۱۶ تا ۲۰	

نحوه نمره گذاری و تحلیل خودارزیابی:

طیف کلی	کاملاً موافقم	موافقم	نه موافقم نه مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
ارزش عددی	۵	۴	۳	۲	۱

امتیازات خود را از ۲۰ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۲۰ و حداکثر ۱۰۰ خواهد بود.

نمره بین ۲۰ تا ۳۳: میزان هوش هیجانی در حد پایینی می باشد.

نمره بین ۳۴ تا ۶۶: میزان هوش هیجانی در حد متوسطی می باشد.

نمره بالاتر از ۶۶: میزان هوش هیجانی در حد بالایی می باشد.

اکنون که اطلاعاتی در مورد هوش هیجانی خود دریافته‌اید ممکن است تعجب کنید، چرا نوع دیگری از هوش؟ و تفاوت هوش هیجانی با ضریب هوشی چیست؟ کسانی که مفهوم هوش هیجانی را توسعه داده‌اند، استدلال می‌کنند که مدل‌های سنتی ضریب هوشی بسیار محدود هستند و در بررسی شایستگی ارتباطی / بین فردی ناتوانند. آنان همچنین با نگاهی کاربردی بیان می‌کنند که هوش هیجانی منعطف‌تر از بهره هوشی است و می‌توان آن را از طریق زندگی کاری توسعه داد. این قضیه با شکل ۲.۳ و مزایای کاربردی تفاوت‌های فردی نسبتاً منعطف سازگار است. حال بیایید مزایای هوش هیجانی و چگونگی توسعه آن را بررسی کنیم.

کاربرد حل مسئله

«برخی روزها مانند شیرآتش‌نشانی و روزهای دیگر مانند سگ هستید.»

این جمله نقل‌قولی است از پارکر کنراد^۱ در مصاحبه‌اش پس از استعفای اجباری از مدیرعاملی زنفیتس^۲، شرکتی که خود بنیان‌گذار آن بود. نرم‌افزار زنفیتس هم به عنوان کارگزار بیمه و هم به عنوان مدیر مزایا برای شرکت‌ها عمل می‌کند و اساساً نیاز به واسطه‌هایی چون کارگزاران سنتی بیمه را از بین می‌برد. در حالی که ایده و رشد آن چشمگیر بوده، شرکت مشکلات زیادی دارد که به شخصیت و رفتار کنراد نسبت داده شده است.

این‌طور به نظر می‌رسد که کنراد به هر قیمتی مصمم به پیگیری رشد بیش‌ازحد بود. او به عنوان بنیان‌گذار و مدیر، شرکت را با روش خود و بر اساس شعار «حاضر، آتش، هدف»^۳ راه‌اندازی کرد. طبیعت تهاجمی، تقابلی و هیجانی زندگی دوران بزرگسالی او را فرا گرفته بود. وقتی در یک مصاحبه از او درباره آینده کارگزاران بیمه پرسیده شد، پاسخ داد: «آنها اضافی هستند.» در پاسخ به یک دادخواهی از طرف ای‌دی‌پی^۴ (یک رقیب و ایفای نقش‌کننده اصلی در فعالیت‌های منابع انسانی، مالیات، پرداخت حقوق و دستمزد) کنراد هشتگ توییتری #ای‌دی‌پی‌رنجیده^۵ را به راه انداخت.

همچنین کنراد با افزایش اعضای هیأت‌مدیره شرکت مخالفت کرد تا امکان نظارت و هدایت بیشتر و زمینه کاهش رشد و استخدام فراهم شود. کارکنان او را به‌عنوان فردی سخت‌گیر، نامنظم و ناتوان در ساخت یک شرکت با ثبات توصیف کردند. در هنگام استعفای او کارکنان جشن گرفتند و اشک شوق ریختند.

به نظر می‌رسد تجارب وی در زنفیتس با یک الگو تناسب دارد. او به خاطر شکست همکاری با هم‌بنیانگذار مجبور به ترک استارت‌آپ قبلی خود (سیگ‌فیک^۶) بود. هنگامی که به دلیل کار در روزنامه مدرسه از کلاس‌های خود غافل شد، مجبور شد از هاروارد مرخصی بگیرد (گرچه سرانجام فارغ‌التحصیل شد).

اگرچه پارکر کنراد قبلاً از سمت مدیرعاملی کناره‌گیری کرده اما تصور کنید که این کار را نکرده است و رویکرد حل مسئله سه‌مرحله‌ای مشکل را در ادامه اعمال کنید.

بکارگیری رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله موجود در مثال را تعریف کنید.

گام دوم: مفاهیم و نظریه‌های رفتار سازمانی احتمالی ایجاد‌کننده مشکل را تعریف کنید. به عنوان مثال، هوش هیجانی پارکر کنراد در مشکلی که تعریف کردید چه نقشی داشته است؟ کدام ویژگی‌های شخصیتی مشهود هستند و هر یک چه سهمی در ایجاد مسئله دارند؟

گام سوم: با فرض اینکه کنراد هنوز مدیرعامل شرکت است، پیشنهاد خود را برای بهبود شرایط در افق زمانی کوتاه و بلندمدت ارائه دهید.

¹ Parker Conrad

² Zenefits

³ Ready, fire, aim!

⁴ ADP

⁵ #ADPeeved

⁶ SigFig

مزایای هوش هیجانی

آن چه پژوهش‌ها می‌گویند: هوش هیجانی با روابط اجتماعی، سلامت و رضایت بیشتر در همه سنین و زمینه‌ها از جمله محیط کار رابطه دارد. مثلاً هوش هیجانی مدیر فروش باعث ایجاد همبستگی تیمی^۱ (در فصل هشتم در این خصوص بحث خواهد شد) میان همکاران بخش فروش می‌شود که این به نوبه خود منجر به افزایش فروش می‌گردد. همچنین هوش هیجانی با خلاقیت در ارتباط است؛ به کارکنان برای مدیریت احساسات خود در میان چالش‌های فرآیند خلاقیت در راستای ادامه کار و باقی ماندن در فضای خلاقیت کمک می‌کند. هوش هیجانی علاوه بر این افراد را قادر می‌سازد تا از طریق بهبود نتایج خلاقیت خود، هیجانات مثبت را در کار خود اعمال کنند.

مگ ویتمن^۲، نفر هفتم فهرست زنان تأثیرگذار فورچون، سه پست ارشد مدیریتی را در هیولت پاکارد^۳ به عهده دارد؛ مدیرعامل^۴، رئیس هیأت‌مدیره^۵ و رئیس^۶، او همچنین سازماندهی شرکت به دو بخش را رهبری می‌کند. شرکت اچ‌پی^۷ برای سال‌ها در حال از دست دادن سهم بازار، موقعیت رقابتی و کسب سرمایه از بازار بود و ویتمن برای حل این مشکلات انتخاب شده است. او هشتاد هزار شغل را کاهش داد و به تنهایی کاهش ۳۰ درصدی قیمت سهام در سال ۲۰۱۵ را متحمل شد. برای مواجه شدن با ذینفعان گوناگون شامل: کارکنان، سهامداران، مشتریان و اعضای هیأت‌مدیره که بسیاری از آن‌ها خشمگین هستند، او باید میزان زیادی هوش هیجانی داشته و آن را به کار گیرد.

© Visual China Group/Getty Images

شکل ۵.۳ به طور خلاصه روابط بین هوش هیجانی و تعدادی از تفاوت‌های فردی را که بیان کردیم و همچنین چندین پیامد را نشان می‌دهد. بر اساس این شکل هوش هیجانی رابطه قوی قابل ملاحظه‌ای با سایر ورودی‌ها یا نتایج چارچوب سازماندهی ندارد. در حقیقت، تعداد یکسانی از روابط ضعیف و متوسط وجود دارد. مهم‌تر از همه اینکه بر خلاف ادعای برخی از مشاوران و افراد آکادمیک، به نظر نمی‌رسد هوش هیجانی به عنوان محرک قوی برای عملکرد باشد.

نکات اصلی کاربردی: هوش هیجانی مفهومی منطقی و جذاب به نظر می‌رسد. گرچه علیرغم محبوبیت و هزینه‌های چندین میلیون دلاری سالانه روی برنامه‌های آن، نتایج به دست آمده از پژوهش‌ها گوناگون است. بنابراین باید با هوشیاری جلو رفت و نسبت به افراد و شرکت‌های مدعی نوشدارو بودن هوش هیجانی آگاه بود. در واقع هوش هیجانی هم یکی دیگر از تفاوت‌های میان فردی است و هیچ صفتی به تنهایی قادر به توضیح رفتار نیست. با این حال شما باید برای فهمیدن مزایای آشکار میان فردی، هوش هیجانی خود را شناخته و توسعه دهید. جدول ۶.۳ در این خصوص به شما کمک خواهد کرد.

¹ Team cohesiveness

² Meg Whitman

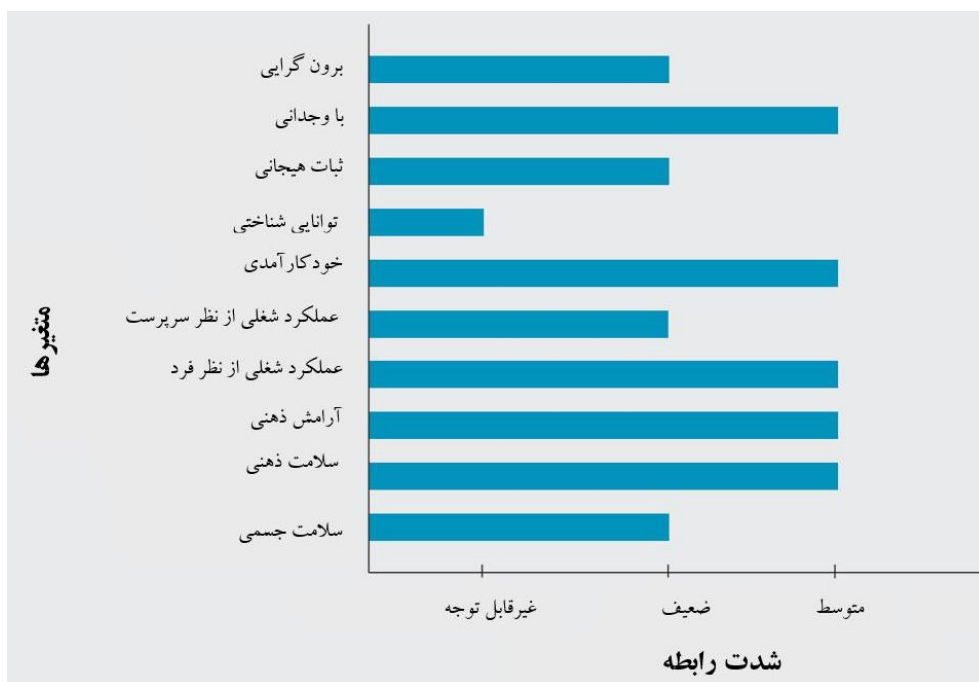
³ Hewlett-Packard

⁴ CEO

⁵ chairperson

⁶ president

⁷ HP



شکل ۵.۳ رابطه بین هوش هیجانی و تفاوت‌های فردی و پیامدها

SOURCE: N. Sánchez-Álvarez, N. Extremera, and P. Fernández-Berrocá, "The Relation between Emotional Intelligence and Subjective Well-Being: A Meta-Analytic Investigation," *Journal of Positive Psychology*, May 2016, 276–285; D. Joseph, J. Jin, D. A. Newman, and E. H. O'Boyle, "Being: A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI," *Journal of Applied Psychology*, March 2015, 298–342; A. Martins, N. Ramalho, and E. Morin, "A Comprehensive Meta-Analysis of the Relationship between Emotional Intelligence and Health," *Personality and Individual Differences*, October 2010, 554–56

فعالیت عملی

فهم هوش هیجانی خودم

- با استفاده از جدول ۶.۳، یک برنامه برای افزایش هوش هیجانی خود ایجاد و آن را ارزیابی کنید. نقاط قوت و ضعف خود را به صورت صادقانه از هر دو جنبه شایستگی‌های فردی و اجتماعی بیان کنید.
- به مثالی فکر کنید که هوش هیجانی به شما کمک کرده است و مثالی بزنید که از داشتن هوش هیجانی بیشتر سود می‌بردید.
- یکی از جنبه‌های شایستگی فردی را از جدول ۶.۳ انتخاب کرده و دقیق توضیح دهید که چگونه می‌توانید آن را بهبود ببخشید.
- یکی از جنبه‌های شایستگی اجتماعی را از جدول ۶.۳ انتخاب کرده و دقیق توضیح دهید که چگونه می‌توانید آن را بهبود ببخشید.

اکنون که مطالبی درباره هوش هیجانی فراگرفتید؛ بیایید به تشریح خود هیجانات پردازیم.

۶.۳ شناخت هیجان‌ها به منظور تأثیر بر عملکرد

پرش اصلی

شناخت هیجان‌ها چگونه اثربخشی من در کار را افزایش می‌دهد؟

تصویر بزرگ‌تر

تجربه انسان مملو از هیجان‌هاست. به همین دلیل درباره اهمیت هیجان‌ها در محیط کار و به عنوان فرآیندهای سطح فردی در چارچوب سازماندهی شگفت‌زده نخواهید شد. در این بخش تفاوت میان هیجان‌ها احساس شده^۱ و هیجان‌ها تظاهر شده^۲ و چگونگی عملکرد هیجان‌ها به عنوان یک راه ارتباطی با خود و دیگران را یاد خواهید گرفت. بیشتر تجارب ما باعث بروز ترکیبی از هیجان‌ها مثبت و منفی می‌شوند که رابطه تنگاتنگی با اهداف ما دارند.

بسیاری معتقدند کارکنان باید از ورود هیجان‌ها به محل کار جلوگیری کنند اما در واقعیت این کار غیرممکن است زیرا هیجان‌ها نیز مانند شخصیت و سایر تفاوت‌های فردی مورد بحث، جزئی جدایی‌ناپذیر از هویت ما و همچنین بخشی اساسی از تجربه بشری هستند و تأثیر به‌سزایی روی عملکرد دارند. با در نظر گرفتن این واقعیت، شما خواستار فهمیدن هیجان‌ها تا آن‌جا که به عنوان فرآیندی مفید برای خود، تیم و کارفرمای خود مدیریت کنید. این به شما کمک می‌کند به جای جلوگیری، نادیده گرفتن یا سرکوب کردن هیجان‌ها، از آن‌ها به عنوان ابزاری کاربردی استفاده نمایید.

هیجان‌ها – چیزی که همه آن را داریم – چیستند؟

هیجان‌ها، پاسخ‌های پیچیده و نسبتاً کوتاه به یک هدف مشخص مانند شخص، اطلاعات، تجربه یا اتفاق هستند که باعث تغییر حالات روان‌شناختی و فیزیولوژیک نیز می‌شوند. پژوهشگران میان هیجان‌ها احساس شده و تظاهر شده تمایز قائل می‌شوند. مثلاً وقتی رئیس شما خبر عدم پذیرش شما برای ارتقای شغلی را می‌دهد احتمالاً ناامید یا عصبانی شوید (هیجان احساس شده) اما در عمل ممکن است هیجان‌ها خود را بروز ندهید یا شروع به گریه کنید که هر دو واکنش، مثال‌هایی برای هیجان‌ها تظاهر شده یا نشان داده شده هستند. در اولین مثال انتخاب شما عدم بروز هیجان واقعی بود. هیجان بروز یافته شما امکان تأثیرگذاری بر پیامدهای بعدی (در مثال مطرح شده واکنش بعدی مدیرتان) را فراهم می‌آورد. رانندگان تاکسی، گارسون‌ها و آرایشگران با آموزش دیدن مدیریت آنچه احساس می‌کنند و آنچه بروز می‌دهند، انعام بیشتری دریافت می‌کنند. هیجان‌ها با برانگیختن رفتار، یک روش مهم برای ارتباط با دیگران به شمار می‌روند. لبخند روی لبان شما نشانه‌ای از شادی یا رضایت، و در مقابل یک اخم و یک تن صدای بلند و پریهاو بیان گر خشم است. همچنین می‌دانیم که هیجان‌ها ما اغلب لحظه به لحظه تغییر می‌کنند و بنابراین منعطف‌تر از سایر تفاوت‌های فردی بحث شده هستند. این‌ها دلایلی برای کارکرد مهم هیجان‌ها در تحصیل، کار و هر صحنه اجتماعی دیگر از زندگی هستند.

به‌کارگیری رفتار سازمانی

¹ Felt emotions

² displayed emotions

آیا کارها را پشت گوش می اندازید؟ هیجانان خود را سرزنش کنید!

اغلب مردم حداقل گاهی انجام کارها را پشت گوش می اندازند و برخی نیز همواره از انجام کارها طفره می روند. این چالش معمولاً به ضعف در مدیریت زمان یا حتی تبدیلی نسبت داده می شود، اما پژوهش ها بیان گر یک علت واقعی است: یعنی هیجانان. به گفته برخی پژوهشگران، طفره رفتن راهی برای مقابله با استرس می باشد. بله درست است؛ مثلاً دست کشیدن از مطالعه برای امتحان، راهکاری برای مقابله با استرس ناشی از آن می باشد. دلیل اصلی این موضوع این است که انجام بسیاری از کارها مانند: خرید، بیرون رفتن با دوستان، تماشای تلویزیون یا بازی های ویدیویی، اغلب باعث ایجاد حس خوب یا لذت در شما می شود. در واقع این فعالیت ها باعث کاهش اضطراب ناشی از کار اصلی می شوند که باید انجام دهید (مثلاً درس خواندن برای امتحان). با تشدید این مسئله، به نظر می رسد افراد دمدمی مزاج بیشتر مضطرب می شوند و هرچه اضطراب بیشتری داشته باشند، به احتمال زیاد امور را تعویق می اندازند تا احساس بهتری کنند. با این حساب، افرادی که برخی اوقات یا همیشه درگیر این معضل هستند، چه کاری می توانند برای کمک به خودشان انجام دهند؟

1. تعریف خرده اهداف¹ (اهداف جزئی): هر قدر کار ضروری و دلهره آور است، با تقسیم آن به اجزای کوچک تر، برای هر بخش یک نقطه آغاز و پایان تعیین کنید. این کار باعث کاهش اضطراب ناشی از انجام کار و وسوسه برای انجام کاری دیگر می شود.
2. فقط کار را انجام دهید: ما در خصوص بیرون رفتن برای پیاده روی یا ورزش کردن حرف نمی زنیم، زیرا علیرغم اینکه این کار به سلامتی کمک می کند اما در واقع نوع دیگری از طفره رفتن است. توصیه ما این است که کار را شروع کرده و قسمتی از آن را انجام دهید. وقتی کار شروع شد، انجام آن کمتر دشوار به نظر می رسد.
3. مزایا و احساسات را تصور کنید: تصور کنید در صورت انجام کار چه حسی خواهید داشت و قادر به انجام چه کارهایی خواهید بود؟ درست است که این کار کافی به نظر نمی رسد اما پژوهش ها بیان گر این است که افراد در هنگام طفره رفتن به ندرت به مزایای احتمالی فکر می کنند که امکان کسب آن را داشتند.

4. به خودتان پاداش دهید: بر اساس توصیه بند پیش، برای رسیدن به خرده اهداف نیز همانند نیل به هدف کلی پاداش دهید.

سرزنش هیجانان، باعث انجام مقاله این ترم یا کسب آمادگی برای سخنرانی به مشتری نمی شود. با این حال فهمیدن نقش هیجانان، قطعاً به شناخت و غلبه بر تمایلات کمک خواهد کرد. حال با در نظر گرفتن این توصیه ها کار را انجام دهید!

Adapted from S. Wang, "To Stop Procrastinating, Start by Understanding the Emotions Involved," **The Wall Street Journal**, August 31, 2015, <http://www.wsj.com/articles/to-stop-procrastinating-start-by-understanding-whats-really-going-on-1441043167>.

هیجانان به عنوان واکنش های مثبت یا منفی برای رسیدن به هدف

از تعریف این طور به نظر می آید که می توان هیجان ها را بر حسب اهداف در سه گروه مثبت، منفی یا آمیخته در نظر گرفت.

هیجانان مثبت²: اگر هدف شما عملکرد مطلوب در مدرسه باشد و به موقع و با افتخار فارغ التحصیل شوید، احتمالاً هیجانان مثبتی مانند شادمانی، قدردانی، غرور، رضایت، قناعت و آرامش را تجربه خواهید کرد. این هیجانان مثبت اند زیرا با اهداف همخوانی دارند.

هیجانان منفی³: هیجانان منفی نتیجه عدم نیل به اهداف هستند. به عبارت دیگر هیجانان منفی با اهداف ناسازگار اند. هیجانان منفی رایج مانند خشم، ترس، اضطراب، گناه کاری، شرمندگی، غم، حسادت و تنفر هستند. شما در صورت عدم قبولی در امتحان پایان ترم، کدام یک از این هیجانان را تجربه می کنید؟ عدم پذیرش در امتحان با هدف شما مبنی بر فارغ التحصیلی به موقع توأم با یک معدل خوب سازگار نیست.

¹ subgoals

² Positive emotions

³ Negative emotions

هیجان‌های آمیخته^۱: دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف ممکن است باعث ایجاد هیجان‌های آمیخته شود. فرض کنید یک ارتقای شغلی خوب با درآمد مناسب باعث ایجاد هیجان‌های مثبت مانند مسئولیت و پرداخت بیشتر برای شما می‌شود اما این ارتقای شغلی به دلیل انتقال از ایالتی به ایالت دیگر، مورد نظر شما نیست.

هیجان‌های گذشته‌نگر – آینده‌نگر

به جز مثبت و منفی بودن هیجان‌ها، توجه به سایر خصوصیات آن نیز حائز اهمیت است. فرض کنید مدیر شرکتی هستید که ۱۵ درصد از کارکنانش را تعدیل کرده است. کارکنانی که شغل خود را از دست داده‌اند دچار استرس می‌شوند. حال بیابید روی کارکنانی تمرکز کنیم که از تعدیل نیرو در امان مانده‌اند: شلبی^۲ و جنیفر^۳. هر دو نفر دربارهٔ تعدیل نیرو احساس منفی می‌کنند اما به اشکال مختلف: **شلبی:** هیجان غالب او خشم است. افراد معمولاً دربارهٔ چیزهایی عصبانی هستند که در گذشته رخ داده یا می‌توانسته رخ دهد و اتفاق نیفتاده است. به بیان دیگر عصبانیت یک هیجان گذشته‌نگر^۴ است. **جنیفر:** هیجان غالب او ترس است. افراد معمولاً دربارهٔ چیزهایی احساس ترس می‌کنند که قرار است در آینده رخ دهد. بنابراین ترس یک هیجان آینده‌نگر (بالقوه)^۵ است.

پیامدهای کاربردی برای مدیران: آگاهی نسبت به این هیجان‌ها به ما می‌گوید که برای مثال شلبی به اتفاقات گذشته مانند روش تصمیم‌گیری دربارهٔ افراد مورد نظر برای تعدیل اهمیت می‌دهد. احتمالاً او فرآیند را عادلانه نمی‌داند زیرا موجب ترک خدمت همکاران محبوبش شده است. اما دلیل هیجان ترس که جنیفر دارد، عدم اطمینان نسبت به آیندهٔ شغلی و امکان از دست دادن آن است. شما به عنوان مدیر شلبی و جنیفر می‌توانید از این دانش اختصاصی‌تر دربارهٔ هیجان‌ها برای هدایت اقدامات خود استفاده کنید. فعالیت عملی زیر بر اساس این سناریو است.

فعالیت عملی

مدیریت هیجان‌های سایرین

- فرض کنید مدیر دو نفر مذکور هستید و می‌دانید که هیجان غالب مرتبط با تعدیل نیرو^۶ برای شلبی عصبانیت و برای جنیفر ترس است.
۱. دو اقدام ویژه که می‌توان برای کاهش عصبانیت شلبی انجام داد کدامند؟
 ۲. دو اقدام ویژه که می‌توان برای کاهش ترس جنیفر انجام داد کدامند؟
 ۳. برای افزایش هیجان‌های مثبت مرتبط با این تغییرات چه اقداماتی قابل انجام است؟

چگونه می‌توان هیجان‌های منفی در کار را مدیریت کرد؟

1 Mixedemotions

2 Shelby

3 Jennifer

4 Backwardlooking or retrospective emotion

5 Prospective emotion

6 downsizing

از لحاظ نظری، برای مدیریت احساسات خود در محل کار می‌توانید به صورت فیلتر نشده هیجانات احساس شده خود را به احساسات نمایان شده تبدیل کنید. اگر چنین نباشد، این کار علاوه بر غیر واقعی بودن، مخرب نیز خواهد بود. سازمان‌ها دارای **هنجارهای بروز هیجان¹** یا قوانین تبیین هیجانات مورد قبول و قابل بروز برای اعضا هستند.

¹emotion display norms

رفتار سازمانی در عمل

خوب و بد عصبانیت در کار

آندره کورنل^۱، مدیرعامل کارخانه آهن سازی کورنل، متوجه افزایش تعداد روزهایی شد که صدای فریاد رئیس به گوش می‌رسید. او به جای صبر بیهوده و دچار شدن به سرانجامی چون «پرتاب بمب اتم و فراگرفتن سراسر دیوار با خون»، از طریق برگزاری جلسات متعدد و مختصر با ابراز خشم نسبت به همکارانش مقابله کرد.

فریاد کشیدن به اشکال دیگری نیز نمود پیدا می‌کند. ممکن است شما در هنگام کار یک ایمیل خصمانه و سرزنش کننده دریافت کنید و آن را با حروف بزرگ برای همکارانتان کپی کنید. یافته‌های علمی حاکی از مناسب و سازنده نبودن داد زدن به شکل رودررو یا با ایمیل است. ممکن است شما در جلسه گروهی باشید که در آن فردی بسیار خشمگین شروع به فریاد زدن و تحکم به فرد دیگری می‌کند. هر دوی این رفتارها غیر حرفه‌ای و نامطلوب است و به شهرت انجام دهنده آن آسیب جدی وارد می‌کند.

هزینه‌های هیجانات منفی: نتایج تحقیقات به طور فزاینده‌ای حاکی از پیامدهای نامطلوب احتمالی هیجانات منفی است. به طور مثال مدیران در هنگام ارائه بازخورد به کارکنان باید مراقب ایجاد هیجان شرمندگی یا خشم باشند زیرا این هیجانات خاص با رفتارهای مخرب در محیط کار مثل بدرفتاری با دیگران و دزدی رابطه دارند.

مشتریان ناراضی دوچندان رنج می‌برند

بروز هیجانات منفی مشتریان مثل خشونت کلامی، روی عملکرد شغلی کارکنان اثر منفی دارد. کارکنانی که خشونت علیه ایشان رخ می‌دهد، با یادآوری و پردازش اعتراضات مشتریان اشتباهات بیشتری مرتکب می‌شوند. بنابراین بهتر است قبل از بروز خشم نسبت به یک نماینده خدمات مشتریان، یک بار دیگر خوب فکر کنید!

مزیت بروز هیجان خشم در محیط کاری

گاهی اوقات ابراز هیجان خشم به دلیل افزایش قدرت انتقال پیام مورد نظر، منجر به حل مسائل در محیط کار و در نتیجه درک بهتر پیام توسط گیرنده آن می‌شود. بروز خشم بر سر مسائل و مشکلات سازمان و نه افراد، می‌تواند مفید باشد. به عبارت دیگر، بروز خشم بر سر مسائل به جای افراد واکنشی غیرتدافعی و سازنده تر تلقی می‌شود.

بیانیدشید

۱. به منظور کنترل خشم و سایر هیجانات منفی در کار چه توصیه‌ای برای مدیران دارید؟
۲. به منظور کنترل خشم و سایر هیجانات منفی احساس شده و تظاهر شده زیردستان^۲ چه توصیه‌ای برای مدیران دارید؟
۳. سازنده ترین روش شما برای مقابله با هیجانات منفی چیست؟

حال باید با توجه به اجتناب ناپذیری احساس هیجانات منفی در کار، برای کنترل آن راهکارهایی ارائه داد. بخش رفتار سازمانی در عمل مزایا و معایب بروز خشم در کار را توصیف می‌کند.

¹ Andrew Cornel

² direct reports

خشم تنها هیجان منفی در محیط کار نیست. جدول ۷.۳ اصول راهنمایی دربارهٔ چگونگی مقابله با طیفی از هیجانات منفی ارائه می‌کند. با مطالعهٔ جدول فوق دربارهٔ تجارب و واکنش‌های خود و چگونگی اثربخشی این توصیه‌ها برای کنترل آن تأمل کنید.

ممکن است مدیران هنگام عصبانیت بی‌ادب شوند. در سال ۲۰۰۱ جف اسکیلینگ^۱، مدیرعامل شرکت با نارضایتی از اظهار نظر یک سرمایه‌گذار در کنفرانس که گفته بود انرون توانایی برقراری تراز سالیانه ندارد، گفت: «خوب، بسیار متشکرم، ما از آن چشم پوشی می‌کنیم» (ناسزا). بعدها و در یکی از بزرگ‌ترین رسوایی‌های مالی ابتدای قرن، انرون، اعلام ورشکستگی کرد. اسکیلینگ در سال ۲۰۰۶ در ۱۹ مورد به دلیل کلاهبرداری در اوراق بهادار محکوم شد.

© Jessica Kourkounis/AP Photo

کارول بارتز^۲، مدیرعامل یاهو طی سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۱، به کارکنان گفت که اگر کسی رازهای شرکت را افشا کند، او را به سیارهٔ لعنتی مریخ شوت خواهد کرد (به ناکجاآباد خواهد فرستاد)! مانند جملهٔ اسکیلینگ این عبارت بارتز گزارش و او اخراج شد. هر چند دلیل احتمالی این اخراج بیشتر کاری و نه به خاطر صحبت تند او بود.

© Manu Fernandez/AP Photo

جدول ۷.۳ هیجانات منفی رایج و چگونگی کنترل آن

هیجان احساس شده	راهکار پیشنهادی برای مقابله
ترس ^۳	تأمل کنید و موقعیت را عیناً ببینید. از خودتان بپرسید: آیا کار یا مسیر شغلی من واقعاً در خطر است؟ در غیر این صورت، ممکن است فقط احساس عصبی بودن و هیجان داشته باشید تا ترس.
جواب رد شنیدن ^۴	آیا واقعاً به عقیده فردی که به شما بی‌اعتنایی کرده احترام می‌گذارد؟ اگر نه پس احتمالاً این یک شکوه طعنه‌آمیز است. اگر به آن شخص احترام می‌گذارید، ممکن است بخواهید مسئله را روشن کند: "روز دیگر شما گفتید _____ و من احساس بدی کردم. می‌توانید قضیه را دقیق روشن کنید؟"
خشم ^۵	برای جلوگیری از خشم، از موقعیت فاصله بگیرید. به محض آرام شدن، دلیل عصبانیت خود را مشخص کنید. بیشتر اوقات دلیل این امر این است که کسی قانون یا استاندارد را نقض کرده که برای شما بسیار مهم است. راهی پیدا کنید تا اهمیت این قانون یا استاندارد را به فرد منتقل کنید تا دوباره تکرار نشود.
بی‌نتیجه بودن ^۶	وقتی کارها طبق انتظار پیش نمی‌رود باید به ارزیابی مجدد برنامه‌ها و در صورت نیاز اصلاح آن‌ها پردازید، در غیر این صورت کمی شکست‌خورده باشید.
بی‌صلاحیت بودن ^۷	حتی افراد با اعتماد به نفس زیاد هم گاهی این حس را دارند؛ به تقویت خودکارآمدی خود توجه کنید. از آن‌جا که محدودیت زمانی عامل اصلی استرس است؛ کارهایتان را اولویت‌بندی کنید. کارهای مهم را زودتر از کارهای ناگهانی انجام دهید.
استرس ^۸	

SOURCE: Adapted from G. James, "Feeling Negative? How to Overcome It," **Inc.** November 26, 2012.

آنچه در این فصل آموختیم

¹ Jeff Skilling

² Carol Bartz

³ Fearful

⁴ Rejected

⁵ Angry

⁶ Frustrated

⁷ Inadequate

⁸ Stressed

با مطالعه این فصل آموختید آن چه هستید بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، زیرا تفاوت‌های فردی نقش مهم و اساسی در شکل‌دهی رفتار در محل تحصیل، کار و سایر زمینه‌ها دارد. بسیاری از کاربردهای عملیاتی این موضوع باعث ارتقای عملکرد فردی و اثربخشی بیشتر در مجموعه سازمانی و مدیریت افراد می‌شود. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل سوم

۱.۳ تفاوت‌ها مهم هستند

- تفاوت‌های فردی، مقوله وسیعی برای توصیف شمار زیادی از صفات و رفتارهایی است که مبین یک شخص هستند.
- بهتر است تفاوت‌های فردی را با توجه به ثبات نسبی آن‌ها در نظر بگیریم. هوش نسبتاً ثابت است. در حالی که نگرش‌ها و هیجانات منعطف‌تر هستند و تحت کنترل فرد قرار دارند.

۲.۳ هوش: چیزی بیش از ماجرای ضریب هوشی وجود دارد

- هوش نشان‌دهنده ظرفیت فرد در تفکر سازنده، استدلال و حل مسئله است. آن چیزی بیش از بهره هوشی صرف است.
- هوارد گاردنر در نظریه خود با عنوان هوش‌های چندگانه، هشت نوع گوناگون هوش شامل زبان‌شناختی، منطقی، موسیقایی، جنبشی/بدنی، تجسمی/فضایی، میان‌فردی، درون‌فردی و طبیعی را بر شمرد.
- هوش کاربردی توانایی حل مسائل روزمره با استفاده از دانش تجربی برای سازگاری با محیط، شکل‌دادن و انتخاب آن است.
- دانش هوش‌های گوناگون به منظور شناسایی هوش‌های متناسب با هر شغل خاص مفید است که می‌توانیم برای انتخاب، انتصاب و توسعه افراد متناسب از آن استفاده کنیم

۳.۳ شخصیت، رفتار سازمانی و اثربخشی من

- شخصیت، ترکیبی از ویژگی‌های جسمی، رفتاری و ذهنی است که هویت منحصر به فرد ما را شکل می‌دهد.
- یک شیوه مفید برای توصیف شخصیت، پنج بعد بزرگ شخصیت است که ابعاد آن شامل برون‌گرایی، سازگاری، باوجدان بودن، ثبات هیجانی و تمایل به تجربیات جدید است.
- افرادی با شخصیت کنش‌گر، محدود به نیروهای محیطی نیستند و اغلب محیط را تغییر می‌دهند. این افراد ضمن شناسایی فرصت‌ها و کار روی آن‌ها، ابتکارات خود را بروز داده و تا رسیدن به تغییر معنادار دست از تلاش نمی‌کشند.
- علیرغم موجود نبودن یک نوع شخصیت ایده‌آل و نقایص سنجش شخصیت، مدیران از آزمون‌های شخصیت برای انتخاب و انتصاب کارکنان استفاده می‌کنند.

۴.۳ خودارزیابی‌های اصلی: ارزیابی چگونگی تأثیر کارایی، عزت‌نفس، کانون کنترل و ثبات بر عملکرد

- خودارزیابی‌های اصلی نشان دهنده یک صفت شخصیتی عمده و شامل چهار صفت فردی مثبت: ۱) خودکارآمدی، ۲) عزت نفس، ۳) کانون کنترل و ۴) ثبات هیجانی است.
- خودکارآمدی باور فرد درباره شانس انجام موفقیت آمیز یک کار مشخص است.
- باورهای خودکارآمدی با تجربه، مدل‌های رفتاری، تشویق از سوی دیگران و حالت هیجانی قابل ارتقا است.
- مدیران با انتخاب کارکنان بر اساس خودارزیابی‌های اصلی و آموزش عناصر این خودارزیابی‌ها، به ارزش کاربردی آن‌ها پی خواهند برد.

۵.۳ ارزش باهوش بودن از لحاظ هیجانی

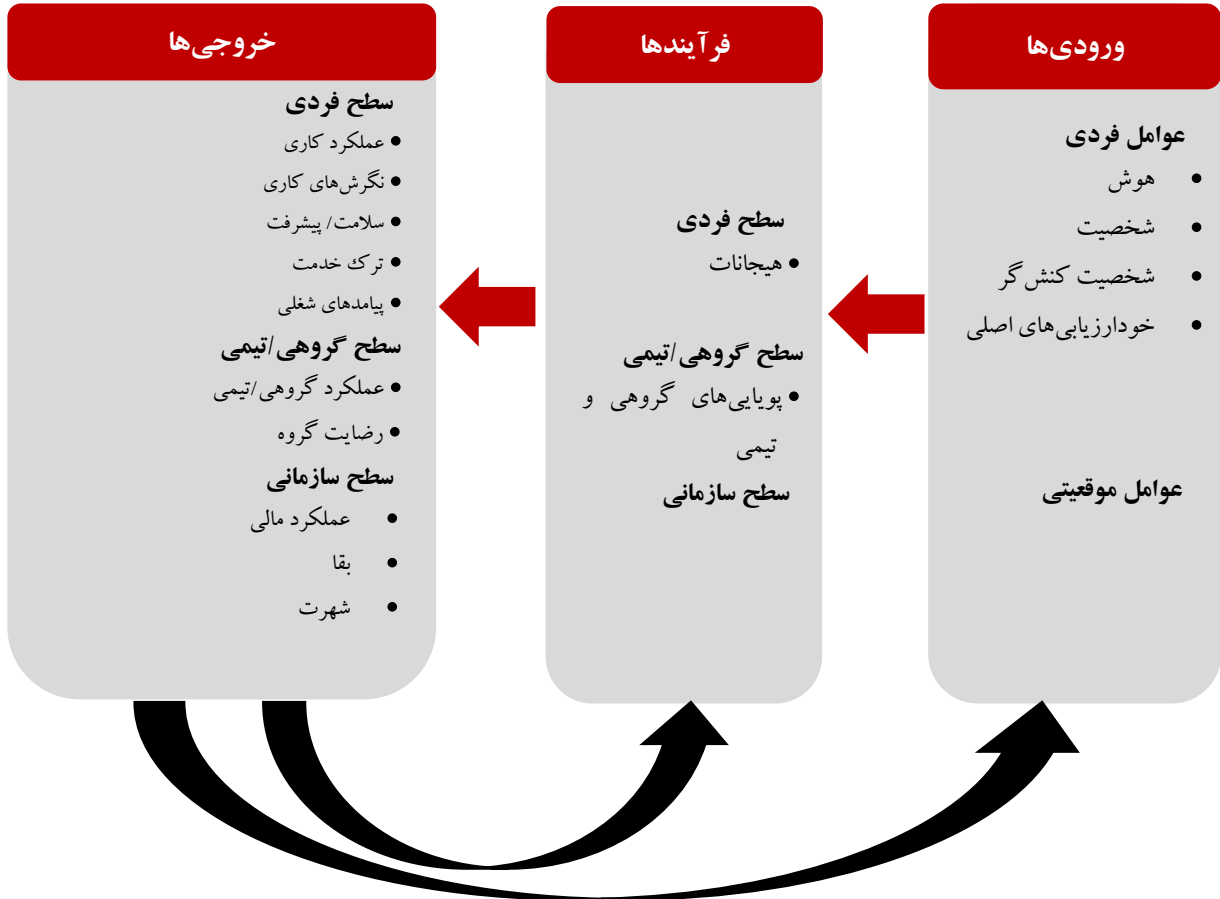
- هوش هیجانی توانایی نظارت بر احساسات و عواطف خود و دیگران، ایجاد تمایز بین آن‌ها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و اقدامات ما است.
- هوش هیجانی با فروش بیشتر، ترک خدمت کمتر و نیز ظهور، رفتار و اثربخشی رهبری ارتباط دارد.
- هر کسی با ایجاد شایستگی فردی (خودآگاهی و خودمدیریتی) و شایستگی اجتماعی (آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) قادر به ارتقای هوش هیجانی است.

۶.۳ شناخت هیجانات مؤثر بر عملکرد

- هیجانات پاسخ‌های پیچیده و نسبتاً کوتاه به یک هدف مشخص مانند یک شخص، اطلاعات، تجربه یا اتفاق هستند.
- اغلب تجربه‌های محیط کار و خارج آن ترکیبی از هیجانات مثبت و منفی و نه صرفاً یک نوع هستند.
- علاوه بر مثبت و منفی بودن، هیجانات از لحاظ آینده‌نگر (مانند اضطراب) و گذشته‌نگر (مانند خشم) نیز قابل تفکیک هستند.
- سازمان‌ها برای تعیین هیجانات قابل قبول برای بروز توسط اعضا دارای هنجارها یا قوانین بروز هیجان هستند. بنابراین آگاهی از چگونگی شناسایی و مدیریت هیجانات مهم است.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل سوم

همان‌طور که در شکل ۶.۳ نشان داده شده است، در این فصل چگونگی تأثیر تفاوت‌های فردی از طریق هیجان‌ات (احساس شده و تظاهر شده) در سطح فردی را بر بسیاری از پیامدهای کاری در سطوح فردی و گروهی/تیمی آموختید.



شکل ۶.۳ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل سوم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سؤالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سؤالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۶.۳، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. درک ثبات نسبی تفاوت‌های فردی چه فایده‌ای دارد؟

۲. انواع هوش چه تأثیری بر عملکرد دارند؟

۳. شخصیت بر عملکرد من در محل تحصیل و کار چه تأثیری می‌گذارد؟

۴. خودارزیابی‌های اصلی چه تاثیری بر عملکرد کاری من دارند؟

۵. هوش هیجانی چیست و چه کمکی به من می‌کند؟

۶. شناخت هیجانات چگونه اثربخشی من در کار را افزایش می‌دهد؟

کاربردهای فردی

از لحاظ کاربردی، ارتقای آگاهی نسبت به چستی، چگونگی کارکرد و اهمیت بسیاری از تفاوت‌های فردی مانند شخصیت، هوش، خودارزیابی‌های اصلی و هوش هیجانی باعث بهبود عملکرد می‌شود. از دانش خود در کنار خودارزیابی‌ها و مفاهیم فصل دوم برای افزایش خودآگاهی استفاده کنید. سپس با استفاده از این دانش، مزایا و معایب خاص تفاوت‌های فردی در محل تحصیل و کار را شناسایی کنید. همچنین توصیه می‌کنیم با استفاده از دانش خود نسبت به تفاوت‌های فردی متعدد، برای مدیران و رهبرانی فعلی یا احتمالی آینده پروفایل ایجاد کنید. ایجاد نمایه "افراد مهم" علاوه بر یادگیری مفاهیم این فصل، باعث شکل‌گیری یک الگو یا نمونه اولیه از شخصیت و پروفایل مورد نظر یک کارفرما می‌شود. به عبارت دیگر، نمایه‌ای از افراد موفق ایجاد می‌کنید. از این دانش برای برجسته کردن خصوصیات که در حین مصاحبه‌های شغلی نیاز دارید و همچنین برای هدایت پیشرفت خود استفاده کنید. از هوش هیجانی غافل نشوید زیرا علیرغم نتایج ضدونقیض پژوهش‌ها، می‌تواند باعث موفقیت یا شکست شما شود.

کاربردهای مدیریتی

تفاوت‌های فردی کاربردهای قابل توجهی برای مدیران دارند. در وهله اول برای تعیین تفاوت‌های فردی مهم در شرح شغل مفید هستند. اول اینکه می‌توانید وظایف شغلی و ویژگی‌های مورد نیاز کارکنان برای موفقیت در یک شغل خاص را تعیین کنید. دوم اینکه می‌توان از دانش پیوستار تفاوت‌های فردی (ثابت تا متغیر) در انتخاب و آموزش کارکنان استفاده کرد. اغلب با استفاده از ویژگی‌های نسبتاً ثابت (مانند هوش و شخصیت) کارکنان را استخدام و سنجش می‌کنید، زیرا تغییر این موارد آسان نبوده و قابلیت آموزش یا مشاوره به سایرین را ندارند. همچنین باید هوش هیجانی خود را با توجه ویژه به شایستگی‌های فردی و اجتماعی بسنجید. شتاب زده قضاوت نکنید؛ مثلاً: «من هوش هیجانی بالایی دارم.» یا «هوش هیجانی من نسبتاً خوب است.» با توجه به پیامدهای احتمالی پایین بودن هوش هیجانی، عاقلانه است که برای آموختن و ارتقای هر دو جنبه هوش هیجانی تلاش کنید. با انجام این کار، برای ارزیابی هوش هیجانی افراد تحت مدیریت خود و افراد مدنظر برای استخدام بهتر آماده می‌شوید. این اقدامات برای شما، آن‌ها، سایر همکاران و سازمان مفید خواهد بود.

مورد کاربردی حل مسئله

آمازون خطاب به رقبا: شما را خرد می‌کنیم! آمازون خطاب به کارکنان: شما را جابجا می‌کنیم!

آمازون تنها یک شرکت باقیمانده از دوران رونق فناوری دهه ۹۰ نیست؛ بلکه یکی از بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های جهان در هر صنعتی است. این شرکت از رویکرد تغییر بازی^۱ خود برای فروش کتاب تا فروش تقریباً همه چیز و به همه کس، در همه جا استفاده کرد. در حال حاضر آمازون در زمینه خدمات مشتریان به عنوان یک رهبر شناخته می‌شود و این موقعیت مرهون نوآوری تکنولوژیک پیشگامانه آن است. همچنین نوآوری تکنولوژیک، شرکت آمازون را به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ارائه دهنده خدمات وب دنیا و فراتر از یک شرکت خرده فروشی مهم تبدیل کرده است. همه این دستاوردهای چشمگیر، نتیجه تعهد و ایفای نقش هزاران کارمند با استعداد آمازون است. همان‌طور که انتظار دارید، استانداردهای استخدام در آمازون بسیار سطح بالا است؛ اما آنچه باعث رشد و بقا در شرکت می‌شود بسیار چالش برانگیزتر است.

همه چیز درخشان و گل رز نیست^۲

علیرغم گزارش‌های متعدد موفقیت‌ها و تلاش‌های شرکت آمازون، تاکنون درباره رویکرد مدیریت کارکنان اطلاعات کمی در دست بود، تا اینکه گزارش‌های اخیر، «محیط طاقت‌فرسای شرکت از جمله ساعت کار طولانی، رؤسای تحقیرکننده، نبود زمان و مکان استراحت و در نتیجه نرخ بی‌سابقه بالای ترک خدمت کارکنان را آشکار کرد». برای پی بردن به میزان بدی اوضاع کافی است بدانید، بر اساس رتبه‌بندی شرکت پی‌اسکیل^۳، آمازون با میانگین نرخ یک ساله در حفظ کارکنان، در بین ۵۰۰ شرکت فهرست فورچون در رتبه ۴۶۴ قرار گرفت! (بر اساس یک برآورد دیگر این نرخ ۱۸ ماه بود).

کدام فشارها باعث میزان بالای ترک خدمت بود؟ جف بزوس^۴، مدیرعامل و بنیانگذار شرکت در سال ۱۹۹۷ خطاب به سهامداران اعلام کرد: «شما می‌توانید طولانی، سخت یا هوشمندانه کار کنید، اما در آمازون نمی‌توانید از این سه مورد دو تا را انتخاب کنید». به عبارت دیگر، کارکنان باید همواره حاضر باشند و به بهترین شکل عمل کنند. کارکنان شرکت آمازون، بسیاری از فشارهای رایج محیط‌های کاری فعلی مانند بیش از ۸۰ ساعت کار هفتگی، ارتباط ۲۴ در ۷^۵ (تمام وقت) و نداشتن تعطیلات را تجربه می‌کنند (با توجه به اینکه آمازون بزرگ‌ترین خرده‌فروش است، این موضوع جای تعجب ندارد). فرهنگ «همیشه حاضر بودن»^۶ در آمازون در تعدادی از داستان‌های تأسف آور مشهود بود؛ مثلاً کارمندی که پس از به دنیا آمدن اولین فرزندش برای داشتن ساعت کاری از ۷ تا ۴:۳۰ رئیس خود مذاکره کرد. مشکل این بود که همکاران وی حضور زودتر وی را نمی‌دیدند و با بازخوردهای ناشناس خود (کارکنان به استفاده از این کار تشویق می‌شدند) به او فشار زیادی وارد کردند. رئیس او نیز گفت که در صورت انتقاد همکاران از این موضوع، نمی‌تواند در فرآیند ارزیابی عملکرد از وی دفاع کند. آیا از این بدتر می‌شود؟ بله، آمازون از یک سیستم مدیریت عملکرد «رتبه‌بندی و اخراج»^۷ استفاده می‌کند؛ به این معنی که کارکنان توسط مدیران خود رتبه‌بندی شده و هر ساله کارکنان رتبه‌های پایین اخراج می‌شوند. بنابراین حتی اگر شما سقط جنین داشتید، از والدین بیمار خود مراقبت می‌کنید یا در حال درمان سرطان هستید، باز هم فرصت کمی برای

¹ game-changing approach

² IT'S NOT ALL SUNSHINE AND ROSES

³ PayScale

⁴ Jeff Bezos

⁵ 24/7 connectivity

⁶ always on

⁷ Rank and Yank

استراحت یا پا پس کشیدن خواهید داشت. داستان‌های زیادی از کارکنان دارای مشکل موجود است که زندگی خود را با کار در آمازون ناسازگار می‌دیدند. تعجب آور نبود که یکی از کارکنان سابق گفت: «تقریباً هر کس که من با او کار می‌کردم، سر میز کارش گریه می‌کرد.» آمازون برخی از این ادعاها را انکار کرد و به عنوان اعتراضات کارکنان سابق ناراضی در نظر گرفت، اما به حدی این موارد زیاد بود که حتی درصد کمی از آن هم زیاد است.

هر چیز قابل اندازه‌گیری مهم است

یکی دیگر از عوامل ایجاد یک محیط کاری پرفشار^۱، اندازه‌گیری همه چیز است. مثلاً برای نظارت بر کارکنان انبار از سیستم‌های پیچیده برای کنترل تعداد جعبه‌های بسته‌بندی شده در هر ساعت استفاده می‌شود. کارکنان یقه سفید^۲، برای شرکت در جلسات منظم «مرور کار» باید ۵۰-۶۰ صفحه گزارش بالغ بر هزاران داده را آماده کنند، بخوانند و تحلیل کنند. اغلب در این جلسات کارکنان، چندین مرتبه توسط مدیران مسخره شده و غیرعادی نیست که پاسخ‌های آن‌ها احمقانه تلقی شود یا به آن‌ها گفته شود: «دیگر ادامه نده.» مطمئناً، این شرکت تا حد زیادی موفق است، به دلیل داده‌های مشتری‌بی‌نظیری که جمع‌آوری کرده و برای انتخاب و فروش محصولات خود استفاده می‌کند. بر همین اساس هدف بعدی، استفاده از داده‌ها به شیوه‌ای مشابه برای تبدیل مدیریت عملکرد از یک اتفاق سالیانه، به فرآیندی روزانه و اثربخش است. گرچه بسیاری از کارکنان، نتیجه را به عنوان یک «داروینیسیم هدفمند^۳» می‌دانند که در آن کارمندان به صورت پیوسته با یکدیگر در حال رقابت هستند. این رقابت دائم و گسترده (حتی به صورت هدفمند)، پیامدهای نامطلوبی دارد. مثلاً باعث عدم تسهیم ایده‌ها و استعدادها توسط کارکنان می‌شود زیرا به اشتراک گذاشتن اطلاعات باعث زیان یک کارمند و سود کارمند دیگر خواهد شد. بعلاوه، ایده‌های دیگران نه فقط موشکافی؛ بلکه تضعیف می‌شوند. در سیستم بازخورد همکاران، گروه‌های کارکنان برای پشت سر گذاشتن سایرین، علیه یکدیگر توطئه می‌کنند. در مورد مدیران، آن‌ها هم باید از گزارش‌های مستقیمی که برای عملکرد خودشان بسیار ارزشمند می‌دانند دفاع کنند و در عین حال تعیین کنند چه کسی باید قربانی شود - همه نمی‌توانند آزمون عملکرد را با موفقیت پشت سر بگذارند.

آمازون = بزوس

بسیاری از تحسین‌ها و شکایت‌ها مستقیماً به جف بزوس مربوط است. او نه تنها بنیانگذار و مدیرعامل شرکت، بلکه معمار ارشد همه چیز در آمازون است. شخصیت او در ارزش‌ها و شیوه فعالیت شرکت مجسم است. مانند بزوس، از کارکنان انتظار می‌رود از داده‌ها استفاده کنند، با مشکلات روبه‌رو و با مقاومت پیروز شوند. این رویکرد تنها برای نوع محدودی از کارکنان جذابیت دارد و قابل تحمل است. یکی از کارکنان سابق فرآیند استخدام در آمازون را مانند «استخراج طلا^۴» می‌دانست. شرکت به دنبال ستاره‌های کمیابی است که قادر به پیشرفت در محیطی نیازمند تلاش بسیار باشند و این کار مستلزم گزینش تعداد بسیار زیادی از افراد است. این راهبرد یک چالش واقعی برای آمازون است. اندازه شرکت، نرخ رشد و میزان گردش مالی مستلزم استخدام هزاران کارمند در سال می‌باشد ولی این شامل هزاران کارگر موقت استخدام شده برای برآمدن از پس تعطیلات پرمشغله^۵ نمی‌شد. مصاحبه با کارمندان مرد ۴۰-۵۰ آشکار کرد بسیاری از آن‌ها متقاعد شده‌اند که آمازون آن‌ها را با کارکنان ۳۰-۴۰ ساله جایگزین خواهد کرد که خود آن‌ها هم نگران جایگزینی با کارکنان ۲۰-۳۰ ساله هستند. چرا؟ چون کارکنان جوان‌تر تعهد کمتر و انرژی بیشتری دارند.

¹ pressure cooker environment

² White-collar employees

³ Purposeful -Darwinism

⁴ panning for gold

⁵ holiday rush

آمازون در این خصوص چه کرده؟

برای مقابله با این جابجایی، آمازون برنامه غیر معمول انتقال سهام (انتقال به کارکنان به عنوان مالک) را سازماندهی کرد. در این شیوه کارکنان آمازون به جای اینکه به طور مساوی در طی یک دوره سهامدار شوند، در سال اول ۵ درصد، سال دوم ۱۵ درصد، سال سوم ۴۰ درصد سهامدار شرکت می شوند. کارکنانی که در سال اول استخدام شرکت را ترک کنند، باید پاداش امضای قرارداد خود را برگردانند، و اگر در سال دوم از شرکت خارج شوند باید پکیج جابه جایی خود را پس دهند. گرچه بسیاری از متخصصان اثربخشی این سیاستها را زیر سؤال برده اند. به گفته لیندزی ثرون^۱، مدیر شرکت استخدام سیتل^۲، که برای بسیاری از کارکنان سابق آمازون کاریابی می کند: «پرداخت احتمالی سهام غیرنقدی باعث ماندن کارکنان ناراضی مترصد ترک شرکت نمی شود». هنوز برای سایرین سؤال است که آیا آمازون با وجود نابودی و کنار گذاشتن اینچنین کارکنان، قادر به ادامه نوآوری و پیشرو بودن در بازار است؟

منصفانه است که بگوییم، قطعاً درصدی از بیش از ۱۵۰۰۰۰ کارمند کاملاً راضی و موفق هستند. این سیستم برای برخی خوب است و برای بسیاری صرفاً برای مدتی کار می کند. نوار موفقیت، خوشنامی و شرایط فوق العاده سخت برای استخدام در آمازون، باعث می شود که آمازونی های سابق برای رقبا این شرکت و بسیاری از شرکت های دیگر در داخل و خارج از صنعت فناوری بسیار ارزشمند باشند.

استفاده از رویکرد سه مرحله ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول: تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی در شکل ۶.۳ مسئله (های) مهم در شرکت آمازون را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف میان وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد مطلوب حاصل نشده، بررسی کنید کدام یک مهمترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می شوند. باید تعیین کنید مشکل را از نظر چه کسی - کارمند، مدیر، تیم یا سازمان - تعریف می کنید. همچنین اینکه شما سطح فردی یا سازمانی را در تحلیل انتخاب کنید باعث ایجاد تفاوت می شود.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم: با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۱.۳ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۱.۳ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندباره چرا، احتمال ریشه یابی مشکل را برایتان افزایش می دهد. مثلاً آیا وجود

¹ Lindsey Thorne

² Seattle

تفاوت‌های فردی میان کارکنان، به توضیح مشکل تعریف شده در گام اول کمک می‌کند؟ ممکن است به این نتیجه برسید که ویژگی‌های مورد استفاده‌ی آمازون برای انتخاب و استخدام کارکنان، باعث ایجاد مشکل می‌شود.

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید. برای هر عامل برسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ به طور مثال احتمالاً فعالیت‌های منابع انسانی آمازون بر مسئله تعریف شده تأثیراتی دارد. اگر با این فرضیه موافقت کنید، بگویید کدام فعالیت و چرا؟ رهبران (مدیران و بروس) تأثیر زیادی بر تجارب کارکنان در آمازون دارند. آیا آن‌ها باعث ایجاد مشکل مورد نظر هستند؟ اگر بله، چرا؟ با دنبال کردن فرآیند پرسیدن چندباره‌ی چرا، احتمالاً به فهرستی کامل‌تر و دقیق‌تر از علل دست خواهید یافت. مجدداً برای راهنمایی بیشتر به چارچوب سازماندهی مراجعه کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ یک از فرآیندهای سطح فردی، گروهی/تیمی یا سازمانی علل احتمالی مسئله تعریف شده هستند؟ به نظر می‌رسد که هیجانات، جنبه قابل توجهی از تجربه‌های کارکنان آمازون باشند. آیا آن‌ها به تعریف مسئله تعریف شده در گام اول کمک می‌کنند؟ درباره‌ی مدیریت عملکرد چطور؟ برای هر فرآیند که در نظر می‌گیرید، پرسید چرا/این یک علت است؟ دوباره این فرآیند را تکرار کنید تا به علل اصلی برسید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم: برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید، یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید. از بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به کارگیری رفتار سازمانی غافل نشوید، زیرا حاوی بینش‌های دیگران هستند. مثلاً جزئیات این مورد، چگونگی استفاده‌ی آمازون از اقدامات توزیع سهام برای کمک به حفظ کارکنان را توضیح می‌دهد که می‌تواند بخشی از راه‌حل باشد، اما آیا کافی است؟

ب) حتماً همه سطوح چارچوب سازماندهی اعم از عوامل فردی، موقعیتی و فرآیندها را در نظر بگیرید.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

شرکت‌ها ممنوعیت سیگار کشیدن را به ممنوعیت فرد سیگاری تبدیل می‌کنند

تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها از سیگار کشیدن به عنوان دلیل کنار گذاشتن متقاضیان شغل استفاده می‌کنند. بر اساس استدلال کارفرمایان، چنین سیاست‌هایی باعث افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش هزینه‌های حفظ سلامتی و تشویق سبک زندگی سالم‌تر می‌شود. آن‌ها تلاش‌های کمتر مؤثر پیشین مانند محیط‌های کاری بدون سیگار، برنامه‌های ترک سیگار و حق بیمه درمانی بالاتر برای افراد سیگاری را کنار می‌گذارند.

برنامه «استخدام بدون دخانیات»^۱ مستلزم ارائه پاسخ آزمایش نیکوتین است و با متخلفان قطع همکاری خواهد شد. تغییر محیط‌های کاری «آزاد برای سیگار کشیدن»^۲ به «بدون افراد سیگاری»^۳، باعث ایجاد بحث درباره دخالت کارفرمایان در زندگی خصوصی کارکنان و تنظیم رفتارهای قانونی شد.

برخی دادگاه‌های ایالتی، قانون امتناع از استخدام افراد سیگاری را تأیید کردند. برای مثال، بیمارستان‌های فلوریدا^۴، جورجیا^۵، ماساچوست^۶، میسوری^۷، اوهایو^۸، پنسیلوانیا^۹، تنسی^{۱۰} و تگزاس^{۱۱}، استخدام افراد سیگاری را متوقف کردند. برخی هم سیاست‌های جدیدی را برای کاهش هزینه‌های درمانی و پیشبرد مأموریت‌های سازمانی ارتقای سلامت افراد وضع کردند.

حامیان این سیاست‌ها کشیدن سیگار را به عنوان مهم‌ترین عامل قابل پیش‌گیری از مرگ می‌دانند. هنوز حدود ۱۷ درصد از بزرگسالان آمریکایی سیگار می‌کشند و هر یک از افراد سیگاری در سال حدود ۵۸۰۰ دلار به دلیل کم شدن بهره‌وری و هزینه‌های اضافی درمانی ایجاد هزینه می‌کنند. همچنین افراد سیگاری به عنوان یک گروه محافظت شده محسوب نمی‌شوند؛ یعنی قوانین ضد تبعیض^{۱۲} شامل آن‌ها نمی‌شود. مخالفان اما نگرانی خود را نسبت به این سیاست‌ها ابراز می‌کنند. آنها استدلال می‌کنند که چنین سیاست‌هایی شیب لغزنده‌ای است. به اعتقاد برخی اجرای سیاست‌های ضدافراد سیگاری، از نظر اخلاقی مانند تبعیض جنسیتی، نژادی یا بیماری (مانند الکلی بودن) است. علاوه بر این، ممکن است سیاست‌های موفق برای مقابله با افراد سیگاری، منجر به محدودیت‌هایی درباره سایر رفتارهای قانونی کارکنان مانند استفاده از نوشیدنی‌های الکلی، خوردن فست‌فود و شرکت در ورزش‌های خطرناک شود.

بسیاری از شرکت‌ها، ابتکارات خود را برای ممنوعیت سیگار کشیدن به کار گرفته و حتی استفاده از برچسب‌های نیکوتین و سایر روش‌های مصرف دخانیات را ممنوع کرده‌اند. گرچه بسیاری از شرکت‌ها این قوانین را فقط برای کارکنان تازه وارد وضع می‌کنند اما برخی از آن‌ها هم به تدریج اجباری کرده‌اند که کارکنان فعلی یا باید سیگار را ترک کنند یا شغل خود را از دست می‌دهند.

مدیریت هیجانات هنگام مدیریت مشکل کشیدن سیگار

۱. صرف نظر از قانونی بودن، آیا با این اصل که ممنوعیت سیگار کشیدن تبعیض آمیز است موافقت می‌کنید؟ توضیح دهید.
۲. فرض کنید نماینده کارکنان در هیأت مدیره شرکت هستید. شما اطلاع دارید که نایب رئیس منابع انسانی قصد دارد ممنوعیت کشیدن سیگار را از ابتدای ماه ژوئن برای کارکنان جدید و از ژانویه برای همه کارکنان پیشنهاد کند و از شما نیز خواسته شده است تا این طرح را محرمانه نگه دارید. چه خواهید کرد و چرا؟
۳. اکنون فرض کنید که اجازه انتشار خبر فوق را دارید و می‌دانید احتمالاً واکنش کارکنان هیجانی (مثبت یا منفی) خواهد بود. چگونه این خبر را به اطلاع کارکنان می‌رسانید؟

¹ Tobacco-free hiring

² smoke-free

³ smoker-free

⁴Florida

⁵ Georgia

⁶ Massachusetts

⁷ Missouri

⁸ Ohio

⁹ Pennsylvania

¹⁰ Tennessee

¹¹ Texas

¹² anti-discrimination laws

۴. به طور کلی تر، تحت چه شرایطی شرکت‌ها حق بررسی و اعلام منع قانونی برای رفتارهای کارکنان در حین فرآیند استخدام (مانند ممنوعیت مصرف دخانیات در بسیاری شرکت‌ها) را دارند؟ توضیح دهید.

۵. نظر شما درباره تغییر قوانین (مانند منع افراد سیگاری) و اعمال آن‌ها در مورد کارکنان فعلی استخدام شده با قوانین قبلی چیست؟ توضیح دهید.

۴ ادراک اجتماعی و مدیریت تنوع

چرا این موضوعات برای موفقیت ضروری هستند؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۴ ادراک فردی

پرسش اصلی: چگونه می‌توان درک از دیگران را شکل داد؟

۲.۴ تصورات قالبی

پرسش اصلی: چگونه می‌توانم از آگاهی نسبت به تصورات قالبی برای تصمیم‌گیری بهتر و مدیریت مؤثرتر استفاده کنم؟

۳.۴ اسناد علی

پرسش اصلی: چگونه می‌توانم عملکرد کارکنان را تفسیر کنم؟

۴.۴ تعریف و مدیریت تنوع

پرسش اصلی: آگاهی از سطوح تنوع چگونه به سازمان‌ها در مدیریت اثربخش آن کمک می‌کند؟

۵.۴ ایجاد طرح توجیهی برای مدیریت تنوع

پرسش اصلی: توجیه تجاری مدیریت تنوع چیست؟

۶.۴ موانع و چالش‌های مدیریت تنوع

پرسش اصلی: رایج‌ترین موانع اجرای برنامه‌های موفق تنوع کدامند؟

۷.۴ اقدامات سازمانی مورد استفاده برای مدیریت اثربخش تنوع

پرسش اصلی: سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش تنوع چه می‌کنند و بهترین اقدام چیست؟

چارچوب سازماندهی شکل ۱.۴، مفاهیم کلیدی فصل چهارم را خلاصه می‌کند. ما درباره تأثیر سه عامل فردی مهم (تنوع^۱، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی^۲ و تصورات قالبی^۳) و عامل موقعیتی شرایط تنوع^۴ بر مجموعه‌ای از فرآیندهای سطوح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی بحث می‌کنیم. این عوامل فردی و موقعیتی بر فرآیندهای سطح فردی مربوط به ادراک، اسناد^۵، امنیت روان‌شناختی^۶ و همچنین بر فرآیندهای سطوح گروهی/تیمی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. یکی از بزرگ‌ترین نکات کاربردی این فصل تأثیر گسترده ترکیب عوامل ورودی و فرآیندهای شکل ۱.۴ بر پیامدهای سطح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی است. تلاش کنید تا به چگونگی تأثیر عوامل ورودی

¹ diversity

² demographics

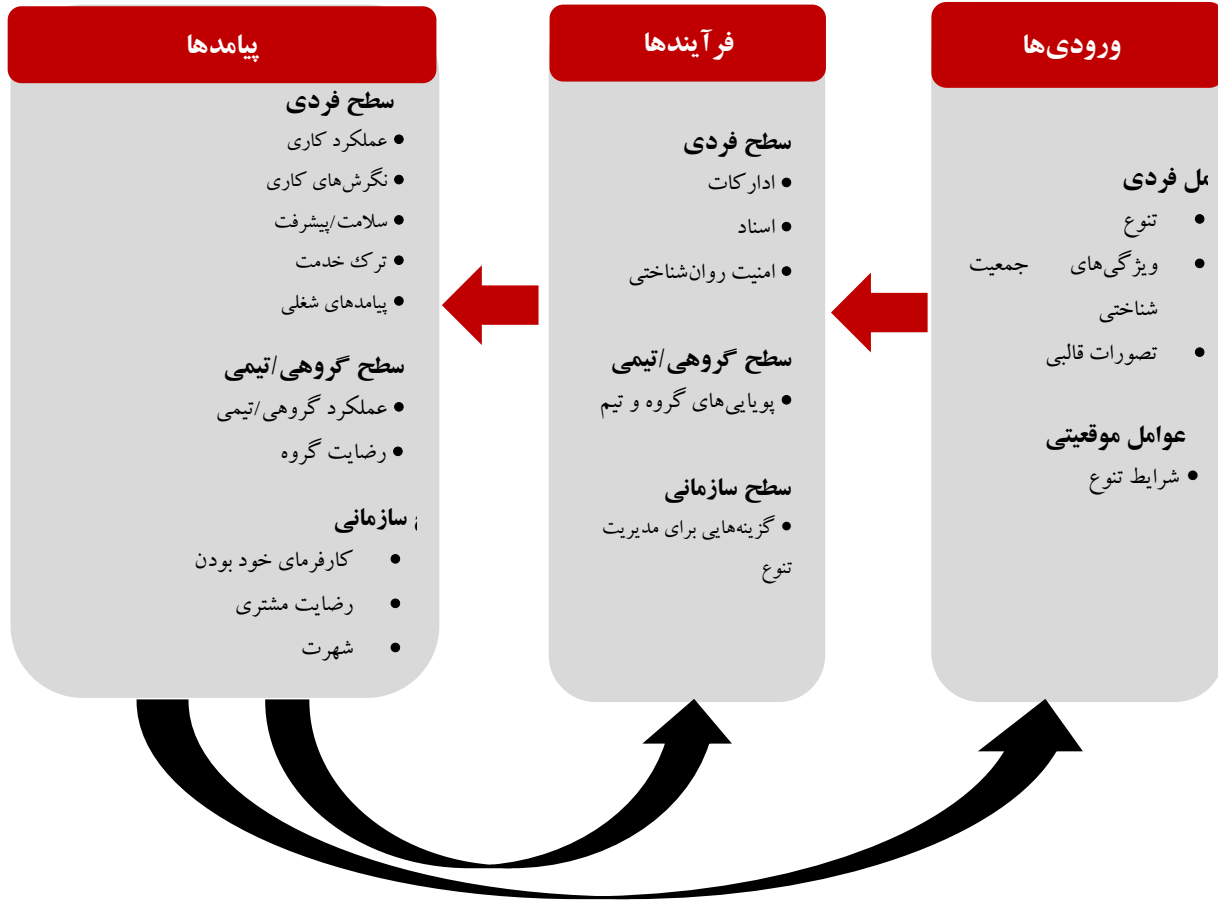
³ stereotypes

⁴ diversity climate

⁵ attributions

⁶ psychological safety

و فرآیندها بر پیامدهای سطح فردی مانند عملکرد کاری، نگرش‌های محیط کار، سلامت/پیشرفت، ترک خدمت و پیامدهای شغلی مانند ارتقا پی ببرید. در عین حال باید در مورد تأثیر مفاهیم مورد بحث در این فصل بر پیامدهای سطح گروهی/تیمی عملکرد و رضایت و همچنین پیامدهای سطح سازمانی مانند کارفرمای خود بودن^۱، رضایت مشتری و شهرت نیز یاد بگیرید.



شکل ۱.۴ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

تیم متخصصان پزشکی، همه تمرکز خود را بر نجات جان بیمار معطوف کرده‌اند. موفقیت در این کار نیازمند هماهنگی میان مجموعه‌ای متنوع از افراد است که همواره کار راحتی نیست. پژوهش‌ها و شواهد روایت شده نشان می‌دهد که تنوع باعث بهبود عملکرد می‌شود زیرا افراد چگونگی عملکرد اثربخش در کنار افرادی متفاوت با خود را می‌آموزند. این امر باعث پذیرش، قدردانی و نگرش‌های مثبت نسبت به افراد گوناگون می‌شود. این فصل به درک چگونگی تلاش شرکت‌ها برای مدیریت تنوع و شناسایی موانع برای غلبه بر آن‌ها کمک می‌کند.

© monkeybusinessimages/Getty Images RF

¹ employer of choice

برنده شدن در کار

ادراک در به دست آوردن یک شغل نقش کلیدی دارد

استخدام کنندگان بیش از هر زمان دیگری برای یافتن کارکنان خوب از شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند. بررسی اخیر توسط جاب‌وایت^۱ در ایالات متحده آمریکا، روی ۱۴۰۰ استخدام کننده نشان داد که ۹۶ درصد آن‌ها قصد استفاده از شبکه‌های اجتماعی در یکی از بخش‌های فرآیند استخدام را دارند. همچنین نتایج نشان داد ۵۸ درصد افراد شبکه‌های اجتماعی و حرفه‌ای را به عنوان منابعی مناسب برای یافتن بهترین کاندیداها می‌دانند. این عقیده تا حدی ناشی از انتظار افزایش رقابت برای کارکنان با کیفیتی مثل شما است. تجربه جف وینتر^۲، مدیر استخدام فنی شرکت تامبتک^۳ مثال خوبی در این زمینه است. او به وال استریت ژورنال گفت که «بستن معامله سخت تر شده است. نرخ‌های پذیرش پیشنهاد از سال گذشته [۲۰۱۵] حدود پنج درصد کاهش یافته و به دلیل امنیت پیشنهادی شرکت‌های ریشه‌دار و بزرگی^۴ مانند گوگل گزینه‌های بیشتری در حال صحبت با آن‌ها هستند».

ادراکات با پست‌های شبکه اجتماعی شروع می‌شوند

گرچه اینترنت مانند معدن طلای اطلاعات برای استخدام کنندگان است، اما احتمالاً مدیریت ضعیف تصویر آنلاین، شانس شما را در یافتن شغل کاهش دهد. تصاویری از رفتار مستانه، صحبت‌های اهانت‌آمیز و پست‌های انتقادی از کارفرمای فعلی، به ادراک هر استخدام کننده‌ای نسبت به شما آسیب می‌زند. شما باید مراقب حضور آنلاین خود باشید زیرا ۸۷ درصد، ۵۵ درصد و ۴۷ درصد از نمونه‌های استخدام کنندگان جاب‌وایت برای یافتن کارکنان به ترتیب از لینکدین^۵، فیس‌بوک^۶ و توئیتر^۷ استفاده کرده‌اند.

تجربه پیت مالیک^۸، مدیر راهبردی شرکت فارنهایت ۲۱۲ را در نظر بگیرید. او آماده ارائه پیشنهاد به یک متقاضی بود اما پس از بررسی پروفایل لینکدین فرد مورد نظر فهمید که او نمی‌تواند یک بازیکن تیمی^۹ باشد. به گفته مالیک: «او تمام اعتبار هر چیز کوچکی^{۱۰} را برای خود می‌خواست. همه کارهای او «من انجام دادم» بود. او شبیه یک گرگ تنها است و همه کارها را خودش انجام می‌دهد».

مالیک یک متقاضی به ظاهر خوب را به یاد می‌آورد که از حساب توئیتر خود «برای کوچک شمردن هر نوآوری جدید در بازار استفاده می‌کرد». بنابراین مالیک نتیجه گرفت که این متقاضی «بیش از خلاقیت و تعامل، مناسب نقد کردن است». در نهایت هیچ یک از این دو نفر استخدام نشدند.

نکات پیشنهادی

پیشنهادات زیر به مدیریت ادراک از شما، بر اساس اطلاعات ارسالی در شبکه‌های اجتماعی کمک می‌کند.

بایدها:

- از سیاست‌ها و رویه‌های هر پلتفرم آگاه باشید زیرا با یکدیگر تفاوت دارند.
- به جای کمیت بر کیفیت پست‌های خود در شبکه‌های اجتماعی تمرکز کنید.

¹Jobvite

² Jeff Winter

³ Thumbtack

⁴ behemoths

⁵ LinkedIn

⁶ Facebook

⁷ Twitter

⁸ Pete Maulik

⁹ Team Player

¹⁰ everything short of splitting

- از توئیتر و لینکدین برای بیان علایق حرفه‌ای خود استفاده کنید (مثلاً به اشتراک گذاری مقالات خبری مرتبط)
- رزومه و پروفایل لینکدین خود را با یکدیگر مقایسه کنید تا با هم اختلاف نداشته باشند.
- اطلاعات فعالیت‌های داوطلبانه و همکاری با انجمن‌های حرفه‌ای را منتشر کنید.
- مطمئن شوید در نوشته‌هایتان اشتباه تایپی یا دستور زبانی موجود نباشد.
- به روزرسانی پیوسته پروفایل‌های خود را از یاد نبرید.

نبايدها:

- از کارفرما، همکار یا شرکت فعلی یا پیشین خود بدگویی نکنید.
- از به کار بردن عبارات اهانت‌آمیز یا منفی بپرهیزید.
- وقتی مشکل دارید یا بیش از حد خسته و هیجانی هستید مطلبی را به اشتراک نگذارید.
- هیچ مطلب نژادپرستانه، مغرضانه، دارای گرایش‌های جنسی یا غیرقانونی را منتشر نکنید.

آنچه در این فصل خواهید آموخت

در این فصل به ارتقای آگاهی شما از فرآیند ادراک کمک می‌کنیم تا قربانی خطاهای ادراکی رایج خود یا سایر افراد نشوید. به طور مثال در این فصل چگونگی تأثیرگذاری ادراک بر روش مدیریت تنوع توسط مدیران ارائه خواهد شد. شما باید برای تنوع اهمیت قائل باشید زیرا شیوه مدیریت تنوع توسط یک کسب و کار، بر شیوه ادراک از شما به عنوان یک فرد تأثیر می‌گذارد. تنوع برای سازمان هم مهم است، زیرا امکان استفاده حداکثری از توانایی و استعداد افراد را فراهم می‌کند. در این فصل همچنین درباره موانع و چالش‌های مدیریت تنوع و اقدامات سازمان برای غلبه بر آنها بحث خواهیم کرد.

۱.۴ ادراک فردی

پرسش اصلی

چگونه می توان درک از دیگران را شکل داد؟

تصویر بزرگ‌تر

فهمیدن ادراک فردی^۱ به شما کمک می کند به چگونگی تأثیرگذاری ادراک بر گستره وسیعی از فرآیندها و پیامدهای مهم در چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی و همچنین مدیریت ادراک دیگران از خود پی ببرید.

تصور کنید در هنگام غروب، در حال رانندگی در یک جاده پیچ در پیچ کوهستانی هستید و ناگهان چیزی می بینید. آیا حیوان است؟ سنگ است؟ یا انسان؟ باید توقف کنید یا فقط از کنار آن عبور نمایید؟ فرض کنید در یک جلسه تیمی هستید و یکی از هم تیمی های شما عبارتی منفی درباره کارتان به کار می برد. آن فرد سیاسی رفتار می کند یا صرفاً روز بدی داشته است؟ ذهن شما پیش از واکنش، سعی در پاسخ به این پرسش ها دارد.

کلید حل پرسش های فوق، ادراک است. **ادراک به عنوان یک فرآیند شناختی، برای فهم و تفسیر محیط اطراف است.** تشخیص اشیاء یکی از کارکردهای اصلی این فرآیند است، اما به دلیل تمرکز اصلی رفتار سازمانی بر انسان، بحث ما به جای ادراک شیء بر ادراک شخصی متمرکز است.

ادراک در رفتار سازمانی اهمیت دارد زیرا رفتار بر اساس برداشت ما از واقعیت و نه خود واقعیت شکل می گیرد. بررسی این فرآیند مهم با در نظر گرفتن یک مدل از ادراک فردی شروع می شود. این مدل، چارچوبی کاربردی برای فهمیدن چگونگی ادراک دیگران از ما فراهم می کند. در ادامه نیز پیامدهای مدیریتی ادراک فردی را بررسی خواهیم کرد.

مدل ادراک فردی

بر اساس شکل ۱.۴، ادراک یک فرآیند مهم در چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی است زیرا بر اقدامات و تصمیمات ما تأثیر می گذارد. رژیم گرفتن را در نظر بگیرید. شرکت بین المللی ویت و اجرز^۲ استفاده از واژه رژیم را به دلیل ادراک منفی از آن در تبلیغات خود متوقف کرده است. به اعتقاد جیمز چمبرز^۳، مدیرعامل شرکت: «مردم، رژیم گرفتن و از دست دادن را به عنوان مسیر دلخواه نمی دانند؛ بلکه آن ها بیشتر کل گرایانه فکر می کنند.» این شرکت با ۵۲ سال سابقه، عنوان برنامه کاهش وزن خود را بازنگری و و به «فراتر از مقیاس»^۴ تغییر داد. ویت و اجرز به وضوح از فرآیند ادراک برای افزایش فروش استفاده می کند. سه عامل بر ادراک تأثیر می گذارند: ویژگی های ادراک کننده^۵، ویژگی های هدف^۶ (فرد یا گروهی که مشاهده می شوند) و ویژگی های موقعیت^۷ (شکل ۲.۴ را ببینید). در ادامه این عوامل را با جزئیات بررسی می کنیم.

¹ person perception

² Weight Watchers

³ James Chambers

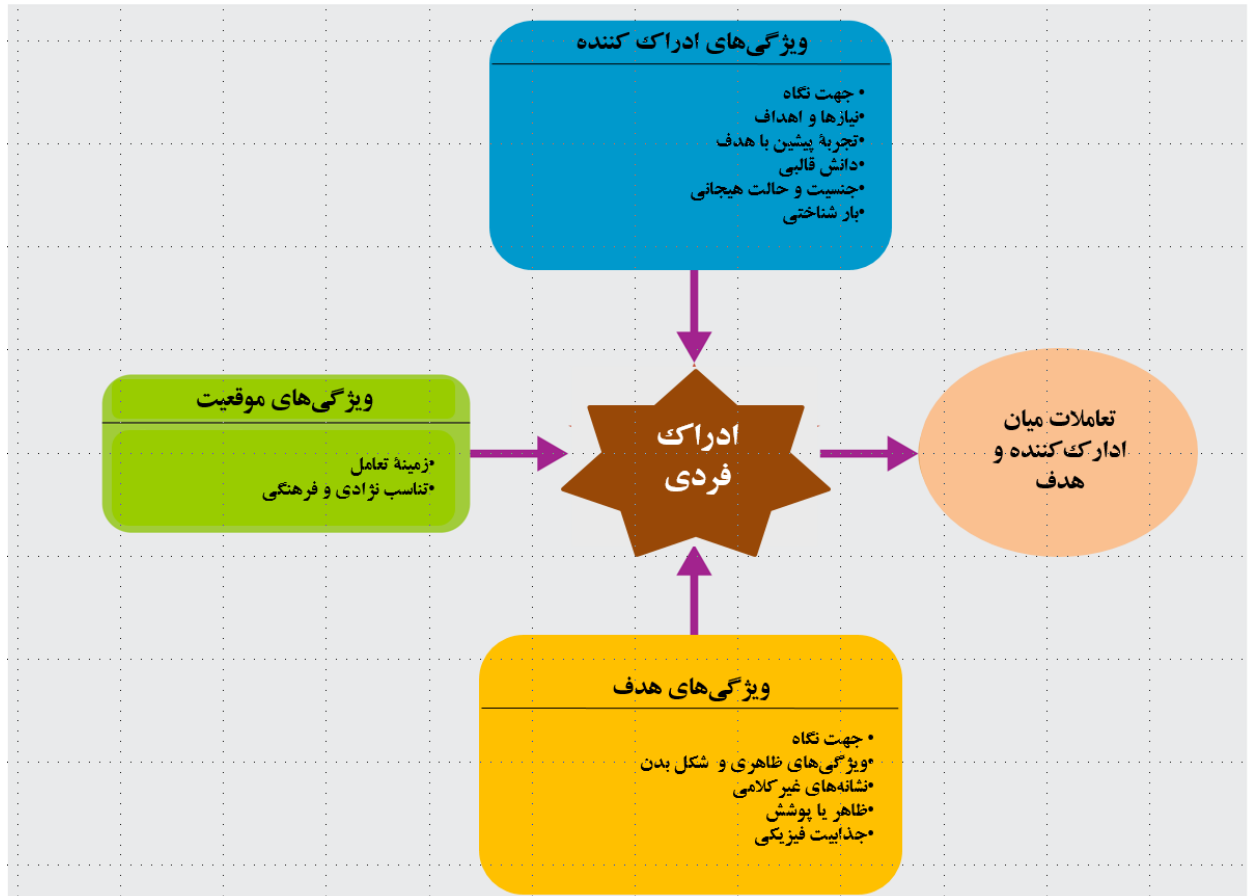
⁴ Beyond the Scale

⁵ Characteristics of the perceiver

⁶ Characteristics of the target

⁷ Characteristics of the situation

اپرا وینفری^۱ نه تنها برنامه ویت‌واچرز را دنبال می‌کند، بلکه ۱۰ درصد سهام این شرکت را نیز خریداری کرده و به هیأت مدیره آن پیوسته است. او در فیلم تجاری شرکت همکاری کرده و به طور فعال درگیر مسائل و برنامه‌های بازاریابی آن شده است. این شرکت امیدوار است که قدرت ستاره او بتواند به رکورد اقتصادی آن کمک کند. فکر می‌کنید افراد بیشتری به دلیل مشارکت وینفری به ویت‌واچرز پیوندند؟ © Helga Esteb/Shutterstock RF



شکل ۲.۴ مدل ادراک فردی

ویژگی‌های ادراک کننده: شکل ۲.۴ شامل شش ویژگی اصلی ادراک کننده، مؤثر بر برداشت ما از دیگران است. با مطالعه آنها چگونگی تأثیر گذاری این ویژگی‌ها بر ادراکات گذشته خود را در نظر بگیرید.

- **جهت نگاه^۲:** نگاه اولین گام فرآیند ادراک است زیرا توجه شما را متمرکز کرده و موارد مهم محیط پیرامون را به ذهن می‌گوید. در هنگام دیدن افراد، به سایر افراد خیره به ما توجه می‌کنیم. ما معمولاً با برقراری ارتباط چشمی با افراد، آنها را به خاطر می‌آوریم.
- **نیازها و اهداف:** ما به احتمال زیاد چیزهای مرتبط با اهداف و نیازهای خود را درک می‌کنیم. مثلاً در هنگام گرسنگی مثال‌هایی از غذا را تصور می‌کنیم. یا اگر در یک مهمانی به دنبال یک دوست باشیم، در اتاق به دنبال چهره‌های آشنا خواهیم بود و چهره‌های افراد غریبه به نظرمان نمی‌آید.

¹ Oprah Winfrey

² Direction of gaze

• **تجربه پیشین با هدف^۱:** ادراک ما از یک هدف، تحت تأثیر تجربه پیشین ما با او است. مثلاً اگر فردی در گذشته قصد اعمال قدرت و کنترل بر شما را داشته، ممکن است محکم دست دادن او را منفی تلقی کنید. اما اگر آن فرد را از گذشته مهربان و با رفتار دوستانه به خاطر آورید، همین دست دادن مثبت تلقی می‌شود.

• **دانش قالبی^۲:** شامل ادراکاتی مانند تصورات قالبی است که درباره طبقات مختلفی از افراد، مانند اساتید، خواننده‌ها، هنرمندان، پلیس، سیاستمداران و غیره در ذهن جای گرفته است. ما از این اطلاعات برای تفسیر مشاهدات و شنیده‌ها استفاده می‌کنیم. مثلاً اگر به باهوش بودن اساتید اعتقاد داشته باشید، به احتمال زیاد مدرسین دوره‌های فعلی خود را باهوش می‌پندارید. یا اگر در ذهن شما افراد دروغگو، غیرقابل اعتماد باشند، احتمالاً یک سیاستمدار را به عنوان فردی غیرقابل اعتماد و گرفتار دروغ تصور می‌کنید. در بخش بعدی به تصورات قالبی خواهیم پرداخت.

• **جنسیت و حالت هیجانی^۳:** زنان نسبت به مردان هیجانانگیزتر با دقت بیشتری شناسایی می‌کنند و هر دو گروه هیجانانگیز سازگار با خود را با احتمال بیشتری درک می‌کنند. تجربه هیجانانگیز منفی مانند خشم و ناکامی احتمالاً باعث منفی شدن ادراک شما می‌شود و عکس این موضوع نیز برای هیجانانگیز مثبتی مانند خوش‌بینی و عشق درست است.

• **بار شناختی^۴:** نشان دهنده میزان فعالیت ذهنی شما است. اگر پس از یک روز کاری طولانی خسته و پریشان باشید، ادراکات شما تحریف شده و در معرض تضاد تصورات قالبی خواهد بود.

ویژگی‌های هدف: شکل ۲.۴ پنج ویژگی مهم هدف، مؤثر بر ادراک فردی ما را نشان می‌دهد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از:

• **جهت نگاه:** ما بر اساس نگاه کردن افراد در حین صحبت با خود، ادراک‌های مختلفی از آن‌ها را شکل می‌دهیم. ارتباط چشمی مستقیم، باعث دل‌بستگی و بر عکس، حرکت سریع چشم در اتاق، باعث ایجاد بی‌علاقگی می‌شود.

• **ویژگی‌های ظاهری و شکل بدن:** علیرغم استفاده ما از چهره‌ها به عنوان نشانه‌های جنسیت، نژاد و سن، ویژگی‌های ظاهری و بدنی ما را به تصورات قالبی فرهنگی باز می‌گرداند. مثلاً بلندی قد با تصور کامیابی (درآمد زیاد) و موفقیت شغلی همراه است. یا اضافه وزن، به صورت تصورات قالبی با صفات منفی مانند تنبلی، بی‌کفایتی و بی‌نظمی مرتبط است.

• **نشانه‌های غیر کلامی:** به اعتقاد متخصصان ارتباطات، فعالیت‌های غیر کلامی تأثیر زیادی در ادراک دارند. ایما و اشاره^۵، لمس کردن، حالات صورت، ارتباط چشمی و حرکات بدن مانند صاف نایستادن، همگی پیام منتقل می‌کنند. اگر شما فردی با بازوانی جمع شده، اخم یا پاهای روی هم انداخته را ببینید، احتمالاً حالت او را تدافعی می‌پندارید. در بسیاری از فرهنگ‌ها لمس کردن مناسب، نشانه خونگرمی و مهربانی است.

• **ظاهر یا پوشش:** همه ما در معرض تأثیرپذیری از ظاهر هستیم. احتمالاً ما فردی را که در محل کار با لباس‌های کثیف و مندرس حاضر شود، تنبل و بی‌توجه می‌پنداریم. اخیراً یک مطالعه تجربی نشان داد افراد با پوشیدن لباس و کفش رسمی در مذاکرات آزمایشی^۶ بهتر عمل می‌کنند.

¹ Experience with target

² Category-based knowledge

³ Gender and emotional status

⁴ Cognitive load

⁵ Gestures

⁶ mock negotiations

• **جذابیت فیزیکی:** گرچه جذابیت بر اساس فرهنگ تعیین می‌شود، اما زیبایی یک کلیشه خوب برای ادراک مثبت از افراد جذاب است. جذابیت بالا با فرصت‌های شغلی بهتر، ارزیابی عملکرد بالاتر و شانس بیشتر افزایش درآمد همراه است. بر اساس نتیجه‌گیری تیمی از پژوهشگران: «آثار جذابیت ظاهری، زیاد است و جذابیت به عنوان یک مزیت مهم در مورد بچه‌ها و بزرگسالان در اغلب زمینه‌های قضاوت، طرز برخورد و رفتار محسوب می‌شود.

ویژگی‌های موقعیت: شکل ۲.۴، دو ویژگی کلیدی موقعیتی، مؤثر بر ادراک را نشان می‌دهد؛ زمینه تعامل^۱ و تناسب نژادی و فرهنگی بین ادراک کنندگان و اهداف^۲.

• **زمینه تعامل:** ادراکات تحت تأثیر زمینه اجتماعی تعامل قرار می‌گیرند. مثلاً برداشت والدین از غذا خوردن شما از یخچال خانه متفاوت از برداشت همکاری است که شما را در حال برداشتن غذا از یخچال اداره می‌بیند. برداشت ما از ارسال پیام در حال شام خوردن با یک دوست، نسبت به ارسال پیام در یک جلسه کاری متفاوت است. زمینه اهمیت دارد!

• **تناسب نژادی و فرهنگی:** ما هیجانانگیز ابراز شده توسط افراد هم فرهنگ یا سایر فرهنگ‌های آشنا را دقیق‌تر شناسایی می‌کنیم. همچنین حالات صورت هم‌نژادان خود را بهتر متوجه شده و به یاد می‌آوریم. مثلاً هر دو نویسنده این کتاب، در سراسر دنیا مشاوره می‌دهند و به نظر آن‌ها درک دقیق پویایی‌های گروهی در کشورهای خارجی نسبت به ایالات متحده آمریکا سخت‌تر است. آنجلو^۳ تعریف کردن جوک به گروهی از مدیران فنلاندی را به یاد می‌آورد. هیچ کس نخندید یا حالت چهره‌اش تغییر نکرد و او فکر کرد که جوک تأثیرگذار نبوده تا اینکه یک نفر در زمان استراحت به او گفت که بسیار بامزه بوده است. چه غافلگیری ادراکی! بخش رفتار سازمانی در عمل، تفاوت نگاه به عذرخواهی در آمریکا با ژاپن را نشان می‌دهد.

¹ context of the interaction

² culture and race consistency between perceivers and targets

³ Angelo

رفتار سازمانی در عمل

چگونه برداشت از عذرخواهی در آمریکا و ژاپن متفاوت است؟

فراوانی و معنای عذرخواهی مانند گفتن: «من متأسفم» در سراسر دنیا متفاوت است. مثلاً، یک مطالعه نشان داد که دانش آموزان آمریکایی ۴/۵۱ بار در هفته عذرخواهی کردند در حالی که این عدد برای ژاپنی‌ها ۱۱/۰۵ بود. یافته‌های پژوهش اهمیت ادراک اجتماعی را آشکار کرد.

یک عذرخواهی چه معنایی دارد؟ بر اساس نتیجه‌گیری تیمی از پژوهشگران «آمریکایی‌ها یک عذرخواهی را به عنوان پذیرش انجام اشتباه کار می‌دانند، در حالی که ژاپنی‌ها آن را به عنوان بیان اشتیاق خود برای ترمیم رابطه آسیب دیده بدون اظهار تقصیر کاری در نظر می‌گیرند». پاسخ دانش‌آموزان آمریکایی نیز، با «تمایل روان‌شناختی میان غربی‌ها برای نسبت دادن اتفاقات به اقدامات فردی» همخوانی دارد. در مقابل دانش‌آموزان ژاپنی، حتی در صورت نداشتن مسئولیت نیز عذرخواهی کردند. بخشی از این تفاوت به این دلیل است که کشورهای آسیایی ارزش‌های جمعی یا گروهی بیشتری دارند که باعث انجام کارها برای چیزی بیش از منافع شخصی می‌شود. **هیچ وقت عذرخواهی نکن، هیچ وقت توضیح نده:** در فیلم قدیمی جان فورد^۱ با نام دختری با روبان زرد^۲، شخصیت جان وین^۳ می‌گوید: «هیچ وقت عذرخواهی نکن و هیچ وقت توضیح نده زیرا نشانه ضعف است». اما عذرخواهی در کسب و کار آمریکا نقش دارد. **تأثیر عذرخواهی در کسب و کار:** عذرخواهی باعث اعتراف به اشتباهات و حفظ پول می‌شود. یک بررسی روی تخلفات پزشکی نشان داد که ۱۶ درصد از شاکیان، با عذرخواهی بیمارستان از شکایت خود صرف نظر کردند. مرکز پزشکی «دانشگاه میشیگان، از این نتایج بهره برد و با به کارگیری سیاست «افشای کامل اشتباهات پزشکی»^۴ توأم با عذرخواهی، باعث کاهش ۶۵ درصدی نرخ دعاوی شد. به گفته لیندا استامیتو^۵، از مرکز مذاکره و رفع تعارض^۶ «عذرخواهی توأم با پذیرش اشتباه در برابر همکاران، کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع و به طور کلی عموم مردم، باعث کسب اعتبار و اعتماد به رهبری یک فرد می‌شود».

انتقال پشیمانی و استفاده از کلمات مناسب در هنگام عذرخواهی مهم است. عذرخواهی مری بارا^۷، مدیرعامل جنرال موتورز در برابر کنگره آمریکا، در هنگام فراخوان شرکت برای عودت کلید احتراق را در نظر بگیرید. «امروز جنرال موتورز کار درست را انجام خواهد داد. این کار با عذرخواهی صمیمانه من از خانواده‌ها و دوستان افراد از دست رفته یا آسیب دیده آغاز می‌شود. من عمیقاً متأسفم». در نهایت جنرال موتورز با پرداخت ۹۰۰ میلیون دلار برای پایان دادن به تحقیقات جنایی موافقت کرد. وقتی شرکتی مانند جنرال موتورز اشتباه می‌کند، یک عذرخواهی ساده کافی نیست. عذرخواهی باید با اقدامات ملموس هدفمند برای اصلاح موقعیت همراه باشد. جنرال موتورز این کار را با یک بازنگری داخلی، سازماندهی مجدد بخش‌های مهندسی و کنترل کیفیت و قطع همکاری با دو نفر از مهندسان انجام داد.

بیانیدشید

۱. به نظر شما حتی در صورت عدم انجام کاری اشتباه در یک مجموعه کاری، باز هم عذرخواهی ارزش دارد؟ توضیح دهید.
۲. درباره بیمارستان‌هایی که به خاطر خطای پزشکی عذرخواهی می‌کنند چه فکر می‌کنید؟

¹ John Ford

² She Wore a Yellow Ribbon

³ John Wayne

⁴ full disclosure for medical errors

⁵ Linda Stamato

⁶ Center for Negotiation and Conflict Resolution

⁷ Mary Barra

۳. برخی شیوه‌های درست و نادرست عذرخواهی را بیان کنید.

کاربردهای مدیریتی ادراک فردی

ادراک فردی مانند پنجره‌ای است که از طریق آن واکنش‌ها نسبت به افراد و اتفاقات را مشاهده، تفسیر و آماده می‌کنیم. ادراک فردی بر گستره وسیعی از فعالیت‌های مدیریتی، فرآیندهای سازمانی و موضوعات مربوط به کیفیت زندگی تأثیر می‌گذارد که در استخدام، ارزیابی عملکرد و رهبری قابل لمس است.

استخدام: مصاحبه‌کنندگان تصمیمات استخدامی خود را بر اساس احساس خود نسبت به چگونگی تناسب یک متقاضی شغلی با الزامات ادراک شده یک شغل می‌گیرند. متأسفانه بسیاری از این تصمیمات بر اساس شناخت ضمنی^۱ گرفته می‌شود. **شناخت ضمنی نشان دهنده افکار و عقایدی است که خودبه‌خود و بدون آگاهی ارادی ما توسط ذهن فعال می‌شود.** با وجود شناخت ضمنی، افراد بدون آگاهی به اخذ تصمیمات جانبدارانه روی می‌آورند. اخیراً نتیجه یک بررسی درباره رزومه‌های متقاضیان شغل نشان داد که استخدام‌کنندگان، زنان را برای مشاغل خدمات مشتریان مناسب‌تر از مردان می‌دانند که احتمالاً به دلیل کلیشه جنسیت-نقش^۲ است. صاحب‌نظران، سه راه‌حل برای کاهش آثار جانبدارانه شناخت ضمنی پیشنهاد کردند. اول اینکه می‌توان مدیران را برای فهمیدن و شناختن این نوع از تعصب پنهان آموزش داد. دوم اینکه مدیران می‌توانند به جای مصاحبه‌های غیرساخت یافته از مصاحبه‌های ساخت یافته استفاده کنند. در یک مصاحبه ساخت یافته، پرسش‌های یکسان مصاحبه‌کنندگان از همه متقاضیان، منجر به ارزیابی‌های قابل اعتمادتر می‌شود. در نهایت اینکه مدیران می‌توانند به ارزیابی‌های بیش از یک یا دو مصاحبه‌کننده اعتماد کنند. اکنون بیشتر شرکت‌ها برای کاهش مشکلات مرتبط با شناخت ضمنی از مصاحبه‌های مجازی استفاده می‌کنند (بخش رفتار سازمانی در عمل را ببینید).

ارزیابی عملکرد: تصورات نادرست درباره عملکرد منجر به ارزیابی‌های غیردقیق عملکرد و تضعیف روحیه می‌شود. نتایج مطالعه اخیر روی افسران فرماندهی ارتش آمریکا را ببینید.

این پژوهش، ۱۹۳ افسر فرماندهی که به عنوان مشاوران حقوقی بودند را بررسی کرد. همه مشاوران در زمینه حقوق تخصص داشتند و افسران فرماندهی مسئول ارزیابی عملکرد آن‌ها بودند. به طور متوسط، مشاوران زن با نزدیک شدن به درجه حقوقشان نسبت به رئیس، امتیازات عملکرد کمتری نسبت به مردان دریافت کردند. مشاوران مرد چنین تجربه‌ای نداشتند. تنها خبر خوب در این پژوهش این است که این شکل از جانبداری، تنها زمانی رخ می‌دهد که ارزیابان گرایش بیشتری به سلطه اجتماعی داشته باشند. گرایش به سلطه اجتماعی^۳ ویژگی است که فرد تمایل به تسلط بر دیگران (در این مثال زنان) دارد.

گرچه استفاده از معیارهای عینی‌تر برای ارزیابی عملکرد باعث کاهش خطاهای ادراکی می‌شود اما اجرای این کار برای مشاغل وابسته به هم، کار ذهنی یا کارهایی بدون خروجی عینی دشوار است.

همچنین شرکت‌ها با استفاده از سازوکاری برای بازخوانی دقیق‌تر رفتار کارکنان توسط مدیران قادر به کاهش جانبداری هستند. در نهایت آموزش مدیران درباره خطاهای ادراکی و چگونگی اجتناب از آن‌ها در ارزیابی‌های عملکرد مفید خواهد بود.

¹ Implicit cognition

² gender-role stereotypes

³ social dominance orientation

به نظر شما آیا این زن شناخت ضمنی تأثیرگذار بر انتخاب شامش دارد؟ احتمالاً نوشیدن شراب سفید، ترجیح او را برای خوردن ماهی یا مرغ فعال کرده باشد. آیا شناخت ضمنی انتخاب شما در بیرون غذا خوردن را تحت تأثیر قرار می دهد؟

© Dave Mason/Blend Images RF

رفتار سازمانی در عمل

مصاحبه‌های مجازی باعث افزایش دقت مصاحبه شغلی و کاهش هزینه‌ها می‌شوند.

استخدام کنندگان بیش از پیش از یکی از سه نوع مصاحبه مجازی به عنوان بخشی از فرآیند استخدام استفاده می‌کنند. در نوع اول با تکیه بر نرم‌افزار ویدئویی، متقاضی به صورت یک جانبه^۱ و ضبط شده به سؤالات پاسخ می‌دهد. اوشن اسپری^۲، یک شرکت تعاونی پرورش زغال اخته^۳ در ماساچوست ایمیلی حاوی لینک سؤالات مصاحبه از پیش تعیین شده می‌فرستد. پاسخ‌ها با وبکم ضبط می‌شوند.

نوع دوم مصاحبه مجازی، تعاملی^۴، به صورت زنده و اغلب به وسیله اسکایپ است.

نوع آخر نیز، مصاحبه مجازی صوتی است که از طریق تلفن برای سنجش کاندیداها برای مشاغل خدمات مشتریان انجام می‌شود.

مزایای مصاحبه‌های مجازی: استانداردهای مصاحبه‌های مجازی باعث ایجاد چندین مزیت می‌شود:

سازگاری: مصاحبه‌های ویدیویی با استاندارد کردن فرآیند، منجر به ارزیابی‌های قابل اعتمادتری می‌شوند. مثلاً وال‌مارت با استفاده از مصاحبه‌های ویدیویی ایده بهتری از چگونگی تعامل داروسازان کاندیدا با مشتریان به دست می‌آورد. رستوران تی‌جی‌آی فرایدی^۵ نیز، به همین دلیل مدیران رستوران را از طریق مصاحبه‌های ویدیویی انتخاب می‌کند.

همکاری: مصاحبه‌های ویدیویی چه به صورت ضبط شده و چه به صورت زنده، همکاری را میان تصمیم‌گیرندگان استخدام افزایش می‌دهد و به اعتقاد صاحب‌نظران، ورودی‌های بیشتر منجر به انتخاب کاندیدای بهتر خواهد شد.

صرفه‌جویی در زمان و هزینه: شرکت اوشن اسپری، در مصاحبه‌های حضوری^۶ به طور میانگین برای هر کاندیدا ۱۰۰۰ دلار صرف می‌کرد. به گفته مارتین میشل^۷، مدیر استعداد و تنوع^۸ شرکت، «مصاحبه‌های ویدیویی این هزینه‌ها را کاهش» و به شرکت اجازه داد تا با متقاضیان سریع‌تر و بدون مجبور کردن آن‌ها به صرف زمان و حضور مصاحبه کند.

بیانید

۱. مباحث بالا به بیان جنبه‌های مثبت مصاحبه‌های ویدیویی پرداخت. به نظر شما این استراتژی جنبه‌های منفی هم دارد؟ اگر بله، ذکر کنید.

۲. چگونه خود را برای یک مصاحبه ویدیویی آماده می‌کنید؟

۳. اگر قصد انتخاب از میان متقاضیان یک شغل از طریق ویدیو را داشته باشید، به چه چیز توجه می‌کنید؟

رهبری: بر اساس پژوهش انجام شده، ارزیابی‌های کارکنان از اثربخشی رهبر، به شدت تحت تأثیر دانش قالبی آن‌ها از رهبران خوب و

بد است. مثلاً بر اساس یافته‌های تیمی از پژوهشگران، رفتارهای زیر نشان دهنده رهبری اثربخش هستند:

۱. تعیین وظایف مشخص برای اعضای گروه

۲. تأیید خوب بودن کار افراد

۳. تعیین اهداف مشخص برای گروه

¹ one-way

² Ocean Spray

³ cranberry-growing

⁴ two-way

⁵ T.G.I. Friday's restaurant

⁶ in-person

⁷ Martin Mitchell

⁸ manager of talent and diversity

۴. دادن اجازه تصمیم‌گیری به سایر اعضای گروه

۵. تلاش برای تیمی کار کردن گروه

۶. حفظ استانداردهای مشخص عملکرد

۲.۴ تصورات قالبی

پرسش اصلی

چگونه می‌توانیم از آگاهی نسبت به تصورات قالبی برای تصمیم‌گیری بهتر و مدیریت مؤثرتر استفاده کنیم؟

تصویر بزرگ‌تر

هیچگاه نگوئید از تصورات قالبی استفاده نمی‌کنید؛ آن‌ها با کمک به پردازش سریع‌تر اطلاعات، جزئی از شیوه تفکر ما انسان‌ها هستند. اما ممکن است باعث تصمیمات بد و تضعیف روابط فردی شوند. آگاهی نسبت به آن‌ها، شما را از دام‌های موجود در امان نگه می‌دارد.

«یک تصور قالبی، مجموعه‌ای از عقاید فرد درباره ویژگی‌ها یا صفات یک گروه است». ما نیازمند آگاهی از چگونگی تأثیرگذاری تصورات قالبی بر ادراک خود هستیم زیرا بدون قصد قبلی و حتی ناآگاهانه از آن‌ها استفاده می‌کنیم. تصورات قالبی همواره منفی نیستند. مثلاً خوب بودن ریاضی مهندسان بخشی از یک تصور قالبی مثبت است. تصورات قالبی می‌توانند درست یا نادرست باشند؛ در مثال فوق ممکن است مهندسان نسبت به عموم مردم ریاضی بهتری داشته باشند. متأسفانه، تصورات قالبی منجر به تصمیمات ضعیف می‌شوند. افرادی را در نظر بگیرید که سرطان آن‌ها تشخیص داده شده است که شامل چیزی در حدود ۴۰ درصد مردان و زنان ساکن آمریکا می‌شود. مطالعه اخیر در صنعت خرده‌فروشی نشان داد که مدیران نسبت به متقاضیان شغلی که از سرطان جان سالم به در برده‌اند تصمیمات تبعیض‌آمیز گرفتند. روی هم رفته، تصورات قالبی باعث ایجاد موانعی برای زنان، افراد مسن، رنگین‌پوستان و افراد ناتوان و در نتیجه تضعیف وفاداری و رضایت شغلی می‌شود. به مثال‌هایی در این زمینه توجه کنید.

جنسیت: خلاصه‌ای از پژوهش‌ها نشان داد که:

- برای مشاغل مردانه^۱ مانند آتش‌نشانی، مردان نسبت به زنان بیشتر ترجیح داده شده‌اند اما در مشاغل زنانه^۲ مانند پرستاری، ترجیحی نسبت به جنسیت خاص وجود ندارد.
- زنان نسبت به مردان، سخت‌تر به عنوان رهبران اثربخش تصور می‌شوند. (استثنا: وقتی سازمان با بحران مواجه و نیازمند نوسازی^۳ است، زنان اثربخش‌تر در نظر گرفته می‌شوند).
- زنان رنگین پوست نسبت به زنان سفیدپوست یا مردان، تحت تأثیر منفی تصورات قالبی درباره جنسیت-نقش قرار می‌گیرند.

نژاد: مطالعات درباره تصورات قالبی نژادی نشان داد که رنگین پوستان نسبت به سفیدپوستان، تبعیض ادراک شده بیشتر و حمایت روان‌شناختی کمتری تجربه می‌کنند. همچنین تبعیض نژادی ادراک شده با نگرش‌های کاری منفی، سلامت جسمی و روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد.

سن: مثال دیگری از یک تصور قالبی نادرست باور به انگیزه کمتر، مقاومت بیشتر در برابر تغییر، اعتماد کمتر، سلامت کمتر و احتمالاً مشکلات بیشتری در زمینه تعادل کار-زندگی برای کارکنان مسن‌تر است. مطالعه اخیر همه این عقاید منفی درباره سن را رد کرد.

¹ male-dominated jobs

² female-dominated jobs

³ turnaround

شکل‌گیری و حفظ تصور قالبی

تصورات قالبی طی یک فرآیند چهار مرحله‌ای شکل می‌گیرند:

۱. **دسته‌بندی:** ما افراد را بر اساس معیارهایی مثل جنسیت، سن، نژاد و شغل دسته‌بندی می‌کنیم.
۲. **استنباط (نتیجه‌گیری):** سپس استنباط می‌کنیم که همهٔ افراد یک طبقهٔ خاص دارای صفات و ویژگی‌های یکسانی هستند: زنان پرورش دهنده هستند، افراد مسن حوادث شغلی بیشتری دارند، آمریکایی‌های آفریقایی تبار قهرمانان خوبی هستند.
۳. **انتظارات:** ما انتظارات خود از دیگران را شکل داده و رفتار آن‌ها را بر اساس تصورات قالبی خود تفسیر می‌کنیم.
۴. **حفظ (نگهداری):** ما تصورات قالبی را با شیوه‌های زیر حفظ می‌کنیم:
 - اغراق در فراوانی رفتارهای کلیشه‌ای دیگران
 - توصیف نادرست رفتارهای مورد انتظار و غیرمنتظره
 - تمایز افراد اقلیت از خودبر اساس پژوهش انجام شده، کاهش استفاده از تصورات قالبی مستلزم اطلاعات صحیح و انگیزش است.

چالش‌ها و توصیه‌های مدیریتی

چالش اصلی مدیریتی کاهش میزان تأثیرگذاری تصورات قالبی بر تصمیم‌گیری و فرآیندهای ارتباطی در سازمان است. در این خصوص سه راه‌حل ارائه می‌کنیم:

۱. **مدیران باید تصورات قالبی و چگونگی تأثیرگذاری آن بر رفتار و تصمیم‌گیری را آموزش دهند.** بسیاری از افراد متوجه چگونگی تأثیرگذاری ناخودآگاه تصورات قالبی بر ادراک نیستند. مثلاً افراد ارزیابی‌کنندهٔ نوازندگان ارکستر سمفونیک، نسبت به مردان تعصب بیشتری داشتند. این تمایل ناخودآگاه با استفاده از مانعی برای دیده نشدن متقاضیان توسط کمیتهٔ ارزیابی کاهش یافت و به طور چشمگیری زنان بیشتری با این رویکرد عاری از تعصب استخدام شدند.
۲. **مدیران باید فرصت‌هایی برای کارکنان گوناگون فراهم کنند تا در گروه‌های همکاری با وضعیت برابر با یکدیگر ملاقات و کار کنند.** دانشمندان جامعه‌شناسی معتقدند ارتباط میان فردی مثبت بین گروه‌های گوناگون، بهترین روش برای کاهش تصورات قالبی است، زیرا باعث آگاهی افراد از ویژگی‌های واقعی یکدیگر می‌شود.
۳. **مدیران باید همهٔ کارکنان را به افزایش آگاهی از تصورات قالبی تشویق کنند،** زیرا باعث کاهش استفاده از تصورات قالبی در تصمیم‌گیری و تعامل با دیگران می‌شود.

در این تصویر چه چیز جلب توجه می‌کند؟ آیا متوجه نشستن مرد روی ویلچیر شدید؟ به نظر شما برخی افراد نسبت به این ناتوانی‌ها تصورات قالبی منفی دارند؟ بر اساس نتایج پژوهش‌ها بسیاری این گونه‌اند.

۳.۴ اسناد علی

پرسش اصلی

عملکرد کارمند را چگونه تفسیر کنیم؟

تصویر بزرگ‌تر

شما آگاهانه یا ناآگاهانه در هنگام سعی برای توضیح علل رفتار، از اسناد علی^۱ استفاده می‌کنید. اغلب مدیران نیز همین کار را می‌کنند. اگر بیاموزید که چگونه تفسیر ما را از رفتار مشاهده شده مخدوش می‌نماید، می‌توانید از خطای اساسی اسناد^۲ و جانبداری به نفع خود^۳ اجتناب کنید.

تئوری اسناد^۴، بر اساس یک فرض ساده است: درست یا نادرست، افراد علل رفتار خود یا دیگران را تفسیر می‌کنند. طبق تعریف رسمی اسناد علی، علل احتمالی یا تفسیر شده رفتار هستند. مدیران باید چگونگی شکل‌گیری این اسناد توسط کارکنان را بفهمند زیرا به شدت بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارند. طبق جدول ۱.۴، درک مدیر از رفتار مشاهده شده منجر به اقدامات متفاوتی می‌شود.

مدل اسناد کلی

مدل‌های فعلی اسناد بر اساس کار پیشگامانه فریتز هیدر^۵ فقید، نظریه پرداز تئوری اسناد بنا نهاده شده است که بیان کرد می‌توان رفتار را به عوامل داخلی درون یک فرد (مانند توانایی) یا عوامل خارجی درون محیط (مانند یک کار دشوار) نسبت داد. پس از کار هیدر، هارولد کلی^۶ سعی کرد برخی پیشایندهای خاص اسناد داخلی و خارجی را دقیق‌تر بررسی کند. کلی فرض کرد که افراد رفتار اسناد علی را با مشاهده سه جزء انجام می‌دهند: هم‌رأیی^۷، تمایز^۸ و همسانی^۹. این ابعاد با یکدیگر متفاوت بوده، ترکیبات گوناگونی شکل داده و منجر به اسنادهای متفاوتی می‌شوند.

- هم‌رأیی رفتار فرد را با افراد مشابه مقایسه می‌کند. هنگامی که فرد مشابه سایر اعضای گروه رفتار کند، هم‌رأیی زیاد و اگر متفاوت با آن‌ها رفتار کند، هم‌رأیی کم است.
- تمایز رفتار یک فرد را در یک کار با رفتار همان فرد در کارهای دیگر مقایسه می‌کند. تمایز زیاد یعنی فرد کاری را با شیوه‌ای متفاوت از کاری دیگر انجام داده است.
- همسانی تعیین می‌کند که آیا عملکرد فرد در یک کار مشخص با گذشت زمان از ثبات برخوردار است یا خیر. همسانی اندک به دلایل واضحی نامطلوب است و نشان می‌دهد که فرد قادر به انجام یک کار معین در سطح استاندارد نیست. همسانی زیاد نیز بیان می‌کند که یک فرد کار مشخصی را در طول زمان با تغییر کم یا بدون تغییر انجام می‌دهد.

¹ causal attributions

² fundamental attribution bias

³ self-serving bias

⁴ Attribution theory

⁵ Fritz Heider

⁶ Harold Kelley

⁷ consensus

⁸ distinctiveness

⁹ consistency

جدول ۱.۴ ارتباط اسناد و اقدامات مدیر

رفتار مشاهده شده	استاد مدیر	اقدام مدیر
کارمند حداقل استاندارد را به دست نمی آورد.	عدم تلاش	توییح و مجازات
کارمند حداقل استاندارد را به دست نمی آورد.	عدم توانایی	آموزش

شکل ۳.۴ نمودارهای نمونه‌ای از این ابعاد در هر دو حالت کم و زیاد است.



شکل ۳.۴ نمودارهای نمونه از هم‌رأیی، تمایز و همسانی در عملکرد

SOURCE: K. A. Brown, "Explaining Group Poor Performance: An Attributional Analysis," *Academy of Management Review*, January 1984, p. 56.

این ابعاد سه گانه رفتار چگونه منجر به اسنادهای خاص می شوند؟ بر اساس نظریه کلی، افراد رفتار را با توجه به روش رتبه بندی همراهی، تمایز و همسانی در جدول ۲.۴ به علل درونی (عوامل فردی) یا علل بیرونی (عوامل محیطی) نسبت می دهند:

مثال: احتمالاً اگر مری^۱ در طول سال گذشته نسبت به همکارانش عملکرد متفاوتی نشان داده باشد، شما عملکرد او را به علل درونی نسبت می دهید. بر عکس، اگر عملکرد مری مشابه همکارانش اما پایین تر از سطح عملکرد معمول خود در سال گذشته باشد، شما آن را به علل بیرونی نسبت خواهید داد.

علیرغم وجود سایر ترکیبها، دو حالت زیر بیشتر از سایر حالات مورد مطالعه قرار گرفته اند. **توجه کنید:** برای برداشت دیگری از نظریه کلی، دوباره به شکل ۳.۴ توجه کنید. ما نمودارهایی را در کنار یکدیگر آورده ایم که نشان دهنده اسناد درونی در سمت چپ و اسناد بیرونی در سمت راست هستند.

جدول ۲.۴ شکل گیری اسناد درونی و بیرونی

اسناد	همراهی (افراد)	تمایز (کارها)	همسانی (زمان)
درونی	پایین	پایین	بالا
بیرونی	بالا	بالا	پایین

فعالیت عملی

به کارگیری مدل کلی

۱. فردی را در نظر بگیرید که به تازگی شما را ناامید کرده است. ناامیدی می تواند درباره کار (همکاری که به خوبی به وظیفه اش در گروه عمل نکرده است) یا درباره مسئله شخصی (دوستی که تاریخ تولد شما را فراموش کرده است) باشد.
۲. با استفاده از مدل کلی، درونی یا بیرونی بودن علل رفتار غیرمنتظره را شناسایی کنید.
۳. بر اساس این اسناد، برای اطمینان از عدم تکرار این رفتار، چه باید کنید یا بگویید؟

گرایش های اسنادی

پژوهشگران دو گرایش اسنادی^۲ تحریف کننده ادراک ما از رفتار مشاهده شده را معرفی کردند: **خطای اساسی اسناد**^۳ و **خطای جانبداری** به نفع خود^۴.

خطای اساسی اسناد: خطای اساسی اسناد، تمایل ما به نسبت دادن رفتار یک فرد به ویژگی های شخصیتی و نادیده گرفتن عوامل بیرونی است. این خطا باعث نادیده گرفتن عوامل محیطی مهم (چارچوب سازماندهی را ببینید) مؤثر بر رفتار توسط ادراک کننده شده و با ارزیابی نادرست عملکرد، منجر به واکنش نامناسب به عملکرد ضعیف می شود.

خطای جانبداری به نفع خود: خطای جانبداری به نفع خود، تمایل ما به پررنگ کردن نقش خود در موفقیتها و بی اهمیت کردن آن در شکستها است. بر این اساس کارکنان موفقیت خود را به عوامل درونی (توانایی بالا یا سخت کوشی) و

¹ Mary

² attributional tendencies

³ fundamental attribution bias self-serving bias

⁴ self-serving bias

ناکامی‌های خود را عوامل بیرونی غیرقابل کنترل (سختی کار، بدشانسی، همکاران یا رئیس ناهماهنگ) نسبت می‌دهند. این تمایل در همه جنبه‌های زندگی ایفای نقش می‌کند.

کاربردها و پیامدهای مدیریتی

مدل‌های اسنادی، می‌توانند چگونگی رفتار مدیران با کارکنان دارای عملکرد ضعیف را توضیح دهند. یک مطالعه نشان داد که وقتی مدیران عملکرد کارکنان را به تلاش کم نسبت می‌دهند، بازخوردی سریع‌تر، پرتکرارتر و منفی‌تر می‌دهند. مطالعه دیگری نشان داد که مدیران به انتقال کارکنانی تمایل دارند که عملکرد ضعیف آن‌ها به عدم توانایی نسبت داده شده است در حالی که همین مدیران، وقتی عملکرد ضعیف را به عوامل بیرونی غیرقابل کنترل نسبت دادند، تمایلی به واکنش سریع نداشتند. این مشاهدات درس‌های مفیدی برای همه ما دارد:

- **ما تمایل داریم رفتار را به شکل نامتناسبی به علل داخلی نسبت دهیم.** این خطا منجر به ارزیابی عملکرد نادرست و در نتیجه کاهش انگیزه کارکنان می‌شود. چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی یک راه‌حل ساده برای غلبه بر این تمایل پیشنهاد می‌کند. باید به خاطر داشته باشید که رفتار و عملکرد حاصل عوامل فردی و موقعیتی هستند.
- **ممکن است سایر خطاهای اسنادی مدیران را به انجام اقدامات نامناسبی مانند ارتقا، جابه‌جایی، اخراج و غیره وادار کند.** پاسخ‌های نامناسب می‌تواند منجر به کاهش انگیزه و عملکرد شود.
- **اسنادهای یک کارمند درباره عملکردش، تأثیر به‌سزایی بر انگیزه، عملکرد و نگرش‌های فردی مانند عزت نفس دارند.** مثلاً وقتی افراد ناکامی خود را به عدم توانایی نسبت می‌دهند، احتمالاً دلسرد شده، انتظارات خود نسبت به موفقیت در آینده را کاهش داده و عزت نفس کمتری خواهند داشت. همچنین به احتمال زیاد، کارکنان با نسبت دادن موفقیت به عوامل درونی مانند توانایی و تلاش، عملکرد و رضایت شغلی بهتری خواهند داشت.

۴.۴ تعریف و مدیریت تنوع

پرسش اصلی

آگاهی از سطوح تنوع چگونه به سازمان‌ها در مدیریت مؤثر آن کمک می‌کند؟

تصویر بزرگ‌تر

مانند صدف‌های دریایی در یک ساحل، افراد دارای اشکال، اندازه‌ها و رنگ‌های گوناگونی هستند. همه ما باید از لایه‌های مختلف تنوع آگاهی داشته باشیم و تفاوت بین سیاست جبرانی و مدیریت تنوع را بدانیم.

آیا از پیش‌تصوراتی در مورد تنوع دارید که قابل تأمل باشد؟ بیایید واقعیت را بررسی کنیم:

- **فرضیه: تنوع جنسیت در هیأت مدیره بر عملکرد بنگاه تأثیر نمی‌گذارد.** تیمی از پژوهشگران با بررسی نتایج ۱۴۰ مطالعه پژوهشی به نادرست بودن این فرضیه پی بردند. یافته‌ها نشان داد که سازمان‌ها با حضور زنان در هیأت مدیره سودآورتر بودند.

- **فرضیه: سازمان‌ها در طی سال‌های ۲۰۱۴-۲۰۱۵ و به دلیل رکود اقتصادی، کار سختی در یافتن کارکنان واجد شرایط داشتند.** بله، بر اساس داده‌های سایت ایندیدی^۱، به عنوان برترین وب سایت استخدام دنیا، این فرضیه درست است. به نظر می‌رسد که ۵۶ درصد همه فرصت‌های شغلی، پس از یک ماه و ۳۳ درصد پس از سه ماه همچنان پابرجا بودند. روی هم رفته بر اساس تخمین سایت ایندیدی در سال ۲۰۱۵، در آمریکا ماهیانه بیش از ۳۳۰ میلیون ساعت کاری به خاطر فرصت‌های شغلی اشغال نشده از دست می‌رود. در میان صنایع گوناگون، مشاغل مدیریتی و سرپرستی سخت‌تر از بقیه مشاغل اشغال می‌شوند.

- **فرضیه: در سال ۲۰۵۰، سفیدپوستان، اکثریت گروه نژادی آمریکا را در اختیار خواهند داشت.** بر اساس اعلام اداره سرشماری آمریکا این گونه نیست. در حال حاضر سفیدپوستان، ۶۳ درصد جمعیت را تشکیل می‌دهند، اما در سال ۲۰۴۳ این درصد به زیر ۵۰ خواهد رسید.

تنوع جنسیتی، نژادی، آموزشی و سنی در آمریکا بیشتر خواهد شد. مثلاً در حال حاضر والدین شاغل، غیر سفیدپوستان و افراد مسن بیشتری در آمریکا حضور دارند و پیامدهای آن همواره مطابق انتظار نخواهد بود. **ویژگی‌های جمعیت شناختی^۲، سنجش آماری جمعیت و ویژگی‌های آن (مانند سن، نژاد، جنسیت یا درآمد) در طول زمان است.** مطالعه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در درک بهتر تنوع به ما کمک می‌کند و برای مدیران در توسعه سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی در جذب، نگهداشت و توسعه کارکنان واجد شرایط مفید خواهد بود. در ادامه این فصل به درک شما از تنوع و چالش‌های مدیریتی آن کمک می‌کنیم.

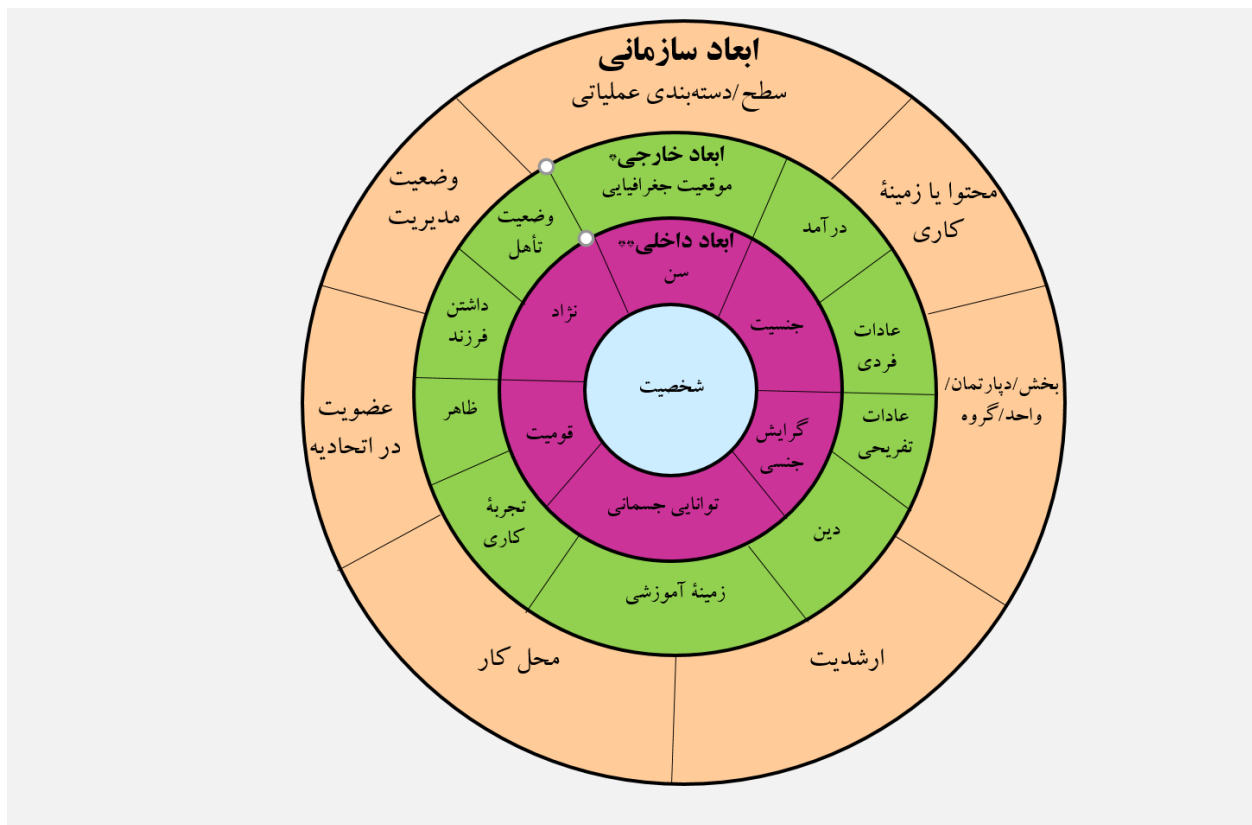
سطوح تنوع

¹ Indeed.com

² Demographics

تنوع نشان‌دهنده گروهی از تفاوت‌ها و شباهت‌های فردی میان افراد و یک عامل ورودی در چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی است. همچنین خواهید آموخت که مدیریت تنوع بر انواع فرآیندها و پیامدهای چارچوب سازماندهی تأثیر می‌گذارد.

علاوه بر این، تنوع به همه چیز مرتبط است و فقط موضوعی درباره نژاد یا جنسیت؛ مثلاً همجنس‌گرا بودن یا نبودن، یا کاتولیک، یهودی، پروتستان یا مسلمان بودن نیست. تنوع به مجموعه‌ای از تفاوت‌های فردی متمایزکننده ما نسبت به دیگران مربوط است.



شکل ۴.۴ لایه‌های چهارگانه تنوع

IL: Business *Internal dimensions and external dimensions are adapted from M. Locken and J. B. Rosener, **Workforce America!** (Homewood, One Irwin, 1991).
SOURCE: L. Gardenswartz and A. Rowe, **Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity** (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2008).

یک تیم از متخصصان تنوع، شامل: لی گاردنسوارتز و آنیتا روه^۱، چهار لایه تنوع را برای کمک به طبقه‌بندی اشکال ایجاد تمایز میان افراد شناسایی کردند (شکل ۴.۴). روی هم رفته این لایه‌ها هویت‌های فردی ما را تعریف و بر شیوه جهان‌بینی ما تأثیر می‌گذارند.

¹ Lee Gardenswartz and Anita Rowe

بر اساس شکل ۴.۴، شخصیت در مرکز دایره تنوع قرار دارد زیرا مجموعه ثابتی از ویژگی‌های هویت یک فرد را نشان می‌دهد. این‌ها همان ابعاد شخصیتی مورد اشاره در فصل سوم هستند. لایه بعدی تنوع از ابعاد داخلی تشکیل شده است که نشان دهنده سطح بیرونی ابعاد تنوع است. **ویژگی‌های سطح بیرونی^۱**، مانند نژاد، جنسیت و سن به سرعت در تعاملات ظاهر می‌شوند. از آنجا که ما این خصوصیات را غیرقابل تغییر می‌دانیم، آن‌ها به شدت بر نگرش‌ها، انتظارات و مفروضات ما درباره افراد و در نتیجه بر رفتار ما تأثیر می‌گذارند. تجربه یک مدیر میانی آمریکایی آفریقایی تبار را در نظر بگیرید. او تعطیلات خود را اینگونه به خاطر می‌آورد که وقتی کنار استخر نشسته بود: «یک مرد سفیدپوست درشت اندام حدوداً ۵۰ ساله به من نزدیک شد و از من تقاضای حوله اضافه کرد. من گفتم: ببخشید؟ او بدون حتی ذره‌ای شرمندگی یا عذرخواهی در تن صدایش در پاسخ گفت: شما اینجا کار نمی‌کنید؟» به احتمال زیاد، تصورات قالبی یک یا چند بعد درونی تنوع بر رفتار مرد تأثیر گذاشته است.

بر اساس شکل ۴.۴، لایه بعدی تنوع از تأثیرهای بیرونی است که کنترل بیشتری روی آن‌ها داریم. مانند محل زندگی، تعلقات مذهبی، وضعیت تأهل و داشتن فرزند و تجربه کاری. این ابعاد همچنین تأثیر زیادی بر ادراک، رفتار و نگرش‌های ما دارند. آخرین لایه تنوع ابعاد سازمانی مانند ارشدیت، عنوان و عملکرد شغلی و محل کار است. تلفیق دو لایه آخر، باعث شکل‌گیری ویژگی‌های سطح عمیق تنوع می‌شوند. **ویژگی‌های سطح عمیق^۲** برای پدیدار شدن در تعاملاتی چون نگرش‌ها، عقاید و ارزش‌ها زمان بیشتری نیاز دارند. این ویژگی‌ها کاملاً تحت کنترل ما هستند.

سیاست جبرانی در مقابل مدیریت تنوع

اقدام به جبران بی‌عدالتی‌های گذشته نسبت به اقلیت‌ها/سیاست جبرانی^۳ و مدیریت تنوع، ناشی از ارزش‌ها و اهداف بسیار متفاوتی هستند. این بخش به توضیح این تفاوت‌ها می‌پردازد.

سیاست جبرانی: این سیاست به خودی خود یک قانون نیست و نتیجه قانونی به نام فرصت استخدام برابر^۴ است. هدف این قانون، ممنوعیت تبعیض و تشویق سازمان به پیشگیری فعالانه آن است. **تبعیض زمانی رخ می‌دهد که تصمیمات استخدامی درباره یک فرد بر اساس دلایل غیرمرتبط با عملکرد و شغل باشند.** مثلاً سازمان‌ها نمی‌توانند به صورت قانونی بر اساس نژاد، رنگ، مذهب، ملیت، جنسیت، سن، ناتوانی جسمی و ذهنی و بارداری تبعیض قائل شوند. **سیاست جبرانی، به عنوان یک مداخله هدفمند، به مدیریت این فرصت را می‌دهد تا یک نابرابری، بی‌عدالتی، اشتباه یا تبعیض آشکار مربوط به گذشته را اصلاح کند.**

آیا تعداد مردان سفیدپوست در این عکس از کنگره آمریکا برجسته است؟ کنگره شامل ۸۰ درصد افراد سفیدپوست و ۸۰ درصد مرد است و برخی اوقات به خاطر نداشتن تنوع مورد انتقاد قرار می‌گیرد.

© Susan Walsh/AP Photo

سیاست جبرانی

- به هر دو دسته برنامه‌های اختیاری و اجباری مربوط می‌شود.

¹ Surface-level characteristics

² Deep-level characteristics

³ Affirmative action

⁴ equal employment opportunity (EEO)

• به سهمیه‌ها مشروعیت نمی‌دهند. سهمیه‌ها غیرقانونی هستند و تنها توسط قضاتی وضع می‌شوند که نتیجه می‌گیرند یک شرکت درگیر اقدامات تبعیض‌آمیز است.

• شرکت‌ها را ملزم به استخدام افراد ناشایسته نمی‌کنند.

• فرصت‌های زیادی برای زنان و گروه‌های اقلیت ایجاد می‌کنند.

• نوعی تفکر مورد نیاز برای مدیریت مؤثر، تنوع را تقویت نمی‌کنند.

آیا مورد آخر برایتان تعجب‌آور است؟ پژوهش‌ها از گرایش‌های زیر در برنامه‌های سیاست جبرانی حکایت دارند:

۱. مردان سفیدپوست نسبت به زنان و اقلیت‌ها برداشت منفی‌تری از این برنامه‌ها دارند زیرا آن‌ها را برخلاف منافع خود می‌بینند.

۲. لیبرال‌ها و دموکرات‌ها نسبت به محافظه‌کاران و جمهوری‌خواهان این برنامه‌ها را مثبت‌تر می‌پندارند.

۳. توسط افراد دارای نگرش‌های نژادپرستانه یا جنسیت‌گرایانه حمایت نمی‌شوند.

۴. برخلاف انتظار، بر زنان و اقلیت‌هایی که انتظار می‌رفت از آن منتفع شوند، تأثیر منفی داشت. فرضاً افرادی که بر اساس این برنامه‌ها استخدام شدند، احساس رانده شدن به عنوان کارکنان ناشایسته و نامناسب می‌کردند.

هلنا مورسیسی^۱، مدیرعامل مدیریت سرمایه‌گذاری نیوتن^۲، در پاسخ به خبرنگاری دربارهٔ انتخاب زنان برای عضویت در هیأت مدیرهٔ شرکت برای پرکردن یک سهمیه گفت: «من سهمیه‌ها را ترحم‌آمیز می‌دانم، زیرا نمی‌خواهم صرفاً برای پر کردن سهمیه عضو هیأت مدیره باشم».

مدیریت تنوع: مدیریت تنوع، افراد را برای استفاده از حداکثر پتانسیل خود توانمند می‌سازد. مدیریت تنوع بر تغییر فرهنگ و زیربنای یک سازمان تمرکز می‌کند تا افراد با حداکثر بهره‌وری ممکن کار کنند. آن‌موریسون^۳، یک متخصص در زمینهٔ تنوع، تلاش کرد تا انواع ابتکارات مورد استفاده توسط ۱۶ شرکت برای مدیریت موفق تنوع را شناسایی کند. نتایج او سه راهبرد کلیدی در کار را مشخص کرد: آموزش^۴، اجرا^۵ و آشکارسازی^۶.

• **عنصر آموزشی:** آموزش دو مزیت دارد: اول اینکه مدیران تازه‌کار را برای پست‌های سرپرستی بیشتر آماده می‌کند و دیگر اینکه به مدیران قدیمی کمک می‌کند تا از پیش‌داوری در تفکر دربارهٔ تعامل با افراد از جنسیت و قومیت متفاوت خودداری کنند.

• **عنصر اجرا:** در اجرا ضمن تمرکز بر اهداف تنوع، افراد به تغییر رفتار تشویق می‌شوند.

• **عنصر آشکارسازی:** معرفی شخص به سایر افراد دارای زمینه‌ها و خصوصیات گوناگون، با کمک به مدیران در شناخت و احترام به افراد متفاوت، باعث ایجاد رویکردی شخصی‌تر به تنوع می‌شود.

به طور خلاصه، مشاوران و افراد آکادمیک اعتقاد دارند که سازمان‌ها باید به جای استفادهٔ اجباری از برنامهٔ سیاست جبران، برای مدیریت تنوع تلاش کنند.

¹ Helena Morrissey

² Newton Investment Management

³ Ann Morrison

⁴ Education

⁵ Enforcement

⁶ Exposure

هلنا موريسي، مديرعامل مديريت سرمايه گذاري نيوتن، مدافع افزايش تنوع در هيأت مديره شركت‌هاي انگلستان است. طی ۱۵ سال مديريت او، دارايي‌هاي شركت دو برابر شد. همچنين نيوتن به عنوان مدير عامل باشگاه ۳۰ درصد^۱ فعاليت مي‌كند كه در سال ۲۰۱۰ تاسيس شد. گروهی كه براي افزايش شمار زنان در هيأت شركت‌هاي دولتي تلاش كرد. از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۶، سهم زنان از هيئت مديره شركت‌هاي دولتي از ۱۲/۵ درصد به ۲۶ درصد افزايش يافت.

© Chris Ratcliffe/Bloomberg/Getty Images

^۱ 30 Percent Club

۵.۴ ارائه طرح توجیهی برای مدیریت تنوع

پرسش اصلی

توجیه تجاری مدیریت تنوع چیست؟

تصویر بزرگ‌تر

پس از مرور طرح توجیهی مدیریت تنوع، تغییرات جمعیت‌شناختی در نیروی کار آمریکا را بررسی خواهیم کرد که نیاز بیشتری به مدیریت تنوع دارد. این تغییرات جمعیت‌شناختی پیامدهای مهمی در رفتار سازمانی دارند.

تنوع رو به رشد در آمریکا یک ابتکار تجاری نیست، بلکه یک واقعیت است. کسب‌وکارها می‌توانند آگاهانه آن را مدیریت کنند یا در برابر تغییرات جمعیت‌شناختی کشور تسلیم شوند.

توجیه تجاری

مبنای تجاری مدیریت تنوع چیزی بیش از مطلوبیت آن از لحاظ قانونی، اجتماعی و اخلاقی است. ساده‌تر اینکه، مدیریت تنوع کار خوبی است. بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی - درباره مردانی که لباس می‌شویند - نشان می‌دهد شرکت‌ها چگونه از تولید محصولات هدفمند برای گروه‌های جمعیت‌شناختی خاص کسب سود می‌کنند.

رفتار سازمانی در عمل

تولید محصولات متناسب با عادات لباس شستن مردان

به طور تاریخی، بیشتر کارهای خانه را زنان انجام می دهند. اما این روند به خصوص درباره شستن لباس به آرامی در حال تغییر است. مطالعه انجام شده توسط شرکت تحقیقات بازار مینتل^۱، نشان داد ۶۷ درصد مردان ۱۸ تا ۳۴ ساله، مسئول اصلی شستن لباس هستند در حالی که این میزان در سال ۲۰۱۳، ۴۴ درصد بود. همچنین ۶۰ درصد مردان ۳۵ تا ۵۴ ساله هم وظیفه شستن لباس را انجام می دهند. شرکت پروکتر اند گمبل^۲، بزرگترین سازنده مواد پاک کننده در آمریکا، با اشاره به «زنان و مردان^۳» در تبلیغات محصولات لباسشویی خود، به این نیاز پاسخ داد. این شرکت در تبلیغات خود با استفاده از قهرمانان لیگ ملی فوتبال، به عنوان مثالهایی در یک کمپین ویدیویی آنلاین، مردان را در حال شستن لباس ماهرانه نشان داد.

بر اساس گزارش وال استریت ژورنال، شرکت پی اند جی تولید انواع تایید مردانه را مورد هدف قرار داد اما در نهایت تصمیم گرفت مواد شوینده مانند تاید پلاس فبریز اسپورت^۴ را در عطرهایی از جمله ویکتوری فرش^۵ نیز تولید کند. بونس مردانه^۶ نیز در سال ۲۰۱۴ معرفی شد.

شرکت سان پراداکت^۷، تولید کننده مواد شوینده و نرم کننده پارچه، با بررسی رفتار مردان، متوجه شد که آنان علاقه‌ای به مرتب کردن لباس‌ها ندارند. آن‌ها تمایل دارند با شستن تعداد زیادی لباس در هر مرتبه، شستن لباس را در تعداد دفعات کمتری انجام دهند و با این کار ریسک از دست رفتن رنگ لباس‌ها را می‌پذیرند.

به دلیل تمایل مردان به استفاده از چرخه شستشوی معمولی برای هر چیز، شرکت ویرپول^۸، یک سری ماشین لباسشویی به نام کالرست^۹ عرضه کرد که با استفاده از ترکیبی از دمای آب، زمان و حرکت از کم رنگ شدن لباس‌ها جلوگیری می‌کند. شرکت هیروکلین^{۱۰}، فروشنده مواد پاک کننده و پودر لباسشویی، یک پاک کننده ویژه تولید کرد که لکه‌های سخت روی پارچه را از بین می‌برد. مایک ایتون^{۱۱}، بنیانگذار شرکت، خواستار محصولی بود که «با عادت مردان مبنی بر تمیز کردن، به تأخیر انداختن، به تأخیر انداختن، به تأخیر انداختن و دوباره تمیز کردن همخوانی داشته باشد». فرمول ماده تمیز کننده برای از بین بردن لکه‌های رایج روی لباس مردان مانند شیرینی، سس خردل، آبجو، ماری جوانا، نوشیدنی الکلی و گریس مناسب بود.

از مردان انتظار می‌رود بیشتر کارهای خانه انجام دهند؛ زیرا اولاً امروزه مردان بیشتری تنها هستند که چیزی در حدود ۴۷ درصد مردان آمریکا را شامل می‌شود و همچنین تعداد مردانی که پاره‌وقت کار می‌کنند نیز رو به افزایش است. حدود ۶/۷ میلیون مرد در سال ۲۰۱۴ پاره‌وقت کار کردند که باعث بیشتر شدن وقت آن‌ها برای کارهای خانه می‌شود.

¹ Mintel

² Procter & Gamble Co

³ him and her

⁴ Tide Plus Febreze Sport

⁵ Victory Fresh

⁶ Bounce for Men

⁷ Sun Products

⁸ Whirlpool

⁹ ColorLast

¹⁰ Hero Clean

¹¹ Mike Eaton

بیاندیشید

۱. آیا از تولید محصولاتی سازگار با عادات لباس شستن مردان توسط شرکت‌ها، تعجب کردید؟
۲. به نظر شما استفاده از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در فرآیند طراحی محصول ایراد دارد؟ توضیح دهید.

مدیریت تنوع همچنین این امکان را به سازمان می‌دهد تا کسب و کار خود را در بازار رقابتی حفظ و رشد دهد. به گفته ویلیام ولدن^۱، رییس و مدیرعامل پیشین جانسون اند جانسون^۲:

تنوع و ناهمگنی، بخش اصلی کسب و کارهای ما و برای موفقیت جهانی ما ضروری هستند. اصول تنوع و ناهمگنی ریشه در باور (ارزش‌های شرکت) ما دارد و توان ما را در ارائه محصولات و خدماتی برای ارتقای سلامت و رفاه مردم دنیا ارتقا می‌دهد. ما نمی‌توانیم تمرکز بر این حوزه‌های کلیدی را در هیچ محیط کسب و کاری کاهش دهیم.

پژوهش‌های انجام شده هم از منظر این راهبرد پشتیبانی می‌کند. مثلاً مطالعه اخیر روی ۷۳۹ خرده‌فروشی، دیدگاه دسترسی و مشروعیت^۳ را تقویت کرد. این دیدگاه به این شکل تعریف می‌شود:

دیدگاه دسترسی و مشروعیت درباره تنوع، بر اساس این تشخیص است که بازارها و حوزه‌های سازمان‌ها از لحاظ فرهنگی تنوع دارند. بنابراین لازم است سازمان در بخش‌هایی از نیروی انسانی خود به عنوان راهی برای دستیابی به دسترسی و مشروعیت در بازارها و گروه‌های شکل دهنده آن تنوع ایجاد کند.

بر اساس یک مطالعه اختصاصی، با همخوانی ترکیب قومی - نژادی کارکنان فروش و مشتریان آن‌ها، رضایت مشتریان و بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد. تیم دیگری از پژوهشگران، با بررسی اینکه آیا مشتریان در فروشگاه‌هایی دارای متصدیان فروش شبیه به خود، بیشتر پول خرج می‌کنند، نتایج جالبی را منتشر کردند. نتایج بررسی ۲۱۲ فروشگاه حاکی از تأثیر تشابه مشتری با کارمند بر هزینه کرد بیشتر مشتری بود. گرچه این موضوع به مدیریت تنوع می‌پردازد ولی اگر کارکنان نتوانند همه استعداد، توانایی، انگیزه و تعهد خود را صرف کنند، سازمان امکان استفاده از تنوع به عنوان یک مزیت استراتژیک را نخواهد داشت. بنابراین سازمان‌ها باید محیط یا فرهنگی ایجاد کنند که همه کارکنان در آن احساس مفید و باارزش بودن کنند. مدیریت تنوع یک مؤلفه حیاتی برای ایجاد چنین محیطی است.

شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای به ارزش داشتن کارکنانی هم‌نژاد با مشتریان پی برده‌اند. در این تصویر می‌بینیم که یک کارمند آمریکایی آفریقایی تبار، به مشتریان هم‌نژاد خود کمک می‌کند. چرا مشتریان ترجیح می‌دهند که از فردی مشابه خود کمک بگیرند؟ © Blend Images/Alamy RF

روندهای تنوع نیروی کار

مطالعه جمعیت‌شناسی، روش‌های منحصربه‌فردی برای مدیریت کارکنان متنوع به مدیران پیشنهاد می‌کند. برای سازمان‌ها هم این یک نشانه است که آیا سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی با ویژگی‌های گوناگون کارکنان تناسب دارد یا خیر. در ادامه پنج دسته از ابعاد داخلی دایره تنوع^۴ در شکل ۴.۴ یعنی جنسیت، نژاد، گرایش جنسی، توانایی‌های جسمانی/ذهنی و سن و همچنین یک دسته از ابعاد خارجی، یعنی سطح آموزشی را بررسی می‌کنیم.

¹ William Weldon

² Johnson & Johnson

³ access-and-legitimacy

⁴ diversity wheel

زنان سقف شیشه‌ای را شکستند اما در یک هزار تو وارد شدند: از سال ۱۹۸۶، واژه سقف شیشه‌ای^۱، به معنای یک مانع

نامرئی ولی مطلق در مسیر پیشرفت زنان به سطوح بالای سازمان مورد توجه قرار گرفت. آمار گوناگون وجود سقف شیشه‌ای را تأیید می‌کند. برای مثال در سال ۲۰۱۴، میانگین درآمد هفتگی برای مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای ۱۳۴۶ دلار برای مردان و ۹۸۱ دلار برای زنان بود. حتی در میان زنان و مردان فارغ التحصیل ام‌بی‌ای که درآمدها پس از فارغ التحصیلی در ۲۰۰۷-۲۰۰۹ تقریباً یکسان بود، تا سال ۲۰۱۴ شکافی باز شد به طوری که زنان ۱۴۰۰۰۰ دلار و مردان ۱۷۵۰۰۰ دلار درآمد داشتند.

برخی اعتقاد دارند این تفاوت در پرداخت ناشی از ترک کار توسط زنان برای تربیت فرزندان یا به خاطر عملکرد بهتر مردان است. گرچه احتمال مرخصی گرفتن زنان برای بزرگ کردن فرزند نسبت به مردان بیشتر است اما بررسی اطلاعات ۳۰ ساله نشان داد تفاوت در پرداخت ناشی از تفاوت در ارزیابی عملکرد نیست. بنابراین علل ناشناخته دیگری منجر به شکاف جنسیتی پرداخت می‌شود.

آلیس ایگلی و لیندا کارلی^۲، درباره زندگی سازمانی زنان یک بررسی جامع انجام دادند و نتایج آن را در سال ۲۰۰۷ منتشر کردند که نشان دهنده شکستن سقف شیشه‌ای توسط زنان بود. ما داده‌های منجر به نتیجه در کتاب ایگلی و کارلی را به روز کردیم. در سال ۲۰۱۶، تعداد زنان مدیرعامل بسیار بیشتر بود (۲۱ نفر در فهرست فورچون ۵۰۰ که انتظار می‌رفت دو نفر دیگر هم تا پایان سال ۲۰۱۶ اضافه شوند). همچنین تعداد زنان شاغل در پست‌های مدیریتی و حرفه‌ای هم نسبت به دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ افزایش داشت. پژوهش‌های بیشتر چند دلیل پیشرفت زنان را نشان داد:

۱. **موفقیت تحصیلی:** بیشتر مدارک کارشناسی و کارشناسی ارشد در سال ۲۰۱۴ به زنان تعلق داشت.
۲. **تعداد کرسی‌های هیأت مدیره در فهرست فورچون ۵۰۰:** زنان در سال ۱۹۹۵، ۹/۶ درصد از کرسی‌های هیأت مدیره را در اختیار داشتند در حالی که در سال ۲۰۱۵ این عدد به ۱۹/۷ درصد رسیده بود.
۳. **موقعیت‌های رهبری در مؤسسات آموزشی و کنگره:** زنان در سال ۲۰۱۶، ۲۳ درصد از رؤسای کالج را تشکیل می‌دادند. همچنین در سال ۲۰۱۴، یکصد زن در کنگره بودند که بیشترین تعداد تا آن زمان بود.
۴. **منصوب شدگان دادگاه فدرال:** در سال ۲۰۱۶، ۳۵ درصد قضات دادگاه‌های تجدیدنظر را زنان تشکیل می‌دادند.

می‌توانید نتایج بالا را به یکی از دو شیوه زیر تفسیر کنید:

- **بدون تغییر:** می‌توانید اثبات کنید که زنان همچنان دریافتی مالی کمتری دارند و در موقعیت‌های رهبری حضور ندارند و در واقع قربانی تبعیض در سازمان هستند.
- **تغییر مثبت:** می‌توانید با نتیجه‌گیری ایگلی و کارلی موافق باشید که «علیرغم اینکه قدرت و حقوق بالاتر همچنان در اختیار مردان است اما زنان اختلاف را کم کرده‌اند. زیرا برخی از زنان تبدیل به رهبران برگزیده شده‌اند؛ بنابراین موانع مطلق به گذشته تعلق دارند. به اعتقاد ایگلی و کارلی، مسیر شغلی یک زن شبیه الگویی مانند هزار تو است. یعنی مسیر موفقیت یک زن، به خصوص برای زنان متأهل و دارای فرزند، مستقیم یا ساده نیست بلکه دارای پیچ و خم، تغییر جهت و بن‌بست‌هایی است.

مسیر شغلی یک زن مانند این تصویر شبیه به یک هزار تو به نظر می‌رسد. پیچ و خم‌ها و تغییر جهت‌های لازم برای خروج از این هزار تو را یادداشت کنید. آیا شما هم چنین شرایطی در طی مسیر شغلی خود تجربه کرده‌اید؟

© Baur/Alamy RF

¹ glass ceiling

² Alice Eagly and Linda Carli

گروه‌های نژادی با سقف شیشه‌ای و تبعیض ادارک شده خود مواجه می‌شوند: نیروی کار ایالات متحده به طور فزاینده‌ای

متنوع می‌شود. بر اساس پیش‌بینی اداره سرشماری^۱ بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۶۰ تغییرات زیر در تنوع قومی ایجاد می‌شود:

- رشد: درصد جمعیت افراد آسیایی از ۵/۱ به ۸/۲ افزایش خواهد یافت.
- رشد: درصد جمعیت لاتین تبار از ۱۷ به ۳۱ افزایش خواهد یافت.
- رشد نسبی: درصد جمعیت آفریقایی تبار از ۱۳/۱ به ۱۴/۷ افزایش خواهد یافت.
- کاهش: درصد جمعیت سفیدپوستان غیرلاتین تبار از ۶۳ به ۴۳ کاهش خواهد یافت.

بر این اساس در سال ۲۰۶۰، گروه‌های به اصطلاح اقلیت، حدود ۵۷ درصد نیروی کار را تشکیل خواهند داد. اما در عین حال بر اساس سه روند دیگر، گروه‌های اقلیت فعلی، گرفتار سقف شیشه‌ای خود هستند:

درصد کمتر در مشاغل حرفه‌ای: اسپانیایی و پرتغالی تباران یا لاتین تباران^۲ و آفریقایی تباران^۳، در مقایسه با سفیدپوستان نسبت

کمتری از مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی را در اختیار دارند. زنان رنگین پوست نسبت به مردان رنگین پوست شرایط بهتری دارند.

موارد تبعیض بیشتر: تعداد موارد اتهام تبعیض نژادی مورد پذیرش کمیسیون فرصت شغلی برابر آمریکا^۴، از ۲۹۴ در سال ۱۹۹۵، به ۶۷۸ در سال ۲۰۱۵ افزایش یافت. شرکت‌ها در سال ۲۰۱۵ در مجموع، ۸۸/۴ میلیون دلار برای حل این ادعاها بدون دعوی قضایی پرداخت کردند.

درآمد کمتر: درآمد گروه اقلیت نسبت به سفیدپوستان کمتر است. در سال ۲۰۱۵، میانگین درآمد هفتگی کارگران ۱۶ ساله و بیشتر

برای سفیدپوستان، سیاه‌پوستان، آسیایی‌ها و لاتین تبارها به ترتیب ۸۴۷، ۶۴۳، ۱۰۹۱ و ۶۲۴ دلار بود. بنابراین آسیایی‌ها بیشترین میانگین درآمد را داشتند.

گرایش‌های جنسی: افراد دگرباش^۵ بیشتر نمایان می‌شوند: اصطلاح ال‌جی‌بی‌تی مخفف اختصاری شناخته شده‌ای است که

نماینده لژین‌ها، همجنس‌گرایان، دوجنس‌گرایان و ترنس‌ها است. گروه پنجم افراد دگرباش (حرف کیو)، که در حال کسب مقبولیت هستند، بر اساس کمپین‌های حقوق بشر به افراد بلا تکلیف^۶ یا کوئیر (فراجنسیتی)^۷ اطلاق می‌شود.

¹ Census Bureau

² Hispanics, or Latinas/os

³ African Americans

⁴ US Equal Employment Opportunity Commission

⁵ LGBTQ People

⁶ questioning

⁷ queer

اگر حرف کیو، نشان دهنده افراد بلا تکلیف باشد، منظور فردی است که هنوز در فرآیند کشف هویت جنسی خود قرار دارد. «افراد از واژه کوئیر به این دلیل استفاده می کنند که تنها مختص تمایل جنسی یا شناسایی جنسیت نیست، بلکه به عنوان اصطلاحی فراگیر^۱ تعداد زیادی از افراد را در بر می گیرد». البته ممکن است شما از به کار بردن واژه کوئیر به دلیل ماهیت توهین آمیز آن در برخی گروه های دگرباش خودداری کنید.

ما گرایش جنسی را به این دلیل توضیح می دهیم که سازمان ها نمی توانند اجازه دهند افراد دگرباش (حدود ۱/۲ تا ۶/۸ درصد از نیروی کار) احساس محرومیت از حقوق خود را داشته باشند.

دل بستگی، عملکرد و نگهداشت کارکنان دگرباش، متأثر از تجربه طرد شدن توسط سایرین است. بر اساس یک مطالعه توسط بنیاد کمپین حقوق بشر^۲، محیط های کاری غیردوستانه می تواند باعث ۳۰ درصد کاهش در دل بستگی کارکنان و افزایش ترک خدمت شود. نه درصد از کارکنان دگرباش، به دلیل محیط کاری غیردوستانه شغل خود را ترک کردند.

خبر خوب این است که اغلب شرکت های فهرست فورچون، در محیط کاری، برنامه های محافظت از گرایش جنسی و هویت جنسیتی ارائه می کنند. در مقابل اما ۲۹ ایالت چنین برنامه هایی ندارند.

توانایی های جسمانی و ذهنی: افراد معلول با چالش هایی مواجه اند: طبق اعلام اداره سرشماری آمریکا، حدود ۲۰ درصد مردم یک ناتوانی جسمی یا ذهنی دارند. **قانون معلولین آمریکایی^۳** از تبعیض علیه این افراد جلوگیری و سازمان ها را ملزم به فراهم کردن شرایط و محیط کاری مناسب برای آنها می کند.

عجیب نیست که برخی افراد ناتوان جسمی به سختی کار پیدا می کنند. بر اساس اعلام اداره آمار کار آمریکا در جولای ۲۰۱۵، ۱۰/۴ درصد این افراد بیکار هستند در حالی که این عدد برای افراد بدون معلولیت ۵/۴ درصد است. بر خلاف تصورات قالبی منفی درباره استخدام افراد معلول، مانند هزینه بالای تجهیزات مناسب برای آنها، بسیاری از سازمان ها، این گروه از افراد را به عنوان منبع ارزشمندی از استعداد پیدا می کنند. برای مثال، والگرنز^۴، به طور اختصاصی این افراد را استخدام می کند. چهل درصد کارکنان دو مرکز توزیع این سازمان دارای معلولیت هستند^۵.

تفاوت های نسلی در یک نیروی کار پیر: با پیر شدن بیش از پیش جمعیت و نیروی کار آمریکا، تفاوت های نسلی بیش از هر زمان دیگری ایجاد می شود. تاکنون چهار نسل از کارکنان با یکدیگر کار می کردند و به زودی نسل پنجم هم به این جمع اضافه خواهد شد (جدول ۳.۴ را ببینید). مدیران باید با تفاوت نسل ها در ارزش ها، نگرش ها و رفتارها به صورت مؤثر مواجه شوند. بسیاری از شرکت ها مانند آی بی ام^۶، لاکهید مارتین^۷، شرکت مشارکت با مسئولیت محدود ارنست اند یونگ^۸ و آتنا^۹، درباره تفاوت نسلی کارگاه های آموزشی برگزار می کنند.

¹ umbrella term

² Human Rights Campaign Foundation

³ Americans with Disabilities Act

⁴ Walgreens

⁶ IBM

⁷ Lockheed Martin

⁸ Ernst & Young LLP

⁹ Aetna

⁵ شرکت فیروز در ایران مثالی بارز در این زمینه است که تمامی نیروی کار آن را نابینایان شکل می دهند. (مترجمین)

جدول ۳.۴ با استفاده از اصطلاحات رایج: سنت‌گرایان^۱، نسل انفجار جمعیت، نسل ایکس، نسل هزاره (وای)، و نسل آینده (سال ۲۰۲۰)، این تفاوت‌ها را خلاصه می‌کند. ما از این اصطلاحات و تعمیم‌ها برای پیشبرد بحث استفاده می‌کنیم و می‌دانیم برای ویژگی‌های ذکر شده در جدول زیر همواره موارد استثناء وجود دارد.

جدول ۳.۴ تفاوت‌های نسلی

نسل ۲۰۲۰	نسل وای (هزاره)	نسل ایکس	انفجار جمعیت	سنت‌گراها	محدوده تولد
۲۰۰۲-	۱۹۸۰-۲۰۰۱	۱۹۶۵-۱۹۷۹	۱۹۴۶-۱۹۶۴	۱۹۲۵-۱۹۴۵	
۲۳	۹۲	۶۲	۷۸/۳	۳۶/۸	جمعیت فعلی (میلیون نفر)
شبکه‌های اجتماعی، انتخاب باراک اوباما ^{۱۱} ، بحران مالی و بیکاری سال ۲۰۰۸	حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر، گوگل، تیراندازی دبیرستان کلمبیا ^{۱۰} ، رسوایی‌های شرکت انرون و سایر شرکت‌ها ^{۱۱}	ام‌تی‌وی ^۵ ، اپیدمی ایدز، جنگ خلیج، ریختن دیوار برلین ^۷ ، بمب‌گذاری شهر اوکلاهما ^۸ ، سقوط بازار سهام، رسوایی بیل کلینتون-مونیکا لوینسکی ^۹	جنگ ویتنام، واترگیت ^۲ ، ترور جان و رابرت کندی ^۳ ، مارتین لوتر کینگ جی‌آر ^۴ ، جنبش زنان، کشتار ایالت کنت ^۵ ، سفر اولین انسان به ماه	رکود گسترده، جنگ جهانی دوم، جنگ کره، جنگ سرد، ظهور حاشیه شهرها	وقایع تاریخی مهم
چندکاره، زندگی آنلاین، سواد مجازی، برقراری سریع و آنلاین ارتباط	سزاوار، مدنی، رابطه نزدیک با والدین، دارای سواد مجازی، ارزش قائل شدن برای تنوع، چند شغله، در جستوی تعادل کار-زندگی، دانا از لحاظ تکنولوژیک	متکی به خود، سازگار، بدبین، مستقل، دانا از لحاظ تکنولوژیک، بی‌اعتماد به قدرت، در جستوی تعادل کار-زندگی	عاشق کار، ایده‌آل‌گرا، رقابتی، مادی‌گرا، دارای اخلاق کاری بالا، به دنبال موفقیت شخصی	میهن‌پرست، وفادار، منظم، سنت‌گرا، دارای اخلاق کاری و احترام برای اقتدار	صفت غالب
شبکه‌های مجازی و اپلیکیشن‌های آیفون ^{۱۳}	گوگل و فیسبوک	تلفن همراه	کامپیوتر شخصی	دستگاه فکس	اختراع شاخص

SOURCE: Adapted from J. C. Meister and K. Willyerd, **The 2020 Workplace** (New York: Harper Collins, 2010), 54-55; and R. Alsop, **The Trophy Kids Grow Up** (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), 5.

نسل هزاره و پس از آن انفجار جمعیت بیشترین تعداد نیروی کار را تشکیل می‌دهند و اغلب نسل انفجار جمعیت با ارزش‌ها و صفات فردی بسیار متفاوت بر نسل هزاره مدیریت می‌کنند. ارزش‌ها و صفات متعارض احتمال ایجاد اختلاف میان افراد را افزایش می‌دهد. همچنین کارکنان نسل هزاره بیشتر از سایر نسل‌ها تغییر شغل می‌دهند. مثلاً میانگین مدت باقی ماندن در شغل برای افراد ۲۰ تا ۲۴ ساله، کمتر از ۱۶ ماه است که این باعث ایجاد فشار بر شرکت‌ها برای یافتن روش‌های حفظ این کارکنان مستعد می‌شود.

¹ Traditionalists

² Watergate: ماجرای که منجر به استعفای نیکسون از ریاست جمهوری آمریکا شد

³ John and Robert Kennedy

⁴ Martin Luther King, Jr

⁵ Kent State

⁶ MTV

⁷ Berlin Wall

⁸ Oklahoma City

⁹ Bill Clinton-Monica Lewinsky scandal

¹⁰ Columbine

¹¹ Enron and other corporate

¹² Barack Obama

¹³ iPhone apps

بانک گولدمن ساکس گروه^۱ این مسئله را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. بر اساس اعلام نشریه^۲ وال استریت ژورنال، «این بانک با استفاده از مشوق‌هایی شامل وعده^۳ کم کردن مدت زمان ارتقای شغلی و حذف برخی از کارهای ناخوشایند محول شده به کارکنان جوان در حال بازاندیشی شیوه^۴ تعیین ساختار بانکداران تازه‌وارد است. علاوه بر سبک کردن حجم کاری، شرکت برای دنبال کردن خواسته^۵ شغلی کارکنان جوان مبنی بر مشارکت و دخیل بودن، شروع به برگزاری جلساتی به شکل تالار^۶ شهر کرد». گذشت زمان، عادلانه پنداشتن این تغییرات از نظر کارکنان را مشخص خواهد کرد.

آیا تا به حال تفاوت سنی در محل تحصیل یا محل کار شما باعث بروز تعارض شده است؟ خودارزیابی زیر برای سنجش نگرش‌های شما درباره^۷ کارکنان مسن‌تر طراحی شده است. به دلیل نسبی بودن واژه^۸ مسن‌تر، در هنگام تکمیل خودارزیابی، کارکنان مسن‌تر را با توجه به وضعیت خود تعریف کنید.

خودارزیابی ۱.۴

نگرش‌های شما نسبت به کار کردن با کارکنان مسن‌تر از خود چیست؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۴. نگرش شما درباره^۹ کار کردن با کارکنان مسن‌تر از خود چیست؟ آیا از نتایج به دست آمده متعجب شدید؟
۵. میزان رضایت شما هنگام کار کردن با کارکنان مسن‌تر چقدر است؟
۶. بر اساس نتایج، هنگام کار با کارکنان مسن‌تر برای ارتقای رضایت چه می‌توان کرد؟

سطوح تحصیلی: ناسازگاری تحصیلات و نیازهای سازمان: سه ناسازگاری احتمالی میان تحصیلات و کار وجود دارد:

- **اشتغال فارغ‌التحصیلان کالج در مشاغل که مستلزم مهارت و صلاحیت کمتری هستند:** بر اساس تخمین اداره^{۱۰} سرشماری آمریکا، ۲۶/۸ درصد از کارکنان آمریکایی حداقل یک مدرک کالج دارند. متأسفانه حدود نیم میلیون نفر (شامل ۲۶۰۰۰۰ نفر با مدرک کارشناسی و ۲۰۰۰۰۰ نفر با مدارک مرتبط) فارغ‌التحصیل در مشاغل با حداقل دستمزد کار می‌کنند. **این افراد در مشاغل کار می‌کنند که به تحصیلات کمتری نسبت به سطح مدرک آن‌ها نیاز دارند.** مشاغل مانند متصدی میز انتظار، متصدی بار^{۱۱}، نقاشی و سایر مشاغل قابل انجام توسط افرادی با سطح تحصیلات پایین‌تر. کار کردن در این مشاغل با نگرش‌های کاری، عملکرد شغلی، رضایت شغلی، انگیزش و آرامش روان‌شناختی ضعیف‌تر همراه است.
- **فقدان مهارت‌های مطلوب کارفرمایان در فارغ‌التحصیلان کالج:** بر اساس بررسی‌های اخیر، فارغ‌التحصیلان کالج علیرغم داشتن شایستگی فنی و کاربردی، فاقد مهارت‌هایی مانند کار تیمی، تفکر انتقادی، ارتباطات کلامی و استدلال تحلیلی هستند. همچنین تعداد فارغ‌التحصیلان کالج در زمینه‌های مرتبط با علم، ریاضی و مهندسی کم است.
- **ترک تحصیل کنندگان دبیرستان، احتمالاً سواد لازم برای بسیاری مشاغل را ندارند:** مطالعه^{۱۲} اخیر نشان داد که ۷ درصد از آمریکایی‌های ۱۶ تا ۲۴ سال، در سال ۲۰۱۳ از دبیرستان ترک تحصیل کردند. نرخ ترک تحصیل در مردان بیشتر است. این آمار همراه با پایین‌تر بودن سطح توانایی خواندن ۱۴ درصد از بزرگسالان آمریکایی از سطح پایه، یک مشکل واقعی برای کارفرمایان است زیرا حدود ۷۰ درصد مطالب خواندنی حین کار، در سطح پایه^{۱۳} نهم یا بالاتر نوشته شده‌اند.

¹ Goldman Sachs Group

² town-hall-style

³ tending bar

۶.۴ موانع و چالش‌های مدیریت تنوع

پرسش اصلی

رایج‌ترین موانع اجرای اثربخش برنامه‌های تنوع کدامند؟

تصویر بزرگ‌تر

آیا ترجیح نمی‌دهید به جای کشف دیرهنگام موانع پیش رو، آن‌ها را بدانید؟ در ادامه ما ۱۱ چالش رایج مدیریت اثربخش تنوع را با شما به اشتراک می‌گذاریم.

در ادامه فهرستی از موانع رایج در پیاده‌سازی اثربخش برنامه‌های مدیریت تنوع ارائه می‌شود:

۱. **تصورات قالبی و پیش‌داوری‌های نادرست:** تصورات نادرست بر اساس این باور بروز پیدا می‌کنند که تفاوت‌ها نقاط ضعف هستند و به کارگیری فرد متفاوت به معنای قربانی کردن شایستگی و کیفیت است. بر اساس یادداشت یک خبرنگار *وال‌استریت ژورنال*، «مطالعات نشان می‌دهند که تصورات قالبی منفی رایج دربارهٔ سن (مثلاً اینکه کارکنان مسن باعث بهره‌وری کمتر و افسردگی بیشتر هستند) نادرست هستند. این چنین تصورات قالبی باعث کاهش امکان ارتقاء و رضایت شغلی کارکنان مسن می‌شود.

۲. **نژادپرستی:** مانع نژادپرستی ناشی از این احساس است که قوانین و هنجارهای فرهنگی ما از سایر فرهنگ‌ها برتر یا مناسب‌تر است.

۳. **برنامه‌ریزی شغلی ضعیف:** نبود فرصت برای کارکنان متفاوت به منظور انجام کارهایی که آن‌ها را برای پست‌های مدیریت ارشد آماده می‌کند، جلوی پیشرفت شغلی آنان را می‌گیرد.

۴. **جو منفی دربارهٔ تنوع:** ما در فصل هفتم جو سازمانی^۱ را به عنوان تصورات کارمند دربارهٔ سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌های رسمی و غیررسمی سازمان تعریف می‌کنیم. **جو تنوع^۲**، یکی از اجزای تشکیل‌دهندهٔ **جو کلی و مجموع «تصورات کارکنان دربارهٔ ویژگی‌های ساختار رسمی و ارزش‌های غیررسمی مرتبط با تنوع سازمان است»**. جو تنوع هنگامی مثبت است که کارکنان رفتار عادلانهٔ سازمان با همهٔ افراد را مشاهده کنند و در نتیجه وفاداری آن‌ها و عملکرد کلی سازمان ارتقاء یابد. این پدیده همچنین باعث افزایش امنیت روان‌شناختی^۳ می‌شود. **امنیت روان‌شناختی، بیان‌گر میزانی است که افراد بدون ترس از عواقب منفی برای بیان عقاید خود احساس آزادی می‌کنند.** مطابق انتظار، امنیت روان‌شناختی، با پیامدهایی مثل نوآوری در چارچوب سازماندهی رابطهٔ مثبت دارد.

بیش از ۱۱ نوع رعدوبرق مختلف وجود دارد. این تصویر یک رعد و برق است که به شکل افقی و در ارتفاعات بالا حرکت می‌کند. یک طوفان صاعقه‌ای مانند این خطرناک است و باید مراقب اصابت آن باشیم. برای یک جو تنوع سازمانی نیز این موضوع صدق می‌کند و نشانه‌ای از میزانی است که جو داخلی یک سازمان، از ابتکارات تنوع پشتیبانی می‌کند. جو بد، مانند طوفان‌های صاعقه‌ای بد، منجر به در حاشیه قرار گرفتن افراد و عدم بروز تلاش و استعداد آنان می‌شود. آیا تا کنون در شرکتی با جو تنوع منفی کار کرده‌اید؟

© Jason Weingart Photography RF

¹ organizational climate

² Diversity climate

³ psychological safety

۵. محیط کاری خصومت‌آمیز علیه کارکنان متنوع: ویژگی محیط‌های کاری خصومت‌آمیز، خشونت‌های جنسی، نژادی و سنی و همچنین نقض قانون فرصت برابر استخدام، مانند فصل هفتم قانون حقوق مدنی^۱ است. فارغ از اینکه این خشونت‌ها علیه زنان، مردان، افراد مسن یا دگرباشان صورت گیرد، محیط‌های کاری خصومت‌آمیز، تحقیرکننده و غیراخلاقی هستند و به درستی «آلودگی محیط کار» به آن‌ها اطلاق می‌شود. به طور حتم، کارکنان در صورت اعتقاد به خصومت‌آمیز بودن محیط کاری، بهترین عملکرد خود را بروز نخواهند داد. بخش به‌کارگیری رفتار سازمانی زیر چگونگی تلاش مؤسسه اعتباری بین‌المللی انووا^۲ (مستقر در شیکاگو) برای ایجاد محیط کاری حامی کارکنان نسل هزاره را نشان می‌دهد.

به‌کارگیری رفتار سازمانی

شرکت بین‌المللی انووا محیط کاری حامی نسل هزاره فراهم می‌کند

شرکت انووا^۳ توسط دو برادر تأسیس شد و به سرعت رشد یافت. خیلی زود این شرکت با چالش حفظ کارکنان مستعد در تکنولوژی مواجه شد زیرا تقاضا برای این کارکنان در بازار نیروی کار زیاد بود. بنابراین شرکت یک استراتژی سه مرحله‌ای برای کارکنان نسل هزاره طراحی کرد:

۱. توسعه^۴: کارکنان نسل هزاره علاقه دارند استراتژی مسیر شغلی خود را بدانند. به گفته یک نویسنده آزاد مجله منابع انسانی، «انووا برای کارکنانش کارگاه‌هایی درباره تکنولوژی و مهارت‌های نرم مانند ارتقای گیرایی حرفه‌ای^۵ و هوش هیجانی برگزار می‌کند». همچنین شرکت نمودارهای نشان دهنده مسیر شغلی کارکنان را در وبسایت خود منتشر می‌کند.

۲. قدردانی^۶: افراد نسل هزاره به بازخوردهای متعدد و صریح علاقه دارند. شرکت انووا با استفاده از یک «سیستم قدردانی بازی گونه‌ای^۷» و فراهم آوردن امکان امتیاز دادن کارکنان به همکاران (شامل زیردستان و کارکنان هم رده) برای انجام خوب شغل^۸ این خواسته را دنبال کرد. طبق اعلام مجله منابع انسانی، کارکنان به ازای امتیازات کسب شده، جوایزی مانند آی‌پاد^۹ و کیف‌های مارک‌دار^۹ دریافت می‌کنند. ۳. مزایا^{۱۰}: به نظر می‌رسد نسل هزاره همکاری و فرصت حفظ ارتباط با دوستان را ترجیح دهد. شرکت انووا با ساختن «کانون آرامش^{۱۱}» (اتاقی دارای آبشار دیواری، بازی‌های فکری، صندلی‌های ماساژ و توپ‌های تمرینی) این نیازها را تأمین می‌کند. کارکنان یک بار در ماه اجازه دارند که یک روز کاری را به فعالیتی عام‌المنفعه به انتخاب خود اختصاص دهند. شرکت همچنین مجموعه‌ای از مزایای شخصی مانند خدمات خشکشویی در محل، کلاس‌های یوگا، میان‌وعده‌های غذایی و کلاس‌های کنترل وزن را ارائه می‌دهد.

۶. هوش سیاسی پایین کارکنان متفاوت: ممکن است کارکنان دارای تفاوت به دلیل ناتوانی در بازی کنار آمدن^{۱۲} و پیش افتادن^{۱۳} در سازمان ارتقا نیابند. بر اساس پژوهش انجام شده، زنان و افراد رنگین‌پوست از شبکه‌های سازمانی مفید برای ارتقای آن‌ها، کنار گذاشته

¹ Title VII of the Civil Rights Act

² Chicago-based online lender Enova International Inc.

³ Enova

⁴ Development

⁵ professional presence (ترکیبی از خوشرویی، اعتماد به نفس و کنترل)

⁶ Recognition

⁷ game-like recognition system

⁸ iPods

⁹ designer purses

¹⁰ Perks

¹¹ chill hub

¹² Getting along

¹³ Getting ahead

می‌شوند. برخی از سازمان‌ها سعی دارند با ایجاد گروه‌های منبع کارمندی که افراد با سوابق مشابه را به اشتراک تجربیات مشترک و استراتژی‌های موفقیت تشویق می‌کنند، بر این مانع غلبه کنند. شرکت امریکن اکسپرس^۱ و سیسکو^۲ به ترتیب ۱۶ و ۱۱ گروه شبکه دارند.

۷. دشواری برقراری تعادل کار-زندگی: زنان کماکان مسئول اغلب وظایف تربیتی فرزندان هستند که باعث ایجاد سختی برای فعالیت آن‌ها در عصرها، آخر هفته‌ها یا سفرهای کاری می‌شود. حتی در صورت نداشتن بچه هم کارهای خانه زمان بیشتری را از زنان نسبت به مردان می‌گیرد.

۸. ترس از تبعیض معکوس: به اعتقاد برخی مدیریت تنوع، یک فضای ابهام‌آمیز برای تبعیض معکوس است. این عقیده منجر به مقاومت شدید می‌شود زیرا افراد این احساس را می‌کنند که سود یک فرد باعث زیان دیگری است.

۹. اولویت ندادن سازمان به تنوع: اولویت پایین برای تنوع منجر به یک مقاومت نامحسوس در قالب شکایات و نگرش‌های منفی می‌شود. ممکن است کارکنان درباره‌ی زمان، انرژی و منابع اختصاص یافته به تنوع شکایت کنند زیرا می‌توانست صرف انجام «کار واقعی» شود.

۱۰. سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش ضعیف: سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش، نیاز به مدیریت مؤثر تنوع را تشدید می‌کند. بنابراین موفقیت باید بر اساس مجموعه‌ی جدیدی از معیارها باشد. مثلاً شرکت جنرال الکتریک^۳، معیاری برای سنجش میزان استفاده‌ی مدیران از کارکنان دارای زمینه‌های گوناگون دارد که از آن در تصمیمات مربوط به حقوق و ارتقا استفاده می‌کند.

۱۱. مقاومت در برابر تغییر: مدیریت مؤثر تنوع مستلزم تغییر چشمگیر فردی و سازمانی است. برخی اوقات این مقاومت به خاطر ارزش‌های فرهنگی است. مثلاً در ژاپن، زنان به خاطر رسم استخدام مادام‌العمر و ترفیع شغلی بر مبنای سن برای ارتقا به پست‌های مدیریت ارشد کار سختی دارند.

آیا درباره‌ی جو تنوع ایجاد شده توسط کارفرمای فعلی یا پیشین خود کنجکاو هستید؟ اگر بله، خودارزیابی زیر را انجام دهید. این خودارزیابی اجزای جو تنوع در یک سازمان را می‌سنجد و به شما در تعیین میزان مناسب بودن جو سازمانی کمک می‌کند.

خودارزیابی ۲.۴

سنجش جو تنوع یک سازمان

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. سه مورد از بالاترین و پایین‌ترین نمرات مربوط به چه مواردی بود؟ این موارد بیانگر چه چیزی درباره‌ی کارفرما است؟
۲. بر اساس این امتیازات به متصدی منابع انسانی شرکت ارزیابی شده چه توصیه‌ای می‌کنید؟

به طور خلاصه، مدیریت تنوع یکی از مؤلفه‌های مهم موفقیت سازمانی است. این یک چالش است، اما اگر بخواهید محیطی ایجاد کنید که دلبستگی کارکنان را تقویت و آن‌ها را برای انجام بهترین کارشان ترغیب کند، ضروری است.

۷.۴ اقدامات سازمانی مورد استفاده برای مدیریت اثربخش تنوع

پوش اصلی

^۱ American Express

^۲ Cisco

^۳ General Electric

سازمان‌ها برای مدیریت اثربخشی تنوع چه می‌کنند و بهترین اقدام کدام است؟

تصویر بزرگ‌تر

چه خودتان یک گروه کاری متنوع را مدیریت کنید و چه در یک گروه کاری متنوع تحت مدیریت باشید، با شناخت روش‌های گوناگون مورد استفاده در سازمان برای مدیریت تنوع، عملکرد بهتری خواهید داشت. در این بخش شما هشت گزینه را مرور می‌کنید. نکته: از میان این هشت گزینه، سازگاری متقابل را پیشنهاد می‌کنیم.

سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر تنوع چه اقداماتی انجام می‌دهند؟ برای پاسخ به این پرسش در ابتدا چارچوبی برای دسته‌بندی ابتکارات سازمانی ارائه می‌کنیم.

چارچوب گزینه‌ها

یک چارچوب مناسب توسط یکی از متخصصان تنوع به نام آر. روزولت توماس جی آر^۱، ارائه شده است. توماس هشت گزینه عملیاتی عمومی مفید برای شناسایی و مدیریت موضوعات مربوط به تنوع در سازمان‌ها را شناسایی کرد. در ادامه پس از توضیح هر گزینه، درباره روابط میان آن‌ها بحث می‌کنیم.

گزینه اول - مشمول/نامشمول: مشمول/نامشمول^۲ نتیجه برنامه‌های جبرانی^۳ است. هدف اولیه آن، افزایش یا کاهش تعداد افراد متفاوت در همه سطوح سازمان است. رستوران زنجیره‌ای شونی^۴، تلاش کرد پس از حل و فصل یک دادخواهی درباره تبعیض، از کارکنان گوناگون استفاده کند. این شرکت به ترتیب آمریکایی‌های آفریقایی تبار را برای پست‌های سازمانی سرپرست و معاون اتاق نهارخوری استخدام کرد، حق رأی بیشتری به آفریقایی تبارها داد و کالاها و خدمات بیشتری از شرکت‌های متعلق به اقلیت‌ها خریداری کرد.

گزینه دوم - انکار: ممکن است افراد با گفتن اینکه همه تصمیمات عاری از تبعیض‌های رنگی، جنسیتی و سنی است و موفقیت تنها با شایستگی و عملکرد تعیین می‌شود، وجود تفاوت‌ها را انکار کنند. شرکت داروسازی نوواتیس^۵ با پرداخت ۱۵۲ میلیون دلار غرامت در یک پرونده تبعیض جنسیتی موافقت کرد. یکی از شاکیان به نام هالی واترز^۶، این اتهام را وارد کرد که «نه تنها نسبت به یکی از همکاران مرد هم سطح خود کمتر غرامت گرفته، بلکه پس از یک مرخصی چند هفته‌ای به توصیه پزشکانش، در هنگام هفت ماه بارداری اخراج شده است.» واترز، بالاترین عملکرد را در بخش خود داشت. علیرغم دریافت غرامت توسط ۵۶۰۰ زن، شرکت نوواتیس فراگیری مسئله تبعیض جنسیتی را رد کرد.

گزینه سوم - همانندسازی: ایده اصلی گزینه همانندسازی^۷، این است که همه افراد با گذر زمان و تقویت، شبیه گروه غالب شده یا با آن‌ها سازگار می‌شوند. سازمان‌ها در ابتدا کارکنان خود را از طریق فعالیت‌های مربوط به استخدام و برنامه‌های جهت‌دهی توصیف

¹ R. Roosevelt Thomas Jr

² Include/exclude

³ affirmative action programs

⁴ Shoney's restaurant chain

⁵ Novartis Pharmaceuticals

⁶ Holly Waters

⁷ assimilation

کننده ارزش‌های ترجیحی و رویه‌های عملیاتی استاندارد سازگار می‌کنند. سپس با مبهم بودن انجام کارهای مورد نیاز در یک موقعیت خاص، کارکنان به استفاده از سیاست‌ها و رویه‌ها تشویق می‌شوند. این اقدامات باعث ایجاد همگونی رفتاری^۱ میان افراد می‌شود.

گزینه چهارم - سرکوب: وقتی سرکوب^۲، راهبرد انتخابی برای مدیریت تنوع باشد، به هیچ عنوان اجازه بروز تفاوت‌ها داده نمی‌شود. مدیران و همکاران به کارکنان می‌گویند که دست از غر زدن و شکایت درباره مسائل بردارند. گفتن جمله «تو باید وظایف خود را انجام دهی» شیوه دیگری برای سرکوب تفاوت‌ها و پیشبرد وضع موجود است.

گزینه پنجم - جداسازی: جداسازی^۳ با کنار گذاشتن فرد متفاوت، وضع موجود را حفظ می‌کند. زیرا او دیگر قادر به تأثیرگذاری بر تغییر سازمانی نیست. مدیران می‌توانند افراد، تیم‌ها و بخش‌ها را با گماردن بر پروژه‌های اختصاصی و ایجاد واحدهای عملیاتی مستقل به عنوان بخشی جدا از سیستم، آن‌ها را از سایرین جدا کنند.

این سربازان آمریکایی بخش ۱۰۱ هواپرد^۴، مثال خوبی از همانندسازی هستند. به لباس متحدالشکل و رویکرد ساختارمند آن‌ها در رژه توجه کنید. تکنیک‌های شبیه‌سازی مورد استفاده در ارتش باعث ایجاد همگونی در لباس، انتظارات رفتاری و بسیاری از جنبه‌های زندگی نظامی می‌شود. به نظر شما، سازمان‌های غیرنظامی نیز به دنبال چنین همگونی هستند؟
© Zoom Dosso/AFP/Getty Images

گزینه ششم - مدارا کردن: مدارا^۵ مستلزم تأیید وجود تفاوت‌ها بدون ارزش قائل شدن یا پذیرش آن‌ها است. این رویکرد توأم با اغماض^۶، به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا در ظاهر موضوع مدیریت تنوع را بپذیرند. این رویکرد با روش جداسازی تفاوت دارد که در آن امکان گنجاندن افراد متنوع را فراهم می‌کند، اما تفاوت‌ها هنوز به درستی ارزشگذاری یا پذیرفته نشده‌اند.

گزینه هفتم - ایجاد روابط: ایجاد رابطه بر این فرض استوار است که روابط خوب قادر به غلبه بر تفاوت‌ها هستند، زیرا موضوع تنوع را با پروراندن روابط با کیفیت قابل پذیرش و فهم میان گروه‌های گوناگون مورد ملاحظه قرار می‌دهند. شرکت مارویت^۷، با قرار دادن کارکنان جوان و مسن در یک گروه باعث استفاده مؤثر آن‌ها از نقاط قوت و ضعف یکدیگر می‌شود.

گزینه هشتم - ترویج سازگاری متقابل: سازگاری متقابل با فراهم آوردن امکان تغییر دیدگاه‌های افراد باعث ایجاد روابط مثبت میان آن‌ها می‌شود. کارکنان و مدیران مشابه باید به دنبال پذیرش تفاوت‌ها و مهم‌تر از همه، پذیرش تغییرپذیری هر چیز باشند. آموزش تنوع^۸ روشی برای آغاز سازگاری متقابل است. بر اساس پژوهش انجام گرفته، چنین آموزش‌هایی باعث ارتقای نگرش و احساسات افراد نسبت به کار کردن با کارکنان متفاوت می‌شود.

جمع‌بندی گزینه‌های اقدام: علیرغم امکان استفاده از گزینه‌های اقدام به صورت جداگانه یا ترکیبی، قطعاً برخی از آن‌ها مؤثرتر به نظر می‌رسند. راهبردهای عدم شمول، انکار، شبیه‌سازی، سرکوب، جداسازی و مدارا کمتر و راهبردهای شمول، ایجاد روابط و سازگاری

¹ behavioral homogeneity

² suppression

³ Isolation

⁴ 101st Airborne Division

⁵ Toleration

⁶ live-and-let-live approach

⁷ Marriott

⁸ Diversity training

متقابل بیشتر از سایر گزینه‌ها ترجیح داده می‌شوند. به گفته‌ی توماس، سازگاری متقابل تنها رویکردی است که به طور حتم فلسفه‌ی اصلی مدیریت تنوع را تأیید می‌کند.

انتخاب بهترین راهبرد مدیریت تنوع فرآیندی پویا و تحت تأثیر زمینه است. مثلاً برخی سازمان‌ها آماده‌ی سازگاری متقابل نیستند و بهترین کاری که قادر به انجام آن هستند، مشمول کردن افراد متفاوت است.

چگونگی پاسخ سازمان‌ها به چالش‌های تنوع

این فصل را با ارائه‌ی برخی مثال‌ها و مدل‌های نشان‌دهنده‌ی چگونگی پاسخ شرکت‌ها به چالش‌های ناشی از مدیریت تنوع به پایان می‌رسانیم. با مقایسه‌ی این مثال‌ها و چالش‌ها با چارچوب توماس به مهم‌ترین اقدام درباره‌ی گزینه‌های هفتم و هشتم یعنی ایجاد روابط و ترویج سازگاری متقابل پی خواهید برد.

پاسخ - توجه به گرایش‌های جنسی: بر اساس تخمین مرکز حقوقی تراجنسیتی^۱، حدود ۲ درصد از کل جمعیت تراجنسیتی هستند. واژه‌ی **تراجنسیتی** به کسانی اطلاق می‌شود که هویت جنسی^۲ یا رفتار جنسی^۳ آن‌ها با جنسیت هنگام تولدشان متفاوت است. گرچه ۶۱ درصد شرکت‌های فهرست فورچون تبعیض بر مبنای هویت جنسی را ممنوع کرده‌اند، با این حال افراد تراجنسیتی تنها در ۱۷ ایالت و منطقه‌ی کلمبیا در برابر تبعیض مصونیت دارند. گرچه بیشتر شرکت‌ها اذعان می‌کنند که قصد راندن این گروه از افراد را ندارند و برنامه‌هایی برای کمک به افراد تراجنسیتی برای تغییر اجرا می‌کنند. به عنوان نمونه شرکت اتنا^۴ سیاستی را توسعه داد که دربرگیرنده‌ی موضوعاتی مانند مزایای ترک خدمت^۵، استفاده از سرویس بهداشتی^۶، ضمائر و نام‌های مورد استفاده برای دوران تغییر جنسیت و همچنین پوشش درمانی برای درمان و جراحی است. شرکت‌هایی مانند آلکاتل لوسنت^۷ و گلاسدور^۸ با تلاش برای یک فرهنگ دربرگیرنده سعی در رفع نیازهای افراد تراجنسیتی دارند. ماریا دیلتون^۹، معاون منابع انسانی^{۱۰} گلاسدور اعلام کرد «عبارتی که ما در اینجا داریم این است: تمام خودتان را به کار بیاورید!»

پاسخ - در نظر داشتن ویژگی‌های متغیر جمعیت‌شناختی مشتری: یک شعبه‌ی بانک اتحادیه‌ی شهروندان در لویزیویل کنتاکی^{۱۱}، با هدف جذب مشتریان لاتین تبار طراحی و کارمندیابی شد. فضای داخلی آن دارای: «رنگ روشن، با دیوارهای رنگی زرد و آبی، تصاویر بزرگی از کشورهای آمریکای لاتین و صندلی‌های راحت و میزهای کاری مناسب، فضای بازی برای بچه‌ها، یک تلویزیون با پخش برنامه‌ی آمریکای لاتین و حتی محل فروشی برای نوشیدنی‌ها و میان‌وعده‌های آمریکای لاتین است». این شعبه همچنین نام خود را به نستروبنکو^{۱۲} معادل اسپانیایی «بانک ما»^{۱۳} تغییر داد. با رکوردشکنی سپرده‌های دوره، مدیرعامل در حال برنامه‌ریزی برای تکرار این مدل در مناطق دیگر است.

¹ The Transgender Law Center

² gender identity

³ gender expression

⁴ Aetna

⁵ leave benefits

⁶ restroom use

⁷ Alcatel-Lucent

⁸ Glassdoor

⁹ Mariah DeLeon

¹⁰ vice president of people

¹¹ Citizens Union bank branch in Louisville, Kentucky

¹² Nuestro Banco

¹³ Our Bank

پاسخ - کمک به زنان در پیمودن هزار توی شغلی: سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد برنامه زمانی کاری منعطف و وظایف توسعه‌ای آماده‌کننده زنان برای فرصت‌های ارتقاء، مسیریابی شغلی را آسان‌تر کنند. طبق اعلام یک نویسنده در حوزه کسب و کار، گروه مشاوره بوستون به صورت جدی بر جذب و نگهداشت زنان با پیشنهادهای مانند گزینه‌های پاره‌وقت، برنامه‌های منتورینگ^۱ و توسعه حرفه‌ای متمرکز است. **برنامه‌های پیوستن مجدد^۲، افراد را برای پیوستن مجدد به کار پس از یک وقفه شغلی موقت ترغیب می‌کند.** شرکت‌هایی مانند مک کینزی اند کو^۳ و گروه گولدمن ساکس^۴، این برنامه‌ها را به شکل اختصاصی به زنان پیشنهاد می‌دهند. مثلاً شرکت گولدمن با اجرای برنامه‌های «بازگشت^۵» وظایف شغلی کوتاه‌مدت به کارکنان پیشین خود پیشنهاد می‌کند.

پاسخ - کمک به موفقیت اسپانیایی زبان‌ها: بیمارستان کودکان میامی^۶ و شرکت صنایع شاول^۷ واقع در دالتون جورجیا، با استفاده از برنامه‌های آموزش شخصی بهبود مهارت‌های ارتباطی کارکنان اسپانیایی زبان، به دنبال افزایش بهره‌وری، رضایت و انگیزش آن‌ها هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد نگهداشت و پیشرفت شغلی گروه‌های اقلیت از طریق منتورینگ به طور چشمگیری قابل ارتقاء است.

پاسخ - کاهش عدم همخوانی میان تحصیلات و الزامات شغلی از طریق آموزش حرفه‌ای و عمومی^۸: جی‌پی مورگان^۱ در سال ۲۰۱۰ برای غلبه بر شکاف آموزش در سطح جهانی، در نیویورک آغاز به کار کرد و در سال ۲۰۱۴ آن را تا شیکاگو^{۱۱} و لس‌آنجلس^{۱۲} گسترش داد. هدف این برنامه ایجاد یک عامل محرک آکادمیک و آموزش رهبری به مردان جوان رنگین‌پوست است. جیمی دایمون^{۱۳}، رییس و مدیرعامل این شرکت به این برنامه متعهد است. به گفته او «این مردان جوان باید به آموزش باکیفیت و مدل‌های مثبت نقش داخل و خارج کلاس درس دسترسی داشته باشند». مایکل بلومبرگ^{۱۴}، شهردار وقت نیویورک، با گفتن اینکه «ما به شرکت‌ها و سازمان‌های مدنی بیشتری برای پیشبرد و پیوستن به این کار نیازمندیم و من به تلاش شرکت جی‌پی مورگان برای پیشرو بودن در این حوزه و ایجاد تفاوت در زندگی مردان جوان رنگین‌پوست شهرمان تبریک می‌گویم»، این شرکت را تحسین کرد. در سطح شرکت‌های بزرگ^{۱۵}، شرکت‌هایی مانند ماشین‌آلات ویلر^{۱۶}، در شهر سالت لیک^{۱۷}، برنامه‌های آموزشی تخصصی برای افراد کم‌مهارت اجرا کردند تا بتوانند مشاغل فنی‌تری را انتخاب کنند. شرکت لاکهید مارتین^{۱۸} و اجیلنت تکنولوژی^{۱۹}، با ارائه دوره‌های کارآموزی همراه با پرداخت حقوق، دانش‌آموزان دبیرستانی علاقه‌مند به علوم را جذب می‌کنند.

پاسخ - حفظ و ارزش دادن به مهارت‌ها و تخصص نیروی کار سالخورده: در اینجا هفت ابتکار وجود دارد که می‌تواند به سازمان‌ها در ایجاد انگیزه و حفظ نیروی کار مسن کمک کند:

¹ mentoring

² On-ramping programs

³ McKinsey & Co

⁴ Goldman Sachs Group

⁵ Returnship programs

⁶ Miami Children's Hospital

⁷ Shaw Industries Inc.

⁸ Dalton, Georgia

⁹ Community and Corporate Training

¹⁰ JPMorgan

¹¹ Chicago

¹² Los Angeles

¹³ Jamie Dimon

¹⁴ Michael Bloomberg

¹⁵ individual corporate level

¹⁶ Wheeler Machinery Co

¹⁷ Salt Lake City

¹⁸ Lockheed Martin

¹⁹ Agilent Technologies

۱. تعیین وظایف کاری چالشی که در سازمان ایجاد تغییر می کند.
۲. دادن استقلال و آزادی عمل قابل ملاحظه به کارکنان در انجام یک کار
۳. فراهم کردن فرصت برابر برای آموزش و یادگیری یک فناوری جدید
۴. انجام قدردانی های متعدد برای مهارت ها، تجربه و معرفت اکتسابی در طول سال ها فعالیت
۵. فراهم آوردن فرصت های منتورینگ برای انتقال دانش انباشته کارکنان مسن تر به کارکنان جوان
۶. اطمینان از وجود سرپرستی و نظارت حساس و با کیفیت برای کارکنان مسن تر
۷. طراحی محیط کاری برانگیزاننده و سرگرم کننده

نویسنده هفته نامه کسب و کار بلومبرگ^۱ می نویسد: «شرکت چند ملیتی دفاع و هوافضا (بی ای ای)^۲ از این تاکتیک ها استفاده می کند. وقتی این شرکت از نیت یک کارمند با دانش نهادینه شده بالا برای بازنشستگی (در چند ماه یا چند سال آینده) باخبر می شود، یک گروه انتقال دانش^۳ متشکل از شش نفر همکاران دارای سنین گوناگون از همان حوزه تشکیل می شود. جلسات تیمی به صورت منظم طی چند ماه برگزار می شود. کارکنان جوان تر نکات لازم را فرا می گیرند و در برخی موارد کارکنان مسن تر به تدریج کارها را به کارکنان تازه وارد می سپارند».

برخی شرکت ها مانند استپلز^۴، در مدیریت کارکنان مسن با مشکل مواجه شده اند؛ بخش کاربرد حل مسئله را در این زمینه ببینید.

¹ *Bloomberg Businessweek*

² BAE

³ knowledge-transfer group

⁴ Staples

کاربرد حل مسئله

یک مرد ۶۴ ساله بابت یک پایان خدمت نادرست و تبعیض سنی از شرکت استیپلز شکایت می کند

بابی نیکل^۱، مدیر ۶۶ ساله شرکت استیپلز^۲ و مدیر تسهیلات قراردادی و تجاری مؤسسه استیپلز اخراج شد. وی ادعا می کند که این شرکت وی را مورد تبعیض و آزار و اذیت قرار داده و در نهایت او را به دلیل سنش اخراج کرده است. بابی از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۸ برای شرکت اکسپرس^۳ (که استیپلز بعداً آن را خرید) کار می کرد. نمره عملکرد او طی نه سال پیش از پایان همکاری همواره مثبت بود.

طبق گفتهٔ وبلاگ نویس، لری بادین^۴، «به دلیل مقیاس (اشل) بالاتر حقوق شرکت اکسپرس نسبت به کارکنان استخدام شده توسط استیپلز، نیکل در شکایتش ادعا کرد که مدیران در نظر داشتند که باید کارکنان مسن تر را به دلیل حقوق بالاتر اخراج کنند. او همچنین در شکایتش توضیح داد که چگونه به صورت پیوسته تبدیل به موضوع جوک های مطرح در جلسات کاری شده بود و با القابی مانند پیرمرد^۵ و بز پیر^۶ شناخته می شد».

نیکل همچنین مدعی شد که لیونل ماررو^۷، مدیر وی در بخش سفارشات^۸، پیوسته عبارات آزاردهنده ای مانند: «به افراد مسن دقیق تر نگاه کنید. آن ها دارو مصرف می کنند و کند می شوند. اگر بهترین عملکرد را ندارند، اسم آن ها را بنویسید و از دست آن ها راحت شوید.» در مورد او به کار می گرفته است. همچنین این جملات نیز منتسب به ماررو است: «ما به افراد جوان و با انرژی نیاز داریم. با کارکنان مسن در بخش تسهیلات قدم بزنید و اگر پایه پای شما نیامدند، از دست آن ها راحت شوید... ما باید به دلیل کند بودن از دست آن ها راحت شویم و می توانیم افراد جوان تر را با هزینه کمتر به کار بگیریم».

بالاخره مدیر نیکل او را تحت فشار قرار داد تا استعفا دهد. با امتناع او از استعفا، اذیت و آزار از جانب همکاران و مدیر افزایش یافت. این شامل نوشتن و تعلیق برای "سرقت" پس از برداشتن فلفل دلمه ای به ارزش ۶۸ سنت از کافه تریا این شرکت بود. "به گفته لری بادین، وبلاگ نویس، متصدی پذیرش کافه تریا به نیکل گفت که مدیر به او دستور داده تا یک بیانیه دروغین به نیکل نسبت بدهد اما او از این کار امتناع کرده است.

طبق اعلام وکیل شرکت استیپلز، این شرکت برای تعلیق نیکل دلیل داشت. زیرا او سیاست عدم تسامح مطلق (تسامح صفر)^۹ مبنی بر «هر نوع عدم صداقت شامل دزدی یا اختلاس اموال شرکت» را نقض کرد.

بکارگیری رویکرد سه مرحله ای حل مسئله

گام اول: مسئله موجود در مثال را تعریف کنید.

گام دوم: مفاهیم و نظریه های رفتار سازمانی احتمالی ایجاد کننده مشکل را تعریف کنید. به عنوان مثال، آیا تصورات قالبی، جو تنوع یا چارچوب مدیریت تنوع باعث این مشکل هستند؟

گام سوم: پیشنهاد خود را برای بهبود شرایط در افق زمانی کوتاه و بلندمدت ارائه دهید.

¹ Bobby Nickel

² Staples

³ Corporate Express

⁴ Larry Bodine

⁵ old coot

⁶ old goat

⁷ Lionel Marrero

⁸ fulfillment center

⁹ zero-tolerance policy

پاسخ - رفع تفاوت‌های نسلی: مدیران نسل سنت‌گرا و انفجار جمعیت تشویق می‌شوند تا دربارهٔ رویکردشان در مدیریت افراد دانا از لحاظ تکنولوژیک یعنی نسل ایکس و وای تأمل بیشتری کنند. احتمالاً افراد این دو نسل (ایکس و وای) در حین کار زمان بیشتری را در شبکه‌های می‌گذرانند و آن را به عنوان یک «استراحت کوتاه مجازی»^۱ در نظر می‌گیرند. در مقابل اما مدیران نسل سنت‌گرا و انفجار جمعیت این فعالیت را به عنوان هدر دادن زمان در نظر می‌گیرند و سیاست‌هایی برای جلوگیری از این فعالیت اتخاذ می‌کنند. صاحب‌نظران توصیه می‌کنند که اگر یک مدیر به دنبال برانگیختن کارکنان جوان خود است، محدود کردن دسترسی به شبکه‌های اجتماعی در بلند مدت جواب نمی‌دهد.

آیا قصد بهبود روابط کاری خود با افراد متفاوت را دارید؟ اگر بله، خودارزیابی ۳.۴ مفید است. در این خودارزیابی از شما خواسته می‌شود تا خودتان را با گروهی از افرادی که با آن‌ها تعامل دارید مقایسه و سپس کیفیت روابط میان خود و این افراد را بررسی کنید. این کار باعث درک بهتر چگونگی تأثیرگذاری شباهت‌ها و تفاوت‌های میان افراد بر نگرش‌ها و رفتار می‌شود.

خودارزیابی ۳.۴

چگونگی تأثیرگذاری پروفایل تنوع من بر روابط با دیگران

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. کدام ابعاد تنوع بیشترین تأثیر را بر کیفیت روابط میان فردی شما دارند؟
۲. فردی را در نظر بگیرید که بیشترین دشواری را در کار کردن با او دارید. کدام ابعاد تنوع در این رابطه نقش دارد؟ برای بهبود آن‌ها چه می‌توانید انجام دهید؟

¹ virtual coffee break

آنچه در این فصل آموختیم

با مطالعه این فصل آموختید که ادراک فردی و مدیریت تنوع برای موفقیت ضروری هستند. زیرا *ادراک فردی* به فهم بهتر فرآیند ادراک، بهبود ادراک دیگران از شما و تعدیل ادراک برای جلوگیری از خطاهای ادراکی رایج کمک می‌کند. مدیریت تنوع (شامل تنوع و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در چارچوب سازماندهی) امکان بهینه‌سازی بهتر تأثیر تنوع بر پیامدهای فردی و گروهی/تیمی را فراهم می‌کند. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل چهارم

۱.۴ ادراک فردی

- ادراک فرآیندی ذهنی و شناختی است که ما را قادر به تفسیر و فهمیدن محیط می‌کند.
- ادراک فردی تحت تأثیر سه مؤلفه قرار می‌گیرد: ویژگی‌های ادراک کننده، ویژگی‌های هدف و ویژگی‌های موقعیت.
- ادراک فردی بر فعالیت‌های سازمانی متنوعی شامل تصمیمات استخدام، ارزیابی‌های عملکرد و رهبری تأثیر می‌گذارد.

۲.۴ تصورات قالبی

- تصورات قالبی عقاید تعمیم یافته درباره ویژگی‌های یک گروه را نشان می‌دهد.
- تصورات قالبی همواره منفی و نادرست نیستند.
- عقاید قالبی رایج درباره جنسیت، نژاد و سن هستند.
- تصور قالبی یک فرآیند چهار مرحله‌ای شامل دسته‌بندی، استنباط (نتیجه‌گیری)، شکل‌گیری انتظار و حفظ است.
- ما تصورات قالبی را با الف) تخمین بیش از حد فراوانی رفتارهای کلیشه‌ای نشان داده شده توسط دیگران، ب) توضیح نادرست رفتارهای قابل انتظار و غیرمنتظره و پ) تمایز افراد اقلیت از خودمان حفظ می‌کنیم.

۳.۴ اسناد علی

- اسناد علی علل احتمالی یا ضمنی رفتار هستند.
- بر اساس مدل اسناد علی کلی، وقتی هم‌رأیی و تمایز زیاد و ثبات کم باشد، نوع اسناد ما بیرونی خواهد بود و هنگامی که هم‌رأیی و تمایز کم و ثبات زیاد باشد اسناد درونی خواهد بود.
- در خطای اساسی اسناد بر نقش عوامل فردی بیش از عوامل محیطی تأکید می‌کنیم. در خطای جانبداری به نفع خود، موفقیت خود را به علل درونی و شکست را به علل بیرونی نسبت می‌دهیم.

۴.۴ تعریف و مدیریت تنوع

- تنوع نشان دهنده تفاوت‌های فردی است که افراد را از یکدیگر متمایز یا به یکدیگر شبیه می‌کند.
- تنوع در سطح و ویژگی‌های سطح بیرونی مانند نژاد، جنسیت و سن و در ویژگی‌های سطح عمیق مانند نگرش‌ها، عقاید و ارزش‌ها باعث ایجاد تفاوت می‌شود.
- سیاست جبران بی‌عدالتی‌های گذشته نسبت به اقلیت‌ها، ماحصل قانون فرصت استخدام برابر و یک مداخله هدفمند ایجاد فرصت برای

مدیریت جهت اصلاح تبعیض گذشته است.

- مدیریت تنوع، مستلزم وضع مجموعه‌ای از تغییرات سازمانی است که افراد را قادر می‌کند تا با حداکثر توان خود فعالیت کنند.

۵.۴ ایجاد طرح توجیهی برای مدیریت تنوع

- پیش‌بینی می‌شود مدیریت تنوع کار خوبی باشد زیرا به دنبال ایجاد دلیستگی در کارکنان و رفع نیازهای خاص مشتریان است.
- شش روند اصلی جمعیت‌شناختی داریم: الف) زنان با شکستن سقف شیشه‌ای وارد یک هزارتو شده‌اند ب) گروه‌های نژادی با یک سقف شیشه‌ای و تبعیض ادراک شده مواجه‌اند پ) اهمیت به رسمیت شناختن گرایش در حال افزایش است ت) افراد معلول با چالش‌هایی مواجه‌اند ث) تفاوت‌های نسلی در نیروی کار پیر رو به افزایش است و ج) میان موفقیت تحصیلی کارکنان و نیازهای سازمانی سازگاری وجود ندارد.

۶.۴ موانع و چالش‌های مدیریت تنوع

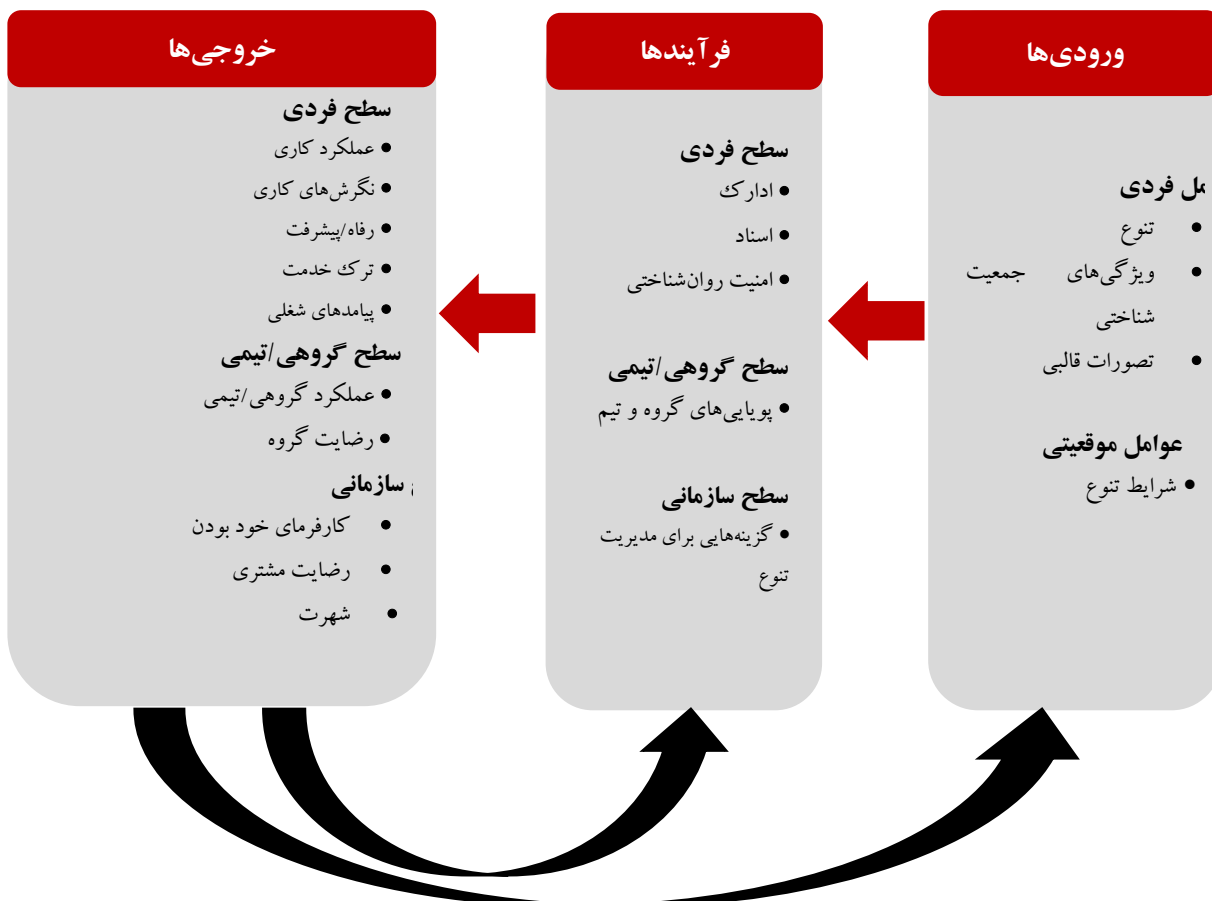
- برای اجرای موفق ابتکارات تنوع یازده مانع شناسایی شده است: الف) تصورات قالبی و پیش‌داوری‌های نادرست، ب) نژادپرستی، پ) برنامه‌ریزی شغلی ضعیف، ت) جو منفی درباره تنوع، ث) محیط کاری خصومت‌آمیز علیه کارکنان متنوع، ج) هوش سیاسی پایین کارکنان دارای تفاوت، چ) دشواری برقراری تعادل کار-زندگی، ح) ترس از تبعیض معکوس، خ) عدم اولویت سازمانی برای تنوع، د) نیاز به اصلاح نظام‌های ارزیابی عملکرد و پاداش و ذ) مقاومت در برابر تغییر.

۷.۴ اقدامات سازمانی مورد استفاده برای مدیریت مؤثر تنوع

- سازمان‌ها هشت گزینه برای مدنظر مدیریت موضوعات تنوع در اختیار دارند: الف) شمول / استثنا کردن تعدادی از افراد دارای تفاوت در همه سطوح سازمان، ب) انکار وجود تفاوت، پ) شبیه‌سازی افراد دارای تفاوت به گروه اکثریت، ت) سرکوب تفاوت‌ها، ث) جداسازی گروه افراد دارای تفاوت از سایرین، ج) تحمل تفاوت میان افراد، چ) ایجاد روابط میان افراد متفاوت و ح) ترویج سازگاری متقابل برای ایجاد روابط مثبت.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل چهارم

مطابق شکل ۵.۴، تنوع، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و تصورات قالبی عوامل فردی و جو تنوع یک عامل محیطی مهم هستند. همچنین فرآیندهای مرتبطی نیز در سه سطح فردی (ادراک، اسناد و امنیت روان‌شناختی)، گروهی/تیمی (پویایی‌های گروهی/تیمی) و سازمانی (گزینه‌هایی برای مدیریت تنوع) وجود دارند. این ورودی‌ها و فرآیندها پیامدهای مهمی خواهند داشت.



شکل ۵.۴ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل چهارم

۱. چگونه ادراک‌های دیگران را شکل می‌دهم؟
۲. چگونه می‌توانم از آگاهی نسبت به تصورات قالبی برای تصمیم‌گیری بهتر و مدیریت مؤثرتر استفاده کنم؟
۳. چگونه عملکرد کارمند را تفسیر کنم؟
۴. آگاهی از سطوح تنوع چگونه به سازمان‌ها در مدیریت مؤثر آن کمک می‌کند؟
۵. توجیه تجاری مدیریت تنوع چیست؟
۶. رایج‌ترین موانع اجرای برنامه‌های موفق تنوع چه هستند؟
۷. سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر تنوع چه می‌کنند و بهترین کار چیست؟

کاربردهای فردی

در ادامه چهار اقدام مفید دیگر را می‌بینیم که می‌توانید با انجام آن‌ها درس‌های این فصل را به کار بگیرید. در ابتدا به خاطر داشته باشید که موفقیت‌های فردی و حرفه‌ای شما، به ادراک دیگران از شما بستگی دارد. از آن‌جا که ادراکات امکان تحت‌الشعاع قرار دادن کار خوبتان را دارند، بازخورد گرفتن از تفکر دیگران نسبت به شما مهم است. دوم اینکه، تحت تأثیر تصورات قالبی قرار گرفتن امری طبیعی است اما مهم این است که به آن‌ها واکنش نشان داده و اجازه ندهید به تصمیمات و ادراک‌های شما از دیگران جهت دهند. سوم اینکه به چگونگی واکنش خود نسبت به شنیده‌های منفی یا تحقیرآمیز دربارهٔ افراد گوناگون توجه کنید. این اتفاق می‌افتد و واکنش شما می‌تواند از بیان چنین عباراتی جلوگیری کند. و سرانجام اینکه ضمن ارزش قائل شدن نسبت خاص بودن، به خاطر داشته باشید برخی افراد نسبت به تفاوت‌های فردی بین افراد احساس خوبی ندارند. ما شما را تشویق می‌کنیم تا خودتان باشید.

کاربردهای مدیریتی

سه نکتهٔ کاربردی کلیدی برای مدیران وجود دارد. از آن‌جا که مدیران قضاوت‌های گوناگونی دربارهٔ افراد می‌کنند، تلاش برای عدم تأثیرپذیری این قضاوت‌ها از تعصبات و تصورات قالبی مهم است. این کار سخت است زیرا برخی خطاهای شناختی جزئی عادی و ذاتی از چگونگی پردازش اطلاعات هستند. دوم اینکه ممکن است خطای اساسی اسناد منجر به تفاسیر نادرست نسبت به تناسب یک فرد برای یک شغل یا ارزیابی عملکرد شود. مراقب این خطای اسنادی باشید و تلاش کنید در هنگام ارزیابی دیگران عوامل فردی و موقعیتی را در نظر بگیرید. سوم اینکه مدیریت تنوع برای خود کارکنان، مدیران و کلیت سازمان‌ها مفید است. سازمان‌ها اعم از محلی و جهانی، در صورتی با اثربخشی بیشتری رقابت می‌کنند که دارای کارکنانی با حس مفید بودن، حمایت شدن و ارزشمند بودن باشند. همهٔ ما باید تلاش کنیم بهترین عملکرد خود را برای درک و حمایت از کارکنان گروه اقلیت داشته باشیم.

مورد کاربردی حل مسئله

سفیدپوست، مرد و آسیایی بودن: پروفایل تنوع شرکت‌های فناوری

مدیریت تنوع موضوعی داغ و بحث‌برانگیز در مؤسسات فناوری است و برخی از شرکت‌ها با انتشار پروفایل تنوع خود، اقدام به شفاف‌سازی کرده‌اند.

طبق گزارش تنوع گوگل، ۷۰ درصد کارکنان مرد و ۳۰ درصد زن هستند. اطلاعات مربوط به قومیت کارکنان آمریکایی نشان داد که ۶۱ درصد سفیدپوست، ۳۰ درصد آسیایی، ۴ درصد دارای دو یا چند قومیت، ۳ درصد اسپانیایی تبار، ۲ درصد سیاه‌پوست و ۱ درصد از سایر قومیت‌ها هستند. این الگو با شرکت اپل (۳۰ درصد زن و ۵۵ درصد سفیدپوست و بر اساس اطلاعات قومیتی آمریکایی‌ها؛ ۱۵ درصد آسیایی، ۱۱ درصد اسپانیایی تبار، ۷ درصد سیاه‌پوست، ۲ درصد دارای دو یا چند قومیت، ۱ درصد سایر قومیت‌ها و ۹ درصد نامشخص) و فیس‌بوک (۳۱ درصد زن، بیش از نیمی از آمریکایی‌ها سفیدپوست، ۴۱ درصد آسیایی، ۳ درصد اسپانیایی تبار و ۱ درصد سیاه‌پوست) مشابهت دارد.

مدیران فعال در صنعت فناوری، شروع به اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های متنوعی برای تغییر پروفایل جمعیت‌شناختی شرکت خود کرده‌اند. مثلاً شرکت اینتل اختصاص ۴۰ درصد سهمیه اختصاصی به افرادی با زمینه متفاوت و ۲۲/۷ درصد از کارکنان فنی به زنان به عنوان هدف استخدامی خود در سال ۲۰۱۵ تعیین کرد. شرکت پینترست^۱ هم در سال ۲۰۱۶، از میان استخدامی‌های جدید خود در نقش‌های مهندسی، ۳۰ درصد را به زنان و ۸ درصد را به گروه‌های قومیتی اقلیت اختصاص داد.

آیا تعیین اهداف استخدامی متنوع عادلانه است؟ علیرغم اعلام شرکت‌ها مبنی بر نداشتن نیت سهمیه‌بندی، ممکن است برخی مدیران این طور برداشت کنند که احتمالاً باعث ایجاد حس تبعیض معکوس و تشدید مقاومت در برابر استخدام کارکنان گوناگون می‌شود.

چه چیزی باعث عدم همگونی ترکیب جمعیت‌شناختی در شرکت‌های فناوری شده است؟ به اعتقاد برخی کارشناسان، این موضوع ریشه در الگوها و هنجارهای مدارس ابتدایی و دبیرستان دارد که دختران به تمرکز بر موضوعات استم^۲ (علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات) تشویق نمی‌شوند. در صورت صحت این فرضیه، دختران دبیرستانی مهارت‌های مفید برای تحصیل در رشته‌های استم در کالج را کسب نخواهند کرد. همچنین طبق نتیجه‌گیری نویسنده فوربس، یک تعصب ناخودآگاه مبنی بر «مردانه بودن رشته‌های فنی مهندسی» و «زنانه بودن رشته‌های علوم انسانی» وجود دارد و این تصورات قالبی مانع ایجاد علاقه به علوم فنی و مهندسی در دختران می‌شود.

یک موضوع مرتبط، «شکاف اطلاعاتی»^۳ است. دانش آموزان دبیرستانی واقعاً نمی‌دانند که کدام مشاغل تقاضای بیشتری دارد. مثلاً یک پژوهش نشان می‌دهد ۲۴ درصد دانش آموزان ارشد دبیرستانی مسیر شغلی مدنظر خود را نمی‌دانند و ۲۳ درصد نیز گفتند که شغل مورد نظر خود را بر اساس مشاهدات خود در تلویزیون یا یک فیلم انتخاب کردند. این موضوع یک مشکل محسوب می‌شود زیرا اغلب برنامه‌های تلویزیونی افراد فعال در حوزه فناوری را به عنوان مردان خوره تکنولوژی^۴ نشان می‌دهد که چندان مورد پسند افراد نیست.

برخی ادعا می‌کنند که این صنعت با یک مشکل نابرابری نیروی ماهر^۵ مواجه است. به عبارت دیگر، تعداد زنان و گروه‌های اقلیت در حال تحصیل در رشته‌های فنی مهندسی در کالج کافی نیست. در این زمینه آمارهای متناقضی موجود است. برخی داده‌ها نشان می‌دهد با اینکه زنان اکثریت تحصیل کنندگان مدارک کارشناسی در آمریکا را تشکیل می‌دهند اما کمتر از ۲۰ درصد مدارک علوم کامپیوتری به

¹ Pinterest

² STEM subjects (فنی مهندسی)

³ information gap

⁴ geeky males

⁵ pipeline problem

آن‌ها اختصاص دارد. در مقابل، سایر مطالعات نشان می‌دهند که چنین مشکلی وجود ندارد. طبق اعلام نویسنده فوربس، بانی مارکوس^۱، «تعداد دختران و پسران مشارکت‌کننده در پذیرش رشته‌های فنی مهندسی برابر است». مارکوس همچنین اعلام کرد که ۵۰ درصد دانشجویان رشته‌های مقدماتی علوم کامپیوتر در استنفورد و برکلی زنان هستند. همچنین یک مطالعه در آمریکا نشان داد «نرخ فارغ‌التحصیلی دانشجویان سیاه‌پوست و اسپانیایی تبار در رشته‌های علوم کامپیوتر و مهندسی کامپیوتر دو برابر نرخ استفاده آن‌ها توسط شرکت‌های پیشروی فناوری است. بنابراین باید برای این عدم استفاده دلایلی وجود داشته باشد.

در صورت صحت اطلاعات فوق، احتمالاً شرکت‌ها با مشکلی سیستماتیک در استفاده بر اساس عقاید مدیران، تصورات قالبی یا تعصبات ناخودآگاه مواجه‌اند. مثلاً این اتفاق با تصمیم شرکت پینترست برای افزایش تعداد زنان و اقلیت‌ها در استفاده روی داد. بر اساس اعلام فستکامپی^۲، گرچه گزینش‌کننده‌ها متقاضیان واجد شرایط را «از میان افرادی با پیشینه غیرسنتی انتخاب کردند، اما مدیران اغلب به اولویت‌بندی افراد با معیار فارغ‌التحصیلی از دانشگاه‌هایی مانند استنفورد و ام‌آی‌تی ادامه دادند که بدنه دانشجویی متنوعی ندارند و با اینکه که آدام وارد^۳، رییس بخش جذب و ابی مالدونادو^۴، کارشناس برنامه‌های تنوع^۵ شرکت، همکاران را به توجه به رزومه‌های طیف وسیعی از کاندیداها تشویق کرده بودند اما اغلب ارجاعات برای افراد سفیدپوست و آسیایی بود». به اعتقاد بنیانگذار شرکت، ایوان شارپ^۶، شرکت‌های فناوری عموماً نسبت به موضوعاتی مثل تنوع بسیار کمتر از ابتکاراتی چون توسعه محصول اهمیت قائل می‌شوند. همچنین ممکن است علل آشکار بیشتری برای توجه کمتر به زنان و کارکنان گروه فنی اقلیت وجود داشته باشد. نتایج یک مصاحبه پژوهشی از ۷۱۶ زن شاغل در حوزه فناوری را در نظر بگیرید. این زنان صنعت را بعد از هفت سال ترک و ۲۷ درصد علت آن را «سختی کار در این شرکت‌ها» عنوان کردند. دلایل مهم دیگر هم تبعیض ادراک شده مرتبط با جنسیت، نژاد یا گرایش جنسی، فقدان ساعت کاری منعطف و محیط‌های کاری غیرحمایتی بودند.

آیا ممکن است موضوعی به اندازه ارتباطات مبتنی بر جنسیت در ایجاد مشکل نقش داشته باشد؟ به استناد گزارش اخیر ارائه شده در فورچون پاسخ مثبت است. بررسی ۱۱۰۰ رزومه در حوزه فناوری شامل ۵۱۲ مرد و ۵۸۸ زن، تفاوت‌های جنسیتی مؤثر بر ادراک‌های گزینش‌کنندگان را آشکار کرد. مثلاً به استناد گزارش فورچون «رزومه‌های زنان طولانی‌تر اما دارای جزئیات کمتری است... در خصوص ارائه جزئیات درباره مشاغل پیشین، مردان محتوای بسیار خاص‌تری را نسبت به زنان بروز می‌دهند». همچنین زنان «در ارائه گواهی‌نامه‌ها و سوابق فردی از مردان فعال‌ترند. به طور میانگین، رزومه هر زن دارای هفت و هر مرد چهار افتخار متمایز است». به طور کلی، زنان نسبت به مردان، تجارب خود را بیشتر شرح می‌دهند.

خود را به عنوان یکی از رهبران ارشد در یک شرکت فناوری فرض کنید. اطلاعات این مورد کاربردی درباره مدیریت تنوع به شما چه می‌گوید؟

¹ Bonnie Marcus

² FastCompany

³ Adam Ward

⁴ Abby Maldonado

⁵ diversity-programs specialist

⁶ Evan Sharp

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول: تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی در شکل ۵.۴ مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهمترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید.

ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. باید تعیین کنید مشکل را از نظر چه کسی - کارمند، مدیر، تیم یا سازمان - تعریف می‌کنید.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا/این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم: با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۵.۴ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۵.۴ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا/این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندبارۀ چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. مثلاً اگر فکر می‌کنید ویژگی‌های جمعیت شناختی (به عنوان یک ورودی در چارچوب سازماندهی) یک علت است، دلیل آن را از خود پرسید. ممکن است این نتیجه را بگیرید که تعداد زنان و اقلیت‌های در حال تحصیل در رشته‌های فنی مهندسی در کالج کافی نیست. در نتیجه این نتیجه حاصل می‌شود که ارتباط ضعیف میان محیط آکادمیک و بازار کار علت اصلی ویژگی‌های جمعیت شناختی در شرکت‌های حوزه فناوری است. در ادامه از خودتان پرسید چرا این اتفاق می‌افتد؟ ممکن است علت در شیوۀ کار در مدارس ابتدایی و دبیرستان باشد. با دنبال کردن فرآیند پرسیدن چندبارۀ چراها، احتمالاً به فهرستی کامل‌تر از علل می‌رسید.

ب) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا ادراک، اسناد، امنیت روان‌شناختی، پویایی‌های گروهی/تیمی یا روش‌های مدیریت تنوع می‌توانند علل مشکل باشند؟ برای هر فرآیند که در نظر می‌گیرید، پرسید چرا/این یک علت است؟ دوباره این فرآیند را تکرار کنید تا به علل اصلی برسید.

پ) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم: برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه‌حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا یکی از فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید.

ب) راه‌حل‌های ممکن را از بخش کاربرد رفتار سازمانی و رفتار سازمانی در عمل جستجو کنید. این بخش‌ها درباره اقدامات افراد یا سازمان‌های دیگر درباره موضوع مورد بحث بینش‌های جدیدی ارائه می‌دهند.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

سواستیکاس^۱ و مراقبت از نوزادان

این قضیه حادثه‌ای را توصیف می‌کند که در مرکز درمانی هرلی^۲ در میشیگان رخ داده و منجر به یک پرونده قضایی شده است. تونیا بتل^۳، یک پرستار باتجربه سیاه‌پوست شاغل در بخش مراقبت‌های ویژه نوزادان بیمار، در حال نگهداری یک بچه بود که مردی با خالکوبی نشان سواستیکاس با ورود به بخش، دستش را به سمت بچه برد. بتل او را متوقف کرد و خواست که مچ‌بند بیمارستان برای شناسایی او به عنوان والدین بچه را ببیند. طبق گزارش *یواس‌ای تودی*^۴، مرد با لحن تندی به بتل گفت که خواهان دیدن سرپرست او (کسی که بعدها توصیه کرد که بتل نباید بیش از این از بچه مراقبت کند) است. مرد درخواست کرده بود که «هیچ پرستار آفریقایی تبار از بچه مراقبت نکند».

پس از این حادثه، یادداشت «هیچ پرستار آفریقایی تبار از بچه مراقبت نکند» روی تابلو وظایف^۵ قرار داده شد. بر اساس اعلام خبرنگار روزنامه *آریزونا ریپابلیک*^۶ بتل در کمال ناباوری به شکلی آشکار مورد تبعیض نژادی قرار گرفت و وظیفه جدیدی به او محول شد و طبق دادخواستش؛ «برای فشار هیجانی، ناراحتی ذهنی، تحقیر و آسیب وارده به شهرتش، شوکه شده و رنجیده و خواستار جزای نقدی شد». او دلیل موافقت بیمارستان با درخواست مرد را نمی‌فهمید. علیرغم حذف یادداشت، پرستاران سیاه‌پوست تا یک ماه اجازه مراقبت از بچه را نداشتند.

بر اساس گزارش روزنامه *آریزونا ریپابلیک*، منشور اخلاقی انجمن پزشکی آمریکا^۷، پزشکان را از درمان نکردن افراد به دلیل نژاد، جنسیت و سایر معیارهای خاص بازمی‌دارد اما سیاست خاصی برای کنترل درخواست‌های نژادی بیماران ندارد. همچنین بررسی پزشکان اورژانس نشان داد بیماران اغلب چنین درخواست‌هایی دارند و با درخواست آن‌ها موافقت می‌شود. یک سوم پزشکان پاسخ دهنده، گفتند که بیماران تصور مراقبت بهتری از جانب افرادی با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشابه (به خصوص از لحاظ نژادی) دارند.

نظرات شما

اگر شما یک مدیر بخش پزشکی بودید در هنگام ارائه درخواست مذکور چه می‌کردید؟

۱. درخواست مرد را نمی‌پذیرفتم و به او توضیح می‌دادم چرا تونیا بتل و سایر پرستاران آمریکایی آفریقایی تبار مناسب‌ترین فرد برای مراقبت از بچه هستند.

۲. دقیقاً مشابه کار بیمارستان را انجام می‌دادم. مرد حق انتخاب سپردن مسئولیت مراقبت از بچه‌اش به فردی با نژاد یا جنسیت مورد نظر را دارد.

¹ Swastikas

² Hurley Medical Center

³ Tonya Battle

⁴ USA Today

⁵ Assignment clipboard

⁶ Arizona Republic

⁷ American Medical Association's ethics code

درباره دادخواهی چه می کردید؟

۱. با آن مقابله می کنید. مسخره است که فردی صرفاً با تعیین مجدد وظایف دچار فشار هیجانی شود.
۲. دادخواست را حل و فصل می کنید و برای جلوگیری از پذیرش چنین درخواست هایی سیاستی وضع می کنید.
۳. دادخواست را حل و فصل می کنید و در یک جلسه سراسری در بیمارستان، منطق پذیرش چنین درخواست هایی را توضیح می دهید.

5 مبانی انگیزش کارکنان

چگونه می‌توانم تئوری‌های انگیزش را به کار گیرم؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این فصل پاسخ می‌دهد:

۱.۵ چیستی و چرایی انگیزش

پرسش اصلی: انگیزش چیست و چگونه بر رفتار من تأثیر می‌گذارد؟

۲.۵ تئوری‌های محتوایی انگیزش

پرسش اصلی: چگونه می‌توانم تئوری‌های محتوایی انگیزش را با یکدیگر مقایسه کنم؟

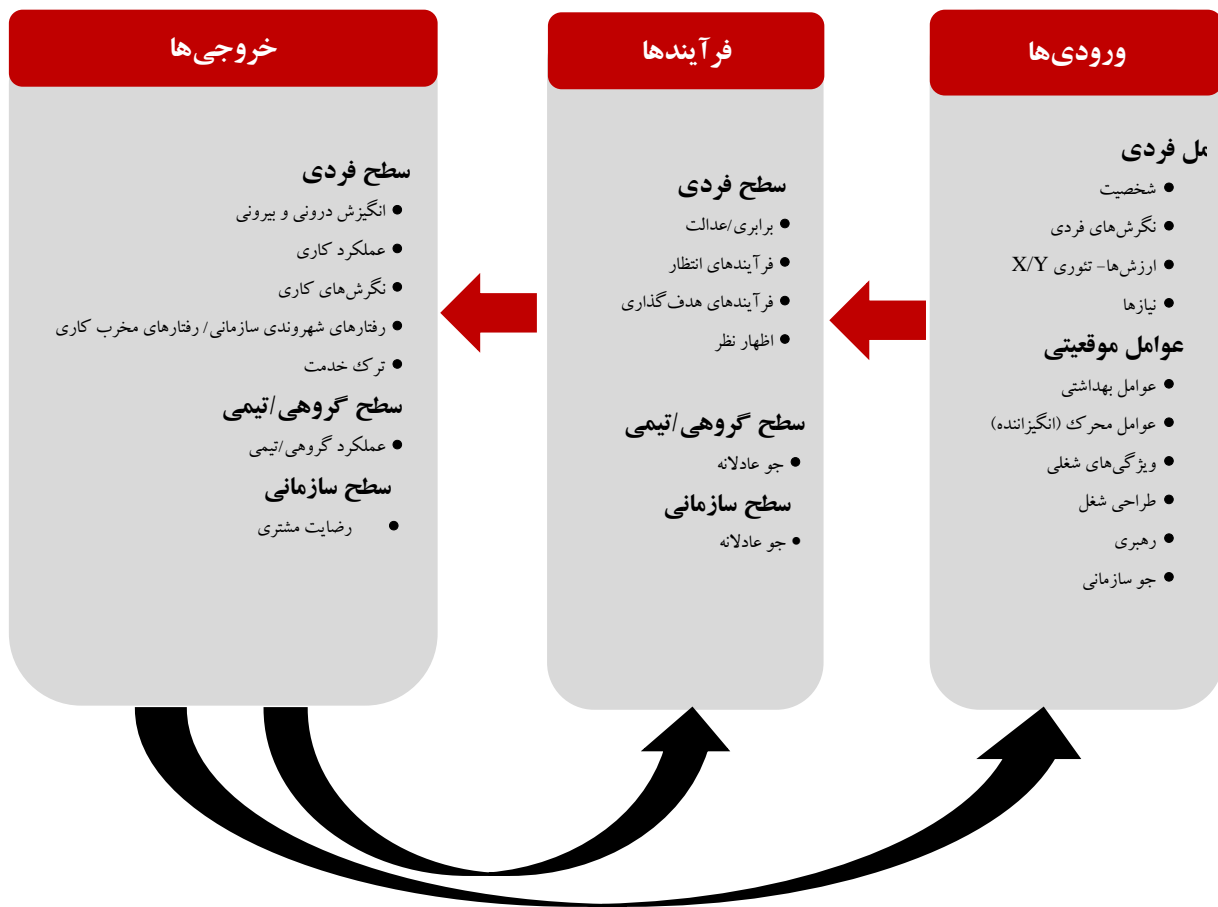
۳.۵ تئوری‌های فرآیندی انگیزش

پرسش اصلی: چگونه می‌توانم تئوری‌های فرآیندی انگیزش را با یکدیگر مقایسه کنم؟

۴.۵ ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق طراحی شغل

پرسش اصلی: شباهت‌ها و تفاوت‌های رویکردهای بالا به پایین، پایین به بالا و «قراردادهای شخصی» کدامند؟

چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی (شکل ۱.۵)، مفاهیم کلیدی فصل پنجم را خلاصه می‌کند. علیرغم تمرکز این فصل بر انگیزش به عنوان یک فرآیند سطح فردی، مجموعه‌ای از عوامل فردی و موقعیتی نیز بر آن تأثیر دارند و همان‌طور که در شکل دیده می‌شود، تعداد عوامل موقعیتی بیشتر از عوامل فردی است که این واقعیت ساده را تأیید می‌کند که مدیران به دلیل کنترل بیشتری که بر عوامل موقعیتی دارند، قادر به تأثیرگذاری بیشتری بر انگیزش ما هستند. بر اساس شکل ۱.۵ فرآیندهای سطح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی بر مجموعه‌ای از پیامدهای مهم تأثیر می‌گذارند.



شکل ۱.۵ چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

برنده شدن در کار

بحث درباره پرداخت در کار

آیا تا به حال مقایسه میزان پرداختی به شما با سایرین برایتان جالب نبوده است؟ برایان بیدر^۱ در این شرایط قرار گرفت. او به تازگی در شرکت اپل و با دستمزد ۱۲ دلار برای هر ساعت استخدام شده و از او خواسته بودند که درباره حقوقش با سایر کارکنان صحبت نکند. این درخواست باعث کنجکاوی او گردید و با پرسیدن درباره حقوق کارکنان متوجه شد اغلب افراد بین ۱۰ تا ۱۲ دلار در هر ساعت دریافت می کنند.

پرداخت ناعادلانه

در ابتدای کار بیدر از میزان پرداختی به خود ناراحت نشد اما پس از مدتی این موضوع باعث شد تصمیم به ترک شغل بگیرد. او با مشاهده داده های عملکردی تیم فهمید که علیرغم بهره وری دو برابری نسبت به پایین ترین سطح بهره وری تیم، تنها ۲۰ درصد بیشتر دریافت کرده است. او در مصاحبه با *وال استریت ژورنال* گفت: «این موضوع مرا آزرده. اگر من دو برابر کار کرده ام چرا نباید دو برابر دریافتی داشته باشم؟» در رفتار سازمانی موقعیت بیدر را یک مثال از بی عدالتی در پرداخت^۲ می نامیم.

شرکت ها چگونه ناعدالتی در پرداخت را مدیریت می کنند؟

بسیاری از شرکت ها به کارکنان اعلام می کنند که درباره میزان پرداختی خود با سایر همکاران صحبت نکنند. برخی هم برای جلوگیری از این موضوع، کارکنان را تهدید به اخراج می کنند. چرا؟

به بیان ساده وقتی چنین تبعیض هایی فراگیر شود، کارکنان احساس بی عدالتی کرده و در نتیجه دلستگی، انگیزه و عملکرد آنها کاهش می یابد. طبق اعلام دکتر کیوین هالوک^۳، رئیس بخش روابط صنعتی و کارگری در دانشگاه کورنل^۴ شرکت ها علاقه ای به افزایش میزان پرداخت به کارکنان ندارند زیرا به خوبی قادر به توضیح دلیل میزان متفاوت پرداخت به کارکنان، یا راهکار مورد نیاز برای افزایش میزان دریافتی آنان نیستند.

محرمانه بودن پرداخت چندان باب میل کارکنان جوان تر، به خصوص نسل هزاره نیست، زیرا آنها بیشتر از نسل های پیشین علاقه مند به صحبت درباره پرداختی ها حتی در شبکه های اجتماعی هستند. برخی شرکت ها مانند هول فودز مارکت^۵، سام آل^۶ و بافر^۷ محرمانگی کمتری دارند. بافر به عنوان یک شرکت کوچک بازاریابی و تحلیل شبکه های اجتماعی دستمزد کارکنان شامل نام، درآمد، میزان فروش و فرمول شرکت برای تنظیم دستمزد را آنلاین منتشر می کند. آیا شما کار کردن در بافر را دوست دارید؟

وال استریت ژورنال برای چگونگی کنترل محرمانگی پرداخت ها به شرکت ها توصیه ای ارائه داد. بر اساس پژوهش های رفتار سازمانی این فصل، نویسنده پیشنهاد می کند که شرکت ها باید امکان گفتگوی آزادانه درباره پرداختی ها را برای کارکنان فراهم کنند. این کار شامل انتشار داده های مربوط به پرداخت و همچنین عملکرد واحدها روی شبکه داخلی سازمان است. نشان دادن ارتباط میان پرداخت ها و عملکرد راهی برای شفاف سازی منطق پرداخت ها به کارکنان است.

آیا شما در محل کار درباره پرداخت ها بحث می کنید؟

¹ Brian Bader

² pay inequity

³ Dr. Kevin Hallock

⁴ Cornell University

⁵ Whole Foods Market

⁶ SumAll

⁷ Buffer

پاسخ به این سؤال به نقش و پست سازمانی بستگی دارد. طبق اعلام کارشناسان قانون ملی روابط کار، شرکت‌ها اجازه منع کارکنان رده پایین^۱ از بحث درباره حقوق و مزایا در زمان غیرکاری را ندارند. زمان غیرکاری^۲، شامل شبکه‌های اجتماعی هم می‌شود. اخیراً شرکت تی‌موبایل^۳ به خاطر نقض قوانین ملی روابط کار و منع کارکنان از صحبت درباره حقوق و مزایا خارج از ساعات کاری مجرم شناخته شد. البته قوانین در این خصوص برای مدیران و سرپرستان متفاوت است و قانوناً می‌توان آن‌ها را از صحبت درباره حقوق و مزایا با یکدیگر منع کرد. اگر قصد صحبت درباره دریافتی‌های خود را دارید این توصیه‌ها را به خاطر داشته باشید: (۱) نسبت به سیاست شرکت در این زمینه آگاهی داشته باشید، (۲) تنها با افراد مورد اعتماد خود صحبت کنید و (۳) درباره میزان پرداختی به خود بزرگنمایی نکنید.

آنچه در این فصل خواهید آموخت

سازمان‌های ناکارآمد بسیاری هستند که مدیران آن‌ها درباره چگونگی ایجاد انگیزه در کارکنان ایده‌ای ندارند. رفتار سازمانی شیوه‌های معتبری برای برانگیختن کارکنان ارائه می‌کند. این شیوه‌ها صرفاً تئوری‌های انتزاعی نیستند. همه آن‌ها نشأت گرفته از مشاهده و مطالعه محیط کاری هستند و در آزمون‌های واقعی اعتبارسنجی شده‌اند. متخصصان کسب و کار برای این روش‌ها به عنوان ابزاری برای بهتر و بهره‌ورتر کردن کار ارزش قائل‌اند. ما در این فصل ضمن نشان دادن چگونگی کارکرد این روش‌ها، نکات و پیشنهادات کاربردی برای پیاده‌سازی آن‌ها ارائه می‌کنیم.

¹ rank and file (employees paid by the hour)

² Outside work time

³ T-Mobile

1.5 چستی و چرای انگیزش

پرسش اصلی

انگیزش چستی و چگونه بر رفتار من تأثیر می‌گذارد؟

نصویر بزرگ‌تر

انگیزش، یک فرآیند کلیدی در چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی است. یادگیری اصول انگیزش در دستیابی به اهداف فردی و مدیریت دیگران در راستای اهداف سازمانی مفید است.

تئوری‌های انگیزش، در فهم رفتارهای فردی در مجموعه‌های سازمانی مفید هستند و ابزاری برای ایجاد انگیزه در دیگران در اختیار ما قرار می‌دهند.

انگیزش چستی؟

انگیزه چرایی کارهایی که انجام می‌دهیم را توضیح می‌دهد. برای مثال توضیح می‌دهد که چرا شما در حال حاضر این لباس را به تن کرده‌اید یا مثلاً می‌تواند دلیل کاری که قصد دارید عصر امروز انجام دهید را بیان کند.

انگیزش چگونه کار می‌کند؟ ریشه واژه انگیزش، کلمه لاتین *مور*، به معنای «حرکت کردن» است. در اینجا **انگیزش به عنوان فرآیندی روان‌ساختی «جهت، شدت و ثبات رفتار را تعیین می‌کند»**. جهت به معنای آنچه فرد در پی آن است، شدت بیان‌گر میزان تلاش در یک فعالیت و ثبات بیان‌گر مدت زمان توجه فرد به فعالیت است. دو نوع انگیزش داریم: بیرونی^۲ و درونی^۳.

• **انگیزش بیرونی حاصل دریافت پاداش واقعی یا بالقوه بیرونی است.** پاداش‌هایی مانند: قدردانی، پول یا ارتقاء نشان دهنده نتیجه نهایی انجام یک کار خاص هستند. مثلاً اگر خلبانان هواپیماهای بدون سرنشین تعهد خود را به باقی ماندن در ارتش نشان دهند، نیروی هوایی به آن‌ها پاداش می‌دهد. این خلبانان با تمدید تعهد خود به میزان پنج یا نه سال، ۱۵۰۰۰ دلار در سال پاداش با امکان دریافت نیمی از آن در ابتدا، به دست می‌آورند. نیروی هوایی این کار را انجام می‌دهد زیرا تقاضا برای خلبانان هواپیماهای بدون سرنشین بیش از میزان عرضه است.

• **انگیزش درونی وقتی رخ می‌دهد که یک فرد برای انجام اثربخش کار به جای وابستگی به عوامل بیرونی (مانند پرداخت انگیزاننده یا تعریف و تمجید رئیس) توسط احساسات درونی مثبت ناشی از انجام خوب کار برانگیخته می‌شود.** ما انگیزش درونی را با اعطای پاداش‌های درونی مانند هیجان‌ات مثبت، رضایت و تعریف از خود ایجاد می‌کنیم. به انگیزه درونی برندگان جایزه رقص با ستارگان^۴ در سال ۲۰۱۵، بیندی اروین^۵ و درک هاف^۶ توجه کنید؛ لذت قابل ملاحظه روی صورت آن‌ها نشان دهنده دلبستگی و حس خوبی است که در حال رقص دارند.

¹ movere

² extrinsic

³ intrinsic

⁴ Dancing with the Stars

⁵ Bindi Irwin

⁶ Derek Hough

بندی اروین و درک هاف در سال ۲۰۱۵ جایزه رقابت رقص با ستارگان را بردند. لبخند روی صورت آنها نشان از انگیزش درونی است که بسیاری از هنرمندان گوناگون در حین و پس از رقابت دارند. بسیاری از هنرمندان برای اجرای خوب، با عوامل بیرونی مانند پول، جایزه، تقدیر توسط دیگران و کسب عناوین برانگیخته می‌شوند. با این وجود اغلب اوقات، عامل درونی مانند احساس چالش و کامیابی دلیل اصلی انگیزش آنها است.

© Amanda Edwards/WireImage/Getty Images

بررسی اجمالی دو دیدگاه اصلی درباره انگیزش

پژوهشگران تئوری‌های انگیزش را در دو دسته کلی جای می‌دهند: تئوری‌های محتوایی^۱ و تئوری‌های فرآیندی^۲. **تئوری‌های محتوایی** عوامل درونی مانند نیازها و رضایت را به عنوان برانگیزاننده کارکنان در نظر می‌گیرند. **تئوری‌های فرآیندی**، فرآیندی را توضیح می‌دهند که به موجب آن عوامل داخلی و عوامل موقعیتی بر انگیزش کارکنان تأثیر می‌گذارند. یادگیری هر دو رویکرد دارای اهمیت است زیرا هر کدام راه‌حل‌های منحصربه‌فردی برای کنترل مسائل انگیزشی ارائه می‌کنند. دو بخش بعدی به بحث درباره تئوری‌های این رویکردها اختصاص دارند.

¹ content theories

² process theories

2.5 تئوری‌های محتوایی انگیزش

پرسش اصلی

چگونه می‌توانیم تئوری‌های محتوایی انگیزش را با یکدیگر مقایسه کنیم؟

نصویر بزرگ‌تر

پنج تئوری رفتار سازمانی عوامل درونی انگیزشی افراد را در نظر می‌گیرند که برخی از آن‌ها به رشته‌های دیگر تعلق دارند. احتمالاً تا به حال با سلسله‌مراتب نیازهای مازلو و سایر تئوری‌های محتوایی مانند تئوری ایکنس و وای مک‌گریگور، تئوری نیازهای اکتسابی، تئوری خودمختاری و تئوری بهداشت-انگیزش هرزبرگ آشنایی داشته‌اید.

اغلب تئوری‌های محتوایی انگیزش، بر ایده تأثیرپذیری انگیزش کارکنان از نیازهای آن‌ها استوار هستند. تئوری‌های محتوایی به دنبال تعیین «نیازهای مختلف فعال‌کننده جهت، شدت و ثبات انگیزش هستند». نیازها، به عنوان کاستی‌های جسمانی یا روان‌شناختی محرک رفتار هستند. آن‌ها می‌توانند قوی یا ضعیف باشند و تحت تأثیر عوامل محیطی قرار گیرند. به عبارت دیگر، نیازهای انسان در طول زمان و مکان متفاوت است.

تئوری‌های محتوایی شامل موارد زیر هستند:

- تئوری X و Y مک‌گریگور¹
- تئوری سلسله‌مراتب نیازهای مازلو²
- تئوری نیازهای اکتسابی³
- تئوری خودمختاری⁴
- تئوری (دو عاملی) بهداشت-انگیزش هرزبرگ⁵

تئوری X و Y مک‌گریگور

داگلاس مک‌گریگور، نظریه خود را در کتابی با عنوان *بعد انسانی سازمان*⁶ مطرح کرد. او بر اساس تجربه‌اش به عنوان یک مشاور مدیریت، دو مجموعه متضاد از مفروضات را درباره انسان‌ها تدوین کرد. تئوری X، رویکردی بدبینانه نسبت به کارکنان دارد، به این معنی که: آن‌ها کار را دوست ندارند، باید تحت نظارت باشند و تنها با پاداش و تنبیه برانگیخته می‌شوند (مثال چماق و هویج⁷). مک‌گریگور برای کمک به از میان بردن این سنت منفی، تئوری Y را تدوین کرد. تئوری Y، مجموعه‌ای مثبت و مدرن از مفروضات درباره افراد در محیط کار است؛ به این معنی که کارکنان دارای دلبستگی شخصی به شغل، تعهد، مسئولیت و خلاقیت هستند.

¹ McGregor's Theory X and Theory Y

² Maslow's need hierarchy theory

³ Acquired needs theory

⁴ Self-determination theory

⁵ Herzberg's motivator-hygiene theory

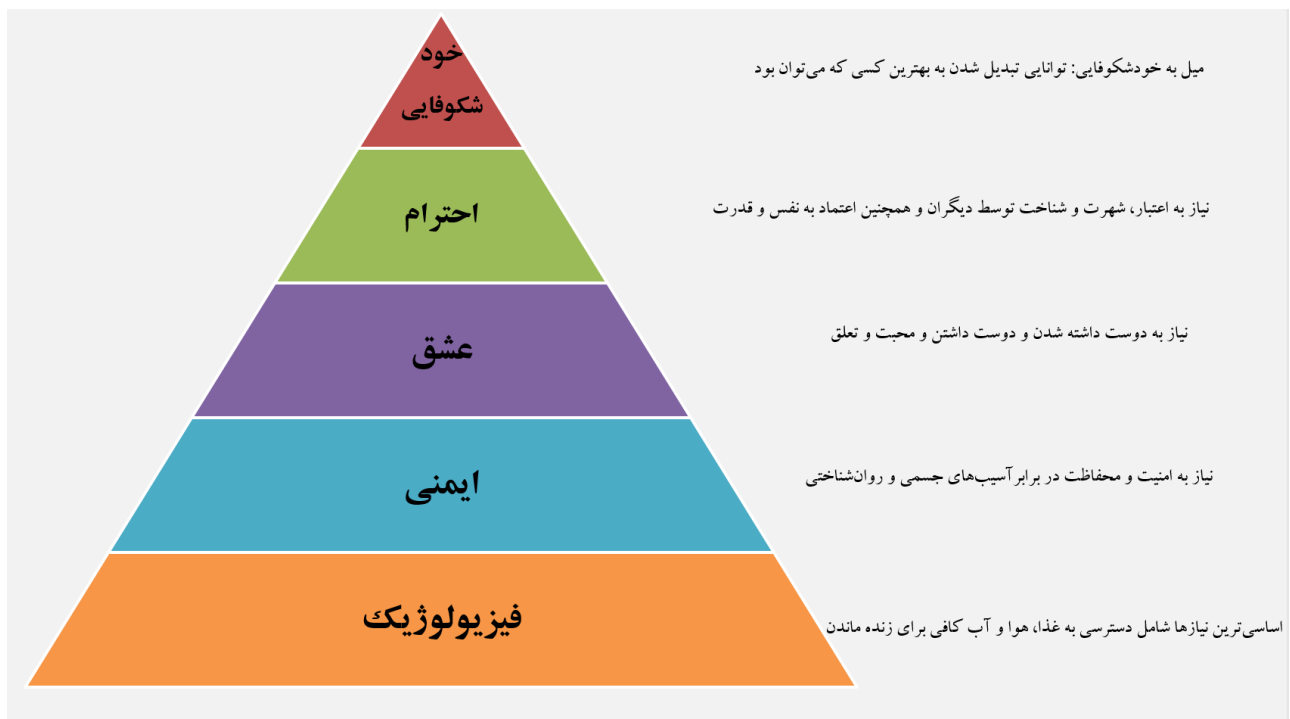
⁶ Human Side of Enterprise

⁷ carrots and sticks

به ارزش استفاده از رویکرد تئوری Y درباره افراد توجه کنید. مطالعه اخیر نشان داد که وقتی مدیران رفتارهای بر مبنای تئوری Y را بروز دهند، کارکنان و تیم‌ها عملکرد بالاتری خواهند داشت. مطالعه دیگری هم نشان دهنده رابطه معنی‌دار بین رفتارهای بر مبنای تئوری Y مدیران و سطوح بالای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان بود.

تئوری سلسله‌مراتب نیازهای مازلو

در سال ۱۹۴۳، یک روان‌شناس به نام آبراهام مازلو^۱، تئوری انگیزش مبتنی بر سلسله‌مراتب نیازهای خود را ارائه کرد که امروزه تئوری مشهوری به حساب می‌آید. گرچه این تئوری بر اساس مشاهده بالینی تعداد اندکی افراد روان‌رنجور بود، اما پس از آن برای توضیح طیف کلی رفتار انسان به کار رفته است. بر اساس **تئوری سلسله‌مراتب، نیازها تابعی از پنج نیاز اصلی است: فیزیولوژیک^۲، ایمنی^۳، عشق^۴، احترام^۵ و خودشکوفایی^۶**. در شکل ۲.۵ توضیح بیشتری درباره این نیازها دیده می‌شود.



شکل ۲.۵ سلسله‌مراتب نیازهای مازلو

سطوح پنج‌گانه: مازلو اظهار کرد که این پنج نیاز به ترتیب برآورده می‌شوند و در یک سلسله‌مراتب "برتری"^۷ با یکدیگر ارتباط دارند (شکل ۲.۵). برتری یعنی قوی‌ترین نیاز فعلی قبل از شدت گرفتن نیاز بعدی برآورده می‌شود. به عبارت دیگر، به اعتقاد مازلو نیازهای انسان در یک شکل قابل پیش‌بینی مرحله‌ای/پلکانی شکل می‌گیرند. بنابراین نیاز به ایمنی پس از ارضای نیازهای فیزیولوژیک پدیدار

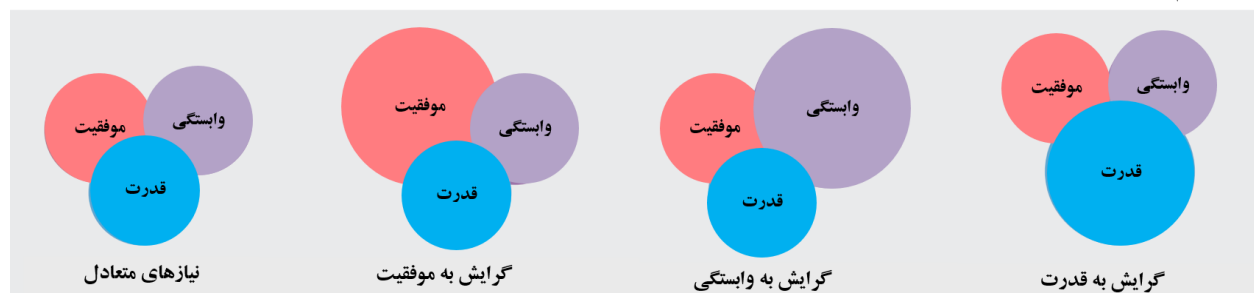
¹ Abraham Maslow
² physiological
³ safety
⁴ love
⁵ esteem
⁶ self-actualization
⁷ prepotent

می‌شود و به همین ترتیب تا بالای هرم سلسله‌مراتب در هر زمان یک نیاز شدت می‌گیرد. وقتی یک نیاز ارضاء شود، نیاز سطح بالاتر فعال می‌شود. این فرآیند تا فعال شدن نیاز خودشکوفایی ادامه دارد.

استفاده از تئوری مازلو برای برانگیختن کارکنان: گرچه پژوهش‌ها جزئیات دقیقی بیان نمی‌کنند، اما تئوری مازلو حاوی درس‌های کاربردی است. مثلاً اینکه کارکنان نیازهایی فراتر از دریافت حقوق دارند. هتل‌ها زنجیره‌ای جی. دبلیو. مریوت^۱ در صورت ۳۰ ساعت کارکرد هفتگی کارکنان، به آن‌ها مزایای مراقبت‌های درمانی ارائه می‌کند تا نیازهای فیزیولوژیک آن‌ها تأمین شود. همچنین شرکت پاداش‌های مناسبی، ساعت کاری منعطف و تخفیف‌های زیاد برای سفر را به همه کارکنان ارائه کرده است. شعبات شرکت نیز دارای سالن ورزشی، خشکشویی، فروشگاه هدیه، خدمات مهد کودک و پارکینگ اختصاصی برای وسایل نقلیه هیبریدی هستند. مریوت همچنین مجموعه‌ای از طرح‌های سلامتی و یک خط کمکی چندزبانه به کارکنان ارائه می‌دهد. بر اساس این تئوری، احتمال مفید بودن رویکرد «وجود یک شیوه مناسب همه^۲»، برای انگیزش کم است. مثلاً مطالعات نشان می‌دهند برای کارکنان شاغل در شرکت‌های کوچک، انگیزاننده‌های متفاوتی مورد نیاز است. جورج آتان^۳ مدیرعامل شرکت مشاوره استراتژیک ماینداستورم^۴ به شکل زیرکانه‌ای به این نکته اشاره کرد که: «افراد به این دلیل به شرکت‌های کوچک می‌روند که در پیشبرد امور نقش داشته باشند. آن‌ها به دنبال انعطاف‌پذیری هستند. هر چقدر بیشتر در تصمیم‌گیری دخیل باشند، بیشتر نسبت به شرکت حس تعلق خواهند داشت». درس پایانی از تئوری مازلو این است که نیازهای برآورده شده قدرت انگیزشی خود را از دست می‌دهند. بنابراین به مدیران توصیه می‌شود تا کارکنان را با طراحی برنامه‌ها و اقداماتی در راستای ارضای نیازهای پدید آمده یا ارضاء نشده برانگیزانند.

تئوری نیازهای اکتسابی: موفقیت، وابستگی و قدرت

روانشناس مشهور، دیوید مک‌کله‌لند، در اواخر دهه ۱۹۴۰ بررسی رابطه میان نیازها و رفتار را آغاز کرد. او در **تئوری نیازهای اکتسابی**، سه نیاز موفقیت، وابستگی و قدرت را به عنوان محرک‌های اصلی رفتار کارکنان معرفی کرد. او از عبارت «نیازهای اکتسابی» به این دلیل استفاده کرد که معتقد بود ما با نیازهای خود متولد نمی‌شویم بلکه در طی زندگی آن‌ها را آموخته و به دست می‌آوریم.



شکل ۳.۵ نیازهای سه گانه مک‌کله‌لند

نیازهای سه گانه اکتسابی: تئوری مک‌کله‌لند، سه نیاز زیر را برای برانگیختن کارکنان به مدیران پیشنهاد می‌کند:

• **نیاز به موفقیت:** تمایل به برتری، غلبه بر موانع، حل مسائل و رقابت و بهتر بودن از دیگران.

¹ J.W. Marriott

² one style fits all

³ George Athan

⁴ MindStorm Strategic Consulting

• **نیاز به وابستگی:** تمایل به حفظ روابط اجتماعی، دوست داشته شدن و عضویت در گروه‌ها.

• **نیاز به قدرت:** تمایل به رهبری، آموزش و تشویق دیگران برای موفقیت.

افراد از نظر داشتن این نیازها با یکدیگر تفاوت دارند و اغلب یکی از آن‌ها بر دو نیاز دیگر غلبه می‌کند (شکل ۳.۵). مک‌کله‌لند دو شکل مثبت و منفی برای نیاز به قدرت شناسایی کرد. جنبه مثبت آن، یعنی نیاز به قدرت نهادی^۱، در تمایل به سازماندهی افراد در راستای اهداف سازمانی و کمک به آنان برای دستیابی به احساس شایستگی بروز پیدا می‌کند. شکل منفی آن نیاز به قدرت شخصی^۲ نامیده می‌شود. افراد دارای این نیاز قصد کنترل دیگران را دارند و اغلب سایر افراد را برای رضایت شخصی خود اداره می‌کنند. با فرض آگاهی از حالات نیاز خود، قادر به استفاده از این تئوری برای انگیزش دیگران هستید. به نظر تان کدام یک از این سه نیاز در شما بیشتر است؟ آیا به دنبال آگاهی از این هستید که کدام یک از این نیازها رسیدن به اهداف را تسهیل یا برای آن مانع ایجاد می‌کنند؟ تصورات خود در این زمینه را با انجام خودارزیابی نیازهای اکتسابی بررسی کنید.

خودارزیابی ۱.۵

ارزیابی نیازهای اکتسابی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. کدام نیاز در شما شدیدتر است؟ آیا از این نتیجه متعجب شدید؟

۲. کدام نیاز(ها) به دستیابی به اهدافتان کمک می‌کند؟

۳. کدام یک از این نیازها بر سطح سلامت و رفاه شما تأثیرگذار است؟ آیا باید در وضعیت نیازهای خود تغییری ایجاد کنید؟

استفاده از نیازهای اکتسابی برای برانگیختن دیگران: در بخش رفتار سازمانی در عمل پیش رو، تأثیرپذیری شیوه تأسیس

کسب و کار موفق رستوران کمرون میچل^۳ از نیازهای اکتسابی او توضیح داده شده است.

شما می‌توانید با استفاده از جزئیات هر نیاز در هنگام (۱) هدف‌گذاری، (۲) ارائه بازخورد، (۳) تعیین وظایف و (۴) طراحی شغل، تئوری نیازهای اکتسابی را به کار گیرید. در ادامه به چگونگی کاربردی بودن تئوری برای کمرون میچل توجه کنید.

• **نیاز به موفقیت:** افراد با نیاز به موفقیت برانگیخته می‌شوند؛ مانند کمرون میچل که به انجام کارها و پروژه‌های چالشی اما ممکن علاقه‌مند بود. آن‌ها به موقعیت‌هایی علاقه دارند که عملکرد خوب به جای بخت و اقبال به تلاش و توانایی بستگی دارد و این تلاش منجر به دریافت پاداش می‌شود. افراد با نیاز زیاد به موفقیت، برای بهبود عملکرد، خواستار دریافت نسبت متعادلی از بازخورد مثبت و منفی هستند.

• **نیاز به وابستگی:** افراد برانگیخته شده توسط نیاز به وابستگی، علاقه دارند در تیم‌ها و جو سازمانی همکارانه کار کنند. این موضوع به خوبی در کار کردن در رستوران میچل ملموس است.

• **نیاز به قدرت:** افراد دارای این نیاز در پی مسئول بودن هستند. آن‌ها از رهبری و کمک به توسعه دیگران لذت می‌برند. کمرون میچل مثالی از افراد دارای این نیاز محسوب می‌شود.

¹ institutional power

² personal power

³ Cameron Mitchell

رفتار سازمانی در عمل

کمرون میچل، بنیانگذار و مدیرعامل رستوران‌های کمرون میچل، مثالی از نیازهای اکتسابی است.

کمرون میچل به رویای دوران کودکی خود یعنی راه‌اندازی کسب‌وکار مرتبط با رستوران رسیده است. او در حال حاضر ۴۸ رستوران مجلل مانند هادسن^۱ و اوشن پرایم^۲ را در ۱۸ شهر اداره می‌کند. درآمد سالیانه کسب و کار او حدود ۲۵۰ میلیون دلار است. هدف اولیه میچل «راه‌اندازی یک رستوران فوق‌العاده و مشهور به مهمان‌نوازی اصیل^۳ به افراد متعبر^۴ بود. به گفته او «دستیابی به این هدف، به تنهایی از عهده من خارج بود! در واقع موفقیت گذشته، حال و آینده ما مستقیماً به اطرافیان ما منسوب است». موفقیت میچل به دلیل دوران سخت کودکی او، قابل پیش‌بینی نبود. وقتی ۹ سال داشت، والدینش از یکدیگر جدا شدند و او در مدرسه راهنمایی شروع به مصرف الکل و مواد مخدر کرد. وقتی در دبیرستان مواد مخدر مصرف می‌کرد، مادرش او را تهدید به تماس با مرکز ارائه خدمات مراقبتی کودکان نمود و میچل نیز خانه را ترک کرد.

او با نوجوانان دیگری در یک آپارتمان یک خوابه زندگی می‌کرد و برخی روزها غذایی برای خوردن نداشت. وقتی در ۱۶ سالگی به خودکشی فکر می‌کرد، تصمیم گرفت به خانه برگردد. او به دبیرستان برگشت و در یک خانه استیک محلی^۴ مشغول به کار شد. به خاطر علاقه به کارش نتیجه گرفت که: «رستوران جایی است که باید بقیه عمر خود را در آن بگذرانم».

وقتی درخواست میچل توسط مؤسسه آشپزی آمریکا^۵ به دلیل نمرات ضعیف او رد شد، انگیزه او بیشتر گردید و دو شیفته کار کرد تا از پس هزینه کالج منطقه‌ای^۶ برآید. سرانجام از مدرسه آشپزی فارغ‌التحصیل شد و به عنوان دستیار آشپز^۷ شروع به کار کرد. میچل اولین رستورانش را در سال ۱۹۹۳ در کلمبوس، پایتخت اوهایو افتتاح کرد که یک موفقیت محسوب می‌شد!

رشد کسب‌وکار میچل بر اساس فلسفه بنیادی «اول مردم»^۸ بود. طبق اعلام وب‌سایت شرکت، «رستوران میچل، علاوه بر استخدام افراد عالی، با آن‌ها به خوبی رفتار می‌کند تا برای گسترش خدمات اصیل میزبانی ملموس و قابل تقدیر از سوی میهمانان، خرده‌فروشان و به طور کلی جامعه برانگیخته شوند. تعهد شرکت به کارکنان، در مجموعه وسیعی از مزایای فراتر از استانداردهای صنعت ارائه شده به آنان قابل مشاهده است. شرکت همچنین به مدیران پشتیبان و توسعه‌دهنده اعضای تیم پاداش می‌دهد. به اعتقاد میچل، همکاران او باید دارای روابط محبت‌آمیز و توأم با اعتماد با یکدیگر باشند. او با ایجاد امکان حق انتخاب منو و نوشیدنی برای مدیران، استقلال آن‌ها را تشویق می‌کند. از دیگر اقدامات شرکت این است که ارزش خودمختاری و تصمیم‌گیری مؤثر را با برنامه‌های آموزش رهبری^۹ تقویت می‌کند. در این برنامه‌ها به مدیران «چگونه فکر کردن»^{۱۰} به جای «چگونه انجام دادن»^{۱۱} آموزش داده می‌شود و طبق اعلام وب‌سایت شرکت، هدف این دوره‌ها تشویق حل مسئله مناسب و خلاق و ایده‌آفرینی است.

بیانید

۱. در این مثال کدام یک از نیازهای اکتسابی بیشتر ملموس است؟

¹ Hudson 29

² Ocean Prime

³ genuine hospitality

⁴ local steak house

⁵ Culinary Institute of America

⁶ community college

⁷ sous chef

⁸ people first

⁹ leadership training programs

¹⁰ how to think

¹¹ how to do

۲. آیا دوست دارید برای کسی مانند کمرون میچل کار کنید؟ چرا؟

تئوری خودمختاری: شایستگی، استقلال و ارتباط

نظریه خودمختاری توسط روان‌شناسانی به نام‌های ادوارد دسی^۱ و ریچارد راین^۲ توسعه یافت. این تئوری در مخالفت با عقیده مک کله‌لند مبنی بر یادگیری نیازها در طول زمان، نیازهای ذاتی^۳ را شناسایی کرد که باید برای شکوفا شدن برآورده شوند. بر اساس تئوری خودمختاری، سه نیاز ذاتی بر رفتار و سلامت ما تأثیر می‌گذارند؛ نیاز به شایستگی، استقلال و ارتباط.

تئوری خودمختاری بر انگیزش درونی متمرکز است: تئوری خودمختاری بر نیازهای برانگیزاننده انگیزه درونی تمرکز دارد. انگیزه درونی ماندگارتر و نسبت به انگیزه بیرونی تأثیر مثبت‌تری بر عملکرد کاری دارد. بر اساس تئوری خودمختاری نیازهای شایستگی، استقلال و ارتباط ما باعث ایجاد انگیزش درونی و در نتیجه افزایش عملکرد کاری می‌شوند. پژوهش انجام شده هم این فرضیه را تأیید می‌کند.

نیازهای سه‌گانه ذاتی: یک نیاز ذاتی نیازی است که با آن متولد می‌شویم. سه نیاز ذاتی به شرح زیر است:

۱. **شایستگی:** «من نیاز به احساس مفید بودن دارم»: به معنی میل به داشتن حس شایستگی، دانایی و داشتن توانایی انجام یک کار یا دستیابی به هدف است.

۲. **استقلال:** «من نیاز به احساس مستقل بودن برای تأثیرگذاری بر پیرامون را دارم»: به معنی میل به داشتن آزادی و اختیار در تعیین آنچه می‌خواهید و چگونگی انجام آن است.

جان ویلارد مریوت، جی آر^۴، رئیس اجرایی و رئیس هیأت مدیره شرکت بین‌المللی مریوت است. او در سال ۱۹۵۶ به شرکت پیوست و در سال‌های ۱۹۶۴ و ۱۹۷۲ رئیس و مدیرعامل شد. فلسفه رهبری او بر مبنای رهبری خدمتگذار^۵ است. بر این اساس نیازهای دیگران فراتر از منافع شخصی جای می‌گیرد. ما گمان می‌کنیم که این یکی از دلایل موضع مرفی شرکت در توسعه و بهبود زندگی کارکنانش است. بیش از ۵۰ سال از ازدواج او می‌گذرد.

© Nikki Kahn/The Washington Post/Getty Images

۳. **ارتباط:** «من نیاز به برقراری ارتباط با دیگران دارم»: به معنی میل به داشتن احساس تعلق و عضویت در یک گروه و برقراری ارتباط با دیگران است.

علیرغم ذاتی فرض شدن نیازهای مذکور، طبق نظر دسی و راین، ارزش نسبی این نیازها در طول زندگی و در فرهنگ‌های گوناگون تفاوت دارند.

استفاده از تئوری خودمختاری برای انگیزش کارکنان: مدیران با تلاش برای ایجاد محیط‌های کاری پشتیبان و مشوق فرصت تجربه شایستگی، استقلال و ارتباط تئوری خودمختاری را به کار گیرند. در ادامه به برخی از پیشنهادات در این خصوص اشاره می‌کنیم:

¹ Edward Deci

² Richard Ryan

³ Innate needs

⁴ John Willard Marriott, Jr

⁵ servant leader

• **شایستگی:** مدیران قادرند با ایجاد منابع ملموس، زمان، ارتباطات و مربی‌گری شایستگی کارکنان را بهبود دهند. آن‌ها می‌توانند مطمئن شوند که کارکنان دانش و اطلاعات کافی را برای انجام وظایف خود دارند. هتل‌های زنجیره‌ای جی.دبلیو.مریوت^۱ شایستگی را با فراهم کردن فرصت‌های توسعه‌ای و آموزش ایجاد می‌کند. به گفته دنیل نادو^۲، مدیر عمومی مریوت مارکیز^۳ در واشنگتن دی‌سی: «فرصت، بزرگ‌ترین مزیت شغلی است». وقتی دانش آموز دبیرستان بود به عنوان کارگر رستوران شروع به کار نمود و پس از آن مسیر کاری خود را در فروش، بازاریابی و عملیات دنبال کرد. طبق گفته نادو: «فرهنگ مربی‌گری باعث پیشروی او می‌شود».

• **استقلال:** مدیران با توانمندسازی کارکنان و تفویض وظایف و کارهای معنادار به آن‌ها امکان افزایش احساس استقلال آن‌ها را دارند. آن‌ها همچنین باید از تصمیمات اتخاذ شده توسط کارکنان حمایت کنند. یک پژوهش انجام شده این نتیجه‌گیری را تأیید کرد. کارکنان با احساس دریافت حمایت از مدیران، انگیزه درونی بیشتری داشتند. شرکت‌های چندملیتی، برنامه‌ی کاری چابکی برای پشتیبانی از استقلال کارکنان اجرا کردند. طبق گفته نویسنده مجله منابع انسانی، این برنامه به ۱۰۰۰۰۰ کارمند (به جز کارکنان بخش تولید کارخانه) اجازه می‌دهد تا در زمان و مکان دلخواه خود و به اندازه‌ی کار کنند که نیازهای شرکت برآورده شود. برای این منظور شرکت در تهیه و توسعه استفاده از لپ‌تاپ، ویدئو کنفرانس، نرم افزارهای برقراری ارتباط، گوشی‌های تلفن هوشمند، وب کم و امکانات دورکاری سرمایه‌گذاری می‌کند.

• **ارتباط:** بسیاری از شرکت‌ها با استفاده از سرگرمی و دوستی، ارتباط میان کارکنان را تقویت می‌کنند. ناگت مارکت^۴، به عنوان یک سوپرمارکت زنجیره‌ای با کیفیت در ساکرامنتو^۵، با ایجاد یک محیط کاری خانوادگی^۶، ایجاد ارتباط می‌کند. یکی از کارکنان جو موجود در آن را به این شکل تعریف می‌کند: «شرکت اینجا را نه به عنوان یک محل کار بلکه به عنوان خانواده می‌بیند. اینجا خانه ما است و مشتریان به عنوان میهمان در نظر گرفته می‌شوند». همچنین یک چشم‌انداز مثبت و الهام‌بخش نیز می‌تواند منجر به ایجاد حس تعهد به هدف مشترک شود. برای مثال لارس سورنسن^۷، مدیرعامل شرکت جهانی خدمات درمانی دیابت نوو نوردیسک^۸، اعتقاد دارد کارکنان با تفکر به نجات جان افراد به صورت درونی برانگیخته می‌شوند. به گفته او: «بدون تجویزهای دارویی ما ۲۴ میلیون نفر دچار زحمت می‌شوند. هیچ چیز برای کارکنان انگیزاننده‌تر از این نیست که با کار کردن خود جان افراد را نجات دهند».

تئوری (دو عاملی) بهداشت-انگیزش هرزبرگ: دو راه برای ارتقای رضایت

مبنای تئوری فردریک هرزبرگ^۹ مطالعه برجسته‌ای است که در آن با ۲۰۳ حسابدار و مهندس مصاحبه شده است. هدف این مصاحبه‌ها، تعیین عوامل مؤثر بر رضایت/عدم رضایت شغلی بود که منجر به تعیین دسته‌های مجزایی از هر کدام شد. این الگو منجر به تئوری

¹ J.W. Marriott

² Daniel Nadeau

³ Marriott Marquis

⁴ Nugget Market

⁵ Sacramento

⁶ family-type work environment

⁷ Lars Sørensen

⁸ Novo Nordisk

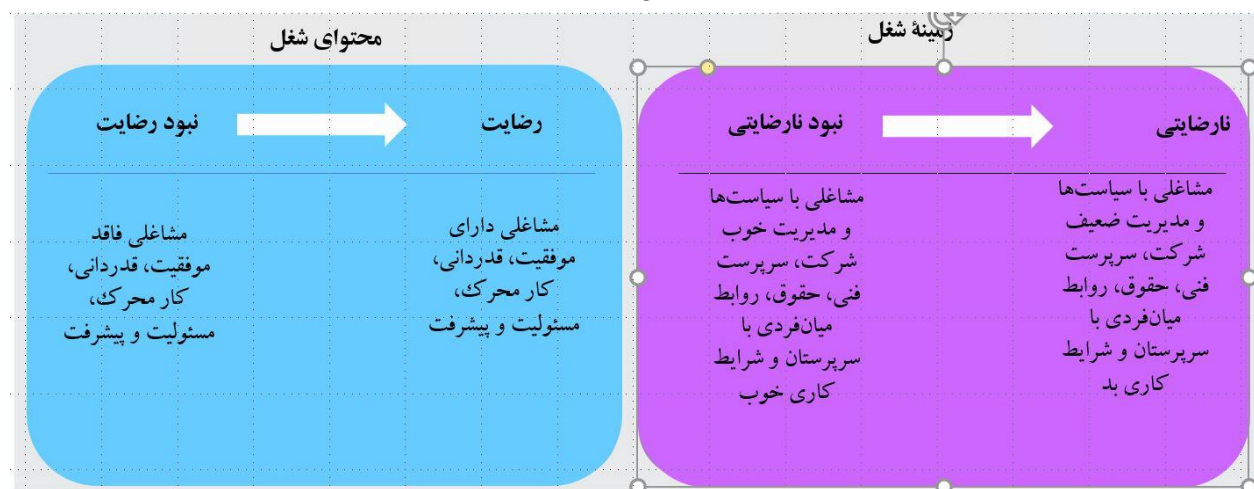
⁹ Frederick Herzberg

بهداشت-انگیزش شد که طبق آن، رضایت و عدم رضایت شغلی ناشی از دو مجموعه متفاوت از عوامل هستند. رضایت توسط **عوامل انگیزاننده**^۱ و عدم رضایت توسط **عوامل بهداشتی**^۲ ایجاد می‌شوند.

• **عوامل بهداشتی:** چه چیز باعث نارضایتی کارکنان می‌شود؟ نارضایتی شغلی در درجه اول با عوامل زمینه‌ای یا محیطی کار ارتباط دارد. طبق فرضیه هرزبرگ، **عوامل بهداشتی شامل:** سیاست و مدیریت شرکت، سرپرستی فنی/تخصصی، حقوق، روابط میان فردی با سرپرستان و شرایط کاری باعث سوق داده شدن شخص از حالت نبود نارضایتی، به نارضایتی می‌شوند. به اعتقاد او رفع کمبودهای این عوامل، یک اثر فوری بر رضایت یا انگیزش ندارند (برای این منظور در ادامه عوامل انگیزشی را ببینید). از نظر او در بهترین حالت، افراد با نداشتن شکایت نسبت به عوامل بهداشتی، عدم نارضایتی شغلی را تجربه می‌کنند.

• **عوامل انگیزاننده:** چه چیز باعث رضایت کارمند می‌شود؟ رضایت شغلی، اغلب با عوامل محتوایی وظیفه در حال انجام مرتبط است. هرزبرگ این موارد را **عوامل ایجاد کننده انگیزه یا انگیزاننده** نامید زیرا با تلاش قوی و عملکرد خوب ارتباط دارند. او فرض کرد که برخی **عوامل ایجاد کننده انگیزه یا انگیزاننده‌ها، شامل:** موفقیت، قدردانی، ویژگی‌های کار، مسئولیت و پیشرفت باعث تبدیل حالت نبود رضایت به رضایت می‌شود. بنابراین طبق پیش‌بینی تئوری هرزبرگ، مدیران با به کارگیری عوامل انگیزاننده در شغل افراد، باعث برانگیخته شدن آن‌ها می‌شوند.

از نظر هرزبرگ، عوامل بهداشتی و انگیزشی بر یکدیگر تأثیری ندارند. «متضاد رضایت شغلی، نارضایتی شغلی نیست، بلکه نبود رضایت است و همچنین متضاد نارضایتی شغلی، رضایت شغلی نیست بلکه نبود نارضایتی شغلی است. او نارضایتی و رضایت را به عنوان دو پیوستار موازی در نظر می‌گیرد. نقطه آغاز، حالت بی‌اثری است که در آن با نبود نارضایتی و رضایت مواجه هستیم. از لحاظ تئوری، ممکن است یک عضو سازمان، دارای سرپرست، میزان دریافتی و شرایط کاری خوب (نبود نارضایتی) و در عین حال وظیفه‌ای خسته کننده و غیرچالشی و بدون امکان ارتقاء (نبود رضایت) باشد (شکل ۴.۵).



شکل ۴.۵ نقش محتوا و زمینه شغل در رضایت و نارضایتی شغلی

SOURCE: Adapted from D. A. Whitsett and E. K. Winslow, "An Analysis of Studies Critical of the Motivator-Hygiene Theory," *Personnel Psychology*, Winter 1997, 391-415

¹ motivating factors

² hygiene factors

نگاه مدیریتی به رضایت و نارضایتی شغلی: بینش‌های حاصل از تئوری هرزبرگ به مدیران کمک می‌کند تا با در نظر گرفتن ابعاد محتوا و زمینه شغل، رضایت شغلی کلی را مدیریت کنند. البته از نظر ما یکی از جنبه‌های این تئوری نادرست است؛ به اعتقاد ما، می‌توان با فراهم کردن عوامل بهداشتی خوب، افراد را راضی و برانگیخته کرد. فروشگاه کانتینر^۱، به عنوان یکی از پنج شرکت مناسب کار کردن در فهرست فورچون، مثال خوبی در این زمینه است. میزان پرداختی شرکت به فروشندگان ساعتی حدود دو برابر میانگین صنعت یعنی ۵۰۰۰ دلار در سال ۲۰۱۴ و نرخ ترک خدمت کارکنان، بسیار کمتر از میانگین ۷۴/۹ درصدی صنعت یعنی حدود ۵/۷ درصد بوده است. به نظر می‌رسد سایر شرکت‌ها نیز با نتیجه‌گیری ما موافق باشند زیرا برای جذب و حفظ کارکنان نسل هزاره، مجموعه‌ای از عوامل بهداشتی را به آن‌ها پیشنهاد می‌کنند. بررسی اخیر روی ۴۶۳ مدیر منابع انسانی نشان داد که «۲۱ درصد از مدیران مراکز ورزشی در محل کار، ۲۲ درصد میان‌وعده و نوشیدنی و ۴۸ درصد برنامه‌های داوطلبانه اجتماعی را برای کارکنان فراهم می‌کنند.

استفاده از تئوری هرزبرگ برای انگیزش کارکنان: پژوهش انجام شده جنبه دو عاملی تئوری هرزبرگ و فرضیه عدم ارتباط میان عوامل بهداشتی و رضایت شغلی را تأیید نمی‌کند. با این حال سه کاربرد عملی تئوری به توضیح دلیل اهمیت آن در رفتار سازمانی کمک می‌کند:

- ۱. اول به عوامل بهداشتی توجه کنید:** دلایل عملی برای از بین بردن نارضایتی قبل از تلاش برای استفاده از انگیزاننده‌ها برای افزایش انگیزه و عملکرد وجود دارد. ایجاد انگیزه در یک فرد ناراضی از میزان دریافتی یا دارای مشکل در سایر عوامل بهداشتی، کار دشواری است.
- ۲. سپس به انگیزه توجه کنید:** با رفع عوامل نارضایتی، احتمال بروز اشتباه در انگیزاننده کردن شغل یک فرد کاهش می‌یابد. این توصیه نشان‌دهنده ایده اصلی تکنیک طراحی شغل است که در بخش پایانی این فصل به آن خواهیم پرداخت.
- ۳. استفاده از کلمات انتخابی خوب:** در پایان اینکه قدرت قدردانی کلامی را برای تقویت عملکرد خوب دست کم نگیرید. مدیران هوشیار عوامل انگیزاننده تئوری هرزبرگ را با ارتباطات تکمیل می‌کنند. ارائه بازخورد مثبت باعث تقویت انگیزش درونی، به خصوص در کارکنان دل‌بسته به کار می‌شود.

¹ Container Store

کاربرد حل مسئله

در اداره امنیت کودکان آریزونا چه خبر است؟

مرکز امنیت کودکان آریزونا^۱، با مسئله انگیزش کارکنان مواجه است. این سازمان خود را به عنوان «سازمان خدمات انسانی برای دستیابی به امنیت، رفاه و ثبات کودکان، نوجوانان و خانواده‌ها از طریق رهبری و ارائه خدمات با کیفیت با مشارکت جامعه» تعریف کرده است. نرخ کلی ترک خدمت در این سازمان ۲۴/۵ درصد است. برای مددکاران که مستقیماً با بچه‌ها و والدین ارتباط دارند، این عدد ۳۶ درصد می‌باشد. در بین کارکنان باقیمانده نیز، تعداد مرخصی‌های تحت قانون مرخصی خانوادگی و پزشکی^۲ در سال گذشته ۶۸ درصد افزایش داشته است.

کارکنان سابق و فعلی از «حجم کاری زیاد و مدیریت مبتنی بر ترس^۳» شکایت می‌کنند. کارکنان سابق دلیل استعفای خود را حجم زیاد مراجعات و انتظارات غیرواقع‌بینانه مدیریت عنوان کردند. از دسامبر ۲۰۱۵، حجم مراجعات، ۳۰ تا ۵۰ درصد بیشتر از استاندارد سازمان بود.

گرگ مک‌کی^۴ پس از اسخدام به عنوان رئیس در سال ۲۰۱۵، ضمن اخراج تقریباً همه مدیران ارشد و آوردن تیم خود، برخی را از داخل سازمان ارتقاء داده است. مک‌کی در تلاش برای انجام برخی تغییرات به منظور کاهش حجم کاری است. طبق گزارش نشریه آریزونا ریپابلیک^۵، او از طریق معاف کردن مددکاران از انجام برخی امور دفتری در قانون بودجه آینده سعی در حمایت از آن‌ها دارد. او در حال تغییر سیستم پرداخت برای نگه داشتن کارمندان با سابقه می‌باشد و یک برنامه آموزشی را مجدداً در توسان^۶ برپا کرده است. افزایش پرداخت‌ها به حفظ کارکنان کمک می‌کند. حقوق یک مددکار تازه کار ۳۳۰۰۰ دلار و میانگین کلی حقوق سازمان هم ۴۱۳۶۰ دلار است.

طبق بررسی انجام شده توسط بنیاد آئی.ای. کیسی^۷، نظام رفاه بخش کودکان آریزونا در کشور رتبه ۴۶ ام را دارد. رتبه‌بندی بر اساس تعداد بچه‌های تحت درمان بیرون از خانه بود. طبق اعلام یک خبرنگار فونیکس نیوتامز^۸، این رتبه‌بندی تا حدودی با توجه به این واقعیت است که «کارکنان خط مقدم کمی بیش از سه سال باقی ماندند و هیچ‌گاه تعداد مددکاران برای برآورده کردن تقاضای کافی نبوده است. برای برنامه‌های پیشگیری و مبارزه با فقر بودجه کافی موجود نیست و به دلیل کمبود همیشگی خانه‌های نگهداری^۹، بچه‌ها اغلب قبل از اینکه در خانواده‌ها قرار بگیرند، یک یا دو شب در مطب‌های دی‌سی‌اس می‌خوابند.

طبق بررسی فونیکس نیوتامز درباره مرکز امنیت کودکان با رهبری مک‌کی احتمال بدتر شدن شرایط وجود دارد. بر اساس اعلام دفتر سناتور دبی مک‌کون دیویس^{۱۰}، او «از سوی انواع افرادی که از اداره بیرون رانده شده‌اند یا داوطلبانه آنجا را ترک کرده‌اند و اتفاقات آنجا برایشان غیرقابل باور است، انواع تماس‌های تلفنی را دریافت کرد. ما درباره بسیاری از افراد شنیده‌ایم که اداره را از سر نامیدی یا سایر تغییرات در سطح بالا ترک کرده‌اند». طبق گفته مک‌کون دیویس: «کارکنان از تصمیم‌گیری بر اساس قضاوت حرفه‌ای می‌ترسند، زیرا آن‌ها از تبدیل شدن به قربانی وحشت دارند».

¹ Arizona Department of Child Safety (DCS)

² Family and Medical Leave Act

³ fear-based management

⁴ Greg McKay

⁵ Arizona Republic

⁶ Tucson

⁷ Annie E. Casey

⁸ Phoenix New Times

⁹ foster homes

¹⁰ Debbie McCune Davis

نیوتایمز به نقل از کارکنان سابق و فعلی اعلام کرد که مک کی به دنبال تلافی و انتقام بود. طبق این گزارش «این مرکز به مکانی تبدیل شده است که افراد به صورت منظم و به دلایل اعلام نشده اخراج می شوند و افراد باقیمانده هم نگران این وضعیت هستند». طبق نتیجه گیری نیوتایمز، علیرغم اشتیاق مک کی برای رفاه بچه ها، «کفایت مهارت و شخصیت او برای موفقیت این مرکز مشخص نیست».

رویکرد سه مرحله ای حل مسئله را به کار گیرید:

گام اول: مسئله موجود در مثال را تعریف کنید.

گام دوم: مفاهیم و نظریه های رفتار سازمانی احتمالی ایجاد کننده مشکل را تعریف کنید.

گام سوم: دو پیشنهاد برای حل مشکلات این مثال ارائه کنید.

شکل ۵.۵، هم پوشانی تئوری های نیاز و رضایت مورد بحث در این بخش را نشان می دهد. همان طور که می بینید، تئوری های نیازهای اکتسابی و خودمختاری نیازهای سطح پایین را شامل نمی شوند. به خاطر داشته باشید احتمال برانگیختن رفاه و پیشرفت توسط نیازهای سطح بالا بیشتر است.



شکل ۵.۵ مقایسه تئوری های نیاز و انگیزش

SOURCE: Adapted from D. A. Whitsett and E. K. Winslow, "An Analysis of Studies Critical of the Motivator-Hygiene Theory," *Personnel Psychology*, Winter 1997, 391-415

فعالیت عملی

ارتقای نیازهای سطح بالا

تئوری های محتوایی انگیزش را در نظر بگیرید.

۱. کدام یک از نیازها در شما شدیدتر است؟
۲. مهم ترین نیاز برای موفقیت در تحصیل چیست؟ درباره شغل فعلی/سابق/مطلوب چطور؟
۳. با فرض اینکه پیشرفت و ترقی با برآورده شدن نیازهای سطح بالا امکان پذیر است، برای افزایش سطح برآورده شدن این نیازها چه می توان کرد؟

3.5 تئوری‌های فرآیندی انگیزش

پرسش اصلی

چگونه می‌توانم تئوری‌های فرآیندی انگیزش را با یکدیگر مقایسه کنم؟

تصویر بزرگ‌تر

تئوری‌های فرآیندی شیوه تأثیرگذاری عوامل فردی و موقعیتی بر انگیزش کارکنان را بررسی می‌کنند. در این بخش با سه تئوری فرآیندی: برابری/عدالت، انتظار و تعیین هدف آشنا خواهید شد که هر کدام حاوی ایده‌های منحصر به فردی برای انگیزش شما و کارکنانتان هستند.

تئوری‌های فرآیندی انگیزش^۱ چگونگی تأثیرگذاری عوامل گوناگون فردی و موقعیتی چارچوب سازماندهی بر انگیزش را توصیف می‌کنند. آن‌ها با کمک به فهم اینکه چرا افراد با نیازها و سطوح رضایت گوناگون در محیط کار متفاوت رفتار می‌کنند، فراتر از نظریه‌های محتوایی قرار می‌گیرند.

در این بخش ما درباره سه تئوری فرآیندی انگیزش بحث خواهیم کرد:

- تئوری برابری/عدالت^۲
- تئوری انتظار^۳
- تئوری تعیین هدف^۴

تئوری برابری/عدالت: آیا با من منصفانه رفتار می‌شود؟

طبق تعریف کلی، تئوری برابری، مدلی از انگیزش است که چگونگی تلاش افراد برای دستیابی به انصاف و عدالت در مبادلات اجتماعی یا روابط بده-بستان را توضیح می‌دهد. طبق این نظریه، افراد برای حفظ تناسب و سازگاری میان عقاید و رفتارشان برانگیخته می‌شوند. ناسازگاری ادراک شده، باعث ایجاد ناسازگاری شناختی (یا ناراحتی روان‌شناختی) و در نتیجه برانگیختن اقدام اصلاحی می‌شود. وقتی ما احساس قربانی شدن در مبادلات اجتماعی نابرابر کنیم، ناسازگاری شناختی ما را به اصلاح موقعیت برمی‌انگیزاند. این امر باعث تغییر نگرش یا رفتار می‌شود. اتفاقی را در نظر بگیرید که برای میشل فیلدز^۵، خبرنگار سابق وب‌سایت خبری و برنامه رادیویی بریتبارت نیوز^۶، در حال پوشش کنفرانس مطبوعاتی دونالد ترامپ^۷ طی کمپین ریاست جمهوری ۲۰۱۶ رخ داد. پس از برگزاری کنفرانس، فیلدز برای پرسش از ترامپ به او نزدیک شد. بر اساس ادعای فیلدز، کوری لوآندوفسکی^۸، مدیر کمپین ترامپ دست او را گرفت و کشید. تصاویر حاکی از وجود کبودی بر بازوی خبرنگار بود. بن‌تریس^۹، خبرنگار واشنگتن پست، با شهادت به وقوع این رویداد، گرفتن دست فیلدز توسط لوآندوفسکی را تأیید کرد.

¹ Process theories of motivation

² Equity/justice theory

³ Expectancy theory

⁴ Goal-setting theory

⁵ Michelle Fields

⁶ Breitbart News

⁷ Donald Trump

⁸ Corey Lewandowski

⁹ Ben Terris

در ۱۸ نوامبر ۲۰۱۵، میشل فیلدز، زن سمت چپ ترامپ در تصویر، برای پرسش از ترامپ به او نزدیک شد. گفته می‌شود که مدیر وقت کمپین ترامپ، کوری لواندوفسکی، مرد سمت راست پشت او در تصویر او را گرفت و مانعش شد. واکنش بریتبارت مدیر او، باعث ایجاد احساس نابرابری و در نهایت استعفا فیلدز شد. احساس نابرابری، سطح بالایی از انگیزه را برای رفع آن ایجاد می‌کند. © Richard Graulich/Newscom

برخلاف روایت شاهد عینی و پذیرش لواندوفسکی، طبق نتیجه‌گیری یک ویراستار مستقل ارشد^۱ بریت بارت، اتفاق رخ داده آنطور نبوده که فیلدز شرح داده است. به گفته واشنگتن پست، سردبیر سپس به کارمندان بریتبارت دستور داد "از همکار خود علنی دفاع نکنند". بنابراین فیلدز احساس کرد که به او خیانت شده است. این اتفاق باعث بروز ناسازگاری میان دیدگاه مثبت او نسبت به سازمان و عدم حمایت از سوی مدیریت شد. او به خبرنگار واشنگتن پست گفت: «من فکر نمی‌کنم آن‌ها (مدیریت) از من حمایت کند. آن‌ها بیشتر از من حامی ترامپ هستند». فیلدز استعفا داد و سردبیر او هم در حمایت وی این کار را کرد.

یک روان‌شناس به نام جی. استیسی آدامز در استفاده از تئوری برابری در محیط کار پیشگام بود. در ادامه نظرات او و کاربرد فعلی آن‌ها را بیان می‌کنیم و پس از آن دربارهٔ بسط تئوری برابری به تئوری عدالت و چگونگی انگیزش کارکنان با این تئوری‌ها بحث خواهد شد.

عناصر تئوری برابری: مقایسهٔ ستاده‌ها و داده‌های من با دیگران: ستاده‌ها، نهاده‌ها و مقایسهٔ نسبت ستاده‌ها به نهاده‌ها عناصر اصلی تئوری برابری هستند (شکل ۶.۵).

• **ستاده‌ها:** «برداشت من از نتایج کارم» سازمان‌ها، گستره‌ای از ستاده‌ها شامل: پرداخت حقوق/پاداش، مزایای درمانی، وظایف چالشی، امنیت شغلی، ارتقاء، موقعیت اجتماعی، قدردانی و مشارکت در تصمیمات مهم در قبال کار ما ارائه می‌کنند. ستاده‌ها با توجه به سازمان و جایگاه ما در آن بسیار متفاوت هستند.

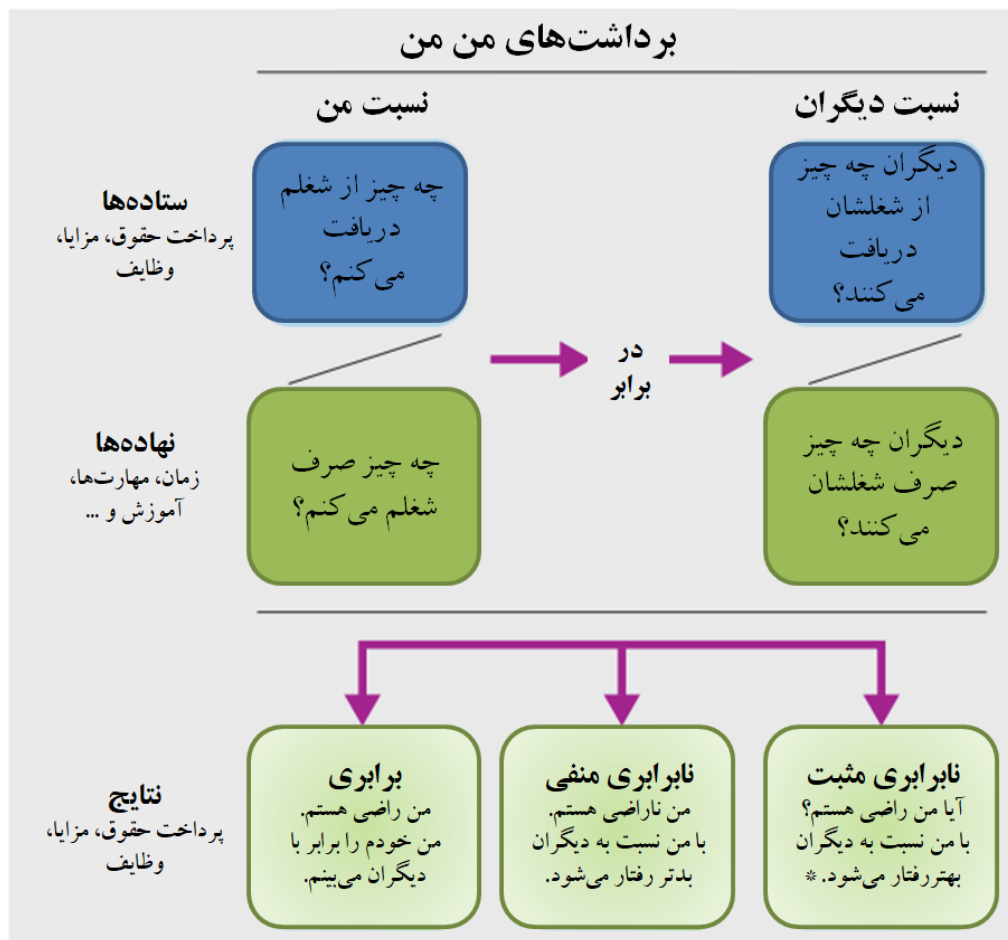
• **نهاده‌ها:** «برداشت من از آنچه صرف شغل خود می‌کنم» نهاده‌های یک کارمند که انتظار بازگشت سریع آن را دارد، شامل تحصیلات/آموزش، مهارت‌ها، خلاقیت، ارشدیت، سن، صفات شخصیتی، تلاش صرف شده، تجربه و ظاهر شخصی است.

• **مقایسه:** «نسبت ستاده به نهاده من در مقایسه با دیگران چه وضعیتی دارد؟» احساس شما از برابری، از ارزیابیان نسبت به تناسب پاداش‌های دریافتی برای جبران نهاده‌هایتان نشأت می‌گیرد. در عمل، افراد این ارزیابی‌ها را با مقایسهٔ عدالت درک شده از نسبت ستاده به نهادهٔ خود در قیاس با همین نسبت برای دیگران انجام می‌دهند (شکل ۶.۵). آن‌ها ستاده‌ها را بر نهاده‌ها تقسیم می‌کنند و به ازای نسبت بالاتر، انتظار منافع بیشتری هم دارند. این فرآیند مقایسه در همه شخصیت‌ها و کشورها عمومیت دارد.

افراد خواهان مقایسهٔ خود با کسانی مانند دوستانی هستند که با آن‌ها پیوند ارتباطی و شخصی دارند. همچنین افراد به جای مقایسهٔ خود با افراد متفاوت، خود را بیشتر با کسانی مانند کارکنان دارای شغل مشابه یا افراد هم‌جنس یا هم‌سطح از لحاظ آموزشی مقایسه می‌کنند که شباهت بیشتری به ایشان دارند. مثلاً اگر ما در دانشگاه کار می‌کنیم، بنابراین دریافتی خود را به نسبت سایر اساتید مدیریت نه با سرمربی فوتبال مقایسه می‌کنیم.

¹ senior editor-at-large

تئوری برابری، کیفیت انجام یک کار توسط شما را با سایرین مقایسه و به جای تمرکز صرف بر آنچه شما از شغل دریافت می کنید (ستاده‌ها) یا آن چه صرف کار می کنید (نهادها)، نسبت ستاده‌ها به نهادهای شما را با سایرین مقایسه می کند.



شکل ۶.۵ عناصر تئوری برابری

* آیا نابرابری مثبت باعث رضایت می‌شود؟ برخی از ما اینطور فکر می‌کنیم. اما به اعتقاد جی. استیسی آدامز^۱، اغلب کارکنان درباره نابرابری مثبت احساس گناه می‌کنند. نابرابری مثبت برای شما معادل نابرابری منفی برای دیگران است. اگر همکارانتان محبوبیت غیرمنصفانه شما را ببینند، آیا خشمگین نمی‌شوند؟ در این صورت چگونه می‌توانید در شغلان مؤثر باشید؟

پیامدهای مقایسه برابری: شکل ۶.۵ دربرگیرنده سه رابطه عادلانه متفاوت ناشی از یک مقایسه برابری است: برابری، نابرابری منفی^۲ و نابرابری مثبت^۳. از آنجا که برابری بر اساس مقایسه نسبت‌های ستاده‌ها به داده‌ها است، لزوماً نابرابری به خاطر برداشت ما از دریافتی بیشتر فرد دیگر نیست. اگر ستاده‌های اضافی فرد دیگر به دلیل نهاده بیشتر او باشد، حس برابری باقی خواهد ماند. گرچه، اگر شخص مورد مقایسه از ستاده‌های بیشتر برای نهاده‌های مشابه بهره‌برد، نابرابری منفی به وجود خواهد آمد. از سوی دیگر، اگر نسبت ستاده به نهاده فرد بیشتر از فرد مورد مقایسه باشد، نابرابری مثبت ایجاد می‌شود.

¹ J. Stacy Adams

² negative inequity

³ positive inequity

افراد معمولاً درباره چگونگی مقایسه دریافتی خود با همکاران باورهای نادرستی دارند. ممکن است این باورهای نادرست منجر به بروز مشکلاتی برای کارفرمایان شود. به پیامدهای نتایج بررسی اخیر روی ۷۱۰۰۰ کارمند توجه کنید. ۳۵ درصد از افرادی که بیش از سطح بازار دریافتی داشتند (نابرابری مثبت)، معتقد بودند که کمتر از حد استاندارد به آن‌ها پرداخت شده است، در حالی که تنها ۲۰ درصد به درستی این تصور را داشتند که به آن‌ها بیشتر پرداخت شده است. به همین شکل، ۶۴ درصد از افرادی که دریافتی هم سطح بازار داشتند (برابری)، معتقد بودند که کمتر دریافتی داشته‌اند. در هر دو موقعیت، تعداد زیادی از افرادی که با آن‌ها منصفانه رفتار شده بود، تصور حالتی از نابرابری داشتند. اگر مدیریت در اصلاح این تصورات ناکام بماند، باید انتظار رضایت شغلی، تعهد و عملکرد کمتری را داشته باشد.

عناصر تئوری عدالت - توزیعی، رویه‌ای و تعاملی: در اواخر دهه ۱۹۷۰، پژوهشگران به توسعه نقش تئوری برابری در توضیح نگرش‌ها و رفتار کارکنان پرداختند. این امر منجر به دامنه‌ای از پژوهش‌ها با نام *عدالت سازمانی*^۱ شد. عدالت سازمانی نشان دهنده تصویری است که افراد از رفتار منصفانه با خود در محیط کار دارند. این امر منجر به شناسایی سه جزء مختلف عدالت سازمانی شد: توزیعی^۲، رویه‌ای^۳ و تعاملی^۴.

• **عدالت توزیعی به معنای انصاف ادراک شده از شیوه توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها است.** به نظر شما برابری درباره اندازه دفتر کاری افراد اهمیت دارد؟ شرکت خدمات مالی رابرت دبلیو برد^۵، به عنوان ششمین محل کار برتر در سال ۲۰۱۶ از نظر فورچون این طور فکر می‌کند. شرکت تصمیم گرفت که در شعبات بازسازی شده، دفتر کاری همه اندازه یکسانی داشته باشد.

• **عدالت رویه‌ای به معنای انصاف ادراک شده از فرآیندها و رویه‌های مورد استفاده در تصمیمات مرتبط با تخصیص منابع است.**

• **عدالت تعاملی، «برداشت کارکنان از کیفیت رفتار ارتباطی و انسانی در پیاده‌سازی رویه‌ها را توضیح می‌دهد».** عدالت تعاملی مربوط به پیامدها یا رویه‌های تصمیم‌گیری نیست، بلکه بر اعتقاد افراد مبنی بر منصفانه بودن رفتار در هنگام اجرای تصمیمات متمرکز است.

ابزارهایی وجود دارند که به ما کمک می‌کنند توانایی خود را برای سنجش سطح انصاف یا عدالت در شغل فعلی یا گذشته خود ارتقا دهیم. خود ارزیابی ۲.۵ شامل بخشی از یک بررسی انجام شده برای سنجش ادراک‌های کارکنان از رفتار ارتباطی و انسانی منصفانه را انجام دهید. اگر برداشت شما از روابط میان‌فردی سازمان خود غیرمنصفانه باشد، احتمالاً ناراضی خواهید بود و به ترک آن فکر خواهید کرد. در مقابل اگر به رفتار منصفانه در محل کارتان باور داشته باشید، وفاداری و وابستگی سازمانی بیشتری خواهید داشت.

خودارزیابی ۲.۵

سنجش رفتار میان‌فردی ادراک شده

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا سطح انصاف درک شده با نگرش‌های کاری شما مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط دارد؟

¹ organizational justice

² distributive

³ procedural

⁴ interactional

⁵ Robert W. Baird & Co

۲. چه چیزی باعث پایین ترین سطح انصاف درک شده شما است؟ آیا برای تغییر این احساسات می توان کاری انجام داد؟
۳. این نتایج در مورد نوع شرکتی که می خواهید بعد از فارغ التحصیلی در آن کار کنید، چه توصیه هایی می کنند؟

خودارزیابی ۲.۵

محل کار یا تحصیل فعلی یا پیشین خود را در نظر گرفته و میزان موافقت خود را با هر یک از گزاره های زیر با یکی از اعداد ۱ (بسیار کم) تا ۵ (بسیار زیاد) بیان کنید.

۱. کارکنان به ازای انجام کار خوب پاداش دریافت می کنند.
۲. سرپرستان بر سر کارکنان فریاد می زنند.
۳. سرپرستان رفتار تبعیض آمیز دارند.
۴. کارکنان مورد اعتماد هستند.
۵. به شکایت کارکنان به شکل مؤثر رسیدگی می شود.
۶. با کارکنان به شکل محترمانه رفتار می شود.
۷. به پرسش ها و مشکلات کارکنان به سرعت پاسخ داده می شود.
۸. به کارکنان دروغ گفته می شود.
۹. به پیشنهادات کارکنان اهمیت داده نمی شود.
۱۰. سرپرستان به کارکنان فحاشی می کنند.
۱۱. تلاش کارکنان مورد تقدیر قرار می گیرد.
۱۲. سرپرستان، کارکنان را تهدید به اخراج می کنند.
۱۳. با کارکنان به شکل منصفانه رفتار می شود.
۱۴. همکاران به یکدیگر کمک می کنند.
۱۵. کارکنان با یکدیگر مجادله می کنند.
۱۶. همکاران به یکدیگر توهین می کنند.
۱۷. کارکنان با یکدیگر محترمانه رفتار می کنند.

نحوه نمره دهی: سوالات ۱ تا ۱۳ مربوط به عامل سرپرست و ۱۴ تا ۱۷ مربوط به عامل همکاران است. توجه داشته باشید در نمره دهی نهایی امتیاز گزاره های ۲، ۳، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۵ و ۱۶ به دلیل ماهیت منفی آن ها به این شکل در نظر گرفته شود (۱: کاملاً موافقم تا ۵: کاملاً مخالفم)

نمره بین ۱۷ تا ۳۹: میزان تصور کارکنان از عدالت میان فردی در حد پایینی می باشد.

نمره بین ۴۰ تا ۶۲: میزان تصور کارکنان از عدالت میان فردی در حد متوسطی می باشد.

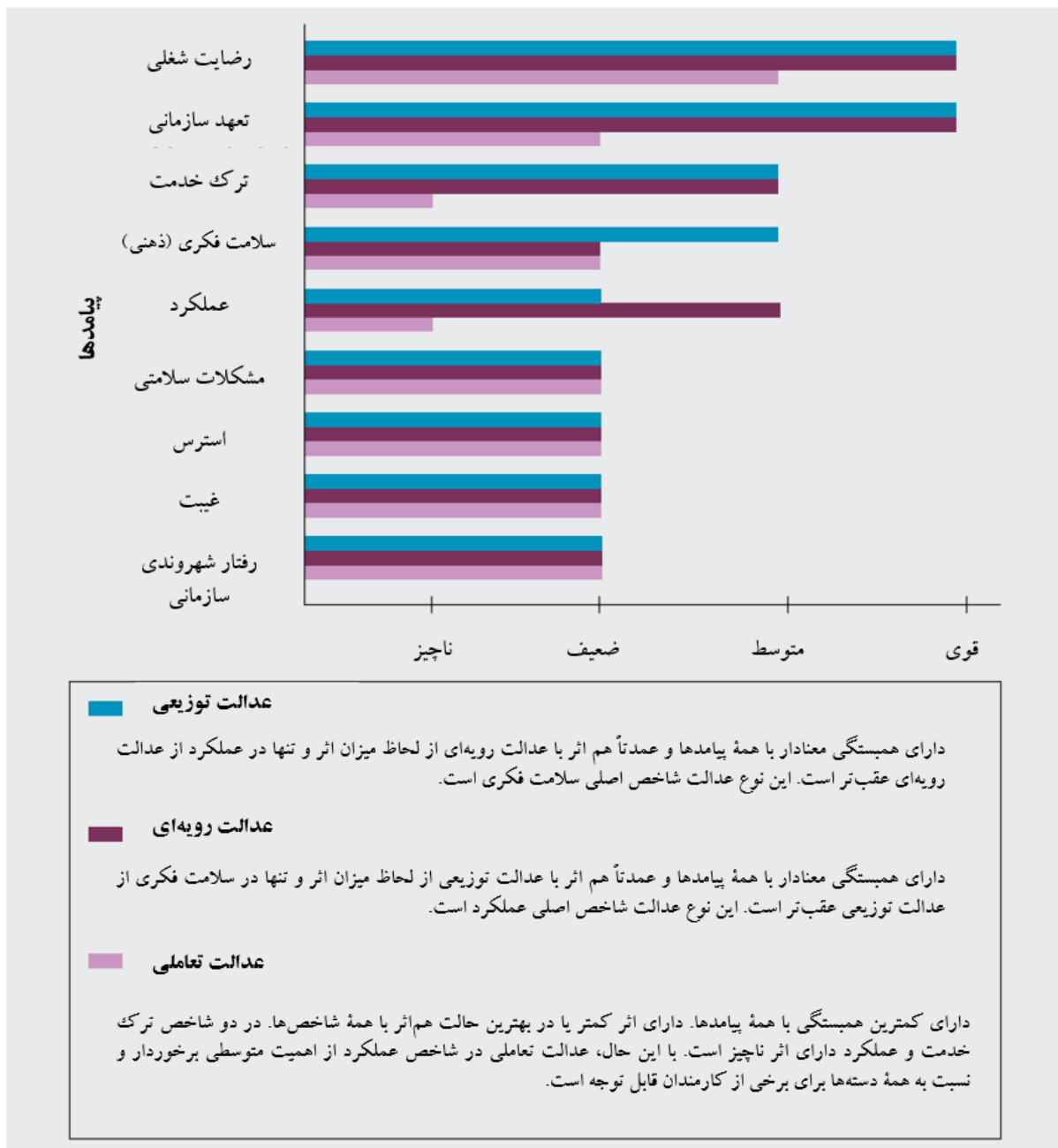
نمره بالاتر از ۶۲: میزان تصور کارکنان از عدالت میان فردی در حد بالایی می باشد.

پیامدهای مرتبط با عدالت: آیا منطقی نیست که تصورات شما از عدالت به نتایج چارچوب سازماندهی وابسته باشد؟ البته که

هست! این ادراک باعث انجام پژوهش های بسیاری درباره عدالت طی ۲۵ سال اخیر شده است. ما در شکل ۷.۵ نتایج این پژوهش

ها را خلاصه کردیم. این شکل شدت رابطه میان نه پیامد سطح فردی و سه جزء عدالت سازمانی را نشان می دهد. در مجموع،

عدالت توزیعی و رویه‌ای همواره روابط قوی‌تری با پیامدها دارند. بنابراین بهتر است مدیران به این دو شکل عدالت بیشتر توجه کنند. در مقابل، عدالت تعاملی در هیچ موردی به عنوان یک شاخص مهم مطرح نیست.



شکل ۷.۵ پیامدهای مرتبط با اجزای عدالت

Journal of SOURCE: J. M. Robbins, M. T. Ford, and L. E. Tetrick, "Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration," Relationships between **Applied Psychology**, March 2012, 235–272; N. E. Fassina, D. A. Jones, and K. L. Uggerslev, "Meta-Analytic Tests of Organizational Justice and Citizenship Behavior: Testing Agent-System and Shared-Variance Models," **Journal of Organizational Behavior**, August 2008, 805–828; Y. Chen-Charash and P. E. Spector, "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, November 2001, 278–321; and J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter, and K. Y. Ng, "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research," **Journal of Applied Psychology**, June 2001, 426.

سه جزء عدالت سازمانی دارای آثار متفاوتی بر پیامدهای محیط کاری هستند که در شکل بالا با یک ترتیب تقریبی از قوی‌ترین تا ضعیف‌ترین قابل ملاحظه‌اند. توجه کنید که رضایت شغلی و تعهد سازمانی در صدر فهرست قرار دارند و بیش از هر پیامد دیگری با اجزای عدالت مرتبط‌اند.

همچنین مشخص است که پیامدهای خاصی مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی، روابط قوی‌تری با عدالت دارند. گرچه در مجموع، بیشتر روابط بین عدالت و پیامدهای مهم رفتار سازمانی ضعیف هستند. این موضوع باعث تقویت این فرضیه می‌شود که برانگیختن افراد با عدالت باعث برخی پیامدها و نه همه آنها می‌شود.

استفاده از تئوری‌های برابری و عدالت برای ایجاد انگیزه در کارکنان: با وجود شکل ۷.۵، مدیران با توجه کافی به برداشت کارکنان از برابری و عدالت در محیط کار، دچار اشتباه نمی‌شوند. در ادامه پنج درس کاربردی برای به کارگیری تئوری‌های برابری و عدالت را ملاحظه می‌کنید.

۱. **ادراک‌های کارکنان اهمیت دارد:** صرف نظر از منصفانه بودن سیاست‌ها، رویه‌ها و سیستم پاداش سازمان از نظر مدیریت، ادراک هر کارمند درباره منصفانه بودن این موارد اهمیت دارد. مثلاً، وقتی موضوع درباره عدالت توزیعی و رویه‌ای پاداش‌ها باشد، زنان حساسیت بیشتری دارند. همچنین ادراک از عدالت در طول زمان تغییر می‌کند. بنابراین ارزیابی منظم باورهای کارکنان نسبت به عدالت مهم است. شرکت‌ها این کار را با استفاده از ارزیابی‌های سالانه نگرش کاری کارکنان انجام می‌دهند.

۲. **کارکنان خواهان حق اظهار نظر در تصمیماتی هستند که بر آنها تأثیر دارد:** با داشتن حق اظهار نظر در فرآیند تصمیم‌گیری، ادراک کارکنان از عدالت افزایش می‌یابد. «**حق اظهار نظر**»، «**بیان اختیاری یا رسمی ایده‌ها، عقاید، پیشنهادات یا رویکردهای جایگزین یک هدف خاص درون یا بیرون سازمان برای تغییر یک موقعیت ناخوشایند و بهبود عملکرد فعلی سازمان است**». علیرغم بی‌میلی بسیاری از کارکنان در استفاده از حق اظهار نظر، مدیران به جویا شدن نظر کارکنان در مسائل مهم تشویق می‌شوند. شرکت میشن پراداکت^۱، تولیدکننده بزرگ آووکادو، این توصیه را جدی گرفت. طبق اعلام تریسی مالموس^۲، مدیر منابع انسانی، «این شرکت یک ساختار پرداخت ویژه در پاسخ به درخواست‌های کارکنان جوان برای شفاف‌سازی نظام جبران خدمت^۳ اجرا کرد». مدیران قادر هستند با ایجاد یک جو مناسب برای اظهار نظر^۴ بر این موانع غلبه کنند. **یک جو مناسب برای اظهار نظر، شرایطی است که در آن کارکنان به بیان آزادانه عقاید و احساسات خود تشویق می‌شوند.**

۳. **کارکنان باید یک فرآیند تجدید نظرخواهی در اختیار داشته باشند.** به عبارت دیگر باید به کارکنان فرصت ارائه درخواست تجدیدنظر در تصمیمات تأثیرگذار بر رفاه آنها داده شود تا ادراک عدالت‌های توزیعی و رویه‌ای تقویت شود.

۴. **رفتار رهبر اهمیت دارد.** ادراک کارکنان از عدالت به شدت تحت تأثیر رفتار رهبری مدیرشان و پیامدهای عادلانه تصمیمات، اقدامات و ارتباطات عمومی آنان است. مثلاً کارکنان هانی‌ول^۵ وقتی متوجه عدم دریافت ۴ میلیون دلار پاداش توسط دیوید کوت^۶ رئیس و مدیرعامل شرکت در زمان مرخصی بدون حقوق کارکنان شدند، درباره درخواست شرکت از آنها برای رفتن به این نوع مرخصی احساس بهتری پیدا کردند.

۵. **یک جو عادلانه باعث ایجاد تفاوت می‌شود.** یافته‌ها حاکی از بهتر بودن عملکرد شرکت‌هایی با جو عادلانه است. به نظر شما فریاد زدن یا رفتار ناشایست توسط یک مشتری در برابر کارکنان یا فروشندگان صحیح است؟ ما اینطور فکر نمی‌کنیم! یک جو عادلانه روابط میان کارکنان و مشتریان را تقویت می‌کند. اگر مدیران به مشتریان اجازه برخورد اهانت‌آمیز و غیرمحترمانه بدهند، احتمال ارائه خدمات ضعیف‌تر به مشتریان توسط کارکنان افزایش می‌یابد.

1 Voice

2 Mission Produce

3 Tracy Malmos

4 take the mystery out of compensation

5 voice climate

6 Honeywell

7 David Cote

درباره شما چطور؟ شما می‌توانید نسبت‌های برابری را از طریق رفتار و ادراک‌های خود ارتقا دهید. مثلاً می‌توانید با درخواست دریافتی بیشتر یا ارتقای شغلی (افزایش ستاده‌ها) یا کاهش ساعت کار کردن یا کاهش تلاش (کاهش نهاده‌ها)، نابرابری منفی را رفع کنید. همچنین می‌توانید با تعدیل ادراک خود از ارزش حقوق و مزایا (ستاده‌ها) یا ارزش کار انجام شده توسط خود و همکارانتان (نهاده‌ها)، نابرابری شناختی را کاهش دهید.

تئوری انتظار: آیا تلاش من منجر به پیامدهای مطلوب می‌شود؟

بر اساس **تئوری انتظار افراد برانگیخته می‌شوند تا به گونه‌ای رفتار کنند که ترکیب‌های مطلوبی از پیامدهای مورد انتظار ایجاد شود**. به طور کلی، تئوری انتظار رفتار را در موقعیتی پیش‌بینی می‌کند که مستلزم انتخاب میان دو یا چند گزینه است. مثلاً اینکه باید ترک خدمت کنیم یا در شغل خود بمانیم، تلاش زیاد یا اندکی در کار خود داشته باشیم یا اینکه در یکی از رشته‌های مدیریت، علوم کامپیوتر، حسابداری، بازاریابی، روان‌شناسی یا ارتباطات تحصیل کنیم.

آیا انگیزه بالا رفتن از قله اورست^۱ را دارید؟ بر اساس تئوری انتظار تا وقتی که به توانایی خود برای انجام این کار و ارزشمندی پاداش انجام این کار در برابر تلاش و خطر آن اعتقاد نداشته باشید، این کار را انجام نخواهید داد. اریک ویهنمایر^۲، کوهنورد نشان داده شده در تصویر، برای دنبال کردن خواسته‌اش مبنی بر تبدیل شدن به اولین فاتح نابینای قله، برانگیخته شد و این کار را انجام داد! وقتی توانایی و انگیزه با یکدیگر توأم شوند، می‌توان انتظار انجام کارهای شگفت‌انگیزی داشت.

© AF archive/Alamy

پرکاربردترین شکل تئوری انتظار، توسط ویکتور وروم^۳، استاد دانشگاه ییل^۴ ارائه شد. در ادامه اجزای اصلی و توصیه‌های کاربردی این نظریه را مد نظر قرار می‌دهیم.

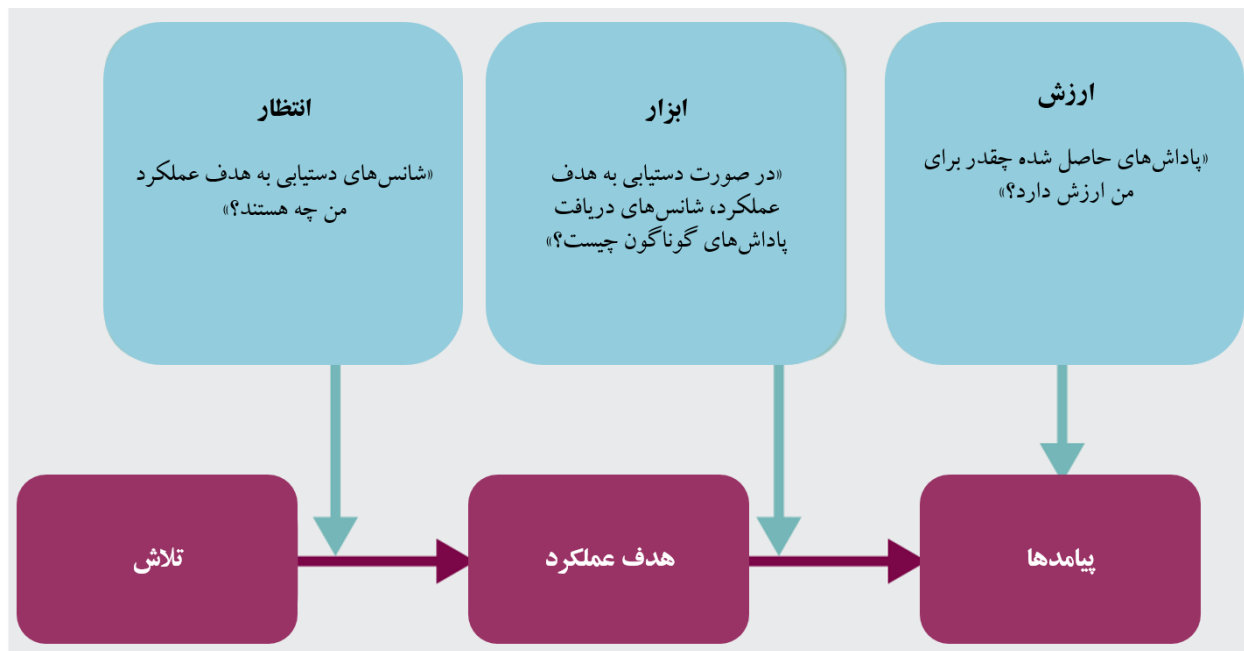
اجزای تئوری انتظار وروم: انتظار، ابزار و ارزش: بر اساس تئوری وروم، انگیزش منجر به تصمیم‌گیری درباره میزان تلاش قابل انجام در یک وظیفه می‌شود. این انتخاب بر اساس یک توالی دو مرحله‌ای از انتظارات (شامل حرکت از تلاش به عملکرد و سپس از عملکرد به پیامد) است. شکل ۸.۵ عناصر اصلی این تئوری را نشان می‌دهد.

¹ Mt. Everest

² Erik Weihenmayer

³ Victor Vroom

⁴ Yale



شکل ۸.۵ عناصر اصلی تئوری انتظار

در ادامه سه جزء اصلی تئوری وروم توضیح داده شده است:

۱. انتظار - «آیا می توانم به سطح مطلوب عملکردم برسم؟» یک *انتظار*، نشان دهنده درجه مشخصی از تلاش و در پی آن سطح مشخصی از عملکرد است. انتظارات در قالب انتظارات ذهنی^۱ پدیدار می شوند. همان طور که از درس آمار به خاطر دارید، دامنه احتمالات از صفر تا یک است. یک انتظار صفر نشان می دهد که تلاش تأثیر چندانی بر عملکرد ندارد، در حالی که یک انتظار یک، بیان گر وابستگی کامل عملکرد به تلاش است.

مثال: تصور کنید که نحوه کار با نرم افزار اکسل را بلد نیستید. مهم نیست که چقدر تلاش کنید، احتمال ادراک شده طراحی صفحات گسترده محاسبه کننده همبستگی صفر است. اگر شما تصمیم به گذراندن دوره آموزشی اکسل بگیرید و طی چند هفته، روزی چند ساعت استفاده از این برنامه را تمرین کنید (تلاش زیاد)، احتمال توانمندی شما در طراحی صفحات گسترده محاسبه کننده همبستگی تا یک افزایش خواهد یافت.

پژوهش ها نشان می دهند انتظارات کارکنان تحت تأثیر مجموعه ای از عوامل است. برخی از مهم ترین عوامل خود کارآمدی، فشار زمانی، سختی کار، توانایی و دانش، منابع، حمایت همکاران، رفتار رهبر یا جو سازمانی هستند.

۲. ابزار - «پاداش های درونی و بیرونی قابل دریافت در صورت دستیابی به سطح مطلوب عملکرد چیست؟» *ابزار*، رابطه درک شده بین عملکرد و پیامدها است که نشان دهنده اعتقاد فرد به مشروط بودن یک پیامد به انجام سطح مشخصی از عملکرد است. به عنوان مثال، قبول شدن در امتحانات به عنوان ابزاری برای فارغ التحصیلی از کالج است؛ یا به عبارت دیگر، فارغ التحصیلی مشروط به قبول شدن در امتحانات است. تویتر برای حفظ کارکنانش تصمیم به استفاده از پاداش به عنوان یک عامل ابزاری گرفت. درست است! به دلیل اینکه بسیاری از کارکنان در حال ترک شرکت بودند، به برخی از آنها برای ماندن به مدت شش تا ۱۲ ماه، از ۵۰۰۰۰ دلار تا ۲۰۰۰۰۰ دلار پیشنهاد شد. بخش کاربرد حل مسئله بعدی، نشان می دهد

¹ subjective probabilities

چگونه اعضای هیأت مدیره گوناگون، واسطه میان پرداخت به مدیرعامل و عملکرد شرکت را کاهش می دهند. آیا به نظرتان این ایده خوب است؟

۳. ارزش - «پاداش های دریافتی من چقدر ارزش دارد؟» ارزش نشان دهنده اهمیت مثبت یا منفی است که افراد برای پیامدها قائل اند. ارزش بازتاب دهنده ترجیحات فردی ما است. مثلاً، اغلب کارکنان برای دریافت پول اضافی یا قدردانی ارزش مثبتی قائل اند. در مقابل اما، از کار برکنار شدن یا مورد تمسخر واقع شدن به دلیل ارائه پیشنهاد، برای اغلب افراد ارزش منفی به همراه دارد. در مدل انتظار وروم، پیامدها، عواقب وابسته به عملکرد هستند؛ مانند: پرداخت، ارتقاء، قدردانی یا رویدادهایی در قالب جشن. مثلاً شرکت افلاک^۱، یک رویداد شش روزه قدردانی از کارکنان شامل: بازدید از پارک تفریحی، نمایش فیلم و هدیه های روزانه برگزار کرد. آیا چنین پاداش هایی برای شما ارزش دارد؟ پاسخ شما به این سؤال به نیازهای فردی بستگی دارد.

¹ Aflac

کاربرد حل مسئله

هیأت مدیره شرکت تصمیم گرفت عوامل واسطه میان عملکرد مدیرعامل و پرداختی به وی را کاهش دهد.

شرکت منابع طبیعی آلفا^۱، به عنوان تولیدکننده زغال سنگ، پس از بزرگترین زیان مالی تاریخ به مدیرعامل خود کوین کراچفیلد^۲، ۵۲۸۰۰۰ دلار پاداش داد. طبق گفته هیئت مدیره این پاداش به دلیل «تلاش زیاد» مدیرعامل در بهبود ایمنی کارگران بود. این «پاداش ایمنی» با هیچ یک از اهداف شرکت ارتباطی نداشت و شرکت تا آن زمان، پاداش ویژه‌ای برای ایمنی پرداخت نکرده بود.

هیأت مدیره داروسازی ژنریک میلان^۳ هم، در تصمیمی مشابه علیرغم نتایج مالی ضعیف، به مدیرعامل خود رابرت کوری^۴، ۹۰۰۰۰۰ دلار پاداش پرداخت کرد زیرا احساس می کرد نتایج ضعیف به دلیل عواملی مانند بحران بدهی حکومت‌های اروپایی^۵ و بلایای طبیعی ژاپن بود. ناگفته نماند که هیأت مدیره شرکت تعاونی ملی نیز با این ادعا که نباید گردهادهای ایالات متحده آمریکا را در معیارهای عملکرد به حساب آورد، پاداش مدیران عامل خود را دو برابر کرد.

طبق گزارش نیویورک تایمز، مدیرعامل سابق والمارت، بیل سایمون^۶ نیز علیرغم عدم دستیابی به اهداف پاداش گرفت. به او قول داده شده بود که در صورت رشد ۲ درصدی فروش خالص شرکت، ۱/۵ میلیون دلار پاداش بگیرد اما علیرغم رشد صرفاً ۱/۸ درصدی فروش خالص شرکت، پاداش او پرداخت شد. تایمز، اعلام کرد که «این عدم رشد به دلیل یک سری از عوامل خارج از کنترل سایمون اتفاق افتاده است.» پاداش دستمزد ساعتی برای سایر کارکنان والمارت که عملکردی کمتر از حد انتظار داشتند، صفر است. ظاهراً آنچه برای مدیرعامل شرکت خوب است، برای سایرین خوب نیست.

آیا حذف عوامل واسطه میان عملکرد و پرداخت کار خوبی است؟ شرکت‌ها واسطه‌های بین عملکرد و پرداخت را کم می کنند زیرا آن‌ها می‌خواهند از مدیران در برابر مسئولیت موارد خارج از کنترل خود مانند گردهاد یا افزایش هزینه‌های منابع طبیعی محافظت کنند. گرچه این کار منطقی به نظر می‌رسد، اما این سؤال مطرح می‌شود که در صورت خوب بودن عملکرد چه باید کرد؟ بلیر جونز^۷، کارشناس پرداخت حقوق و مزایا (برای مدیران)^۸، اعلام کرد که تغییر عوامل واسطه پس از واقعه، «تنها زمانی مفید است که برای کارکنان همه سطوح انجام شود... اگر تنها برای کارکنان سطوح پایین تر انجام شود مورد تردید قرار می‌گیرد».

رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله را به کار گیرید

گام اول: مسئله موجود در مثال را تعریف کنید.

گام دوم: علل ایجاد کننده مشکل را تعریف کنید. آیا شرکت‌های این مثال از اصول تئوری انتظار استفاده می‌کنند؟

گام سوم: یک پیشنهاد به کمیته‌های حقوق و مزایای این شرکت‌ها ارائه کنید. آیا برای پرداخت پاداش باید از قوانین یکسان برای کارکنان سطوح پایین و مدیران عامل استفاده کرد؟

¹ Alpha Natural Resources

² Kevin Crutchfield

³ generic drug-maker Mylan

⁴ Robert Coury

⁵ European sovereign-debt

⁶ Bill simon

⁷ Blair Jones

⁸ executive compensation

طبق تئوری انتظار، انگیزه شما زمانی زیاد خواهد شد که همه اجزای سه گانه مدل در سطح بالایی باشند. اگر هر کدام از آن‌ها نزدیک صفر باشند، انگیزه هم پایین خواهد بود. چه این تئوری را برای خودتان استفاده کنید یا اینکه مدیران آن را در مورد کارکنان به کار گیرند، در هر صورت نکته این است که باید وضعیت هر سه عنصر را همزمان مد نظر قرار داد.

فعالیت عملی

به کارگیری تئوری انتظار

این فعالیت بر یک پروژه کاری یا درسی متمرکز است که ناموفق بوده است یا شما آن را به عنوان یک شکست تلقی می کنید. چنین پروژه‌ای را در نظر گرفته و به سؤالات زیر پاسخ دهید.

۱. انتظار شما برای انجام موفقیت آمیز پروژه شکست خورده چقدر بود؟ با استفاده از مقیاس لیکرت (از ۱: خیلی کم تا ۵: خیلی زیاد) پاسخ دهید.

۲. در صورت اتمام موفقیت آمیز پروژه، شانس شما برای دریافت پاداش ارزشمند چقدر بود؟ مجدداً با استفاده از مقیاس لیکرت پاسخ دهید.

۳. با توجه به دو پاسخ بالا، سطح انگیزش شما چقدر بود؟ آیا برای دستیابی به اهداف عملکردی کافی بود؟

۴. تئوری انتظار برای افزایش شانس انجام موفقیت آمیز پروژه چه توصیه‌ای دارد؟ پیشنهادات مشخصی ارائه کنید.

۵. چقدر احتمال دارد که از مراحل بالا برای انگیزش خود در آینده استفاده کنید؟

استفاده از تئوری انتظار برای انگیزش کارکنان: توافق گسترده‌ای وجود دارد که نگرش و رفتار تحت تأثیر قرار می گیرند،

اگر سازمان‌ها پاداش‌ها را به رفتارهای هدفمند پیوند دهند. مثلاً، بررسی دانش آموزان فعال در پروژه‌های گروهی یک کالج نشان داد که تلاش اعضای گروه با توضیح «صریح و قاطعانه» چگونگی منجر شدن سطوح بالای تلاش به عملکرد (یک انتظار)، و منتج شدن عملکرد بالاتر به پیامدهای مثبت مانند نمرات بالاتر و رفاقت بهتر (عوامل واسطه و پیامدهای ارزشمند) توسط مربیان افزایش یافت.

تئوری انتظار پیامدهای کاربردی مهمی برای مدیران و سازمان‌ها دارد (جدول ۱.۵). سه توصیه اضافی اغلب مورد غفلت واقع شده‌اند.

اول اینکه هدف درستی را تعیین کنید. تجربه مشاوره ما نشان داد که افراد بیشتر از حد تصور در این کار ضعف دارند. دوم اینکه به

خاطر داشته باشید که با ایجاد فرصت‌های بیشتر برای ارتباط میان عملکرد و پرداخت، بهتر می‌توانید عملکرد و رفتار را در مسیر درست

خود حفظ کنید. شرکت ساترفلای^۱، امکان چهار مرتبه دریافت پاداش را برای کارکنانش فراهم می‌کند. شرکت طراحی اپلیکیشن

سالستیس موبایل^۲ هم از ارزیابی‌های فصلی (نه سالیانه) برای پرداخت پاداش به افراد دارای عملکرد خوب استفاده می‌کند. در نهایت

اینکه پاداش مالی باید به اندازه کافی زیاد باشد تا باعث ایجاد انگیزه شود و این ممکن است در برنامه افزایش سالانه ایالات متحده

وجود نداشته باشد. میانگین افزایش حقوق سالیانه در پنج سال گذشته، ۳ درصد بوده است. برای غلبه بر این محدودیت، سازمان‌ها

حذف افزایش‌های حقوق سالیانه و جایگزینی آن با پاداش‌هایی برای افراد دارای عملکرد بالا را شروع کرده‌اند.

بخش کاربرد حل مسئله بعدی تئوری انتظار را در عمل و در دبیرستان وستوود^۳، در مسأله واقع در آریزونا نشان می‌دهد.

¹ Shutterfly

² Solstice Mobile

³ Westwood

⁴ Mesa

جدول ۱.۵ کاربردهای مدیریتی و سازمانی تئوری انتظار

برای مدیران	برای سازمان‌ها
<ul style="list-style-type: none">• ارزش خروجی‌های کارکنان را تعیین کنید.	<ul style="list-style-type: none">• درقبال عملکرد مطلوب به افراد پاداش دهید و تصمیمات مربوط به پرداخت را پنهان نکنید.
<ul style="list-style-type: none">• برای پاداش به رفتارهای مناسب، عملکرد خوب را شناسایی کنید.	<ul style="list-style-type: none">• مشاغل را چالشی طراحی کنید.
<ul style="list-style-type: none">• مطمئن شوید که کارکنان امکان دستیابی به سطوح مورد نظر عملکرد را دارند.	<ul style="list-style-type: none">• برای ترویج کار تیمی و همکاری، برخی پاداش‌ها را به موفقیت تیمی پیوند بزنید.
<ul style="list-style-type: none">• میان پیامدهای مطلوب و سطوح مورد عملکرد ارتباط برقرار کنید.	<ul style="list-style-type: none">• به مدیران برای طراحی، پایش و حفظ انتظارات، عوامل واسطه و پیامدها و در نتیجه تلاش زیاد و دستیابی به اهداف پاداش دهید.
<ul style="list-style-type: none">• مطمئن شوید که تغییرات در پیامدها برای تلاش زیاد برانگیزاننده باشد.	<ul style="list-style-type: none">• انگیزش کارکنان را با مصاحبه یا پرسشنامه‌های بی نام پایش کنید.
<ul style="list-style-type: none">• نظام پاداش را برای جلوگیری از نابرابری کنترل کنید.	<ul style="list-style-type: none">• اختلافات فردی را با ایجاد انعطاف پذیری در برنامه انگیزش هماهنگ کنید.

کاربرد حل مسئله

مدیر مدرسه برای انگیزش دانش آموزان از اصول تئوری انتظار استفاده می کند.

تیم ریچارد^۱، مدیر دبیرستان وست وود، برای ارتقای نمره ۱۲۰۰ دانش آموز که در یک یا دو درس مردود شدند، تصمیم به استفاده از برنامه انگیزشی با عنوان «جشن»^۲ گرفت. این مدرسه در مجموع ۳۰۰۰ دانش آموز دارد.

این برنامه چگونه کار می کند؟ طبق توضیح مدیر مدرسه به یک روزنامه محلی، «دانش آموزان می توانند در چهار روز هفته، ۲۸ دقیقه با دوستان خود بیرون بروند و خوش بگذرانند. اما دانش آموزانی که حتی یک نمره ضعیف داشته باشند، باید برای «ترمیم»^۳ با کمک معلمان هم رده یا جلسه با معلمین ۲۸ دقیقه بیشتر در مدرسه بمانند». به اعتقاد ریچارد که این برنامه را با موفقیت در یک دبیرستان کوچک تر اجرا کرده بود، عامل اصلی برای انگیزش دانش آموزان ایجاد ارتباط میان یک پاداش ارزشمند (در اینجا معاشرت با دوستان در بیرون مدرسه) و نمرات است. معاشرت شامل بازی های منسجم، رقص و گوش دادن به موسیقی، خوردن اسنک و به طور خلاصه خوشگذرانی با دوستان^۴ است. نتایج حاکی از کارا بودن برنامه است.

پس از دو تا سه ماه اجرای برنامه، نتایج مثبت نمایان شدند و تعداد دانش آموزان با نمره مردودی به ۹۰۰ نفر کاهش یافت. هدف مدیر مدرسه صفر کردن نمرات مردودی تا پایان سال است.

واکنش دانش آموزان چیست؟ دانش آموزان این برنامه را دوست دارند. به گفته ایوانا بالتازار^۵، یک دانش آموز ارشد ۱۷ ساله: «شما بعد از یک دوره ترمیم، واقعاً قدر برنامه جشن را می دانید». بعد از گذراندن دوره کمکی نمره او در درس اقتصاد، از F به B ارتقاء یافت. دانشجویان قوی مانند جوزف لنگ^۶ هم این برنامه را دوست دارند. او کمک مربی دانش آموزان دارای نمره مردودی است. به اعتقاد او «سخت ترین بخش کار، از بین بردن این طرز فکر در افراد است که آن ها نمی توانند موفق شوند... بسیاری از اوقات که آن ها صرفاً تکلیف خود را انجام نداده بودند. من سعی کردم به آن ها کمک کنم که بفهمند تفاوت دانش آموز قبول شده در آزمون با دانش آموز مردود در اخلاق کاری است».

رویکرد سه مرحله ای حل مسئله را به کار گیرید

گام اول: مسئله مورد نظر ریچارد را تعریف کنید.

گام دوم: علل ایجاد کننده مشکل را تعریف کنید. کدام مفاهیم و تئوری های رفتار سازمانی با برنامه انگیزشی ریچارد مرتبط هستند؟

گام سوم: برای حل مسئله پیشنهادات خود را ارائه کنید. آیا با رویکرد ریچارد برای ارتقای عملکرد دانش آموزان موافقت می کنید؟ چرا؟

¹ Tim Richard

² Celebration

³ remediation

⁴ hanging out

⁵ Ivana Baltazar

⁶ Joseph Leung

تئوری تعیین هدف: چگونه می‌توانم از قدرت تعیین هدف بهره ببرم؟

افراد موفق فارغ از ماهیت موفقیت‌های خاص خود، یک نقطه اشتراک دارند: زندگی آن‌ها هدفمند است. این ویژگی هم در سیاستمداران به دنبال رأی و هم قهرمانان حرفه‌ای مانند مایکل فلیس^۱ دیده می‌شود. پژوهش‌های انجام شده هم این نتیجه را تأیید می‌کنند. نتایج بیش از ۱۰۰۰ مطالعه در کشورهای گوناگون صراحتاً نشان از نقش تعیین هدف در موفقیت افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها است. در ادامه تعیین هدف را در یک زمینه کاری بررسی می‌کنیم و سازوکارهای اثربخشی آن را توضیح می‌دهیم. همچنین درباره کاربردهای تعیین هدف در فصل ۶ بحث خواهیم کرد.

در این تصویر، مایکل فلیس، در رقابت‌های قهرمانی شنای ملبورن استرالیا در سال ۲۰۰۷ دیده می‌شود. هدف او برای المپیک ۲۰۱۶ ریو، کسب مدال‌های طلای بیشتری بود. او به هدفش رسید و الان صاحب ۲۸ مدال، از جمله ۲۳ مدال طلا است. فلیس پرافتخارترین ورزشکار المپیک در تاریخ است.

© Patrick B. Kraemer/EPA/Newscom

تئوری تعیین هدف ادوین لاک و گری لاثام: دو متخصص رفتار سازمانی به نام ادوین لاک^۲ و گری لاثام^۳، پس از مرور چهار

دهه پژوهش درباره تعیین هدف، یک تئوری قابل فهم در این مورد ارائه کردند. در ادامه چگونگی کارکرد این نظریه را بیان می‌کنیم:

- **اهداف صریح و دشوار نسبت به اهداف کلی مانند «بهترین عملکرد را داشته باش» یا «عملکرد را ارتقاء بده»، منجر به عملکرد بالاتری می‌شوند.** بنابراین باید اهداف را مشخص و چالش‌برانگیز تعیین کرد. **صراحت هدف^۴ به معنای کمی بودن آن است.** مثلاً هدف افزایش ۱۰ درصدی نمره آزمون بعدی رفتار سازمانی، نسبت به هدف تلاش برای بهبود نمره آزمون بعدی، صراحت بیشتری دارد.

- **شرایط مشخصی برای کارکرد تعیین هدف ضروری است.** افراد، باید توانایی و منابع لازم برای رسیدن به هدف را داشته و به آن متعهد باشند. اگر این شرایط محقق نشود، هدف‌گذاری منجر به عملکرد بهتر نمی‌شود. بنابراین به منظور تحقق اهداف، از مناسب بودن شرایط مطمئن شوید.

- **برای مفید بودن تعیین هدف، بازخورد عملکرد و مشارکت در تصمیم‌گیری برای دستیابی به اهداف ضروری اما ناکافی هستند.** بازخورد و مشارکت تنها زمانی عملکرد را ارتقاء می‌دهند که منجر به تعیین هدف مشخص و دشوار و متعهد شدن به آن توسط کارکنان شود. عمده‌فروشی لباس رسمی جیم^۵ در ایلینویز^۶ را در نظر بگیرید. «کارکنان هفته‌ای یک بار در قالب تیم‌ها جلسه دارند و درباره تلاش‌ها و تغییرات لازم برای هفته آینده بحث می‌کنند. کارکنان به طور پیوسته شیوه‌هایی برای ارتقای کارایی یا پس‌انداز پول مانند استفاده مجدد از جعبه‌های حمل و جالباسی‌ها پیشنهاد می‌کنند». با استفاده از بازخورد و مشارکت برای حفظ تمرکز و تعهد به هدف مشخص، اهداف منجر به عملکرد بالاتر می‌شوند.

- **دستیابی به اهداف منجر به رضایت شغلی و در نتیجه انگیزش کارکنان برای تعیین و متعهد شدن به سطوح بالاتر عملکرد می‌شود.** هدف‌گذاری باعث بروز یک چرخه مثبت از عملکرد رو به رشد می‌شود.

¹ Michael Phelps

² Edwin Locke

³ Gary Latham

⁴ Goal specificity

⁵ Jim

⁶ Illinois

به طور کلی، برای انگیزش خود و دیگران به چیزی بیش از تعیین اهداف صریح و دشوار نیاز است. همچنین بهتر است در برابر فشار برای تعیین اهداف غیرممکن هم مقاومت کنید زیرا منجر به عملکرد ضعیف یا رفتار غیراخلاقی مانند شرکت فولکس واگن^۱ می‌شوند. این شرکت نصب نرم‌افزاری برای دستکاری نتایج تست انتشار آلاینده‌ها بر روی بیش از ۱۱ میلیون خودرو را پذیرفته است. مهندسان شرکت ادعا کردند که به دلیل بیش از حد دشوار بودن هدف تعیین شده توسط مارتین وینترکورن^۲، مدیرعامل سابق شرکت، داده‌ها را دستکاری کردند. بنابراین اهدافی چالش‌برانگیز اما دست‌یافتنی برای خود و دیگران تعیین کنید.

سازوکارهای پشت قدرت تعیین هدف کدامند؟ ادوین لاک و گری لاثام، صاحب‌نظران رفتار سازمانی که تئوری تعیین هدف را توسعه دادند، چهار سازوکار بنیادین برای توضیح چگونگی تأثیر اهداف بر عملکرد شناسایی کردند.

۱. **اهداف، تعیین جهت می‌کنند:** اهداف باعث هدایت توجه و تلاش ما به فعالیت‌های معطوف به هدف و دور کردن آن‌ها از فعالیت‌های نامرتبط به هدف می‌شوند. مثلاً اگر موعد تحویل پروژه شما ظرف چند روز آینده باشد، افکار و اقداماتتان حول تکمیل پروژه خواهد بود. گرچه در واقعیت اغلب اوقات همزمان روی چند هدف کار می‌کنیم. با اولویت‌بندی اهدافتان می‌توانید تلاش خود را به طور مؤثر زمان‌بندی کنید. مثلاً، شرکت ناستار^۳، یکی از بزرگ‌ترین تصفیه‌خانه‌ها و کارگزاران آسفالت خطوط لوله نفت و پایانه‌های محصول در ایالات متحده آمریکا، تصمیم گرفته است که در میان اهدافش، به ایمنی نسبت به سود اولویت بیشتری بدهد. وقتی شرکت سومین سال بدون توقف کار به دلیل مصدومیت را جشن گرفت و وضعیت سوددهی هم مناسب بود می‌توان نتیجه گرفت این اولویت‌بندی نتیجه داده است.

۲. **اهداف، تلاش را تنظیم می‌کنند:** اهداف با کارکرد انرژی‌بخش خود ما را به حرکت وا می‌دارند. مطابق انتظار، اهداف دشوارتر نسبت به اهداف آسان، باعث تلاش بیشتری می‌شوند. تعیین ضرب‌العجل برای انجام کارها هم از عوامل دخیل در انگیزش است. ما برای پروژه‌ها و کارهایی که زمان انجام آن‌ها رو به اتمام است، تلاش بیشتری صرف می‌کنیم. مثلاً تعیین ضرب‌العجل برای انجام پروژه یک درس توسط مدرس، باعث برانگیخته شدن شما برای انجام آن به جای بیرون رفتن با دوستان، تماشای تلویزیون یا مطالعه سایر دروس می‌شود.

۳. **اهداف، پافشاری را افزایش می‌دهند:** در زمینه هدف‌گذاری، مداومت به معنای تلاش صرف شده برای انجام یک کار در یک مدت طولانی است. دوی صد متر مستلزم تلاش و دوی ماراتن ۲۶ مایل، مستلزم مقاومت است. یکی از نویسندگان این کتاب، آنجلو کینیکی، این را می‌داند زیرا در یک دوی ماراتن شرکت کرده است. عجب تجربه‌ای! هدف او اتمام دوی ماراتن در ۳ ساعت و ۳۰ دقیقه بود. چنین هدف دشواری، به او یادآوری می‌کند که در یک دوره سه ماهه تمرین زیاد را ادامه دهد. هرگاه او بخواهد از تمرین دست بکشد یا با سرعت آرام بدود، تمایزش به دستیابی به هدف، او را برمی‌انگیزاند. گرچه در نهایت او ۱۱ دقیقه نسبت به هدفش عقب ماند، اما هنوز هم دوی ماراتن یکی از غرورانگیزترین موفقیت‌هایش محسوب می‌شود. وقتی هدف از نظر فردی مهم باشد، این نوع از مقاومت رخ می‌دهد.

۴. **اهداف، باعث توسعه و به‌کارگیری استراتژی‌های کاری و برنامه‌های عملیاتی می‌شوند:** اهداف باعث برانگیختن ما برای تعیین چگونگی دستیابی به آن‌ها می‌شوند. این باعث شروع یک فرآیند شناختی می‌شود که در آن برنامه‌ای شامل گام‌ها، کارها یا فعالیت‌های مورد نظر تهیه می‌شود. مثلاً تیم‌های کارکنان در شرکت تولیدکننده وسایل دارویی تورنیر^۴ در آمستردام، به منظور طراحی برنامه‌های

¹ Volkswagen

² Martin Winterkorn

³ NuStar

⁴ Tornier

عملیاتی تحقق اهداف، در بازه‌های زمانی ۴۵، ۶۰ یا ۹۰ روزه با یکدیگر ملاقات می‌کنند. اجرای برنامه‌ها با توجه به پیچیدگی هدف بین ۶ تا ۱۸ ماه زمان لازم دارد. تدوین و استفاده از برنامه‌های عملیاتی، طفره رفتن و به تعویق انداختن را کاهش می‌دهد. اگر گاهی اوقات چنین مشکلی دارید، اهداف خود را به زیرهدف‌های کوچک‌تر و مشخص‌تر تقسیم کنید. این کار به شما کمک می‌کند.

فعالیت عملی

افزایش موفقیت با تعیین هدف

۱. برای عملکرد خود در امتحان بعدی این درس یک هدف تعیین و آن را در قالب عبارت زیر بیان کنید:
«من می‌خواهم نمرهٔ آزمون بعدی خود را نسبت به آزمون قبلی درصد افزایش دهم.» اگر پیش از این در آزمون شرکت نکردید، درصد نمره‌ای را اعلام کنید که به دنبال کسب آن در اولین آزمون هستید.
۲. با فهرست کردن چهار یا پنج وظیفه یا فعالیت ضروری در راه رسیدن به هدف، یک برنامهٔ عملیاتی خلاصه تهیه کنید. فعالیت‌هایی فراتر از خواندن مطالب را در برنامهٔ عملیاتی شناسایی کنید.
۳. چگونگی ارزیابی پیشرفت خود در تکمیل وظایف و فعالیت‌های تعیین شده را شناسایی کنید.
۴. اکنون برنامه را اجرا کنید و برای موفقیت آماده شوید.

4.5 انگیزش کارکنان از طریق طراحی شغل

پرش اصلی

شباهت‌ها و تفاوت‌های رویکردهای بالا به پایینی، پایینی به بالا و «قراردادهای شخصی» چه هستند؟

نصویر بزرگ‌تر

طراحی شغل، انگیزش کارکنان را با عوامل موقعیتی چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی مورد نظر قرار می‌دهد. با تگاهی واقع‌بینانه، هدف طراحی شغل ساختاردهی مشاغل و وظایف مرتبط آن به روشی است که ایجاد انگیزه درونی کند. ما خواهیم دید که انگیزه بالقوه بسته به اینکه چه کسی - مدیریت، شما یا شما در حال مذاکره با مدیریت - طراحی شغل می‌کند، متفاوت است.

«ده ساعت در روز زمان زیادی است که این کار را می‌کنم.... سه سال است که اینجا کار می‌کنم و واقعاً می‌خواهم این شغل را ترک کنم... این خسته‌کننده‌ترین کاری است که می‌توانید انجام دهید». (کارگر کارخانه فورد¹)

«من عاشق شغلم هستم.... چیزهای بسیاری از آن یاد گرفتم.... می‌توانم با بیوشیمی‌دان‌ها، مهندسان نرم‌افزار و افراد جالب دیگری صحبت کنم... من مستقل بودن را دوست دارم». (مسئول کارمند یابی شرکت²)

«ما شاهد حدود یکصد مصدومیت در سال هستیم و من متعجبم که تعداد بیشتر از این نیست. دلایل اصلی این موضوع بی‌تجربگی و تکراری بودن کار است.... افراد تمام مدت کار یکسانی می‌کنند و امکان فکر کردن ندارند». (سرپرست منابع انسانی کشتارگاه)

این نقل قول‌ها، نشان‌دهنده پیامدهای متفاوت ناشی از طراحی شغل است. **طراحی شغل³، یا عناوینی مانند بازطراحی شغل⁴ یا طراحی کار⁵، نشان‌دهنده هرگونه مجموعه فعالیت‌های تغییردهنده شغل برای بهبود کیفیت تجربه و سطح بهره‌وری کارمند است.** مطابق با تعریف، طراحی شغل انگیزش کارکنان را با عوامل موقعیتی چارچوب سازماندهی مد نظر قرار می‌دهد. شکل ۹.۵، رویکردهای طراحی شغلی از گذشته تاکنون را نشان می‌دهد.

• **بالا به پایین⁶:** مدیران با نیت افزایش انگیزه و بهره‌وری، وظایف کارکنان را تغییر می‌دهند. به عبارت دیگر طراحی شغل در این رویکرد مدیریت محور است.

• **پایین به بالا⁷:** بر اساس این دیدگاه کارکنان قادر به تغییر یا بازطراحی مشاغل خود و افزایش انگیزش و دل‌بستگی شغلی خود هستند. در ده سال اخیر رویکرد پایین به بالا جایگزین رویکرد بالا به پایین شده است. در این رویکرد، کارکنان به جای مدیران شغل را طراحی می‌کنند.

¹ Ford

² headhunter

³ Job design

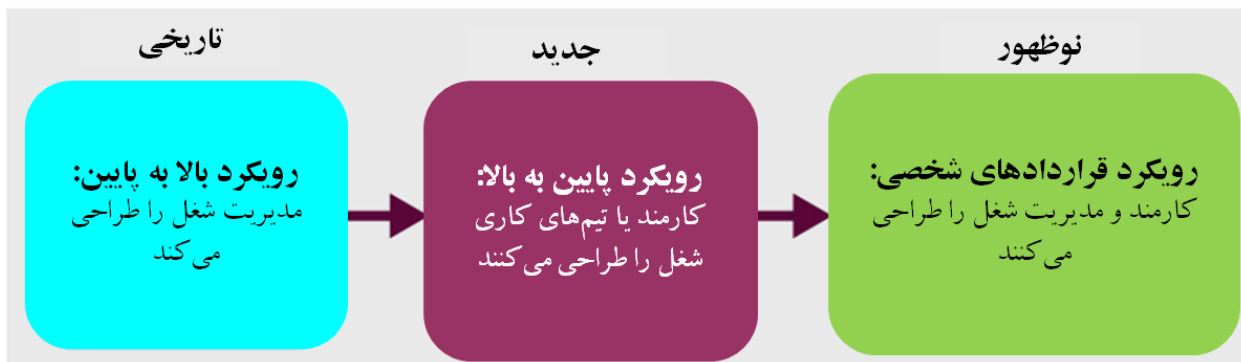
⁴ job redesign

⁵ work design

⁶ Top-down

⁷ Bottom-up

• **رویکرد قراردادهای شخصی^۱**: جدیدترین رویکرد به طراحی شغل، یعنی رویکرد قراردادهای شخصی، سعی در ادغام دو دیدگاه پیشین دارد. این رویکرد طراحی شغل را به عنوان فرآیندی در نظر می‌گیرد که در آن وظایف یک شغل با مذاکره میان کارکنان و مدیر تعیین می‌شوند.



شکل ۹.۵ مدل‌های تاریخی طراحی شغل

این بخش مروری بر رویکردهای متفاوت به طراحی شغل دارد. ما تکنیک‌ها و مدل‌های بالا به پایین را بیشتر پوشش می‌دهیم زیرا مدت زمان بیشتری مورد استفاده قرار گرفته‌اند و پژوهش‌های بیشتری اثربخشی آن‌ها را ارزیابی کرده‌اند.

رویکردهای بالا به پایین: مدیریت شغل شما را طراحی می‌کند.

در این رویکردها، مدیریت ترکیب‌های معنی‌دار و کارایی از وظایف کاری را برای کارکنان طراحی می‌کند. از لحاظ تئوریک اگر این رویکردها به درستی اجرا شوند عملکرد، رضایت شغلی و دلبستگی کارکنان افزایش و غیبت و ترک خدمت آن‌ها کاهش می‌یابد. پنج رویکرد اصلی بالا به پایین شامل: مدیریت علمی^۲، توسعه شغل^۳، چرخش شغل^۴، غنی‌سازی شغل^۵ و مدل ویژگی‌های شغل^۶ هستند.

مدیریت علمی: این رویکرد ریشه در تحقیقات مهندسی صنایع دارد و تحت تأثیر کار فردریک تیلور^۷ (۱۸۵۶-۱۹۱۵) است. تیلور به عنوان یک مهندس مکانیک، اصول مدیریت علمی را بر اساس تحقیق و آزمایش برای تعیین کاراترین روش انجام مشاغل توسعه داد. **مدیریت علمی، «نوعی از مدیریت است که کسب‌وکار یا امور را با استانداردهای ایجاد شده از طریق واقعیات و حقایق حاصل از مشاهده، آزمایش یا استدلال سیستماتیک اداره می‌کند».**

طراحی مشاغل با استفاده از اصول مدیریت علمی دارای پیامدهای مثبت و منفی است. افزایش کارایی و بهره‌روی کارکنان از مزایای آن است و از سوی دیگر، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مشاغل ساده و تکراری منجر به نارضایتی شغلی، سلامت روانی ضعیف، استرس زیاد و سطح پایین موفقیت و رشد فردی می‌شود. شناسایی این پیامدهای منفی زمینه را برای چهار رویکرد بعدی فراهم کردند.

^۱ قراردادهای شخصی یا شخصی‌سازی شده میان کارکنان و مدیران منعقد می‌شود: I-deals (Idiosyncratic Deals)

^۲ scientific management

^۳ job enlargement

^۴ job rotation

^۵ job enrichment

^۶ job characteristics model

^۷ Frederick Taylor

یک خط مونتاژ خودرو شامل ربات‌ها، مثال خوبی از مدیریت علمی است. اصول مدیریت علمی به تولیدکنندگان خودرو کمک کرده است که ماشین‌های کارا تر و با کیفیت‌تری تولید کنند. © Glow Images RF

توسعه شغل: شرکت‌ها در ابتدا از توسعه شغل در اواخر دهه ۱۹۴۰ میلادی و در پاسخ به شکایت از مشاغل خسته‌کننده و بیش از حد تخصصی شده حاصل از اصول مدیریت علمی استفاده کردند. **توسعه شغل**، با ترکیب وظایف دارای سطح دشواری متفاوت، تنوع بیشتری در شغل کارکنان ایجاد می‌کند. برخی این رویکرد را گسترش افقی شغل^۱ می‌نامند. پژوهشگران، استفاده از توسعه شغل را به عنوان بخشی از رویکرد وسیع‌تر توصیه می‌کنند که از شیوه‌های انگیزشی چندگانه استفاده می‌کند، زیرا توسعه شغلی به خودی خود تأثیر معنادار و مثبت پایداری بر عملکرد شغلی ندارد.

چرخش شغل: این رویکرد هم‌مانند توسعه شغل به کار کارکنان تنوع بیشتری می‌دهد. **چرخش شغل به معنای جابه‌جایی کارمند از یک شغل تخصصی به شغلی دیگر است.** بر مبنای چرخش شغلی، کارکنان به جای انجام یک شغل، برای انجام دو یا چند شغل مجزا آموزش می‌بینند. برخی مزایای چرخش شغلی به شرح زیر است:

- افزایش دلبستگی و انگیزش کارکنان به دلیل دیدگاه وسیع‌تر نسبت به سازمان.
 - افزایش انعطاف‌پذیری کارمند و زمان‌بندی آسان‌تر به دلیل آموزش چند مهارت برای انجام مشاغل گوناگون.
 - افزایش دانش و توانایی‌های کارمند و در نتیجه افزایش قابلیت ارتقای کارکنان و ایجاد مسیر ارتباطی برای استعداد داخلی.
- امروزه شرکت‌های بیشتری فارغ‌التحصیلان کالج را در «برنامه‌های چرخشی»^۲ استخدام و برای آن‌ها امکان فعالیت در حوزه‌های عملیاتی گوناگون در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت و یادگیری بخش‌های گوناگون یک کسب‌وکار را فراهم می‌کنند. در نهایت اینکه تکنیک جابجایی شغلی^۳، به عنوان شکل تکامل یافته چرخش شغل، بیشتر میان مدیران ارشد رواج دارد (بخش رفتار سازمانی در عمل را ببینید).

¹ horizontally loading the job

² rotational programs

³ job swapping

رفتار سازمانی در عمل

جابجایی شغلی، جدیدترین کاربرد چرخش شغلی است

جابجایی شغلی هم به شکل بیرونی (جابجایی شغل کارکنان دو بنگاه مختلف) و هم به شکل داخلی (جابجایی شغل کارکنان درون یک شرکت) صورت می‌گیرد.

جابجایی شغل بیرونی: ندیم حسین^۱، نایب رئیس بازاریابی مستقر در سانفرانسیسکو^۲ شرکت پاورریویوز^۳ در یک جلسه با تیم بازاریابی شرکت کرد و اطلاعات تبلیغات پیشنهادی را ارائه داد. جالب اینکه او این کار را برای مدیرش انجام نداد. مجله فورچون، آنچه او انجام می‌داد را گزارش کرد: «او نقشش را با جان میلر^۴، نایب رئیس بازاریابی و بنیانگذار سان متو^۵، شرکت نرم‌افزاری مارکتو^۶ در کالیفرنیا جابجا کرد تا با تجربه شخصی دیگر بینشی تازه در مورد نقش خود بدست آورد». این مثالی از یک جابجایی شغل بیرونی است. هر دو نفر از این تجربه احساس خوبی کردند. به گفته حسین او ایده‌های بسیاری درباره چگونگی انگیزش تیم فروش خود کسب کرد و میلر هم ایده بهتری درباره چالش‌های مدیران ارشد بازاریابی به دست آورد.

یک جابجایی شغلی دیگر بین یک پزشک به نام ریک گیل^۷ و یک کشاورز به نام کوین استفنس^۸ شکل گرفت. این برنامه توسط اتاق بازرگانی شهرستان پیک^۹ در ایالت آلاباما^{۱۰} طراحی شده بود تا شهروندان تأثیر مشاغل گوناگون بر رفاه شهر را درک کنند. دکتر گیل یک روز را با چیدن پنبه در یک مزرعه سپری کرد و استفنس هم یک روز در مطب دکتر سپری و محیط و لوازم را ضدعفونی کرد و برخی کارهای جزئی دیگر را انجام داد. هر دو نفر با هیجان درباره این تجربه حرف می‌زدند و اعلام کردند که این کار، باعث افزایش درک آن‌ها از شغل دیگران می‌شود. این نوع از جابجایی شغلی از سال ۱۹۸۶ هر سال انجام می‌شود.

جابجایی شغل داخلی: تری لادویک^{۱۱}، رئیس شرکت آل‌امریکن ویندو اند دور^{۱۲}، در جرمن تاون ایالت ویسکانسین^{۱۳}، در سال ۲۰۰۱ برنامه جابجایی شغل شرکت را آغاز کرد. دلیل او برای این کار این بود: «ما می‌خواستیم که همه نسبت به وظایف شغلی سایرین، نگرشی عملی و در نتیجه درک و فهم بهتری نسبت به اعضای تیم پیدا کنند. همچنین ما می‌خواستیم با تقویت ارائه خدمات به مشتریان خود سطح تعالی شرکت را ارتقاء دهیم».

در نهایت همه کارکنان لادویک، تا ۴۰ ساعت در سال، شغل خود را تعویض و آن‌ها را به انجام این کار (جابجایی شغل) با افراد همه بخش‌های شرکت تشویق می‌کنند. این فرآیند با تکمیل یک پرسشنامه کوتاه پس از هر جابجایی شغل هدفمند و کاربردی می‌شود. برخی از سؤالات پرسشنامه به این شکل است: «امروز چه چیزی مشاهده کردید؟/ یاد گرفتید؟، برای فرآیندی که مشاهده کردید، چه پیشنهادی دارید؟»

¹ Nadim Hossain

² San Francisco-based

³ PowerReviews

⁴ Jon Miller

⁵ San Mateo

⁶ Marketo

⁷ Rick Gill

⁸ Kevin Stephens

⁹ Pike County

¹⁰ Alabama

¹¹ Terri Lodwick

¹² All American Window and Door Co

¹³ Germantown, Wisconsin

طبق اعلام لادویک، این برنامه به افزایش بهره‌وری، کار تیمی و خدمات مشتریان منجر شد. این برنامه همچنین عامل کلیدی در دریافت چندین جایزه تجاری برای شرکت بود.

بیانید

۱. مزایا و معایب جابجایی شغلی چیست؟
۲. جابجایی شغلی ایده آل شما چیست؟
۳. اگر سازمانی را مدیریت می‌کردید، احساس شما در مورد این گزینه برای کارکنان چیست؟

غنی‌سازی شغلی: غنی‌سازی شغلی، رویکرد عملیاتی تئوری رضایت شغلی دو عاملی بهداشت-انگیزش هرزبرگ است. به طور خاص، **معنی‌سازی شغلی**، شغل را به گونه‌ای تغییر می‌دهد که فرصت تجربه موفقیت، قدرت‌دانی، کار محرک، مسئولیت‌پذیری و پیشرفت برای کارمند ایجاد شود. این ویژگی‌ها از طریق گسترش عمودی^۱ در شغل گنجانده می‌شوند. در توسعه عمودی به جای آنچه در توسعه افقی انجام می‌شود (تخصیص کارهای اضافه با درجه دشواری یکسان به کارمند)، استقلال و مسئولیت کاری بیشتری به کارکنان داده می‌شود. مثلاً طبق فورچون، شرکت اینتویت^۲، کارکنان را تشویق می‌کند «تا ۱۰ درصد زمان کاری خود را به پروژه‌ها و ایده‌های شخصی خود ولو بی‌ارتباط به وظایفشان اختصاص دهند».

مدل ویژگی‌های شغل: دو پژوهشگر رفتار سازمانی به نام‌های جی. ریچارد هاگمن^۳ و گرگ اولدهام^۴، نقش اصلی را در توسعه رویکرد ویژگی‌های شغل ایفا کرده‌اند. آن‌ها پیشنهاد کردند که انگیزش درونی با سه حالت روان‌شناختی تعیین شده است که خود این حالات روان‌شناختی، تحت تأثیر پنج ویژگی اصلی شغل قرار می‌گیرند (شکل ۱۰.۵).

هدف **مدل ویژگی‌های شغل ارتقای انگیزش درونی از طریق طراحی مشاغل دارای این پنج ویژگی است:**

- **تنوع مهارت:**^۵ میزانی که شغل به فردی نیاز دارد تا کارهای مختلفی را با استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های متنوع انجام دهد.
 - **هویت وظیفه:**^۶ میزانی که یک شغل نیازمند فردی است که همه یا یک بخش کاملاً قابل شناسایی یک کار را انجام دهد. هویت شغل وقتی بالا است که فرد با کار کردن از ابتدا تا انتهای یک پروژه یا محصول، نتیجه ملموس آن را می‌بیند.
 - **اهمیت وظیفه:**^۷ میزان اثرگذاری شغل بر زندگی سایر افراد درون یا بیرون سازمان.
 - **استقلال:**^۸ میزانی که فرد در تعیین زمان‌بندی و رویه‌های مورد استفاده در انجام شغل خود احساس آزادی، عدم وابستگی و صلاح‌دید می‌کند.
 - **بازخورد:** میزانی که یک فرد درباره نحوه انجام مؤثر شغل، اطلاعات مستقیم و شفاف دریافت می‌کند.
- عوامل تعدیل‌کننده:** یک عامل تعدیل‌کننده، متغیری است که رابطه میان دو متغیر دیگر را تغییر می‌دهد. هاگمن و اولدهام، سه عامل تعدیل‌کننده مؤثر بر موفقیت شغل را مطابق با شکل ۱۰.۵ و به شرح زیر تعیین کردند:
- **دانش و مهارت:** نشان‌دهنده اینکه فرد دانش و مهارت‌های لازم برای انجام شغل غنی‌سازی شده را دارد یا خیر؟

¹ vertical loading

² Intuit

³ J. Richard Hackman

⁴ Greg Oldham

⁵ Skill variety

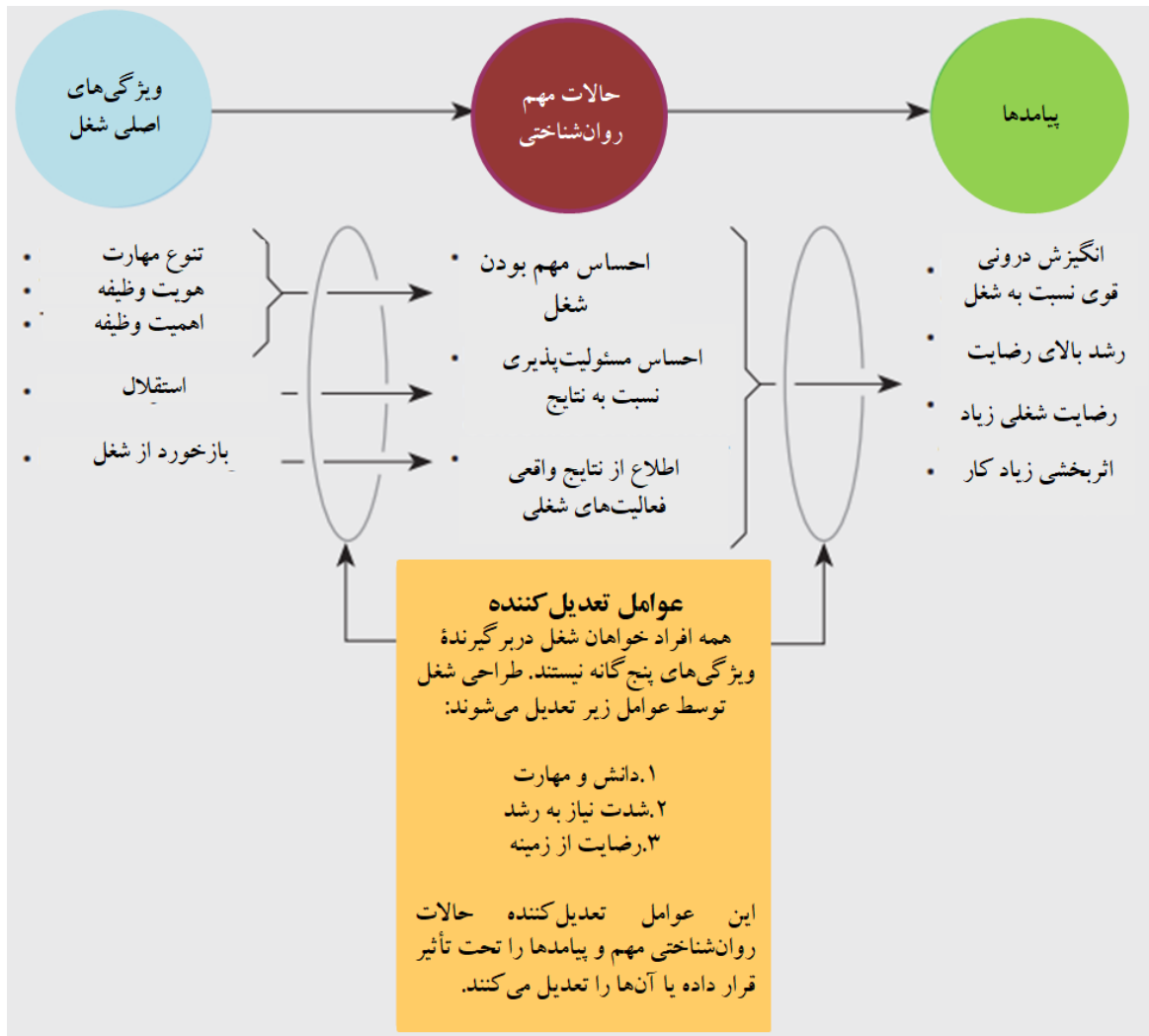
⁶ Task identity

⁷ Task significance

⁸ Autonomy

- شدت نیاز به رشد: نشان دهنده تمایل به رشد و توسعه به عنوان یک فرد.
- رضایت/از زمینه: نشان دهنده میزانی که کارکنان از جنبه‌های مختلف شغل مانند وضعیت پرداختی، همکاران و سرپرست رضایت دارند.

نکته کاربردی این است که احتمال کاربرد طراحی شغل با افزایش نیاز افراد به دانش و مهارت‌ها و همچنین رضایت افراد از شغلشان بیشتر است و برای همه مناسب نیست.



شکل ۱۰.۵ مدل ویژگی‌های شغل

© 1980, 90 SOURCE: J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, **Work Redesign** (Prentice Hall Organizational Development Series),

در عمل: پژوهش‌ها سه پیامد کاربردی مدل ویژگی‌های شغل را شناسایی کرده‌اند:

۱. مدیران قادرند رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهند.
۲. مدیران قادرند انگیزش درونی و عملکرد کارکنان را افزایش و در عین حال غیبت و استرس کاری را کاهش دهند.

مثال: وگمنز فود مارکتس^۱، با قرارگیری در رتبه چهارم بهترین محیط کاری فهرست فورچون در سال ۲۰۱۶، با ایجاد امکان «تدوین برنامه هفتگی کارکنان توسط خودشان یا اخذ مرخصی بدون برنامه‌ریزی قبلی و هیچ پرسشی»، استقلال کارکنان را افزایش می‌دهد. شرکت سازنده وسایل درمانی استرایکر^۲، به دنبال ارتقای حالت روان‌شناختی مهم بودن است و این کار را با تشویق کارکنان به مشاهده چگونگی استفاده مشتریان از محصولات انجام می‌دهد. کارکنان با مشاهده جراحی‌ها و شرکت در نمایشگاه‌های تجاری، کاربرد محصولات خود را می‌بینند.

۳. مدیران می‌توانند پس از یک برنامه طراحی مجدد شغل، افزایش قابل ملاحظه‌ای در کیفیت عملکرد ببینند. نتایج حاصل از ۲۱ مطالعه تجربی نشان داد که طراحی مجدد شغل منجر به افزایش میانگین ۲۸ درصدی در عملکرد می‌شود.

رویکردهای پایین به بالا: شما شغل خود را طراحی می‌کنید.

همان‌طور که از نامش مشخص است، طراحی شغل پایین به بالا به جای مدیران توسط کارکنان شکل می‌گیرد و از آن به عنوان بازآفرینی شغلی^۳ هم یاد می‌شود. **بازآفرینی شغلی**، بیانگر تلاش‌های کارکنان برای طراحی فعالانه ویژگی‌های شغلی خود است. هدف بازآفرینی شغلی، کمک به کارکنان برای حس معناداری در شغل است. این امر اهمیتی بیشتر از حد تصور شما دارد. بررسی اخیر ۲۰۰۰۰ کارمند نشان داد که تنها ۳۶ درصد کار خود را معنی‌دار می‌دانند.

انواع بازآفرینی شغلی: در مدل پایین به بالا کارکنان به عنوان بازآفرینان شغل در نظر گرفته می‌شوند زیرا از آن‌ها انتظار می‌رود تا مرزهای شغل خود را تعریف و ایجاد کنند. جدول ۲.۵، سه شکل مختلف بازآفرینی شغلی را نشان می‌دهد. اولین نوع بیانگر تغییر مرزهای کاری^۴ شغل است. شما می‌توانید این کار را با به عهده گرفتن وظایف بیشتر یا کمتر یا تغییر حوزه یا ماهیت شغل انجام دهید. شکل دوم باعث تغییر ماهیت رابطه^۵ی شغل می‌شود. به طور خاص، شما می‌توانید کمیت یا کیفیت تعاملات خود با دیگران را در کار تغییر دهید یا روابط جدیدی به کار بگیرید. شیوه سوم، بازآفرینی شناختی^۶ است. در این استراتژی درباره وظایف و روابط موجود مرتبط با شغل خود متفاوت درک یا فکر می‌کنید.

کارمند تولیدکننده تجهیزات کامپیوتری شرکت لاجیتک^۷ مستقر در سوییس، در حال کار کردن بر یک ماوس کامپیوتر است. به نظر می‌رسد او بر کارش بسیار متمرکز است. ممکن است یک دلیل دل‌بستگی شغلی او، بازآفرینی شغل باشد. شرکت با استفاده از بازآفرینی شغلی، دل‌بستگی کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها را افزایش می‌دهد. به عنوان یکی از اقدامات در این زمینه، شرکت یک کارگاه ۹۰ دقیقه‌ای برگزار کرد تا به یادگیری کارکنان در چگونگی هماهنگی نقاط قوت و علایق کاری موجود در شغلشان کمک کند.

© epa european pressphoto agency b.v./Alamy

¹ Wegmans Food Markets

² Stryker

³ Job crafting

⁴ task boundaries

⁵ relational nature

⁶ cognitive crafting

⁷ Logitech

پیامدهای بازآفرینی شغلی: ستون سمت راست جدول ۲.۵، تأثیر بالقوه بازآفرینی شغلی بر انگیزش و عملکرد کارکنان را نشان می‌دهد. انتظار می‌رود بازآفرینی شغلی شیوه تصور کارکنان از شغلشان را تغییر دهد و باعث نگرش‌های مثبت‌تر به شغل و در نتیجه افزایش انگیزه، دلبستگی و عملکرد کارکنان شود. نتایج پژوهش‌های مقدماتی هم این موضوع را تأیید می‌کنند.

جدول ۲.۵ انواع بازآفرینی شغلی

تغییرات در رویکرد	مثال	تغییرات در نتایج
مرزهای کاری: تعداد، هدف و نوع وظایف شغلی	مهندسان طراحی درگیر فعالیت‌های رابط‌ای می‌شوند که منجر به تکمیل یک پروژه می‌شوند.	مهندسان اکنون متولیان و محرکان پروژه‌ها هستند؛ آن‌ها پروژه‌ها را در زمان مناسب‌تری کامل می‌کنند.
ماهیت رابط‌ای: کیفیت و یا میزان تعاملات با دیگران در یک شغل	نظافتچیان بیمارستان فعالانه از بیماران و خانواده‌ها مراقبت می‌کنند و خود را در جریان کار واحدهای طبقه خود قرار می‌دهند.	اکنون نظافتچیان به بیمار کمک می‌کنند؛ آن‌ها کار واحد خود را به عنوان بخش مهمی از یک کل منسجم می‌بینند.
بازآفرینی شناختی: ادراک یا تفکر درباره وظایف و روابط در شغل	پرستاران برای مراقبت بهتر از بیماران، مسئولیت همه اطلاعات و وظایف ناچیز را به عهده می‌گیرند.	پرستاران اکنون مدافع بیماران محسوب می‌شوند؛ و مراقبت با کیفیت و فنی برای آن‌ها فراهم می‌کنند.

SOURCE: Adapted from A. Wrzesniewski and J. E. Dutton, "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," *Academy of Management Review*, April 2001, 185.

شرکت سازنده لوازم جانبی کامپیوتر لاجیتک، یک برنامه آزمایشی بازآفرینی شغلی را با موفقیت اجرا کرد. به گفته جسیکا آمورتگی^۱، مدیر ارشد یادگیری و توسعه: «این شرکت امیدوار است کمک به کارکنان در یافتن انگیزه‌های ذاتی بیشتر در کارشان، یک طرح استخدامی قوی باشد. لاجیتک قصد دارد این برنامه را روی همه ۳۰۰۰ کارمند خود آغاز کند. با توجه به اینکه بازآفرینی شغلی امکان افزایش سطح دلبستگی و رضایت شغلی را دارد، ممکن است به آگاهی از چگونگی استفاده از این تکنیک در شغل پیشین، فعلی و آینده خود علاقمند باشید. خودارزیابی ۳.۵، میزان به کارگیری بازآفرینی شغلی برای کاهش تقاضاهای شغلی، جستجوی منابع یا جستجوی چالش‌ها را بررسی می‌کند.

خودارزیابی ۳.۵

تا چه حد از بازآفرینی شغلی استفاده کرده‌ام؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. نقاط قوت و ضعف شما در بازآفرینی شغل کدامند؟
۲. آیا در شغل مورد نظر خوشحال بوده‌اید؟
۳. آیا فکر می‌کنید یک کارمند متوسط می‌تواند بر تمام پیشنهادها اندازه‌گیری شده در نظرسنجی تأثیر بگذارد؟ توضیح دهید.

¹ Jessica Amortegui

خودارزیابی ۳.۵

میزان وابستگی خود را به رفتارهای زیر با یکی از اعداد ۱ (بسیار کم) تا ۵ (بسیار زیاد) نشان دهید.

۱. معرفی رویکردهای جدید برای ارتقای کار خود.
۲. تغییر حوزه یا نوع وظایف تکمیل شده در محل کار.
۳. معرفی وظایف کاری جدید که فکر می کنید با مهارت ها یا علایقتان تناسب بهتری دارند.
۴. به عهده گرفتن وظایف اضافی در کار.
۵. تمایل برای به عهده گرفتن وظایف کاری که فکر می کنید با مهارت ها یا علایقتان تناسب بهتری دارند.
۶. اندیشیدن درباره چگونگی هدف دادن به زندگی.
۷. یادآوری میزان اهمیت کار شما برای سازمان.
۸. یادآوری میزان اهمیت کار شما برای جامعه.
۹. تفکر درباره شیوه های تأثیر مثبت کارتان بر زندگی.
۱۰. تفکر درباره نقش شغلتان بر رفاه کلی.
۱۱. تلاش برای دستیابی به شناخت مناسب از افراد در محل کار.
۱۲. سازماندهی یا حضور در وظایف اجتماعی مرتبط با کار.
۱۳. سازماندهی رویدادهای خاص در محل کار (مثلاً جشن تولد گرفتن برای همکاران)
۱۴. انتخاب مرشد بودن برای کارکنان جدید (به شکل رسمی یا غیررسمی).
۱۵. ایجاد دوستی با کارکنانی دارای مهارت ها یا علایق مشابه.

نحوه نمره دهی: سوالات ۱ تا ۵ مربوط به بازآفرینی شغلی، ۶ تا ۱۰ مربوط به بازآفرینی شناختی و ۱۱ تا ۱۵ مربوط به بازآفرینی رابطه ای است.

نمره بین ۱۵ تا ۳۵: میزان بازآفرینی شغلی در حد پایینی می باشد.

نمره بین ۳۶ تا ۵۵: میزان بازآفرینی شغلی در حد متوسطی می باشد.

نمره ۵۶ و بالاتر: میزان بازآفرینی شغلی در حد بالایی می باشد.

فعالیت عملی

افزایش انگیزه با باز آفرینی شغلی

با استفاده از نتایج خودارزیابی ۳.۵، فعالیت زیر را انجام دهید.

۱. سه ایده باز آفرینی شغلی را در جهت افزایش انگیزش درونی خود شناسایی کنید.
۲. با استفاده از جدول ۲.۵، دو ایده دیگر باز آفرینی شغلی را شناسایی کنید.
۳. موانع اجرای ایده‌های شناسایی شده در بندهای بالا کدامند؟

قراردادهای شخصی: شما برای طراحی شغل خود مذاکره می‌کنید

آخرین رویکرد طراحی شغل، نشان دهنده حالت میانه بین رویکردهای بالا به پایین و پایین به بالا است و سعی در رفع محدودیت‌های آنها دارد. مثلاً محدودیت رویکردهای بالا به پایین این است که مدیران همواره قادر نیستند ویژگی‌های وظیفه را به شکل بهینه برای همه تغییر دهند. همچنین باز آفرینی شغلی هم ممکن است به افراد آزادی عمل زیادی برای تغییر شغلشان دهد. **قراردادهای شخصی**، نشان‌دهنده «شرایط استخدام افرادی است که برای خود مذاکره می‌کنند و دربرگیرنده انواع شرایط استخدامی از برنامه کاری انعطاف‌پذیر تا توسعه مسیر شغلی است». گرچه «کارکنان ستاره»^۱ از همان گذشته در خصوص قراردادهای استخدامی خاص مذاکره کرده‌اند، اما روندهای جدید جمعیتی و ماهیت متغیر محیط کار، باعث ایجاد فرصت‌های زیادی برای سایر کارکنان شده تا درباره شرایط مورد نظر خود در کار مذاکره کنند.

قراردادهای شخصی بر مسئولیت‌های کاری، انعطاف‌پذیری زمان و مکان کار و حقوق و مزایا تأثیر می‌گذارند. هدف چنین قراردادهایی افزایش انگیزه درونی و بهره‌وری کارکنان با ایجاد امکان مذاکره برای روابط استخدامی منعطف و برطرف کننده نیازها و ارزش‌های آنها است. شرکت آراس‌ام^۲، ایجاد قراردادهای شخصی را میان ۸۰۰۰ کارمند خود ترویج و تشویق می‌کند. هدف این برنامه شرکت، ایجاد شیوه‌های منعطف و نوآورانه کاری است.

این رویکرد نسبتاً جدید به طراحی شغل، باعث آغاز پژوهش‌های زیادی شده است. نتایج این پژوهش‌ها تأییدکننده ارتباط قراردادهای شخصی و حمایت سازمانی ادراک شده، رضایت شغلی و صدای درک شده بیشتر کارکنان است. همچنین مذاکره کارکنان درباره قراردادهای شخصی، امکان ترک خدمت آنها را کاهش می‌دهد. پژوهش‌های بیشتری برای تعیین عمومیت این نتایج مورد نیاز است. چگونگی ایجاد یک قرارداد شخصی را برای خود در نظر بگیرید. خودارزیابی ۴.۵ به شما کمک می‌کند به این فرآیند بیاورید.

خودارزیابی ۴.۵

ایجاد یک قرارداد شخصی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. نقاط قوت و ضعف شما در ایجاد یک قرارداد شخصی کدامند؟

¹ star performers

² RSM

۲. فرض کنید پس از فارغ التحصیلی متقاضی شغلی هستید و می‌خواهید قرارداد شخصی ایجاد کنید. نتایج این خودارزیابی چه کاربردی برایتان دارد؟

آنچه در این فصل آموختیم

با مطالعه این فصل آموختید که انگیزش به عنوان یک فرآیند کلیدی سطح فردی، تحت تأثیر عوامل ورودی مثل نیازها، ادراک از عدالت، انتظارات و عوامل واسطه‌ای، اهداف و طراحی شغل قرار می‌گیرد. شما چگونگی به کارگیری تئوری‌ها و مدل‌های گوناگون انگیزش توسط مدیران را برای بهبود پیامدهای چندگانه آموختید. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل پنجم

۱.۵ چستی و چرایی انگیزش

- دو نوع انگیزش داریم: درونی و بیرونی
- انگیزش بیرونی حاصل دریافت پاداش واقعی یا احتمالی بیرونی است.
- انگیزش درونی ناشی از احساسات درونی مثبت ناشی از انجام خوب کار است.

۲.۵ تئوری‌های محتوایی انگیزش

- اساس تئوری‌های محتوایی انگیزش، تأثیرپذیری انگیزش فرد از نیازهای او است. به طور کلی پنج تئوری محتوایی اصلی وجود دارد.
- داگلاس مک‌گریگور تئوری خود را بر اساس دو نظر متضاد نسبت به کارکنان مطرح کرد. در تئوری/یکس فرض بر این است که کارکنان کار را دوست ندارند و با پاداش و تنبیه برانگیخته می‌شوند و در تئوری *وای* کارکنان به عنوان افرادی دارای دلبستگی شخصی به شغل، متعهد و مسئولیت‌پذیر در نظر گرفته می‌شوند.
- بر اساس تئوری آبراهام مازلو انگیزش تابعی از پنج نیاز سلسله مراتبی اصلی است: فیزیولوژیک، ایمنی، عشق، احترام و خودشکوفایی.
- تئوری نیازهای اکتسابی دیوید مک‌کله‌لند بر اساس این فرض است که انگیزش تابعی از سه نیاز اصلی موفقیت، وابستگی و قدرت است.
- بر اساس تئوری خودمختاری سه نیاز اصلی شایستگی، استقلال و ارتباط بر انگیزش تأثیر می‌گذارند.
- تئوری بهداشت-انگیزش هرزبرگ بر اساس این فرض است که رضایت و نارضایتی شغلی به ترتیب ناشی از عوامل انگیزش و بهداشت است.

۳.۵ تئوری‌های فرآیندی انگیزش

- تئوری‌های فرآیندی به دنبال توضیح چگونگی تأثیر عوامل فردی و موقعیتی گوناگون بر انگیزش هستند.
- تئوری برابری چگونگی تلاش افراد برای انصاف و عدالت را در تعاملات اجتماعی توضیح می‌دهد. انصاف یا برابری با مقایسه ستاده‌ها و نهاده‌های ما با دیگران تعیین می‌شوند.

- سه نوع عدالت شامل توزیعی، رویه‌ای و تعاملی است.
- تئوری انتظار فرض می‌کند که انگیزش توسط تصور ما از امکان دستیابی به پیامدهای ارزشمند تعیین می‌شود. اجزای اصلی این تئوری، انتظارات، عوامل واسطه‌ای و ارزش پیامدها هستند.
- بر اساس تئوری تعیین هدف، اهداف بر عملکرد تأثیر می‌گذارند زیرا: (۱) توجه را جهت می‌دهند، (۲) تلاش را تنظیم و تعدیل می‌کنند، (۳) مداومت را افزایش می‌دهند و (۴) باعث توسعه و به کارگیری استراتژی‌های کاری و برنامه‌های عملیاتی می‌شوند.

۴.۵ انگیزش کارکنان از طریق طراحی شغل

- اساس تئوری‌های طراحی شغل تأثیرپذیری انگیزش از وظایف کاری افراد و ویژگی‌های محیط کاری است.
- سه رویکرد اصلی طراحی شغل، بالا-پایین، پایین به بالا و نوظهور هستند.
- اساس رویکردهای بالا به پایین مسئولیت مدیریت در ایجاد ترکیب‌های کارا و معنادار از وظایف کاری برای کارکنان است. برخی از این رویکردها مدیریت علمی، توسعه شغلی، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی و مدل ویژگی‌های شغل هستند.
- در رویکردهای پایین به بالا یا بازآفرینی شغلی، کارکنان به جای مدیران نقش اصلی را ایفا و مرزهای شغل خود را طراحی می‌کنند.
- رویکردهای نوظهور شامل قراردادهای شخصی هستند. طراحی شغل در این رویکرد، مستلزم مذاکره مشترک مدیران و کارکنان برای تعیین وظایف کارکنان است.

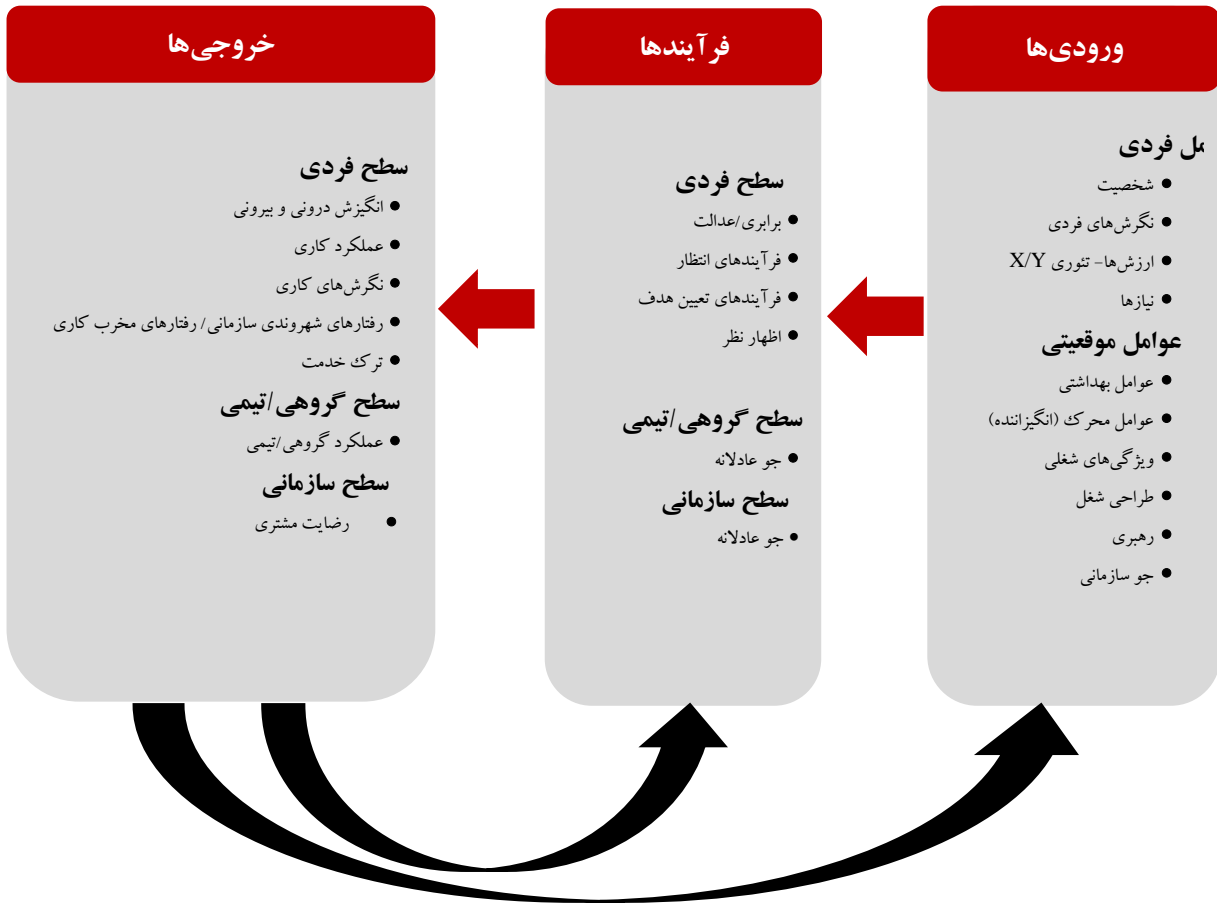
چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل پنجم

مطابق شکل ۱۱.۵، هر دو نوع عامل فردی و موقعیتی بر فرآیند انگیزش تأثیر دارند. همچنین بر اساس شکل، عوامل موقعیتی مؤثر بر انگیزش، بیشتر از عوامل فردی هستند که این باعث تأکید بر اهمیت رهبری و ایجاد محیط کاری تقویت‌کننده فرصت اظهار نظر و عدالت است. همچنین شکل ۱۱.۵ نشان می‌دهد که فرآیندهای انگیزشی در سطوح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی بر پیامدها تأثیر می‌گذارند.

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل چهارم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سؤالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سؤالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۱۱.۵، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. انگیزش چیست و چگونه بر رفتار من تأثیر می‌گذارد؟
۲. چگونه می‌توانم تئوری‌های محتوایی انگیزش را با یکدیگر مقایسه کنم؟
۳. چگونه می‌توانم تئوری‌های فرآیندی انگیزش را با یکدیگر مقایسه کنم؟
۴. شباهت‌ها و تفاوت‌های رویکردهای بالا به پایین، پایین به بالا و «قراردادهای شخصی» کدامند؟



شکل ۱۱.۵ چارچوب یکپارچه یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

کاربردهای فردی

می‌توانید برای به‌کارگیری شخصی مفاهیم این فصل پنج کار انجام دهید: اول اینکه با توجه به امکان تغییر نیازها در طول زمان، نیازهای فعلی مهم خود را شناسایی کنید. این کار به شما کمک می‌کند تا انواع کارهای مورد علاقه خود پیش و پس از فارغ‌التحصیلی را شناسایی کنید. دوم اینکه، در صورت پایین بودن سطح عوامل بهداشت و انگیزش در شغل فعلیتان، برای تغییر وضعیت بیاندیشید. ممکن است صحبت با رئیس و درخواست وظایف کاری بیشتر یا تغییر شغل شرایط را تغییر دهید. سوم، به دلیل بد بودن احساس مخرب ناعدالتی برای شما و سایر افراد در تعامل با شما، برای اصلاح هرگونه حس ناعدالتی در زندگی خود برنامه بریزید. چهارم، برای چیزهایی که در پی آن‌ها هستید، اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری تعیین کنید. یک طرح عملیاتی شامل مسیر موفقیت داشته باشید و مطمئن شوید در صورت موفقیت به خودتان پاداش دهید. در نهایت اینکه اگر شغل فعلیتان برآورده‌کننده نیازهایتان نیست، سعی در بازآفرینی شغلی یا ایجاد قراردادهای شخصی کنید. اگر این شیوه هم مفید نبود، می‌توانید به تغییر شغل فکر کنید.

کاربردهای مدیریتی

در این فصل هفت نکته کاربردی برای مدیران وجود دارد. اول اینکه در نظر داشته باشید انگیزش درونی امکان ایجاد آثار پایدارتری نسبت به انگیزش بیرونی دارد. سعی کنید عوامل انگیزشی تئوری هرزبرگ را برای کارکنان در نظر بگیرید. دوم اینکه با توجه به ریشه انگیزش در نیازها، از طریق راه‌هایی مثل پیمایش یا جلسات رودررو با کارکنان، نیازهای آن‌ها را شناسایی کنید. سوم اینکه به دلیل ذاتی بودن برخی نیازها، نیازهای افراد را در هنگام استخدام مدنظر قرار دهید. تست‌های معتبری در این زمینه وجود دارند. چهارم اینکه به ادارک کارکنان از انصاف و عدالت پی ببرید و با شیوه‌هایی مانند انجام نظرسنجی از کارکنان یا مصاحبه با افراد در حال ترک سازمان^۱، ناکارآمدی‌ها را رفع کنید. پنجم اینکه با ۱) کسب اطمینان از اعتقاد کارکنان به انجام موفقیت‌آمیز شغل و دستیابی به اهداف و ۲) ایجاد ارتباط میان عملکرد و پاداش‌های ارزشمند از نظر کارکنان، اصول تئوری انتظار را به کار بگیرید. ششم اینکه با همکاری کارکنان، اهداف چالشی و قابل دستیابی و برنامه‌های عملیاتی برای رسیدن به آن‌ها تهیه کنید. مطمئن شوید که منابع لازم برای دستیابی به اهداف در اختیار کارکنان است. در نهایت اینکه با استفاده از شیوه‌های مختلف طراحی شغل، انگیزش درونی و معناداری را تقویت کنید.

¹ exit interviews

مورد کاربردی حل مسئله

دن پرایس¹، مدیر عامل شرکت گراویتی پیمنتس² حداقل دستمزد کارکنان را 70000 دلار در نظر گرفت.

دن پرایس و خواهر و برادرانش تا ۱۲ سالگی در یک خانواده هفت نفره تحت نظر والدین پروتستان خود درس خواندند و بزرگ شدند. خانواده او ریشه‌های قوی در خواندن و مطالعه کتاب مقدس داشتند و به عنوان یک فعالیت روزانه این کار را می‌کردند. پرایس به یادگیری متون مقدس علاقه فراوانی داشت و در پایه‌های پنجم و ششم تحصیلی به فینال رقابت‌های حفظ کتاب مقدس راه یافت. در سال ۲۰۰۴، پرایس ۱۹ ساله، با برادرش لوکاس، شرکت گراویتی پیمنتس را راه‌اندازی کرد. در ابتدا هر کدام از برادران ۵۰ درصد سهام را در اختیار داشتند اما پس از ۱۸ ماه لوکاس پرایس به شراکت مستقیم خود پایان داد و دن پرایس مالک اصلی شرکت شد. گراویتی پیمنتس، یک شرکت پردازش کارت اعتباری است. طبق یک مقاله در هفته‌نامه کسب و کار بلومبرگ درباره شرکت، «کار روزانه در شرکت گراویتی پیمنتس تا حدی غم‌انگیز و سخت بود. گراویتی، یک واسطه میان بازرگانان و فروشندگان و شبکه‌های پرداخت ویزا^۳ و مسترکارت^۴ است که آن‌ها هم با بانک‌های صادرکننده کارت‌ها در ارتباط هستند». محل کار ترکیب فشرده‌ای از «میزها و کامپیوترهای نزدیک هم در اتاقک‌های جدا شده به وسیله پارتیشن است اما این نحوه چینش هر شش ماه یک بار تغییر می‌کند تا کارکنان کنار افراد گوناگونی بنشینند». پرایس این کار را می‌کند تا افراد **بیش از اندازه چندان** احساس راحتی نکنند. صفحه اصلی وب سایت شرکت را این گونه توصیف می‌کند: «از تیم خود مراقبت کنید تا آن‌ها از مشتریان شما مراقبت کنند». گراویتی پیمنتس، ارزش را در ایجاد یک فرهنگ کارآفرین، هدفمند، ارزشمند، صادق و نوآور می‌داند که شرکت را تبدیل به مکانی فوق‌العاده برای کار کردن می‌کند. ما به یک سبک زندگی جامع و متوازن اعتقاد داریم که از تیم به این شکل پشتیبانی کند:

- حداقل دستمزد ۷۰۰۰۰ دلار
- مرخصی ناهود
- بیمه درمانی، دندانپزشکی و چشم پزشکی
- فرصت‌هایی برای پاداش
- جمعه‌های فلانل^۵
- گشت و گذار با حمایت شرکت
- فرصت‌های (فعالیت‌های) داوطلبانه
- صبحانه و ناهار

بررسی نظرات موجود در وب سایت گلاسدور در مورد شرکت، ترکیبی از مزایا و معایب کار کردن در گراویتی را نشان می‌دهد. در زیر برخی از نظرات را می‌بینید:

مزایا:

- «من تاکنون برای شرکتی کار نکرده‌ام که بیشتر از گراویتی به مشتریانش اهمیت دهد. فرهنگ شرکت بهترین فرهنگی است که در آن کار کرده‌ام».

¹ Dan Price

² Gravity Payments

³ Visa

⁴ MasterCard

⁵ Flannel Fridays

- «اساس شرکت کار جمعی و تیمی است. من روابط دوستی پایداری به دست آورده‌ام. ما گروهی از افراد هستیم که در عین رقابت، عاشق یادگیری و خواهان رشد هستیم.»
- «من عاشق تیم کاری خود هستم! آن‌ها برای مهارت‌ها و تجربه منحصربه‌فرد من ارزش فائلند، برای دستیابی به اهداف من را حمایت می‌کنند، من را برای بروز بهترین عملکردم به چالش می‌کشند و الهام‌بخش من برای رسیدن به موفقیت‌های بزرگ هستند.»
- «گراوتی پیمتس، فرصت چشمگیری برای مسئولیت‌پذیری کارکنان فراهم می‌آورد تا از لحاظ فردی و حرفه‌ای رشد کنند... شما واقعاً بابت آنچه که داده اید؛ به دست می‌آوردید تا آنجا که تلاش شما با مسئولیت‌های اضافی و اعتماد پاداش می‌گیرد.»
- «مدیریت، خالصانه به موفقیت و رشد حرفه‌ای شما اهمیت می‌دهد. علیرغم حجم زیاد کار، محیط کاری خوشایند و اجتماعی است.»

معایب:

- «کار کردن با چنین افراد با کیفیت و توانایی می‌تواند دلهره‌آور باشد. اغلب برای ارائه خدمت با سطح بالا و حمایت از مشتریان و هم‌تیمی‌ها نیاز به از خودگذشتگی است.»
 - «بر کسی پوشیده نیست که فعالیت در این صنعت دشوار است. به عنوان یک نماینده فروش باید بسیار پرکار و در برابر پاسخ‌های منفی مقاوم باشید.»
 - «برای داشتن ساعت کاری زیاد آماده باشید...»
 - «بسیاری از روزها مملو از بی‌تفاوتی و پاسخ رد شنیدن است.»
 - «این کار آسانی نیست. کسی که اینجا به دنبال انجام حداقل کار و دریافت حقوق باشد، موفق و خوشحال نخواهد بود. برای فعالیت ۱۰۰ درصدی آماده باشید، زیرا به ندرت زمان برای استراحت دارید.»
- وقتی پرایس در سال ۲۰۱۵ تصمیم خود را مبنی بر افزایش حداقل حقوق ۱۲۰ کارمندش به ۷۰۰۰۰ دلار اعلام کرد، در صدر خبرهای روزنامه‌های بین‌المللی قرار گرفت، زیرا در آن زمان میانگین دستمزد یک کارمند ۴۸۰۰۰ دلار بود.
- او تصمیم گرفت افزایش حقوق را فزیندی و در سه سال انجام دهد. حداقل حقوق اولیه در سال ۲۰۱۵، ۵۰۰۰۰ دلار و در دسامبر ۲۰۱۶، ۶۰۰۰۰ دلار و در دسامبر ۲۰۱۷، ۷۰۰۰۰ دلار شد. پرایس این افزایش دستمزدها را بدون افزایش قیمت‌ها و با کاهش دستمزد خود از ۱ میلیون دلار به ۷۰۰۰۰ دلار و با چشم‌پوشی از ۸۰ درصد سود شرکت انجام داد. این راهبرد بسیار مهم بود زیرا حاشیه سود در این صنعت بسیار اندک است و هر گونه افزایش قیمت منجر به از دست دادن مشتریان می‌شود.
- بسیاری از کارکنان از شنیدن اخبار افزایش دستمزد به وجد آمدند. افزایش پرداختی به صد نفر از کارکنان فوراً انجام شد و دستمزد ۳۰ نفر دو برابر شد. سایر کارکنان از این تصمیم خوشحال نبودند و آن را غیرمنصفانه می‌دانستند. مایزی مک‌مستر، یک مدیر مالی ۲۶ ساله، گفت: «افزایش دستمزدها شامل کسانی شد که کمترین مهارت و آمادگی برای انجام شغل را داشتند و کسانی که بیشترین کار را انجام داده‌اند، چیز زیادی نصیبشان نشد.» او احساس می‌کرد منصفانه‌تر این است که میزان افزایش دستمزدها کمتر و فرصت برای افزایش بیشتر در آینده توأم با کسب تجربه باشد.
- مک‌مستر احساس خود را با پرایس در میان گذاشت و طبق یک مصاحبه با نیویورک تایمز، پیشنهاد او خودخواهانه تلقی و منجر به استعفایش شد.

گرت مورگان^۱ هم در مصاحبه خود با تایمز واکنش مشابهی داشت. او گفت: «من هیجانانگیز و ضدونقیضی داشتم». دستمزد او از ۴۱۰۰۰ دلار به ۵۰۰۰۰ دلار افزایش یافت. «اکنون افرادی که فقط ورود و خروج خود را ثبت می کنند، دستمزد یکسانی با من دارند. این شرایط باعث تبدیل افراد با عملکرد خوب به اعضای بی انگیزه تیم خواهد شد». در نهایت گرت مورگان هم استعفا داد.

برخی مشتریان هم به این دلیل که افزایش حقوق را یک ادعای سیاسی یا مقدمه‌ای بر افزایش قیمت خدمات می دانستند، شرکت را ترک کردند.

به نظر می رسد برخی اتفاقات مهم باعث تصمیم پرایس درباره افزایش دستمزدها شد. یکی از آنها، مکالمه او در سال ۲۰۱۱ با جیسون هالی^۲، تکسین تلفن با درآمد سالانه ۳۵۰۰۰ دلار بود. هالی به پرایس گفت: «تو از من سوءاستفاده و دزدی می کنی». پرایس با تعجب گفت: «پرداختی به تو طبق نرخ بازار است». هالی پاسخ داد: «داده‌ها اهمیتی ندارد. من می دانم که نیت تو بد است. تو ادعا می کنی که از لحاظ مالی قاعده مند هستی اما معنایی که برای من دارد این است که من برای داشتن یک زندگی خوب پول کافی ندارم». پرایس شوکه و ناراحت شد.

پرایس همچنین احساس کرد که نابرابری دستمزد میان او و کارکنانش نادرست است. او به خبرنگار نیویورک تایمز گفت که این نابرابری درآمد «از درون او را آزار می دهد».

طبق اعلام هفته نامه کسب و کار بلومبرگ، پرداختی به پرایس «برای شرکتی در مقیاس و سودآوری گراویتی» غیرمعمول بود. در سال ۲۰۱۴، سود شرکت ۲/۲ میلیون دلار بود. هفته نامه کسب و کار بلومبرگ گزارش داد که «در شرکت های خصوصی با میزان فروشی مانند درآمد کل گراویتی، حقوق و دستمزد یک چهارم ارشدترین مدیران، ۷۱۰۰۰۰ دلار است.... در شرکت هایی با میزان فروش مانند درآمد خالص گراویتی، حقوق و دستمزد برای مدیران یاد شده ۳۷۳۰۰۰ دلار و در شرکت هایی با تعداد کارکنان مشابه گراویتی ۴۷۰۰۰۰ دلار است».

پرایس در سال ۲۰۱۱، به مجری شبکه سی ان بی سی^۳ گفت: در این سال «حدود ۵۰۰۰۰ دلار درآمد داشته که بیشترین مقدار در طول زندگیش بوده است». این ادعا با اطلاعات گزارش شده در یک دادخواست توسط لوکاس پرایس به عنوان صاحب ۳۰ درصد سهام شرکت مطابقت نداشت. طبق اعلام یک خبرنگار وب سایت Geekwire.com، این پرونده حقوق و دستمزد پرایس را به عنوان مدیرعامل طی پنج سال قبل نشان می دهد. او نوشت، پرایس در سال ۲۰۱۰، ۹۵۷۸۱۱ دلار، در سال ۲۰۱۱، ۹۰۸۹۵۰ دلار و در سال ۲۰۱۲، بیش از ۲ میلیون دلار به دست آورد که بیش از ۲۰ درصد حقوق پرداختی ۹/۹ میلیون دلاری آن سال را شامل می شد.

تمرکز اصلی دادخواست برادر پرایس، حقوق و مزایای او بود که حدود یک ماه پیش از اعلام افزایش دستمزد به ثبت رسید. طبق ادعای لوکاس پرایس، برادرش با کاستن از مزایای مالی او به عنوان یک صاحب اقلیت سهام شرکت، میلیون ها دلار به دست آورده بود.

هفته نامه کسب و کار بلومبرگ، با مرور گزارش های دادگاه، اعلام کرد که طبق ادعای مطرح در دادخواست «دن پرایس از کنترل خود به عنوان صاحب اکثریت سهام شرکت در فرآیند کاهش پرداختی به لوکاس، برای پرداخت اضافه به خود سوءاستفاده می کرد. طبق شکایت انجام شده، اقدامات ذلیل ظالمانه، بی رحمانه، نادرست و نشان دهنده عدم رعایت انصاف نسبت به لوکاس بوده است». لوکاس پرایس خواهان اخذ غرامت و خرید سهام او بود. طبق اعلام خبرنگار نیویورک تایمز، بر اساس حکم یک قاضی در جولای ۲۰۱۶، «لوکاس پرایس در اثبات ادعای خود مبنی بر دریافت اضافی دن پرایس و استفاده شخصی او از کارت اعتباری شرکت ناکام و به پرداخت هزینه های دادرسی برادرش محکوم شد».

¹ Grant Morgan

² Jason Haley

³ CNBC

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول: تعریف مساله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی در شکل ۱۱.۵، مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهمترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید.

ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. باید تعیین کنید مشکل را از نظر چه کسی - کارمند، مدیر، تیم یا سازمان - تعریف می‌کنید؛ دن پرایس، لوکاس پرایس یا کارکنان شرکت.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم: با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۱۱.۵، خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۱۱.۵، مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد.

ب) همین فرآیند را برای عوامل موقعیتی انجام دهید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. با در نظر گرفتن مفاهیم مطرح در هر سه سطح، برای هر مفهوم به عنوان یک علت احتمالی، از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ مجدداً این کار را برای چندین مرتبه انجام دهید تا به ریشه‌های مشکل دست پیدا کنید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم: برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا یکی از فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه حل استفاده کنید.

ب) راه حل‌های ممکن را از بخش کاربرد رفتار سازمانی و رفتار سازمانی در عمل جستجو کنید. این بخش‌ها درباره اقدامات افراد یا سازمان‌های دیگر دربارهٔ موضوع مورد بحث بینش‌های جدیدی ارائه می‌دهند.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

آیا مدیران ارشد باید در قبال مدیریت دوران ورشکستگی پاداش بگیرند؟

طبق گزارش وال استریت ژورنال از دادگاه رسیدگی به ورشکستگی: «لیرا^۱ شرکت عرضه کننده قطعات ماشین لیر، ۲۸ کارخانه را بست، ۲۰۰۰۰ فرصت شغلی کم شد و سهامداران را از پا درآورد. با این حال شرکت هنوز هم در پی پرداخت ۲۰/۶ میلیون دلار، پاداش برای مدیران اصلی و سایر کارکنان شامل بیش از ۵/۴ میلیون دلار به مدیر عامل بعدی یعنی رابرت روزیتر^۲ بود». آیا طبق تئوری عدالت یا انتظار این کار درست است؟

دپارتمان قضایی ایالات متحده آمریکا^۳ با استدلال نقض قانون فدرال مصوب سال ۲۰۰۵، به این پرداخت پاداش اعتراض کرد. هدف این قانون جلوگیری از پرداخت پاداش به مدیران شرکت‌ها پیش از ورشکستگی و در جریان آن بود. با این حال، یک قاضی حکم قانونی بودن پاداش‌ها را صادر کرد زیرا به ملاقات‌های افراد در خصوص دوره‌های مشخص شده کسب درآمد^۴ مرتبط بود. همچنین طبق نظر سخنگوی شرکت، پاداش‌ها «مرسوم» و «کاملاً رقابتی» بودند. شرکت لیر مجدداً جان تازه‌ای گرفت و پس از اتمام فرآیند ورشکستگی، ۲۳۰۰۰ شغل را اضافه کرد.

پرداخت پاداش به مدیران ارشدی که شرکت را در طی ورشکستگی راهبری می‌کنند، کاری کاملاً رایج است. بررسی وال استریت ژورنال روی ۱۲ مورد از ۱۰۰ مورد بزرگ‌ترین ورشکستگی‌های شرکت‌ها نشان داد که مدیران عامل این شرکت‌ها، بیش از ۳۵۰ میلیون دلار در قالب پاداش‌های گوناگون دریافت کرده‌اند.

این روزنامه گزارش داد: «در طی چند سال گذشته، با طرح تعداد معدودی پرونده ورشکستگی فصل ۱۱، تلاش‌هایی علیه این موضوع شکل گرفته است». «استدلال اصلی معترضان بر سر این موضوع بود که آیا پرداخت اضافی به مدیران، با پایبندی به قوانین فدرال تناقض ندارد؟» اگرچه تصمیمات قضایی در این خصوص متفاوت است، به نظر شما پرداخت پاداش‌های زیاد به مدیران، در حالی که کارکنان اخراج می‌شوند، کارخانه‌ها بسته می‌شوند و مزایای بازنشستگی و درمانی حذف می‌شوند، اخلاقی و منصفانه است یا خیر؟

یافتن پاسخ برای حل چالش

آیا پرداخت چنین پاداش‌هایی اخلاقی است؟ نظر خود را درباره هر یک از گزینه‌های زیر بیان کنید.

۱. بله. راهبری یک شرکت در دوران ورشکستگی کاری دشوار و مستلزم اتخاذ تصمیمات دشوار است. مثلاً مدیران شرکت لیر، این پاداش را به ازای باقی ماندن در شرکت و هدایت آن در شرایط سخت و کمک به آن برای بازیابی خود به دست آوردند.
۲. بله، اگر همه کارکنان به دلیل باقی ماندن در شرایط دشوار بخشی از پاداش را دریافت کنند. به عبارت دیگر دریافتی مدیران باید با سایرین برابر باشد. اگر کارکنان ۱۰ درصد حقوقشان کسر می‌شود یا ۱۰ درصد پاداش می‌گیرند، برای مدیران نیز باید شرایط به همین منوال باشد.

۳. مطمئناً خیر، اینکه کارخانه‌ها تعطیل شوند، کارکنان بیکار شوند و مزایای بازنشستگی حذف شود و در عین حال مدیران پاداش‌های زیاد بگیرند، درست به نظر نمی‌رسد.

راه حل ایده آل شما برای حل این چالش چیست؟

¹ Lear Corp

² Robert Rossiter

³ The US Justice Department

⁴ individuals' meeting specific earning milestones

۱ مدیریت عملکرد

چگونه می‌توان از اهداف، بازخورد، پاداش‌ها و تقویت مثبت برای ارتقای اثربخشی استفاده کرد؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۶ فرآیندهای مدیریت عملکرد

پرسش اصلی: عناصر مدیریت عملکرد اثربخش کدامند و این دانش چه سودی برای من دارد؟

۲.۶ گام اول: تعریف عملکرد- انتظارات و اهداف

پرسش اصلی: چگونه می‌توان از بهبود هدف‌گذاری بهره برد؟

۳.۶ گام دوم: نظارت و ارزیابی عملکرد

پرسش اصلی: نظارت و ارزیابی عملکرد چگونه باعث بهبود عملکرد و توانایی من در مدیریت عملکرد دیگران می‌شود؟

۴.۶ گام سوم: مرور عملکرد، بازخورد و مربیگری

پرسش اصلی: چگونه می‌توان از بازخورد و مربیگری برای بازبینی و بهبود عملکرد بهره برد؟

۵.۶ گام چهارم: ارائه پاداش‌ها و سایر پیامدها

پرسش اصلی: چگونه می‌توان از پیامدها برای ایجاد نتایج مطلوب استفاده کرد؟

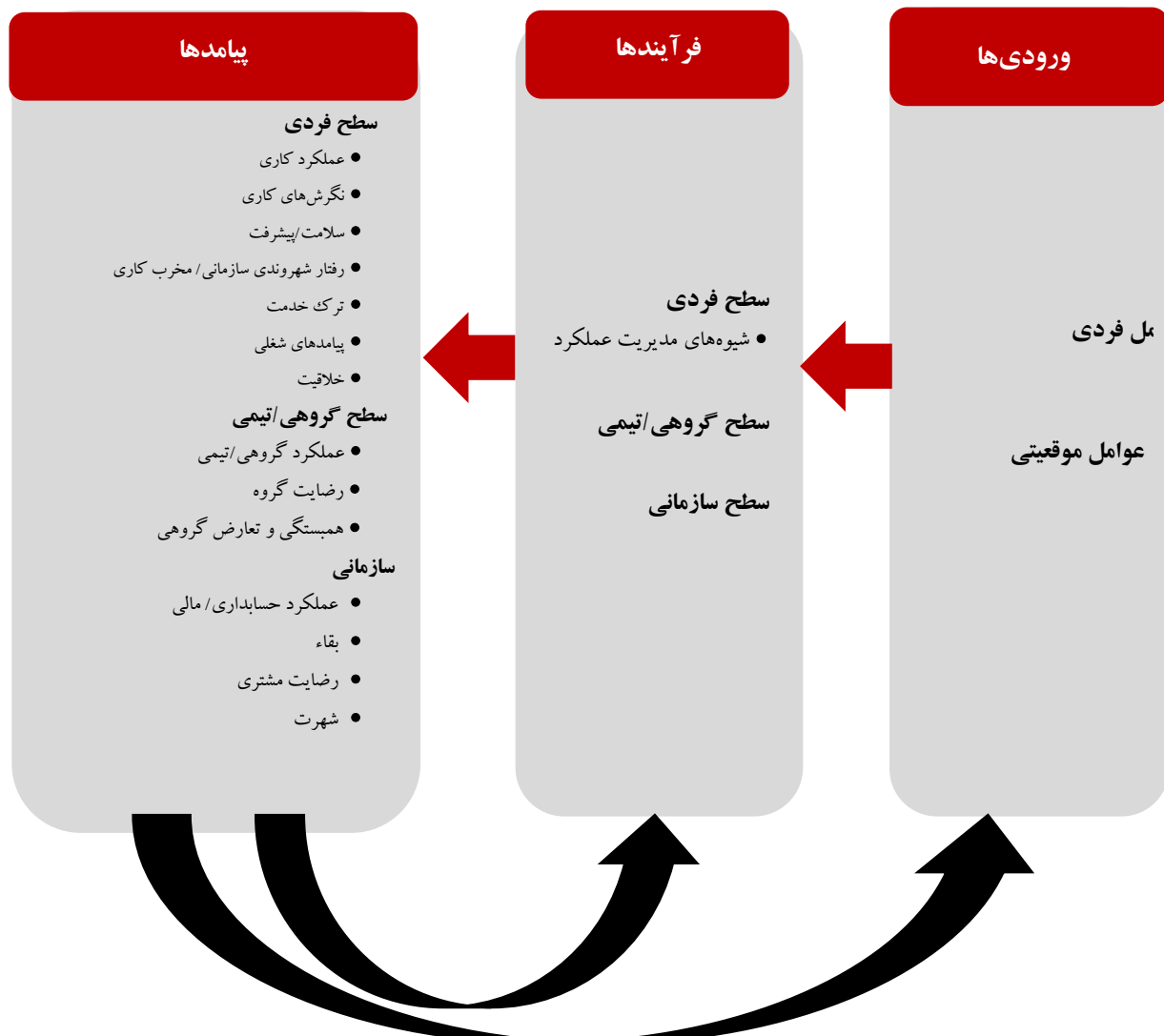
۶.۶ تقویت و پیامدها

پرسش اصلی: چگونه می‌توان از تقویت و پیامدها برای بهبود عملکرد استفاده کرد؟

شکل ۱.۶ مفاهیم کلیدی این فصل را خلاصه می‌کند. تمرکز اصلی این فصل بر مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند فردی در چارچوب سازماندهی و یادگیری رفتار سازمانی است. مدیریت عملکرد را می‌توان نوعی فرآیند سطح گروهی و سازمانی هم در نظر گرفت اما آن را به عنوان یک فرآیند سطح فردی در نظر گرفتیم زیرا عملکرد افراد است که عملکرد گروه‌ها، تیم‌ها و سازمان‌ها را تعیین می‌کند. مدیریت عملکرد به عنوان یک عبارت فراگیر، شامل تعدادی از مفاهیم مهم رفتار سازمانی مانند هدف‌گذاری، سنجش و ارزیابی عملکرد، بازخورد و پاداش‌ها است. بنابراین مدیریت عملکرد یک موضوع مهم در رفتار سازمانی است. انواع گوناگونی از عوامل فردی و موقعیتی بر شیوه‌های مدیریت عملکرد تأثیر می‌گذارند و این شیوه‌ها نیز با تحت تأثیر قرار دادن مدیریت عملکرد، باعث اثرگذاری بر پیامدهای متعدد فردی، گروهی/تیمی و سازمانی می‌شوند.

مدیریت عملکرد همچنین به عنوان یک عامل تأثیرگذار مهم در سایر فرآیندهای سطوح گوناگون مانند انگیزه فردی، اعتماد و تعارض میان سرپرستان و همکاران و اثربخشی تلاش برای تغییر سازمانی است.

آثار مهم و فراگیر مدیریت عملکرد، آن را به عنوان یکی از کاربردی‌ترین و ارزشمندترین مفاهیم رفتار سازمانی تبدیل می‌کند.



شکل ۱.۶ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

برنده شدن در کار

چگونه بهره‌وری فردی خود را افزایش دهید؟

کیست که نخواهد بهره‌وری بیشتری داشته باشد؟ شما هم مانند سایرین تاکتیک‌ها و تکنیک‌های خاص خود را برای انجام کارها دارید. اما از آن‌جا که هر کس تعداد ساعت مشابهی در طول روز دارد، تنها راه ایجاد تمایز با دیگران استفاده هوشمندانه از زمان است. برای کمک به این منظور در ادامه برخی از بهترین اقدامات برای افزایش بهره‌وری را ارائه می‌کنیم:

۱. یاد بگیرید زمان خود را چگونه سپری کنید: زمان شروع کارتان را ثبت کنید تا بدانید برای هر فعالیت چقدر زمان صرف می‌کنید. ثبت یک گزارش زمانی مفید مستلزم تلاش واقعی است زیرا پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۸۰ درصد افراد در تخمین دقیق چگونگی گذراندن زمان خود ضعف دارند. برای آگاهی از کارهایی که اغلب انجام می‌دهید، زمان خود و نحوه گذراندن آن را به مدت دو یا سه روز دنبال کنید. در حالت ایده‌آل شما باید پس از گذشت هر یک یا دو ساعت دست از کار بکشید و در جدول ثبت کنید که چه میزان برای چه کاری صرف کردید. اگر این کار امکان‌پذیر نیست، باید دو بار صبح، دو بار بعد از ظهر و یک بار عصر زمان خود را ثبت کنید (به خاطر داشته باشید امکان ثبت دقیق یکباره همه فعالیت‌ها در آخر روز شدنی نیست، بنابراین برای این کار حتی سعی هم نکنید). بعد از دو یا سه روز انجام این کار، به زمان صرف شده برای کارهایتان پی خواهید برد. سه فعالیت را شناسایی کنید که بیشترین زمان شما را به خود اختصاص می‌دهند. این کار همچنین برای تعیین زمان صرف شده برای ایمیل زدن، پیام دادن، بازی کردن و اینترنت‌گردی^۱ و میزان ارتباط آن‌ها با تحصیل یا کار مفید است. احتمالاً از دیدن نتایج شگفت‌زده خواهید شد. بنابراین از زمان خود هوشمندانه‌تر استفاده کنید.

۲. هیچ‌گاه کارها را نیمه‌تمام نگذارید: شما هیچ‌گاه نباید کارها را در حالت تعلیق رها کنید. مثلاً اگر یک ایمیل را باز کنید و تصمیم بگیرید بعداً به آن پاسخ دهید، حداقل باید یک بار دیگر آن را بخوانید. این توصیه درباره تماس‌های تلفنی و سایر آیت‌های موجود در فهرست انجام کارهای روزانه هم کاربرد دارد. وقتی برای اولین بار با کاری روبه‌رو شدید باید تصمیم بگیرید که آن را انجام دهید، تفویض کنید یا از انجام آن صرف نظر کنید. ممکن است با خود فکر کنید: «بله، درست است، اگر این کار شدنی باشد». اما بدانید که قاطع بودن برای افزایش بهره‌وری ضروری است. ممکن است مجبور شوید به جای رها کردن برخی کارهای نامطلوب آن‌ها را فوراً انجام دهید یا ممکن است مجبور باشید برخی کارهای خاص مانند پیام دادن را در زمان‌های خاصی از روز انجام دهید.

۳. انجام امور مربوط به ایمیل، پیام دادن و تماس تلفنی را زمان‌بندی کنید: همه اعلان‌های الکترونیکی خود را خاموش کنید و زمان‌های خاصی را در طول روز برای چک کردن آن‌ها اختصاص دهید. مثلاً روال کار شما این است که ایمیل‌ها را در یک زمان خاص مانند ۱۱ صبح و ۴ بعدازظهر ببینید و به آن‌ها پاسخ دهید. وقتی تلفن زنگ می‌خورد، نباید به آن پاسخ دهید. اگر تماس مهمی باشد، تماس گیرنده برای شما پیام می‌گذارد و می‌توانید در زمان مورد نظر به آن گوش دهید. بنابراین برای کارهای خاص زمان تعیین کنید و به آن پایبند باشید.

۴. زمانی را به استراحت اختصاص دهید: قدم زدن، گوش کردن به موسیقی یا یک گپ کوتاه باعث افزایش تمرکز و ارتقای بهره‌وری در هنگام انجام کارها می‌شود. بر اساس نتیجه برخی پژوهش‌ها، بازه‌های زمانی ۹۰ دقیقه‌ای بهترین کارکرد را دارند. یعنی باید

¹surfing the web

برای انجام یک کار در طول ۹۰ دقیقه برنامه بریزید و پس از آن استراحت کنید. یک سری از بازه‌های زمانی پر فعالیت، متمرکز و با انرژی بسیار بهره‌ورتر از یک کار طولانی بدون وقفه است.

۵. قسمتی از زمان صرف شده برای بازی‌های کامپیوتری یا شبکه‌های اجتماعی را به پاک کردن ایمیل‌ها و انجام سایر کارهای روزانه خود اختصاص دهید. مثلاً برای خود قانون وضع کنید که استفاده از فیسبوک پیش از ناهار ممنوع است و یا پس از ساعت ۷ بعد از ظهر، انجام هر کاری ممنوع است. این قانون به خصوص زمانی مفید است که با اتوبوس یا مترو سفر کنید یا در صف منتظر بمانید. در هنگامی که رانندگی نمی‌کنید، می‌توانید به جای بازی کردن یا فعالیت در شبکه‌های اجتماعی زمان خود را مفیدتر سپری کنید.

آنچه در این فصل خواهید آموخت

مدیریت عملکرد شامل بسیاری از مفاهیم و روش‌هایی است که تاکنون آموخته‌اید. از بسیاری جهات، این فصل به عنوان یک خلاصه و از سایر جهات به عنوان اساس گذراندن این دوره عمل می‌کند. اگر به دنبال یافتن دلیل اهمیت رفتار سازمانی و تئوری‌ها، مدل‌ها و ابزارهای آن هستید، پاسخ در ارتقای عملکرد در سه سطح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی است. بحث این فصل بر عناصر مهم مدیریت عملکرد اثربخش تمرکز دارد: هدف‌گذاری، بازخورد، پاداش‌ها و تقویت. برای مدیریت عملکرد اثربخش، مدیران و سازمان‌ها نیازمند شناسایی و ارتباط با انتظارات و اهداف واضح، نظارت و ارائه بازخورد درباره پیشرفت این اهداف و در نهایت برقراری ارتباط و پرداخت پاداش برای دستیابی به اهداف هستند. در این فصل همچنین به اهمیت مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری قدرتمند برای انگیزش، توسعه و حفظ استعداد اشاره می‌شود. امید است در انتهای این فصل به ارزش و اهمیت سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت عملکرد اثربخش در بسیاری از جنبه‌های زندگی پی ببرید.

۱.۶ فرآیندهای مدیریت عملکرد

پرسش اصلی

عناصر یک مدیریت عملکرد اثربخش کدامند و این دانش چه سودی برای من دارد؟

تصویر بزرگ‌تر

مدیریت عملکرد در بسیاری از جنبه‌های زندگی و به خصوص در محل تحصیل و کار انجام می‌شود. از آن جا که مدیریت عملکرد منجر به رتبه‌بندی در محل تحصیل و ارتقاء در محل کار می‌شود، فهمیدن چگونگی کارکرد آن مهم است. در این بخش شما با دلیل اهمیت و گستردگی فرآیند مدیریت عملکرد در چارچوب سازماندهی آشنا خواهید شد. همچنین به دلیل منفی بودن نظرات درباره فایده و اثربخشی شیوه‌های مدیریت عملکرد پی خواهید برد. با این حال، شما همچنین یاد خواهید گرفت که چگونه عملکردهای مدیریت عملکرد می‌توانند در مواردی مانند کمک به نشان دادن و تقویت رفتارها و نتایج مطلوب در تمام سطوح رفتار سازمانی مفید باشند.

این فصل بر ارتقای عملکرد شغلی فردی، به خصوص عملکرد و همچنین توانایی شما در بهبود عملکرد دیگران متمرکز است. برای این منظور شما باید از بسیاری از مفاهیم و ابزارهای ارائه شده در فصول گذشته مانند مهارت‌های سخت و نرم، شخصیت، ادراک و همچنین انگیزش استفاده کنید. ادغام و به کارگیری این دانش با هدف بهبود نتایج، مدیریت عملکرد نامیده می‌شود.

مدیریت عملکرد، مجموعه‌ای از فرآیندها و رفتارهای مدیریتی شامل تعریف، پایش، سنجش، ارزیابی و ایجاد پیامدهایی برای انتظارات عملکردی است. با توجه به این تعریف، مدیریت عملکرد با ارزیابی عملکرد^۱ تفاوت دارد. ارزیابی‌ها معمولاً شامل مرور واقعی عملکرد و در واقع یک رویداد محسوب می‌شوند در حالی که مدیریت عملکرد اثربخش، فرآیندی پیوسته و بسیار مهم در سطح فردی است. مدیریت عملکرد معمولاً از طریق مدیران و خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی انجام می‌شود. در این فصل چگونگی تأثیرگذاری مدیریت عملکرد بر پیامدهای سطوح مختلف چارچوب سازماندهی (در سطح فردی: رضایت شغلی، رفتارهای شهروندی سازمانی و ترک خدمت، در سطح تیم: همبستگی، تعارض و عملکرد و در سطح سازمانی: شهرت، عملکرد، بقاء، نوآوری و کارفرمای انتخابی^۲) را یاد خواهید گرفت.

مدیریت عملکرد اثربخش

مطابق شکل ۲.۶، مدیریت عملکرد اثربخش چهار گام دارد:

گام اول: تعریف عملکرد.

گام دوم: نظارت و ارزیابی عملکرد.

گام سوم: مرور عملکرد.

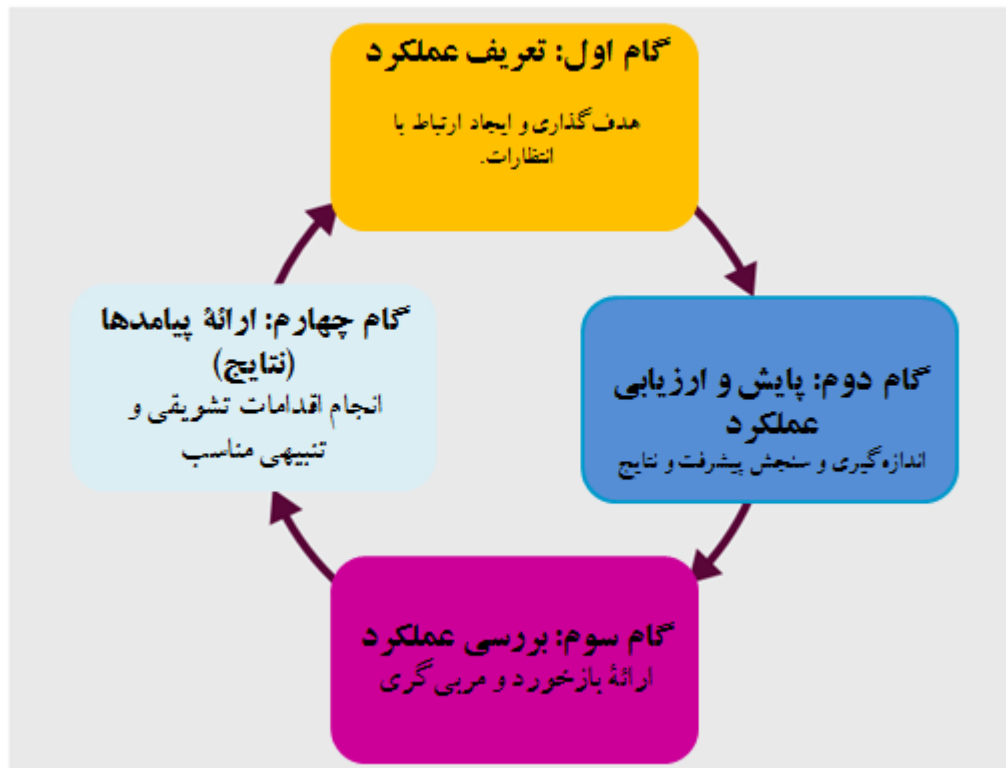
گام چهارم: ارائه پیامدها (نتایج).

مدیریت عملکرد موفق، ابزاری قدرتمند برای بهبود اثربخشی فردی، گروهی/تیمی و سازمانی است. مدیریت عملکرد اثربخش بر نتایج مهمی چون دلبستگی بیشتر کارکنان و عملکرد سازمانی بهتر تأثیر می‌گذارد. مدیرانی که مدیریت عملکرد اثربخش را انجام می‌دهند نسبت به سایر مدیران انتظار نتایجی مانند موارد زیر را دارند:

¹ performance appraisal

² employer of choice

- ۴۸ درصد سودآوری بیشتر.
- ۲۲ درصد بهره‌وری بیشتر.
- ۳۰ درصد نمره بیشتر دلستگی کارکنان.
- ۱۷ درصد نمره بیشتر دلستگی مشتریان.
- ۱۹ درصد ترک خدمت کمتر.



شکل ۲.۶ سیستم مدیریت عملکرد اثربخش

SOURCE: Adapted from A. J. Kinicki, K. J. L. Jacobson, S. J. Peterson, and G. E. Prussia, "Development and Validation of the Performance Management Behavior Questionnaire," *Personnel Psychology*, 2013, 1-45

استفاده‌های رایج مدیریت عملکرد

اغلب فرآیندهای مدیریت عملکرد سه کارکرد اصلی دارند:

۱. اخذ تصمیمات درباره کارکنان: ممکن است عملکرد شما در اجرای یک افزایش حقوق، ارتقاء و تعیین وظایف جدید مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت عملکرد همچنین به مستندسازی برای حذف یا کاهش احتمال یک دادخواهی اخراج نادرست کمک می‌کند.
۲. هدایت توسعه کارکنان: مدیریت عملکرد مؤثر به شناسایی نقاط قوت و ضعف و نیازهای توسعه‌ای کارکنان کمک می‌کند. به گفته یک متخصص مدیریت عملکرد: «این فرآیند یکی از قدرتمندترین شیوه‌های مدیریت استعداد برای ما به عنوان متخصصان منابع انسانی است.»

۳. اعلام رفتار مطلوب کارکنان: فرآیندهای مدیریت عملکرد انتظارات از کارکنان مانند عملکرد شغلی و پیشرفت شغلی را بیان و اعلام می‌کند.

هدف آخر، در محل تحصیل هم به کار می‌رود. در این خصوص بیاندهاید: اجزای نمره شما در این دوره (یا هر دوره دیگر)، نشان دهنده موارد مهم، انتظارات استاد دوره از شما و پاداش احتمالی در صورت برآوردن انتظارات است.

کاربرد حل مسئله

به شرکت‌های فنی و فردی چقدر می‌پردازید؟

فنی می^۱ و فردی مک^۲ سازمان‌هایی مهم در صنعت مسکن آمریکا هستند. آن‌ها اسناد رهنی را از وام‌دهندگان خریداری کرده و آن‌ها را یک‌جا یا در قالب بسته‌های کاربردی به سرمایه‌گذاران می‌فروشند. آن‌ها در بحران مالی نقش اصلی را ایفا می‌کردند و به همین دلیل توسط دولت تملک شدند. این یک مسیر طولانی بوده است و مل وات^۳، ناظر فنی و فردی، به مدیران عامل آن‌ها توصیه کرد که هر کدام ۳.۴ میلیون دلار دریافت کنند و حقوق خود را از ۶۰۰۰۰۰ دلار به ۴ میلیون دلار برسانند.

استدلال وات این بود که افزایش حقوق سزاوارانه و ضروری است. به اعتقاد او تلاش هر دو مدیرعامل در دوران بحران برای تحول سازمانشان ستودنی بود. برخی از این دلایل تحت تأثیر اظهارات تیموتی مایوپولوس^۴، مدیرعامل شرکت فنی، دربارهٔ پرداختی فعلی بود. دونالد لیتون^۵، مدیرعامل فردی در شرف بازنشستگی است و به اعتقاد وات و برخی دیگر از حامیان، بالا بودن سطح حقوق باعث جذب متقاضیان باکیفیت برای جایگزینی او خواهد بود. در واقع سایر مدیران ارشد فنی و فردی بیش از مدیران عامل فعلی دریافتی دارند و مدیران عامل سابق شرکت‌های فنی و فردی در سال ۲۰۱۱، به ترتیب ۵/۳ و ۳/۸ میلیون دلار درآمد داشتند.

پیشنهاد افزایش حقوق‌ها با مخالفت‌های جدی مواجه شد. اوپاما^۶ رئیس‌جمهور سابق و مجلس نمایندگان با استدلال محدودیت مدیران عامل سازمان‌های تحت کنترل دولت در میزان دریافتی، جلوی این افزایش حقوق‌ها را گرفتند. لیتون^۷ در پاسخ گفت: «من شخصاً به دلیل اهمیت خدمت عمومی برای این شغل ثبت نام کردم و میزان حقوق و مزایا عامل جذب‌کنندهٔ مهمی برای من نبود». از آن‌جا که ممکن بود مدیر دارای صلاحیت دیگری با حقوق کمتر پیدا شود، لیتون گفت: «من اعتقاد دارم که افراد دیگری مانند من خواهان انجام کار به عنوان یک موضوع خدمت عمومی هستند».

بکارگیری رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسائلی که مل وات با آن مواجه است را تعریف کنید.

گام دوم: علل احتمالی این مسائل را شناسایی کنید.

گام سوم: پیشنهادات خود را برای بهبود شرایط ارائه دهید.

^۱Fannie Mae

^۲Freddie Mac

^۳Mel Watt

^۴Timothy Mayopoulos

^۵Donald Layton

^۶Obama

^۷Layton

دلایل بروز اشتباه در مدیریت عملکرد

تعدادی از پژوهش‌ها و بررسی‌ها نشان می‌دهند که اکثر مدیران و سازمان‌ها، کار مدیریت عملکرد کارکنان را به درستی انجام نمی‌دهند.

- کمتر از ۴۰ درصد کارکنان سیستم‌های سازمان خود را فاقد اهداف واضح یا بازخوردهای صادقانه می‌دانند.
 - ۶۶ درصد کارکنان معتقدند سیستم مدیریت عملکرد سازمانشان با بهره‌وری تداخل دارد.
 - ۶۵ درصد می‌گویند اقدامات شرکت آن‌ها با آنچه در شغلشان انجام می‌دهند ارتباطی ندارد.
 - ۵۸ درصد از ۵۷۶ مدیر منابع انسانی سیستم مدیریت عملکرد شرکت خود را ضعیف ارزیابی کردند.
- این تصورات ناخوشایند باعث ایجاد این سؤال می‌شود که: چرا اغلب شرکت‌ها دارای مدیریت عملکرد ضعیفی هستند؟

جلسه در تصویر، نوعی از یک جلسه مرور عملکرد است که یک بار در سال مدیر و زیردست او پشت یک میز در مقابل یکدیگر می‌نشینند و بیشتر وقت آن را مدیر صحبت می‌کند. هر دو طرف احساس راحتی در این نوع جلسات ندارند و از نتایج راضی نیستند. این فصل در درک چرایی و چگونگی عملکرد بهتر شما و مدیرتان مفید است.

© Chris Ryan/agefotostock RF

اول اینکه، روش‌های مدیریت عملکرد اغلب منسوخ هستند. این شیوه‌ها برخلاف نیازهای مشتری و وظایف شغلی قابلیت تغییرات سریع را ندارند و این باعث قطع ارتباط عناصر مرور عملکرد و کارهای روزمره واقعی و کاهش کل فرآیند به «کارهای روزمره‌ای»^۱ در حد بررسی گزینه‌ها^۲ می‌شود.

دوم اینکه، مدیریت عملکرد زمان‌بر است. بر اساس برخی بررسی‌ها، مدیران به طور میانگین ۲۱۰ ساعت در سال صرف فعالیت‌های مدیریت عملکرد می‌کنند که چیزی معادل ۵/۲۵ هفته یا بیش از یک ماه است! وضعیت زمانی دشوارتر می‌شود که بدانیم ۷۷ درصد مدیران منابع انسانی معتقدند بررسی‌های آن‌ها به خوبی تلاش کارکنان را در بر نمی‌گیرد.

سوم، مرور عملکردها بسیار محدود هستند. یعنی مدیران بررسی‌ها را اغلب با تمرکز بر عوامل محدودی انجام می‌دهند که ممکن است تنها و مهم‌ترین عوامل نباشند. یک دلیل برای این محدودیت این است که بسیاری از شرکت‌ها به جای آنچه باید اندازه‌گیری شود، تنها شامل آنچه اندازه‌گیری می‌شود، هستند. مثلاً ممکن است شرکت‌های حقوقی خواهان تمرکز و کلا بر ارائه خدمت به مراجعان و مشارکت آن‌ها با جامعه باشند اما اغلب اوقات، فقط ساعات سپری شده میان و کلا و مراجعان سنجیده شده و بر پاداش‌ها تأثیر می‌گذارند. به کارگیری همه اجزای مدیریت عملکرد مطرح در این فصل برای غلبه بر این تصورات منفی در کار و نشان دادن اهمیت و کاربرد فرآیند مدیریت عملکرد در برقراری ارتباط میان عوامل ورودی و پیامدهای چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی به شما کمک می‌کند.

اهمیت مدیریت و رهبری

عملکرد در اکثر شرکت‌ها به طور گسترده و غیرضروری در نوسان است و بخش زیادی از این امر به دلیل عدم ثبات در نحوه مدیریت افراد است. بر اساس تحقیقات انجام شده بیش از نیمی از اکثر محرک‌های مهم دل‌بستگی و عملکرد کارکنان دقیقاً رفتارهای معرف مدیریت عملکرد اثربخش از جمله تعیین انتظارات شفاف، کمک به کارکنان برای انجام کار، ارائه بازخورد منظم و یافتن فرصت‌های جدید کسب موفقیت و توسعه برای کارکنان هستند. به عبارت دیگر مدیریت عملکرد موفق مستلزم داشتن مدیران اثربخش است.

¹chores

² checking boxes

خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت عملکرد، جایگزین مدیریت ضعیف نمی‌شوند گرچه خط‌مشی‌ها و شیوه‌های ضعیف مدیریت عملکرد باعث تضعیف تأثیرگذاری مدیران می‌شوند.

از دیگر نکات ضروری، پشتیبانی رهبران همه سطوح سازمان از مدیریت عملکرد اثربخش و اجرای آن است. ادلاولر^۱ متخصص مشهور مدیریت این موضوع را بسیار واضح بیان کرده است: «برای الگوسازی، مدیریت عملکرد باید از سطوح بالای سازمان شروع و با ارزیابی‌های انجام گرفته روی همه اعضای سازمان نشان داده شود. در واقع مدیریت عملکرد صرفاً توسط سطوح میانی روی سطوح پایین سازمان انجام نمی‌شود».

چه کسی عملکرد ریاستان را بررسی می‌کند؟ چه کسی عملکرد آن فرد را بررسی می‌کند؟ ارزیابی‌ها بر اساس چه معیارهایی انجام می‌شود؟ پرسش‌هایی از این دست را درباره رئیس یا مدیرعامل خود با کارفرمایان مطرح کنید. پاسخ‌ها نشان دهنده میزان جدیت سازمان در مدیریت عملکرد و الگوسازی مدیریت عملکرد و عمل به گفته‌ها توسط رهبران است. نتیجه نهایی اینکه: رهبران ارشد نیازمند توسعه و استخدام مدیران خوب هستند و آن‌ها باید مطمئن باشند که همه مدیریت عملکرد اثربخش را اجرا می‌کنند.

نظرات ضعیف گسترده درباره روش‌های مدیریت عملکرد باعث توقف فعالیت‌های فعلی مدیریت عملکرد در بسیاری شرکت‌های مطرح مانند ادوبی^۲، جنرال الکتریک^۳، جونیپر^۴، اکسنچر^۵ و سیگنا^۶ شده است. یکی از این شرکت‌ها دیلویت^۷ است. بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی چگونگی مواجهه این شرکت با چالش‌های مدیریت عملکرد را نشان می‌دهد.

¹Ed Lawler

²Adobe

³GE

⁴Juniper

⁵Accenture

⁶Cigna

⁷Deloitte

رفتار سازمانی در عمل

شیوه دلیویت: "تصاویر کلی" و "بررسی کلی"

شرکت دلیویت به عنوان بخشی از تعهد مجدد خود به توسعه نیروی کار با استعداد، ۱۰۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۱ در مرکز رهبری خود (با عنوان دانشگاه دلیویت) سرمایه گذاری کرد. در طول این فرآیند نقش روش های مدیریت عملکرد خود را نیز بازبینی کرد. بررسی داخلی و پژوهش ها دو نتیجه را نشان داد. اول اینکه، وقتی کارکنان احساس کنند در شغلشان با نقاط قوت خود کار می کنند، عملکرد و باقی ماندن آن ها در شغل و رضایت مشتریان بهتر خواهد بود. دوم اینکه شیوه های فعلی مدیریت عملکرد با یکدیگر در تعارض اند. بنابراین شرکت شروع به یک تحول چشمگیر در شیوه های خود کرد. این رویکرد جدید هم برای قدیمی ها و هم تازه واردین جذاب است و شامل ارزیابی های عملکرد سالانه، ابزارهای بازخورد ۳۶۰ درجه^۱ و اهداف آبخاری^۲ است. روشی که شامل چهار مرحله مدیریت عملکرد اثربخش است که در بالا نام بردیم و در ادامه شرح داده شده است.

عناصر اصلی رویکرد جدید دلیویت

گام اول: تعیین اهداف و مقاصد^۳

شرکت دلیویت مانند بسیاری از سازمان های دیگر، اهداف مالی و غیرمالی مهمی دارد که باید به آن ها دست یابد. البته این اهداف به جای تنظیم متمرکز توسط مدیریت ارشد و انتقال به سایر سطوح سازمان، برای هر مشتری، تیم و کارمند منحصربه فرد تعیین می شود. به عبارت دیگر تعیین اهداف و انتظارات بیشتر داخلی و توسط رهبران تیم ها و کمتر به صورت همگانی و توسط مدیران ارشد انجام می شود.

گام دوم: نظارت و سنجش عملکرد

شرکت کماکان عملکرد را می سنجد اما به شکل تصاویر کلی^۴. یعنی رهبر هر تیم به صورت ماهانه، فصلی، در انتهای هر پروژه یا در برهه های زمانی مهم دیگر به پرسش هایی درباره هر یک از اعضای تیم پاسخ می دهد. به عبارت دیگر به جای رتبه بندی اعضای تیم، رهبران میزان موافقت خود را با عباراتی مانند: «با توجه به دانسته های خود درباره عملکرد این فرد، همواره به او در تیم نیاز دارم»^۵ این فرد در خطر عملکرد ضعیف است» و «اگر اختیار داشتم، به این فرد بیشترین پاداش را می دادم».

گام سوم: مرور عملکرد و ارائه بازخورد

مرور عملکرد و بازخورد، تنها یک بار یا دو بار در سال انجام نمی شود بلکه طی بررسی های منظم^۵ شکل می گیرند. بررسی های منظم، تبادل نظر یک به یک و پیوسته میان رهبران و اعضای تیم ها هستند. هدف این بررسی ها بحث و تبادل نظر درباره پیشرفت، انتظارات، بازخورد و هرگونه جزئیات نسبتاً مرتبط با کار فعلی است. ماهیت بررسی ها این است که عملکرد ناشی از گفت و گو است و بررسی ها فرصت های متعددی را برای ملاقات و صحبت مدیران و کارکنان فراهم می کند. بررسی ها، اجباری نیستند و چندان تحت پیگیری قرار نمی گیرند. شرکت به راحتی با یک ایمیل دوره ای حاوی این پرسش: «آیا شما این هفته مکالمه مبتنی بر بررسی با رهبر تیم خود داشتید؟» موضوع را به کارکنان یادآوری می کند. پاسخ های مربوط به بررسی های کلی هر سه ماه یکبار جمع شده و مسئول منابع انسانی نتایج را با رهبران سازمان بررسی می کنند. تصاویر کلی، علاوه بر سایر معیارها، مانند درآمد هر کارمند، دیدگاهی کلی و مناسب از عملکرد فرد و واحد برای رهبران فراهم می کند.

¹ 360-degree feedback

² Cascading goals

³ Setting Goals and Objectives

⁴ Snapshots

⁵ regular check-in

گام چهارم: دادن پاداش به عملکرد

تصاویر کلی فرصت‌های پیوسته و منظمی برای شناسایی و تصحیح عملکرد فراهم می‌کنند. همچنین مرورهای فصلی هم ایجاد کننده فرصت‌های دیگری هستند. همه این موارد به دلیل داشتن مجموعه‌ای از اطلاعات ارزشمند به تصمیمات درباره پاداش سالانه منجر می‌شوند.

ارزیابی از سیستم جدید دیلویت بسیار مثبت است و در مرحله اول برای پوشش ۲۰۰۰ کارمند، مرحله بعدی ۷۰۰۰ کارمند، مرحله بعدی ۴۰۰۰۰ کارمند را در بر گرفت و در حال حاضر نیز همه واحدهای سازمانی امکان انتخاب این گزینه را دارند.

بیانید

۱. از نظر یک کارمند، مزایا و معایب سیستم جدید مدیریت عملکرد شرکت دیلویت چیست؟ توضیح دهید.

۲. از نظر یک رهبر تیم در شرکت دیلویت، یک مزیت و یک چالش سیستم مدیریت عملکرد چیست؟

۳. به نظر شما، چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی روش‌های جدید مدیریت عملکرد دیلویت کدامند؟

حال که یک درک کلی از فرآیند و اهمیت مدیریت عملکرد دارید، چگونگی تعریف انتظارات و اهداف عملکردی را بررسی می‌کنیم.

۶.۲ گام اول: تعریف عملکرد – انتظارات و اهداف

پرش اصلی

بهبود هدف گذاری، چه مزایایی برای من در بر دارد؟

تصویر بزرگتر

همه اهداف یکسان نیستند. شما در این بخش با تفاوت میان اهداف عملکردی و اهداف یادگیری و مهم تر از آن با چگونگی مدیریت فرآیند هدف گذاری آشنا خواهید شد. شما همچنین از راهنمایی عملی در مورد این بهره‌مند خواهید شد که چه نوع اهدافی را باید در چه مواقعی استفاده کنید.

در اینجا سخنان یک مدیرعامل هنگام قبول جایزه رهبری آب و هوا بابت هدف تهاجمی او برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای را می‌بینیم.

به عنوان یک شرکت خانوادگی، ما متعهد به انجام کارهای درست برای مردم و سیاره زمین هستیم و معتقدیم برای تأثیر گذاری باید اهداف قابل اندازه گیری داشته باشید. علاوه بر ۲۷ درصد کاهش که در مقایسه با مبنای آمریکا در سال ۲۰۰۵ به دست آورده‌ایم به تلاش خود برای افزایش سطح و حفظ پاسخگویی ادامه خواهیم داد. قصد داریم تا سال ۲۰۱۶ میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای را دقیقاً ۷ درصد کاهش دهیم و این هدف برای ما افتخار محسوب می‌شود.

اس‌سی‌جوهانسون^۱، به هدف کاهش ۷ درصدی گازهای گلخانه‌ای رسیده است و جایزه بسیار معتبر دیگری با عنوان نشان عالی مدیریت گازهای گلخانه‌ای^۲ توسط آژانس حفاظت از محیط زیست^۳ به او داده شد. نتایج پژوهش‌ها نیز نظر جوهانسون مبنی بر مزایای هدف گذاری را تأیید می‌کنند. به طور مثال تیم‌هایی که رهبرانشان در تعیین اهداف صریح به آن‌ها کمک می‌کنند، نوآوری مؤثرتری دارند و این موضوع چندان جای تعجب ندارد.

منطقی است که بهبود هدف گذاری شیوه‌ای برای ارتقای عملکرد فردی و توانایی مدیریت عملکرد دیگران باشد. اما دوباره می‌گوییم که عقل سلیم لزوماً همان عمل رایج نیست. طبق گزارش مؤسسه گالوپ با عنوان «وضعیت مدیر آمریکایی»^۴، تنها ۱۲ درصد از کارکنان معتقدند که مدیرانشان در تعیین اهداف عملکردی به آن‌ها کمک می‌کنند. برای بهبود توانایی هدف گذاری با تبیین تفاوت میان دو نوع کلی اهداف، یعنی اهداف عملکردی و اهداف یادگیری آغاز می‌کنیم.

¹ S. C. Johnson

² Excellence in Greenhouse Gas Management award

³ Environmental Protection Agency (EPA)

⁴ State of the American Manager

فیسک جانسون^۱ مدیرعامل شرکت اس‌سی‌جوهانسون اند سان^۲ اعتقاد راسخی به هدف‌گذاری دارد. این شرکت بزرگترین سازنده محصولات خانگی مانند شات^۳، ویندکس^۴، درانو^۵ و حباب‌های شیشه‌ای^۶ در جهان است.

© Jim Spellman/WireImage/Getty Images

مطمناً گلف‌بازان حرفه‌ای مانند جوردن اسپیت^۷، در حین تمرین بر اهداف یادگیری تمرکز می‌کنند. اما با توجه به سطح مهارت و انتظارات آن‌ها برای برنده شدن، بسیاری از اهداف آن‌ها در حین مسابقه، عملکردی محسوب می‌شوند.

© Tom Pennington/Getty Images

برخلاف گلف‌بازان حرفه‌ای، اهداف عملکردی در حین بازی برای افراد مبتدی یا دارای ناتوانی زیاد، مخرب محسوب می‌شوند زیرا آن‌ها هنوز مهارت لازم برای انجام کار را ندارند.

© John Cumming/Getty Images RF

می‌خواهید عمل کنید یا یاد بگیرید؟

یک راه برای سازماندهی یا ایجاد تمایز میان اهداف پرشمار، طبقه‌بندی آن‌ها به عنوان اهداف عملکردی یا یادگیری است. **یک هدف عملکردی**، به دنبال یک نتیجه نهایی مشخص است و **یک هدف یادگیری** به دنبال ارتقای دانش یا مهارت است. مدیران بیشتر در پی اهداف عملکردی هستند و به اهداف یادگیری کمتر توجه می‌کنند زیرا به دنبال برانگیختن کارکنان به تلاش بیشتر و دستیابی به نتایج هستند.

اگر شما مهارت‌ها، تجربه یا هدایت لازم را از سوی مدیرتان دریافت نکنید، اهداف عملکردی به جای ایجاد انگیزه، مخرب خواهند بود. بنابراین در هنگام نداشتن مهارت، تعیین اهداف یادگیری در ابتدای کار و تعیین اهداف عملکردی پس از ارتقای مهارت بیشتر مفید خواهد بود. این موضوع را در قالب مثال گلف بررسی می‌کنیم. در اینجا یک هدف عملکردی باعث انحراف توجه از یافتن استراتژی‌های کاری (اهداف یادگیری) خواهد شد. مثلاً اگر یک گلف‌باز مبتدی بر کسب امتیاز ۹۵ (به عنوان یک هدف عملکردی) تمرکز کند، ممکن است از تمرکز بر اجزای بنیادین یک حرکت بی‌نقص گلف و انتخاب باشگاه (به عنوان یک هدف یادگیری) باز بماند. هر دو هدف یادگیری ذکر شده برای دستیابی به امتیاز مطلوب ضروری هستند. به طور خلاصه، یک گلف‌باز مبتدی پیش از تمرکز بر دستیابی به یک نتیجه عملکردی چالشی (امتیاز ۹۵)، باید نحوه بازی کردن را یاد بگیرد.

این بینش در کالج و زندگی نیز کاربرد دارد. بسته به وضعیت اجتماعی-اقتصادی^۸، بین ۵۵ تا ۸۰ درصد دانش‌آموزان کالج ظرف مدت ۶ تا ۸ سال فارغ‌التحصیل نمی‌شوند. می‌توان نتیجه گرفت مهارت‌های هدف‌گذاری دانش‌آموزان به توجه بیشتری نیاز دارد. یک مطالعه روی دانش‌آموزان در حال تلاش آکادمیک، قدرت یاد دادن چگونگی تنظیم و ادغام اهداف یادگیری و عملکردی را نشان داد. دانش‌آموزان در یک دوره فشرده آنلاین درباره چگونگی نوشتن و دستیابی به اهداف فردی شرکت کردند که چهار ماه بعد منجر به

¹ Fisk Johnson

² S. C. Johnson & Son

³ Shout Scrubbing Bubbles

⁴ Windex

⁵ Drano

⁶ Scrubbing Bubbles

⁷ Jordan Spieth

⁸ socioeconomic status

بهبود چشمگیری در موفقیت‌های آکادمیک شد. بنابراین سعی کنید دربارهٔ چگونگی به کارگیری هدف گذاری برای بهبود نمرات درسی یا عملکرد کاری خود بیاموزید.

مدیریت فرآیند هدف گذاری

اجرای یک برنامه هدف گذاری چهار گام کلی دارد. ناکارآمدی در یکی از مراحل با توانایی در یک گام دیگر جبران نمی‌شود و باید هر چهار گام را با جدیت انجام دهید. ما این مراحل را با عنوان گام الف، گام ب و ... معرفی می‌کنیم تا در تشخیص میان آن‌ها و مراحل یک سیستم مدیریت عملکرد اثر بخش (شکل ۲.۶) دچار اشتباه نشویم.

گام الف: تعیین اهداف

گام ب: تقویت تعهد به اهداف

گام پ: ایجاد پشتیبانی و بازخورد

گام ت: طراحی برنامه‌های عملیاتی

جدول ۱.۶ اصول راهنمای نوشتن اهداف اسمارت

مشخص	به جای واژگان مبهم از واژگان صریح و واضح برای تبیین اهداف استفاده کنید. مثلاً: من در این فصل ۲۰ ساعت آموزش خواهم دید به جای من امسال آموزش بیشتری خواهم داشت. اهداف خود را در صورت امکان کمی کنید.
قابل اندازه گیری	باید با دنبال کردن میزان پیشرفت، تحقق یا عدم تحقق اهداف را تأیید کنید. این کار مستلزم برخی اشکال اندازه گیری یا اعتبارسنجی کمیت، کیفیت، تکمیل شدن (بله یا خیر) و سایر جزئیات مرتبط است. برای مثال اگر هدف ارزیابی ویژگی‌های تیم‌های فروش با بهترین عملکرد در شرکت است، احتمالاً نیازمند هر دو نوع ارزیابی کمی (فروش) و کیفی (روش‌های ایجاد روابط با مشتریان) خواهید بود. به عبارت دیگر، اهداف نباید بدون در نظر گرفتن اثر متقابل نتایج کمی و کیفی وضع شوند.
دست یافتنی	اهداف باید واقع‌گرایانه، چالشی و دست‌یافتنی باشند. اهداف ناممکن انگیزه را کاهش می‌دهند زیرا افراد ناکامی را دوست ندارند. به خاطر داشته باشید افراد سطوح متفاوتی از توانایی و مهارت دارند. ممکن است یک چیز آسان و «پیش پا افتاده» ^۱ برای یک فرد، برای دیگری دشوار باشد.
نتیجه محور	اهداف شرکت باید بر نتایج مطلوب نهایی پشتیبان چشم‌انداز سازمان متمرکز باشند. در واقع، یک هدف فرعی باید مستقیماً در راستای اهداف سازمان باشد. فعالیت‌های پشتیبان اهداف در برنامه‌های عملیاتی تجلی می‌یابند. اهداف برای تمرکز بر نتایج مطلوب نهایی باید با افعالی مانند کامل کردن، دستیابی، تولید، افزایش یا کاهش بیان شوند.
دارای محدوده زمانی	تاریخ مورد نظر برای تکمیل اهداف را مشخص کنید. مثال شرکت اس.سی.جانسون را در ابتدای این بخش به خاطر آورید. یک تاریخ تعیین کنید حتی اگر مجبور به تغییر آن شوید.

SOURCE: Excerpted from J. Schroeder and A. Fishbach, "How to Motivate Yourself and Others? Intended and Unintended Consequences," **Research in Organizational Behavior**, 2015, 123–141

^۱old hat

گام الف: تعیین اهداف فارغ از تدوین اهداف توسط مدیر یا به صورت مشترک با او، آن‌ها باید «اسمارت^۱» باشند. **اسمارت** به عنوان سرواژه‌ای برای مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، نتیجه‌محور و دارای محدوده زمانی به عنوان ویژگی‌های اهداف استفاده می‌شود. جدول ۱.۶ حاوی اصول راهنمای نوشتن اهداف اسمارت است.

فعالیت عملی

به‌کارگیری اهداف اسمارت

۱. یک هدف مهم در مدرسه را در نظر بگیرید.
۲. ویژگی‌های اسمارت را برای آن در نظر بگیرید.
۳. اهداف را با استفاده از افعال مناسب و توجه ویژه به چگونگی اندازه‌گیری آن‌ها، بازبینی کنید.
۴. همین کار را برای یک هدف بیرون از مدرسه انجام دهید.

گام ب: تقویت تعهد به اهداف تعهد به هدف مهم است زیرا کارکنان انگیزه بیشتری برای دنبال کردن اهداف مرتبط، دست‌یافتنی و منصفانه دارند. جدول ۲.۶ حاوی توصیه‌های کاربردی برای افزایش تعهد به اهداف و در عین حال بهبود کیفیت اهداف و افزایش احتمال موفقیت شما است.

¹ SMART (specific, measurable, attainable, results oriented, and time bound)

جدول ۲.۶ نکاتی برای افزایش تعهد به اهداف و موفقیت

اهداف خود را یادداشت کنید	نوشتن اهداف با شنیدن آن‌ها تفاوت دارد. علاوه بر ایجاد ویژگی‌های ایده‌آل در اهداف (اسمارت)، باعث مستند شدن آن‌ها و فراهم آمدن فرصت بازبینی و بررسی پیشرفت فرآیند دستیابی به آن‌ها می‌شود. همچنین کارایی نیز افزایش می‌یابد زیرا الزام حفظ اهداف و جزئیات در ذهن کاهش می‌یابد.
موانع و منابع پشتیبانی را شناسایی کنید	فعال باشید و افرادی را شناسایی کنید که ممکن است مانع یا تسهیل‌گر دستیابی به اهداف باشند.
مزایای آن را شناسایی کنید	فهرست مزایای دستیابی به اهداف را تهیه کنید. در نظر داشتن پاداش دستیابی به اهداف باعث انگیزش می‌شود.
آن را به اجزای کوچک تقسیم کنید	برخی اهداف بزرگ و یا دستیابی به آن‌ها زمان‌بر است. بهتر است آن‌ها را به اهداف کوچک‌تر یا اهداف میانجی تبدیل کنید
تصویرسازی کنید	اگر تاکنون این کار را نکرده‌اید، آن را امتحان کنید. نه تنها چگونگی نفع بردن از دستیابی به اهداف، بلکه نحوه احساس خود را تصور کنید. افزودن بعد هیجانی باعث ارتقای انگیزش می‌شود.
سازماندهی کنید	آماده‌سازی مهم است، زیرا علاوه بر ایجاد شفافیت، کارایی را افزایش می‌دهد و از اتلاف انرژی و زمان جلوگیری می‌کند.
به خودتان پاداش دهید	برای پیشرفت در مسیر دستیابی به اهداف و همچنین رسیدن به نتیجه نهایی به خودتان پاداش دهید. تقویت تلاش‌ها مهم است. ایجاد موفقیت‌های کوچک و پاداش دادن برای رسیدن به آن‌ها باعث حفظ انگیزه می‌شود.

فعالیت عملی

ایجاد تعهد به اهداف

۱. برای هدف تعیین شده در بخش فعالیت عملی پیشین، توصیه‌های جدول ۲.۶ را به منظور افزایش تعهد به آن به کار بگیرید.
۲. برای امتحان بعدی یکی از درس‌های ترم آینده خود یک هدف تعیین کنید. از توصیه‌های جدول ۲.۶ برای افزایش تعهد و شانس موفقیت خود استفاده کنید.

گام پ: ایجاد پشتیبانی و بازخورد این گام درباره کمک به کارکنان برای دستیابی به اهدافشان است (جزئیات بیشتری درباره

بازخورد در این فصل ارائه می‌شود). در ادامه پیشنهادات زیر را در این خصوص به کار بگیرید:

- مطمئن شوید که هر کارمند مهارت‌ها و اطلاعات لازم برای دستیابی به اهدافش را داشته باشد. در صورت نیاز برای افزایش امید و انتظار از آموزش استفاده کنید (فصل ۵).
- به طور مشابه به انتظارات کارکنان درباره رابطه ادراک شده میان تلاش و عملکرد (تئوری انتظار فصل ۵)، خودکارآمدی ادراک شده و ترجیحات پاداشی و تعدیل آن‌ها توجه کنید.
- درباره درست و نادرست کارهای کارکنان به آن‌ها بازخورد مشخص و در بازه‌های زمانی معین (دانش درباره نتایج) ارائه دهید.
- محرک‌های مالی و غیرمالی را فراهم کنید و علاوه بر انجام کار به پیشرفت در فرآیند کار هم پاداش دهید.

گام ت: طراحی برنامه عملیاتی کاربرد یک هدف بدون برنامه عملیاتی برای درک آن چیست؟ مثلاً برنامه‌ریزی برای میزان زمان اختصاص یافته به آموزش به جای صرفاً حضور در جلسات بدون برنامه خاصی باعث ارتقای اثربخشی یادگیری می‌شود. درباره مطالعه کردن هم وضعیت مشابه است؛ طبق پژوهش‌های انجام شده، برنامه‌ریزی برای زمان و محتوای مطالعه، احتمال پایندی به آن و افزایش یادگیری را افزایش می‌دهد.

سه گام ابتدایی در تدوین برنامه‌های عملیاتی نقش به‌سزایی دارند. جدول ۲.۶ نیز حاوی توصیه‌های مفیدی در این خصوص است. علاوه بر این موارد، ما شما را به توجه به تجربه خود تشویق می‌کنیم؛ در هنگام دنبال کردن یک هدف مشابه، چه چیزی مفید بوده است؟ اگر امکان اتکا بر تجربه خود را ندارید، آنچه دیگران انجام داده‌اند را بیاموزید و برنامه آن‌ها را دنبال کنید. به عبارت دیگر نیازی به اختراع مجدد چرخ نیست.

در ادامه تصویر دستیابی به هدف و سابقه کار را تجسم کنید. در اینجا باز هم به ارزش ویژگی‌های اهداف اسمارت پی می‌بریم. مشخص، نتیجه‌محور و دارای محدوده زمانی بودن ویژگی‌های اساسی برنامه‌های عملیاتی منسجم هستند. در نهایت در صورت بروز مشکل، از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله برای شناسایی و رفع موانع در هدف‌گذاری و برنامه‌های عملیاتی استفاده کنید. استفاده از یک رویکرد اقتضایی در هدف‌گذاری، شیوه دیگری برای مؤثر بودن و ارتقای عملکرد است. در ادامه به بیان آن می‌پردازیم.

رویکرد اقتضایی برای تعریف عملکرد و هدف‌گذاری

مطلب فصل اول کتاب درباره نحوه لزوم استفاده کارکنان و مدیران اثربخش از رویکرد اقتضایی را به خاطر آورید. به جای استفاده از یک رویکرد واحد مبتنی بر سلايق فردی یا پیروی از شیوه همیشگی، با توجه به موقعیت عمل کنید. ضمن برقراری ارتباط میان رفتار، خط‌مشی یا اقدام با موقعیت، از این رویکرد در هدف‌گذاری نیز استفاده کنید.

اهداف عملکردی و یادگیری جایگاه خود را دارند و تعیین اهداف اسمارت مزیت مهمی نسبت به رقبا ایجاد می‌کند. همچنین یک راه دیگر برای تعریف اهداف در نظر گرفتن آن‌ها از جنبه رفتاری، عینی^۱ و کاری یا پروژه‌ای^۲ است (جدول ۳.۶). تعریف اهداف به این شیوه، تناسب اهداف با موقعیت را تضمین می‌کند. مثلاً نباید همه عملکرد را با واحدهای پولی تعریف و ارزیابی کرد.

پس از تعیین انتظارات و تعیین اهداف اثربخش، باید میزان پیشرفت و سطح نهایی موفقیت خود را ارزیابی کنید که موضوع بخش بعدی نیز همین بحث است.

¹ Objective

² task/project

جدول ۳.۶ تعریف عملکرد از دیدگاه اقتضایی

اهداف رفتاری	اهداف عینی	اهداف کاری یا پروژه‌ای
قابل استفاده در اغلب مشاغل	بهترین برای مشاغل دارای نتایج واضح و قابل اندازه‌گیری	بهترین برای مشاغل پویا، اما قابل تعریف در فعالیت‌های نزدیک‌تر و نقاط عطف
مناسب‌ترین برای کارهای دانشی	سنجش موارد مهم و نه صرفاً موارد قابل سنجش	مشابه اهداف اسمارت
مثال: رفتار توأم با احترام و حرفه‌ای‌گرایی با دیگران - برقراری ارتباط شفاف	مثال: سهمیه فروش، نرخ تولید، نرخ خطا	مثال: تکمیل سهمتان از پروژه تیمی تا سه‌شنبه

SOURCE: Adapted from M. Schrage, "Reward Your Best Teams, Not Just Star Players," **Harvard Business Review**, June 30, 2015, <https://hbr.org/2015/06/reward-your-best-teams-not-just-star-players>.

۳.۶ گام دوم: پایش و ارزیابی عملکرد

پرش اصلی

پایش و ارزیابی عملکرد چگونه باعث بهبود عملکرد و توانایی من در مدیریت عملکرد دیگران می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

سنجش و ارزیابی دقیق پیشرفت و نتیجه نهایی اهداف تعیین شده در گام اول برای تضمین موفقیت ضروری است. در این بخش با توصیه‌های کاربردی برای پایش و ارزیابی عملکرد آشنا خواهید شد. همچنین به چگونگی تأثیرگذاری خطاهای ادراکی بر ارزیابی عملکرد و دلیل استفاده از ارزیابی ۳۶۰ درجه برای رفع کمبودها در سنجش و ارزیابی عملکرد پی خواهید برد.

پس از تعریف و برقراری ارتباط با انتظارات عملکردی (اهداف)، نوبت به پایش و ارزیابی پیشرفت و عملکرد نهایی خود و دیگران می‌رسد. تأکید بر توجه توأمان به پیشرفت در مسیر رسیدن به هدف و نتیجه نهایی باعث ارتقای انگیزش و عملکرد می‌شود. مثلاً در مدرسه ترجیح می‌دهید پیش از دریافت گزارش نهایی نمره، از طریق آزمون میان‌ترم یا تکلیف درسی آمادگی خود را بسنجید. اگر تنها در آزمون پایان‌ترم نسبت به میزان آمادگی خود آگاه شوید، فرصت اقدام اصلاحی برای بهبود نتیجه را نخواهید داشت. ضمن اینکه ممکن است امتحان پایانی، به درستی دربرگیرنده عملکردتان در طی دوره نباشد. علیرغم این استدلال منطقی، بسیاری از سازمان‌ها در صنایع مختلف تنها بر نتیجه پایانی مانند هدف فروش (در داروسازی)، تعداد پیروزی‌ها (ورزش) و رتبه‌بندی‌ها (مدارس کسب و کار) تمرکز می‌کنند.

بنابراین نظارت و ارزیابی دقیق و مناسب پیشرفت و نتایج به صورت توأمان، جزء عناصر اصلی مدیریت عملکرد اثربخش و موفقیت فردی است.

نمرات مشهورترین روش پایش و ارزیابی عملکرد در مدرسه هستند. نمرات میان‌ترم و تکالیف در منزل، شیوه‌ای برای نظارت عملکرد در مسیر کسب نمره پایانی دوره هستند.

© Robert Payne/Getty

Images RF

پایش عملکرد – اهداف را به شکل مناسب و دقیق اندازه‌گیری کنید.

پایش عملکرد به معنی سنجش، ردیابی یا بررسی و تأیید پیشرفت و نتایج پایانی است. شما از اطلاعات حاصل از پایش برای شناسایی مسائل (و موفقیت‌ها) و یافتن فرصت‌های افزایش عملکرد در طی تلاش برای دستیابی به یک هدف استفاده می‌کنید. برای تأثیرگذاری، باید علاوه بر استفاده از سنجش‌های مناسب و دقیق، آن‌ها را طراحی کنید. جدول ۳.۶، اهداف زیادی را نشان داد که به عنوان یکی از انواع رفتاری، عینی یا کاری طبقه‌بندی شدند. شیوه اندازه‌گیری این اهداف باید با ویژگی آن‌ها تناسب داشته باشد. برای بهبود سنجش و نظارت می‌توان از توصیه‌های زیر (برخی از آن‌ها با جدول ۳.۶ مشترک‌اند) استفاده کرد:

وقت‌شناسی: آیا کار در زمان مقرر انجام شده است؟ بسیاری از نقش‌های خدمات مشتریان مستلزم پاسخگویی سریع و به موقع به تماس‌های تلفنی یا پاسخگویی به درخواست‌های مشتریان ظرف مدت چند ساعت یا چند روز هستند.

کیفیت: کار به چه شکل انجام شده است؟ یک هدف رفتاری مرتبط، برخورد گرم، دوستانه و توأم با لبخند با مشتریان است. سنجش عملکرد در این مثال مشاهده این رفتار یا گزارش آن توسط مشتریان است.

کمیت: چه میزان؟ اهداف فروش، مانند مبلغ یا تعداد واحد فروش رفته مثال رایجی در این خصوص است.

معیارهای مالی: سود، بازدهی یا سایر نتایج مرتبط مالی یا حسابداری چه هستند؟ مثلاً برخی شرکتهای حقوقی عملکرد و کلا را می‌سنجند و شرکتهای بزرگ‌تر، میزان سود به ازای هر شریک را محاسبه می‌کنند.

بہتر است کہ فرض کنیم پایش فقط در آینده افزایش خواهد یافت و اکثریت قریب بہ اتفاق بہ خوبی در نظر گرفته شده است. اما در ہمۀ موارد مرتبط با مدیریت عملکرد، برخی روش‌ها بہتر از بقیہ هستند. بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی برخی از مزایا و هزینه‌های ذاتی در این خصوص را بیان می‌کند.

رفتار سازمانی در عمل

پیچیدگی و گستردگی پایش کارکنان موجب افزایش چالش‌ها می‌شوند.

در یک برهه زمانی برخی از مدیران بیمارستان از مترهای اندازه‌گیری برای تعیین مسافت و مسیر طی شده توسط پرستاران در نزدیکی بیمارستان استفاده می‌کردند. امروزه چنین سنجش‌هایی با نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای ثبت‌کننده به‌هنگام داده‌های مکانی و فعالیت کارکنان انجام می‌شود. پتی جو تور^۱، سرپرست اداره پرستاری بیمارستان فلوریدا از نشان‌های الکترونیک برای سنجش میزان حضور پرستاران و سایر کادر درمانی در اتاق بیمارستان استفاده می‌کند. یکی از نتایج این کار پی بردن بیمارستان به لزوم فراهم کردن داروی بیشتر در طبقات مختلف طی شیفت شب بود تا پرستاران زمان کمتری را برای سفارش دارو و در نتیجه زمان بیشتری را به بیمارستان اختصاص دهند. همچنین شرکت یونایتد پارسل سرویس^۲ هم برای افزایش کارایی مسیرهای پیموده شده توسط رانندگان، صرفه‌جویی در زمان، سوخت و میلیون‌ها دلار هزینه سالیانه و کاهش آلودگی از جی‌پی‌اس^۳ استفاده کرد.

مزایا برای کارفرمایان: نظارت داده‌ها در ساختاردهی مجدد فضاهای کاری، شناسایی زمان‌های دارای بیشترین بازدهی برای کارکنان، کاهش زمان‌های تأخیر، تعیین دقیق نیازهای آموزشی، ارزیابی عملکرد، ثبت رفتار نادرست و شناسایی تیم‌های با عملکرد بالا مفید است. کارفرمایان همچنین از فناوری برای محافظت خود و کارکنان از دزدی، خشونت و در دسر استفاده می‌کنند. برخی شرکت‌ها برای جلوگیری از دزدی و حادثه وسایل خود را به دوربین‌های ویدئویی تجهیز می‌کنند. مثلاً شرکت شاتل اکسپرس^۴، از فیلم دوربین روی داشبورد خودرو برای نشان دادن بی‌گناهی رانندگان استفاده کرد که باعث حدود ۱۰۰۰۰۰ دلار صرفه‌جویی در هزینه‌ها شد. اغلب کارکنان، مدیران را برای نظارت با رعایت عدم انتشار نابه‌جای اسرار کاری و اطلاعات شخصی مقصر نمی‌دانند. اما برای کاراتر و فراگیرتر شدن نظارت باید پاسخ این پرسش را داد که: صرف اینکه مدیران امکان نظارت را دارند، باید این کار را انجام دهند؟

هزینه‌ها و ملاحظات برای کارفرمایان: برخی مدیران و کارفرمایان با شمارش تعداد ضربه‌های روی صفحه‌کلید یا سنجش میزان غیرفعال بودن آن در نظارت کارکنان زیاده‌روی می‌کنند. برخی دیگر با جستجوی کلمات کلیدی به دنبال محتوای نامناسب در جستجوی انجام شده در اینترنت، ایمیل‌ها و پیام‌های کارکنان هستند. همچنین مدیران به دنبال شناسایی زمان صرف شده برای فعالیت‌های غیرکاری مانند مسابقات مارچ مدنس^۵، یا رویداد دوشنبه اینترنتی^۶ و بازی‌های آنلاین هستند. نظرات در این خصوص متفاوت است اما چنین نظرات‌های پیوسته‌ای ممکن است باعث ایجاد استرس، تضعیف روحیه و اعتماد کارکنان و حتی زمینه‌ای برای دعاوی حقوقی شود. یک کارمند وقتی متوجه شد اپلیکیشن مورد نیاز برای حواله پول، امکان ردیابی موقعیت و سرعت رانندگی را در ساعات کاری و غیرکاری برای شرکت اینترمیکس وایر ترنسفر^۷ فراهم می‌کند، از آن‌ها شکایت کرد. از نظر او «این کار مانند استفاده از دستبند حبس خانگی بود». او پس از اعتراض و حذف اپلیکیشن از روی تلفن همراه، اخراج شد.

¹ Patty Jo Toor

² United Parcel Service (UPS)

³ GPS

⁴ Shuttle Express

⁵ March Madness

⁶ Cyber Monday

⁷ Intermix Wire Transfer

بیان‌پیشید

۱. با فرض اینکه مالک شرکت خود هستید، در زمینه چگونگی پایش کارکنان خود بحث کنید.
۲. آیا مدیر فعلی یا پیشین شما بر کارکنان نظارت می‌کرد؟
۳. اگر مدیرتان بر کارکنان نظارت نمی‌کرد، به نظر شما از دیدگاه مدیر چه نوع نظارتی مفید است؟
۴. فارغ از اینکه شاغل هستید یا خیر، نوع نظارت مفید در مدرسه خود را توضیح دهید.

به کارگیری رفتار سازمانی

پایش هدفمند و بدون درد

از لحاظ قانونی، شرکت‌ها حقوق قابل ملاحظه‌ای برای نظارت بر کارکنان دارند. بر این اساس، نکات زیر برای فهمیدن مزایای نظارت و پیشگیری از مشکلات آن ارائه می‌شود.

۱. محرک‌های شفاف برای نظارت به کار بگیرید: کارفرمایان باید در ابتدا از خودشان بپرسند: چرا بر کارکنان نظارت می‌کنیم؟ به دنبال چه هستیم؟ هدف بهبود عملکرد، برقراری امنیت یا جلوگیری از دزدی است؟
۲. مرزها را شناسایی کنید: پاسخ پرسش قبل در تعیین موارد قابل سنجش مانند زمان‌های کاری یا خارج از ساعت کاری، یا بررسی حجم مصرفی اینترنت در ساعات کاری یا غیرکاری و با وسایل الکترونیکی شرکت یا شخصی مفید است.
۳. بر مکان‌های غیرکاری نظارت نکنید: عقل سلیم می‌گوید که بر دستشویی‌های شرکت، اتاق رختکن یا کافه‌تريا و سایر مکان‌های غیرکاری نظارت نکنید.
۴. با بیان چستی، مکان، چگونگی و دلیل با کارکنان ارتباط برقرار کنید: کارکنان باید بدانند چه چیز، در کجا، چگونه و مخصوصاً چرا تحت نظارت قرار می‌گیرد. به آن‌ها حق بدهید! انگیزه اصلی باید ارتقای عملکرد باشد اما اگر جلوگیری از دزدی نیز یک هدف است، آن را بیان کنید. ممکن است کارکنان موجب مشکلاتی شوند که مدنظر قرار ندادید. توجه به آن‌ها به جلوگیری از دعاوی کمک می‌کند.
۵. به جای تنبیه بر بهبود متمرکز باشید: گرچه در صورت انجام رفتارهای غیراخلاقی مانند دزدی توسط کارکنان، نظارت موجب آشکار شدن این رفتارها و در نتیجه تنبیه کارکنان می‌شود ولی بهترین کارکرد نظارت وقتی است که برای ارتقای عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. از القای ترس بپرهیزید و در عوض عملکرد بهتر را ترویج کنید.
۶. ثبات و وحدت رویه داشته باشید: بر همه کارکنان نظارت کنید. اگر قصد نظارت بر استفاده از اینترنت یا تلفن همراه را دارید، این کار را برای همه کارکنان از جمله مدیران انجام دهید.

پس از تعریف اهداف عملکردی و نظارت بر آن‌ها با استفاده از سنج‌های دقیق و درست، باید سطح یا کیفیت عملکرد را ارزیابی کرد.

ارزیابی عملکرد

سنج‌های عملکرد باید دقیق و مرتبط باشند. هیچ چیز ناامیدکننده‌تر از این نیست که سنجش عملکرد بر اساس معیاری بی‌اهمیت انجام شود یا برای ارزیابی کنندگان انجام نشود. **ارزیابی عملکرد فرآیند مقایسه عملکرد در برهه‌ای از زمان با هدف یا انتظارات تعیین شده در گذشته است.**

مثلاً نمره میان‌ترم شما به نظارت بر عملکرد تاکنون کمک می‌کند. اما این پایان کار نیست. شما در ادامه آن را ارزیابی می‌کنید؛ که آیا مطابق انتظار عمل کردید؟ دلیل آن چیست؟ عملکرد شما در میان‌ترم چه تأثیری بر نمره پایان دوره دارد. پاسخ این پرسش‌ها مهم است و اغلب تحت تأثیر فرآیندهای ادراکی قرار دارد.

خطاهای ادراکی در ارزیابی عملکرد: بر اساس مطالب فصل چهارم، اسناد و ادراک‌های شما به شدت امکان تأثیرگذاری بر شیوه ارزیابی اطلاعات اخذ شده از طریق نظارت را دارند. جدول ۴.۶، تعدادی از خطاهای ادراکی رایج در نظارت بر عملکرد کارکنان و راه‌حل‌های پیشنهادی برای مقابله با آن‌ها را ارائه می‌کند.

جدول ۴.۶ خطاهای ادراکی رایج در ارزیابی عملکرد

خطای ادراکی	جهت‌گیری	مثال	رامحل پیشنهادی: یادداشت‌برداری عملکرد
اثر هاله‌ای	شکل‌گیری یک عقیده کلی	ارزیابی مثبت از کارمند در	مثال‌هایی از عملکرد مثبت و منفی کارمند را در طول
	درباره یک فرد یا شیء و استفاده از آن در رتبه‌بندی جانبدارانه	تمام ابعاد عملکرد به دلیل دوست‌داشتنی بودن	سال ثبت کنید. به خاطر داشته باشید رفتار کارمند از لحاظ ابعاد مختلف عملکردی متفاوت است.
آسان‌گیری	ارزیابی همیشگی افراد یا اشیاء به شکل بسیار مثبت	ارزیابی مثبت از کارمند در	برای بهبود عملکرد کارمند مثال‌هایی مختص رفتار مثبت و منفی تعیین کنید. به خاطر داشته باشید ارائه بازخوردهای مثبت نادرست به کارکنان کمک نمی‌کند. در ارزیابی‌ها منصف و واقع‌بین باشید.
	عدم قضاوت افراطی و ارزیابی افراد و اشیاء به شکل متوسط یا خنثی	ارزیابی متوسط از کارمند در	با تعریف یک پروفایل دقیق، دارای نمرات بالا و پایین، به بهبود کارکنان کمک کنید. به خاطر داشته باشید ارائه بازخوردهایی مثبت و منفی، عادی است.
اثر تأخر	تأکید بیش از حد بر اطلاعات اخیر. در صورت منفی بودن اطلاعات اخیر، فرد یا شیء نیز منفی ارزیابی می‌شوند.	رتبه‌بندی یک کارمند تنها بر اساس آخرین بخش ارزیابی	مثال‌هایی از عملکرد را در طول دوره رتبه‌بندی جمع‌آوری کنید. ضمن پذیرش برخی ناهمسانی‌ها، به دنبال روندها باشید.
	ارزیابی افراد یا اشیاء در قیاس با ویژگی‌های افراد یا اشیاء باقیمانده در ذهن به دلیل ویژگی مثبت	ارزیابی متوسط از کارمند، به دلیل مقایسه با عملکرد استثنائی اندک کارکنان دارای بهترین عملکرد	کارکنان را در مقایسه با استاندارد و نه با بهترین کارکنان ارزیابی کنید. به خاطر داشته باشید که هر کارمند شایسته بی‌طرفی حاصل از استاندارد در ارزیابی است.

اگر عملکرد مرتبط به اهداف به درستی سنجیده نشوند، یا با سوگیری سنجیده شوند، ممکن است بهترین اهداف وضع شده در مرحله اول نیز کاملاً تضعیف شوند. بسیاری از سازمان‌ها و مدیران برای غلبه بر چنین مشکلاتی از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند.

در بازخورد ۳۶۰ درجه، افراد ادراک از عملکرد خود را با اطلاعات عملکرد خاص رفتاری (و معمولاً بی‌نام) مدیران، زبردستان و همکاران مقایسه می‌کنند. ممکن است چنین بازخوردهایی از جانب چند ارزیاب^۱ توسط افراد بیرون از سازمان مانند مشتریان یا عرضه‌کنندگان هم انجام شود.

شرکت فناوری اچ‌سی‌ال^۲، یکی از سه شرکت بزرگ ارائه‌دهنده خدمات فناوری اطلاعات هند، یک برنامه بازخورد ۳۶۰ درجه برای مدیرعامل و ۳۸۰۰ مدیرش اجرا کرد. نظرات درباره مدیرعامل و مدیران شفاف و در وبسایت داخلی شرکت برای ۵۰۰۰۰ کارمند قابل

^۱ multi-rater feedback

^۲ HCL Technologies

مشاهده بود. وینیت نایر^۱، مدیرعامل پیشین و ایجاد کننده این سیستم، آن را «پاسخگویی معکوس^۲» نامید که در آن برخلاف هنجارهای موجود در کسب و کارها، مدیران به کارکنان پاسخگو هستند.

جمع آوری اطلاعات عملکرد از چند منبع به فرد مورد ارزیابی برای اخذ یک تصویر گسترده از عملکردش کمک و سوگیری‌ها و خطاهای ادراکی احتمالی را برجسته می‌کند. در نهایت اینکه استفاده از چند ارزیاب احتمال تشویق و تنبیه غیرمنصفانه برخی کارکنان توسط مدیران را کاهش می‌دهد (بحث درباره برابری و انصاف در فصل پنجم را به خاطر آورید).

بررسی بازخورد ۳۶۰ درجه برای ۶۹۰۰۰ مدیر و ۷۵۰۰۰۰ کارمند نشان دهنده نتایج شگفت‌انگیزی بود. اینکه مدیران به شکل چشمگیری توانایی‌های خود را بیش از میزان واقعی برآورد می‌کنند، جای تعجب ندارد. اما مدیرانی که صلاحیت خود را به میزان کمتری ارزیابی می‌کردند، توسط کارکنان به عنوان اثربخش‌ترین رهبران در نظر گرفته شدند. همچنین کارکنان تحت فعالیت این مدیران بیشترین میزان دل‌بستگی (به عنوان یک پیامد مهم فردی) را داشتند.

پژوهش درباره بازخورد ۳۶۰ درجه و ترکیب آن با تجربه مشاوره‌ای ما، منجر به ترجیح ناشناس بودن بازخوردها و منع استفاده از آنها در تصمیمات مربوط به پرداخت و ارتقاء شد، زیرا در صورت استفاده از این سیستم در تصمیمات مربوط به پرداخت و ارتقاء، مدیران ضمن مقاومت سعی در دستکاری فرآیند می‌کنند. گرچه بازخورد از چند منبع، برای اهداف آموزش و توسعه‌ای مفید است. حال که با اهمیت نظارت و ارزیابی عملکرد و نکات کاربردی برای انجام دقیق آن آشنا شدید، به گام بعدی یعنی مرور عملکرد می‌پردازیم. بخش بعدی بیش‌تری درباره بازخورد فراهم می‌کند.

¹ Vineet Nayar

² reverse accountability

۴.۶ گام سوم: بررسی عملکرد، بازخورد و مربیگری

پرش اصلی

چگونه می‌توان از بازخورد و مربیگری برای بازبینی و بهبود عملکرد بهره برد؟

تصویر بزرگ‌تر

در این بخش با چگونگی تأثیر انواع بازخورد بر عملکرد و چگونگی ارائه اثربخش آن آشنا خواهید شد. همچنین نسبت به چگونگی ترکیب بازخورد و مربیگری به عنوان ابزاری قدرتمند برای مدیریت و بهبود عملکرد خود و دیگران آگاهی پیدا خواهید کرد.

به اعتقاد اغلب افراد ارائه و دریافت بازخورد، عاملی بالقوه در ارتقای عملکرد است. گرچه بیشتر افراد اذعان می‌کنند که معمولاً آن طور که ما می‌بینیم بازخورد ارائه نداده و دریافت نکرده‌اند. ما در این بخش به درک برخی دلایل این موضوع و ارائه راهکار برای رفع آن کمک خواهیم کرد. درست به نظر می‌رسد که مهارت‌های بازخورد را به عنوان برخی از ارزشمندترین ابزارهای قابل توسعه در طی مسیر شغلی در نظر بگیریم. در ادامه به بیان دلیل صحت این گزاره می‌پردازیم.

بایدها و نبایدهای بازخورد اثربخش

هم دانش‌آموزان و دانشجویان و هم کارکنان (حداقل افراد دارای عملکرد خوب)، قدر بازخورد را می‌دانند. آن‌ها می‌خواهند چگونگی انجام کار خود و مقایسه آن با سایر همکاران را بدانند. بازخورد یک پسر عمومی مهم، اما نه همیشه حاضر، در تعیین هدف است. شما با استفاده از بازخورد قادر به مقایسه عملکرد با هدف و در نتیجه اصلاح رفتار و تلاش‌ها خواهید بود. بنابراین **بازخورد، اطلاعاتی درباره عملکرد فردی یا گروهی ارائه شده به مجریان برای بهبود شرایط است.**

بازخورد اثربخش، تنها اطلاعات است و ارزیابی نیست. ارزیابی‌های ذهنی مانند: «تو تنبل هستی» یا «تو نگرش بدی داری» یک بازخورد اثربخش نمی‌باشند. آن‌ها نظرات ساده و دارای ارزش اندکی هستند. اما داده‌های سختی مانند: «واحد‌های فروخته شده، روزهای غیبت، میزان صرفه‌جویی در هزینه، پروژه‌های کامل شده، رضایت مشتریان و مرجوعی کیفی همگی مثال‌هایی از بازخورد اثربخش هستند. کریستوفر لی^۱، نویسنده کتاب **مکالمات عملکردی: جایگزینی برای ارزیابی**^۲، با مقایسه بازخورد با ارزیابی عملکرد، مفهوم بازخورد را این چنین بیان می‌کند:

بازخورد به معنای تبادل اطلاعات درباره وضعیت و کیفیت پیامدهای کاری و ایجاد کننده نقشه راهی برای موفقیت است. بازخورد برای انگیزش، پشتیبانی، هدایت، اصلاح و تنظیم و تعدیل تلاش‌ها استفاده می‌شود. بازخورد باعث کسب اطمینان از هماهنگی مدیر و کارکنان و توافق آن‌ها بر استانداردها و انتظارات انجام کار می‌شود. در مقابل اما ارزیابی سنتی با حذف ارتباط تعاملی، مشارکت کارکنان را به عنوان مفهومی منفی در نظر می‌گیرد. کارکنان از مشارکت در ارزیابی عملکرد دلسرد شده و در صورت انجام آن پاسخ‌های آن‌ها پذیرفته نخواهد شد.

ارزش بازخورد

مایک دوک^۳، رئیس و مدیرعامل پیشین والمارت^۴، از طرفداران جدی ایجاد ارتباط بین هدف‌گذاری و بازخورد است.

¹ Christopher Lee

² Performance Conversations: An Alternative to Appraisals

³ Mike Duke

⁴ Walmart

رهبری به معنای گوش دادن و بازخورد گرفتن از طیف گسترده‌ای از مواد سازنده است. به عبارت دیگر رهبری درباره تعیین اهداف جسورانه و نترسیدن از پیگیری آن‌ها است. همچنین معتقدم بهتر است رهبر به جای وضع یک هدف آسان و تلاش زیاد برای دستیابی به آن، یک هدف جسورانه تنظیم کند و پس از آن کمی کوتاه بیاید. در برخی محیط‌ها، بازخوردهای سخت به شیوه‌ای تهدیدآمیز در نظر گرفته می‌شوند و افراد علاقه‌ای به دریافت بازخورد ندارند. به نظرم افراد در محیط ما علاقه به شنیدن بازخورد صریح دارند. پس از ترک یک جلسه حتی پیش از دور شدن از محیط این پرسش را مطرح می‌کنم که: «به من بازخورد بدهید». به نظرم رهبر با درخواست دریافت بازخورد، باعث ایجاد محیط کاری خوبی می‌شود. علیرغم تأکید بر نقش بازخورد توسط مایک دوک، در اکثر حوزه‌های زندگی چندان به آن توجه نشده است. مثلاً نظرسنجی سراسری واتسون ویات^۱، نشان داد که ۴۳ درصد کارکنان «احساس می‌کنند راهنمایی کافی برای بهبود عملکردشان دریافت نمی‌کنند». شصت و هفت درصد این احساس را دارند که در مجموع بازخورد مثبت اندک و ۵۱ درصد نیز انتقادات سازنده بسیار کمی از رئیسشان دریافت می‌کنند. احتمال اینکه افراد دریافت‌کننده بازخورد اندک، رئیسشان را به سایرین پیشنهاد کنند ۴۳ درصد کمتر است. بازخورد به شکل واضحی بر پیامدهای چارچوب سازماندهی تأثیر گذار است.

اگر بازخورد مفید است چرا کمتر از آن استفاده می‌شود؟

این پرسش واضح، ارزش پاسخ دارد. پس از بررسی روی هزاران دانش‌آموز و کارمند، پژوهشگران رایج‌ترین پاسخ‌ها را به شکل زیر پیشنهاد کردند:

۱. **تأثیر منفی احتمالی بر روابط:** با اینکه انتقال اخبار خوب برای اغلب افراد آسان است، مانند: «سوزان! کارت را عالی انجام دادی. مشتری بسیار راضی بود و تو باعث خوب به نظر رسیدن تیم شدی». اما افراد کمی مایل به ارائه بازخورد منفی یا اخبار بد مانند: «سوزان! تو آمادگی کافی نداشتی و شانس ما را برای کار با مشتری مورد نظر از بین بردی.» هستند. ما نگران ایجاد حس بد در افراد و تأثیر بر چگونگی عملکرد آن‌ها در آینده هستیم. همچنین ما اغلب در محیط کار دوستانی داریم و به دلیل علاقه به بسیاری از همکارانمان، قصد ایجاد حس بد در آن‌ها و ناراحتی خود و دیگران یا لطمه به روابطمان را نداریم.

۲. **محدودیت زمانی:** همه ما مشغله داریم. حتی مدافعان سرسخت بازخورد هم اغلب آن را پشت گوش می‌اندازند. «این هفته می‌خواهم درباره تأثیر شروع سریع مارک در شرکت با او صحبت کنم». اما این هفته هم می‌گذرد و شما کماکان این کار را انجام نداده و به هفته بعدی موکول می‌کنید که آن هم می‌گذرد و انجام نمی‌شود.

۳. **عدم اعتماد به نفس:** افراد بسیار کمی برای دادن بازخورد اثربخش آموزش می‌بینند که باعث عدم اطمینان از توانایی‌ها در آنان می‌شود. مسئله وقتی پیچیده می‌شود که بازخورد شامل محتوای منفی و یا مرتبط با ارزیابی عملکرد باشد. پس از مطالعه این فصل و کتاب نباید بهانه‌ای داشته باشید زیرا دانش و ابزار کافی برای ارتقای اعتماد به نفس خود را خواهید داشت.

۴. **نبود پیامدها:** طبق آنچه خواهید آموخت یا تا کنون آموخته‌اید، نسبت به گذشته، گرایش بیشتری به ارائه بازخوردهای متعدد و قابل ملاحظه است. گرچه در صورتی که مدیران با توجه به ارائه بازخوردهایشان (اثربخش یا غیراثربخش)، ارزیابی شوند، با احتمال کمتری از بازخورد استفاده می‌کنند.

با توجه به این موانع ذهنی رایج، در ادامه به چگونگی غلبه بر آن‌ها و عملکرد بهتر اشاره می‌کنیم. در ابتدا به دو کارکرد اصلی بازخورد، یعنی آموزش و انگیزش اشاره می‌کنیم.

¹ Watson Wyatt Worldwide

فرض کنید یکی از دانش‌آموزانی هستید که در تصویر فوق مشغول یادگیری احیای قلبی^۱ است. به نظرتان کدام نوع بازخورد مفیدتر است؟ آموزشی یا انگیزشی؟ بدون توجه به ترجیح شما، احتمالاً موافقید که ارائه هر دو نوع بازخورد توسط مربی اثربخش‌تر از آن است که او صرفاً نادرست بودن کار و نارضایتی از عملکردتان را اعلام کند. بنابراین به خاطر داشته باشید که در هنگام ارائه بازخورد به دیگران از هر دو نوع آموزشی و انگیزشی استفاده کنید تا تحسین برانگیز و اثربخش بماند.

© Hero Images/Getty Images RF

دو کارکرد بازخورد

به گفته کارشناسان، بازخورد دارای دو کارکرد برای دریافت‌کنندگان آن است: آموزشی^۲ و انگیزشی. بازخورد با تصریح نقش‌ها و آموزش رفتار جدید در نقش آموزشی است. مثلاً به یک دستیار حسابدار توصیه می‌شود تا یک مورد خاص را به جای هزینه، به عنوان سرمایه در نظر بگیرد. بازخورد وقتی به عنوان یک پاداش عمل کند یا وعده آن را بدهد، انگیزشی محسوب می‌شود (فصل پنجم را به خاطر آورید). شنیدن این جمله از رئیس که: «تو پروژه را پیش از موعد انجام دادی؛ پس بقیه روز را استراحت کن»، پاداشی خوشایند برای یک کار دشوار است. به طور کلی، بسیاری از کارکنان بدون در نظر گرفتن محتوا، برای توجه و علاقه بروز یافته در بازخورد ارزش قائلند.

منابع مهم بازخورد، شامل آن‌هایی که اغلب نادیده گرفته می‌شوند.

سه منبع بازخورد عبارت‌اند از:

۱. دیگران

۲. کار

۳. خود

نیاز به گفتن نیست که شما اغلب اوقات بازخورد را از دیگران (همکاران، سرپرستان، زیردستان و مشتریان) دریافت می‌کنید. شاید در نظر گرفتن خود کار به عنوان یک منشأ بازخورد عینی کمتر رایج باشد. مثلاً بسیاری از کارها مانند: نوشتن کد، فرود هواپیما یا زدن ضربه به توپ گلف، جریان ثابتی از بازخورد را درباره چگونگی انجام آن فراهم می‌کند. سومین منشأ بازخورد خودتان هستید اما ممکن است جانبداری به نفع خود و سایر مشکلات ادراکی این منشأ را تحت تأثیر قرار دهند (فصل چهارم).

افراد دارای اعتماد به نفس بیشتر، تمایل بیشتری به اتکا بر بازخورد فردی دارند. این موضوع در سطوح بالاتر سلسله‌مراتب سازمانی نمود بیشتری دارد زیرا هر چه مقام سطح پست سازمانی فرد بالاتر باشد، امکان دریافت بازخورد از دیگران نیز کمتر می‌شود. علاوه بر این چالش‌ها، فایده بازخورد زمانی بیشتر می‌شود که مورد حمایت مدیران ارشد یا از جانب کارکنان ترک‌کننده سازمان یا مشتریان باشد. در ادامه درباره هر کدام از این موارد بحث خواهیم کرد.

نقش مدیران و رهبران ارشد: هیچ کس علاقه‌ای به دادن بازخورد منفی به رئیس خود ندارد و در واقع بسیاری از رؤسا هیچ وقت تقاضای دریافت بازخورد نمی‌کنند. برای مثال یکی از نویسندگان این کتاب که در چندین شرکت و دانشگاه کار کرده است، تاکنون با درخواست دریافت بازخورد از سوی رؤسا و مدیرانش در سطوح گوناگون مواجه نشده است. مسئله دیگر این است که مدیران به دلیل انجام کارهای انتزاعی بیشتر، در مقایسه با کارکنان خط مقدم، امکان کمتری برای دریافت بازخورد از کارهای روزمره خود دارند (برای

¹ CPR

² instructional

مثال تدوین راهبرد را با فروش محصول مقایسه کنید). طبق اعلام یک حسابدار رسمی و مشاور شرکت خدمات حرفه‌ای جیم بومر^۱، در شرایطی امکان ایجاد وضعیت ناگوار برای شرکت‌ها وجود دارد:

اگر شما سیستمی برای پاسخگو نگه داشتن افراد برای اهدافشان نداشته باشید، همه کار، زمان و تلاش صرف شده برای توسعه برنامه‌ها از بین می‌رود ... رهبری به دنبال پاسخگو نگهداشتن کارکنان تازه‌کار است اما از ایجاد یک سیستم رسمی برای سنجش عملکرد در سطوح ارشد مدیریت اجتناب می‌کند. اگر مدیران و رهبران ارشد خودشان را پاسخگو نگه ندارند کارکنان به راحتی رفع تکلیف کرده و زیر بار یک سیستم سراسری عملکرد نخواهند رفت.

نتیجه پژوهش اخیر، برارزش دریافت بازخورد از جانب زیردستان تأکید می‌کند. بر این اساس، وقتی زیردستان درباره احساس ناعدالتی ناشی از اعطای پاداش، بازخوردی صریح، دارای جزئیات و واقعی ارائه می‌کنند، مدیران تصمیمات آینده را منصفانه‌تر و با در نظر گرفتن منفعت عمومی اتخاذ می‌کنند اما اگر کارکنان از وضعیت شکایت کنند، ممکن است تصمیمات آتی مدیران غیرمنصفانه‌تر و خودخواهانه‌تر نیز بشود. بنابراین، مدیران اجرایی یا ارشد برای ارتقای واکنششان نسبت به بازخورد چه باید انجام دهند؟

۱. درخواست بازخورد از دیگران با ایجاد محیط کاری مناسب برای صادق و صریح بودن.

۲. تفکیک بازخورد از فرآیند بررسی عملکرد، مخصوصاً برای مدیرانی که به صورت غیررسمی ارزیابی می‌شوند.

۳. ایجاد سازوکاری برای اخذ بی‌نام بازخورد. این کار وقتی مفید است که منشأ بازخورد مهم نباشد. مثلاً یک مدیرعامل شاغل در ستاد شرکت فونیکس^۲ کنجکاو است بداند اعضای تیم طراحی در شانگهای چه تصویری از او دارند. در این مثال او نیازی به آگاهی از نظر تک تک کارکنان ندارد و صرفاً نظرات کلی کارکنان آن شعبه به خصوص برایش مهم است.

غافلگیر نشوید! هر کس که مسئول انجام ارزیابی عملکرد است، باید از عدم غافلگیری (خوب یا بد) مطمئن باشد. به عنوان یک قانون کلی، اگر شما به واسطه آنچه در حین ارزیابی شگف‌زده شوید، یعنی مدیرتان وظیفه مدیریت عملکرد را به خوبی انجام نداده است. این موضوع همچنین نشانه‌ای قطعی از عدم ارائه بازخورد توسط او از لحاظ کمی و کیفی است. اغلب این غافلگیری‌ها در سیستم‌های مدیریت عملکرد ساختارمند سالانه رخ می‌دهد. بدین معنی که بدون توجه به تعداد دفعات جمع‌آوری اطلاعات عملکرد، این اطلاعات تنها یک بار در سال مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

برای غافلگیر نشدن در ارزیابی‌ها، در این خصوص ضمن حفظ ارتباط دوره‌ای با مدیرتان، از او پرسید: «چیزی هست که باید نسبت به آن آگاه باشم؟ با اینکه می‌دانم ارزیابی من در ادامه سال انجام خواهد شد اما می‌خواهم از غافلگیری احتمالی خود حتی از نوع مثبت آن جلوگیری کنم». اگر این کار را با یک لبخند انجام دهید، احتمال آگاهی مدیرتان نسبت به نیت شما افزایش می‌یابد. بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی رویکرد منحصر به فرد کارکنان در شرکت زاپوس^۳ برای بازخورد را توضیح می‌دهد.

¹ Jim Boomer

² Phoenix

³ Zappos

رفتار سازمانی در عمل

بازخورد و بهبود خود را چگونه هجی می‌کنید؟ ز.ا.پ.و.س!

یکی از عناصر اصلی که منجر به داشتن شرایط فوق‌العاده برای شرکت زاپوس در مواجهه با مشتریان و بیش از ۱۴۰۰ کارمند آن می‌شود، رویکرد شرکت در مدیریت عملکرد است. شرکت برای بازخورد اعتبار بسیار ویژه‌ای قائل است و آن را به عنوان یک عامل اساسی در بهبود مستمر می‌داند.

شکل بازخورد: به مدیران صراحتاً برای ارائه بازخورد آموزشی (مانند میزان زمان صرف شده برای تماس با مشتریان) و غیرتحلیلی دستور داده می‌شود که برای مثال این موضوع در تعداد دفعات مشاهده یک رفتار مطلوب توسط مدیر نشان داده می‌شود. به عبارت دیگر مدیران باید مثال‌های خاصی از رفتار را ارائه دهند.

مرتبط با ارزش‌ها: این رفتارها و بازخوردها، مستقیماً با ۱۰ ارزش اصلی شرکت، یعنی ارائه خدمت فوق‌العاده، پذیرش و برانگیختن تغییر، ایجاد محیط خوشایند و کمی عجیب و غریب، خلاق و پذیرای افکار نو بودن، پیگیری رشد و یادگیری، ایجاد روابط صادقانه و صریح، ایجاد روحیه مثبت تیمی و خانوادگی، بهره‌وری بیشتر، مشتاق و مصمم بودن و فروتنی مرتبط هستند. در واقع این ارزش‌ها، اساس مدیریت عملکرد شرکت و بازخورد مرتبط با آن هستند.

استفاده و فراوانی بازخورد: شرکت تنها یک بار در سال از ارزیابی عملکرد استفاده نمی‌کند بلکه از مدیران انتظار می‌رود تا با ارائه پیوسته بازخورد به کارکنان باعث ایجاد رفتارهای مورد نظر در آن‌ها شوند. به عبارت دیگر مدیران هستند که تعداد دفعات بازخورد را تعیین می‌کنند. همچنین «این ارزیابی‌ها برای ارتقاء، پرداخت یا اهداف انضباطی استفاده نمی‌شوند و هدف آن‌ها ارائه بازخورد درباره چگونگی تصور سایرین از کارکنان است».

برآورده نشدن انتظارات: در صورت عدم تحقق عملکرد افراد مطابق با استانداردها، شرکت برای ایجاد و بهبود مهارت دوره‌هایی رایگان و آنلاین برگزار می‌کند.

بیانید

۱. مزیت‌های رویکرد شرکت نسبت به بازخورد چیست؟
۲. معایب احتمالی رویکرد فوق چیست؟
۳. دلیل علاقه یا عدم علاقه به کار کردن با چنین سیستم مدیریت عملکردی را توضیح دهید.
۴. با فرض اینکه یکی از مدیران شرکت فوق هستید، این سیستم چه مزایا و معایبی برای شما دارد؟

کارکنان شرکت زاپوس نه تنها مجاز به شخصی‌سازی محیط کاری خود هستند بلکه نسبت به این کار تشویق می‌شوند. این موضوع ضمن مطابقت با یکی از ارزش‌های شرکت مبنی بر ایجاد محیط خوشایند و کمی عجیب و غریب باعث ارتقای کیفیت خدمات مشتریان می‌شود.

مصاحبه‌های ماندن و رفتن: کارکنان به دلایل بسیاری مانند فرصت‌های شغلی بهتر، مسیر شغلی دوگانه^۱، پول، عدم انصاف، قلدری و بیش از همه یک رئیس بد، شغل خود را ترک می‌کنند. فارغ از دلیل ترک شغل، مصاحبه‌های خروج^۲ با ایجاد بازخورد دلایل اصلی را آشکار می‌کنند.

این مصاحبه‌ها در صورت اجرای خوب، در موارد زیر مفید هستند:

۱. **ایجاد دلبستگی در کارکنان:** جمع‌آوری، اشتراک و اقدام بر اساس اطلاعات باعث انتقال پیام مهم بودن نظرات و تجارب سایر کارکنان و در نتیجه افزایش دلبستگی می‌شود.

۲. **تأکید بر اقدام مورد نیاز:** از آنجا که رایج‌ترین دلیل ترک خدمت، مدیریت ضعیف است، مصاحبه‌های خروج به تعیین نیازهای توسعه‌ای مدیران از جمله افراد دارای سبک مدیریت ذره‌بینی^۳ کمک می‌کند.

۳. **کمک به الگوگیری:** کارکنان خروجی، اغلب قادر به آشکارسازی پرداخت‌ها و سایر مزایای رقبا هستند که باعث جذب این کارکنان شده است.

۴. **تبدیل کارکنان سابق به استخدام‌کنندگان بالقوه:** ایجاد فرصت تسهیم عقاید و تجارب برای کارکنان در حال خروج از سازمان باعث ایجاد حسن نیت در نظر آن‌ها می‌شود و در نتیجه کارکنان جدا شده از سازمان، کارفرمای سابق خود را به عنوان یک مدیر خوب و سازمان قبلی خود را به عنوان محل مناسب کار، به دوستان و همکاران خود معرفی می‌کنند.

۵. **تبدیل کارکنان سابق به مشتریان یا شرکای کاری:** بسته به ماهیت کار، ممکن است کارکنان سابق به مشتریان محصولات یا خدمات کارفرمای سابق خود یا شرکای آن‌ها تبدیل شوند. در هر دو حالت کارفرمای سابق منتفع می‌شود. مثلاً بسیاری از وکلا، با ترک شرکت حقوقی و کار کردن به صورت شخصی برای موکلین خود، برای خدمات حقوقی از شرکت سابق خود کمک می‌گیرند.

همچنین مدیران دانا به دنبال کشف علت ماندن کارکنان در سازمان نیز هستند. برای این منظور، پرسیدن بهتر از اتکا به عقل سلیم یا دانسته‌های پیشین است. مدیرعامل سابق توئیتر، دیک کاستولو^۴، نظرش مبنی بر بزرگنمایی درباره مصاحبه‌های خروج را به یکی از مصاحبه‌کننده‌ها اعلام کرد؛ «همه مدیر خود را ترک می‌کنند». به اعتقاد او کارهای در حال انجام شرکت از نظر ارزشمندترین کارکنان حائز اهمیت بیشتری است. بسیاری از متخصصان منابع انسانی نظر کاستولو را به اشتراک گذاشتند. استدلال این است که اطلاعات مصاحبه خروج، حتی در صورت عملیاتی بودن بسیار دیر به دست می‌آیند زیرا کارکنان سازمان را ترک کرده‌اند. در مقابل اما، طبق گفته کورتیس اودوم^۵، مدیر و استراتژیست پیشین، مصاحبه‌های ماندن^۶ «با ایجاد فرصت شنیدن نظرات کارکنان و عمل و خلاقیت بر اساس آن باعث ایجاد دلبستگی کارکنان فعلی می‌شوند».

در حالت ایده‌آل، کارفرمایان از هر دو نوع مصاحبه استفاده می‌کنند. مصاحبه‌های خروج و ماندن اهداف گوناگونی دارند و انواع مختلفی از اطلاعات مفید را فراهم می‌کنند. مصاحبه‌های ماندن، محیطی ایجاد می‌کنند که در آن ارتباطات باز و متعدد میان کارکنان و مدیران درباره کارها جریان داشته باشد.

¹ dual-career issues

² exit interviews

³ micromanage

⁴ Dick Costolo

⁵ Curtis Odom

⁶ stay interviews

مصاحبه های خروج وسیله ای عالی برای به کسب بازخورد با توجه به دلایل ترک کارکنان است. اخیراً، برخی از شرکت‌ها نیز مصاحبه‌های ماندن را انجام می‌دهند. استدلال ساده است - بفهمید چرا افراد می‌مانند و برای حفظ آن‌ها چه کارهایی انجام بدهیم. نگه داشتن کارکنان خوب بسیار موثرتر و ارزاتر از جایگزینی آن‌ها است.

© Gustavo Frazao/Shutterstock RF

چه کسی به دنبال بازخورد است و چه کسی در پی آن نیست و آیا اهمیت دارد؟

به دلیل توافق دانشگاهیان و مدیران درباره ارزش بازخورد، مطالعات بسیاری درباره آن صورت گرفته است. این کار ما را قادر می‌سازد ویژگی‌هایی را شناسایی کنیم که پیش‌بینی می‌کنند چه کسی بیشتر یا کمتر به دنبال بازخورد است. ستون سمت راست جدول ۵.۶ ویژگی‌های افراد بی‌علاقه به بازخورد و ستون چپ ویژگی‌های افراد علاقمند به بازخورد را نشان می‌دهد.

جدول ۵.۶ افراد علاقمند و افراد بی‌علاقه به بازخورد

تعیین‌کننده افراد بی‌علاقه نسبت به بازخورد	تعیین‌کننده افراد پیگیر بازخورد
علاقه‌مند به سازمان	تمایل زیاد به اهداف یادگیری و عملکردی
علاقه‌مند به شغل فعلی	عزت نفس زیاد
سن زیاد	روابط با کیفیت بالا

SOURCE: Excerpted from F. Anseel, A. Beatty, W. Shen, F. Lievens, and P. Sackett, "How Are We Doing After 30 Years? A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Outcomes of Feedback-Seeking Behavior," *Journal of Management*, January 2015, 318–348.

نتایج بالا جالب و مفید است. اما پرسشی که پیش می‌آید این است که آیا صرفاً در پی بازخورد بودن باعث ارتقای پیامدها می‌شود؟ بله، پیگیری بازخورد با ارتقای موارد زیر مرتبط است:

- رضایت شغلی
- رفتار کاری فوق‌فعال
- ایجاد رابطه
- شبکه‌سازی

اگر هر یک از این نتایج فوق برای شما معنی‌دار باشد، پس شما علاقه‌مندید که بازخورد بگیرید. اکنون بیایید نحوه ارتباط ادراک و بازخورد شما را بررسی کنیم.

ادراکات شما مهم هستند.

یکی از دلایلی که افراد خیلی بازخورد نمی‌دهند یا به دنبال آن نیستند، این است که آن‌ها نمی‌خواهند. نگرش شما نسبت به بازخورد چیست؟ آیا در پی آن هستید؟ آیا فقط در صورت مثبت بودن، خواستار شنیدن بازخورد هستید؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها و درک بهتر تمایل به بازخورد، خودارزیابی ۱.۶ را انجام دهید.

خودارزیابی ۱.۶

تمایل من به باز خورد چگونه است؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. یکی از آخرین بازخوردهایی که دریافتید را در نظر بگیرید.
۲. امتیاز شما چگونه به توضیح واکنش‌تان در برابر آن باز خورد کمک می‌کند؟
۳. وضعیت منحصر به فردی را توضیح دهید که در آن تمایل به باز خورد (امتیاز شما) در محل تحصیل یا کار مفید یا مضر بوده است.
۴. با توجه به امتیازتان، به شیوه‌های ممکن برای بهبود پذیرش باز خورد فکر کنید.

عوامل بسیار دیگری بر ادراک شما از باز خورد تاثیر می‌گذارند. برای مثال اعتبار منبع، منصفانه بودن سیستم باز خورد و منفی بودن آن از جمله این عوامل هستند.

عوامل مؤثر بر ادراک از باز خورد: عوامل بسیاری بر ادراک ما از باز خورد تأثیر دارند. مثلاً همه مدیران و کارکنان در معرض

خطای اساسی اسناد (مدیر عملکرد ضعیف‌تان را کاملاً به شما نسبت می‌دهد) و خطای جانبداری به نفع خود (شما موفقیت خود را به عوامل درونی و عملکرد ضعیف را به عوامل بیرونی نسبت می‌دهید) هستند. موارد زیر نیز بر ادراک شما از باز خورد تأثیر می‌گذارند:

۱. دقت: یک انتقاد رایج به نظام‌های مدیریت عملکرد این است که چیزهای نادرستی یا چیزهای درستی را به شیوه‌های نادرست می‌سنجند که در هر صورت منجر به نادرستی باز خورد می‌شوند.

۲. اعتبار منابع: اگر یکی از اعضای دارای عملکرد عالی در تیم پروژه، نقطه ضعف‌تان را گوشزد کند، به احتمال زیاد اهمیت بیشتری برای باز خورد او قائل خواهید شد. در اینجا اعتماد نیز نقش مهمی دارد. در صورت عدم اعتماد به ارائه دهنده باز خورد، به احتمال زیاد نسبت به دلیل تردید به نیت او، برای باز خورد وی ارزش کمی قائل می‌شوید.

۳. منصفانه بودن سیستم: تصور بی‌انصافی نسبت به فرآیند یا پیامدها (ثوری برابری در فصل پنجم)، نه تنها منجر به نادیده گرفتن باز خورد بلکه باعث ناراحتی، کناره‌گیری، انجام رفتارهای کاری مخرب و یا استعفا می‌شود. ارزیابی عملکرد یکی از جنبه‌های زندگی سازمانی است که بسیار در معرض مسئله انصاف است.

۴. انتظارات عملکرد-پاداش: مدیریت عملکرد اثربخش و به طور خاص، باز خورد باز و پیوسته میان شما و سرپرستان، ابزاری مهم در مدیریت انتظارات است.

۵. منطقی بودن اهداف و انتظارات: چالشی بودن اهداف یک ویژگی خوب و غیرقابل دسترسی بودن آن، بد محسوب می‌شود. اگر مدیرتان می‌گوید: «تو می‌توانی پاداشی معادل ۵۰ درصد دستمزدت به دست آوری». از او بپرسید که آیا تاکنون کسی این پاداش را کسب کرده است؟ منفی بودن پاسخ نشان از اولین بودن شما و غیرمنطقی بودن هدف است.

هر باز خوردی که در رفع ابهام از یک یا چند مورد از این موانع شناختی ناکام باشد، پذیرفته نمی‌شود. تجربه فردی تعیین‌کننده میزان اهمیت این عوامل است. مثلاً مرور پژوهش‌ها درباره اقدامات انضباطی، حاکی از ادراک متفاوت افراد بر اساس جنسیت فرد ایجادکننده اقدامات مذکور، خصوصیات فرهنگی افراد مرتبط و استفاده سرپرست از عذرخواهی و توضیحات است. با توجه به این تفاوت‌ها در ادراک، توصیه ما به سرپرستان استفاده از ارتباطات دوسویه، برقراری ارتباط با کارکنان برای کسب اطمینان از درک نظم و انضباط،

استفاده از همدلی (یا در صورت نیاز عذرخواهی) برای کاهش واکنش‌های منفی کارکنان و تمرکز بر کمک به کارکنان در بلندمدت است.

بازخورد منفی: به خاطر داشته باشید، بازخورد به خودی خود یک اطلاعات ساده است و تنها در مقایسه با هدف یا انتظار، مثبت یا منفی تلقی می‌شود. برخی از این مقایسه‌ها مبنای بهبود محسوب می‌شوند (توجه کنید که بازخورد منفی به معنی تقویت منفی نیست. در ادامه فصل با تفاوت اصلی این دو مفهوم آشنا خواهید شد). به طور کلی، افراد بازخوردهای مثبت را دقیق‌تر از بازخوردهای منفی درک و به خاطر می‌سپارند اما بازخورد منفی (مانند اعلام اینکه عملکرد شما پایین‌تر از سطح میانگین است) احتمالاً اثر انگیزشی مثبت داشته باشد. بر اساس نتیجه یک پژوهش، افرادی که به آن‌ها اعلام شده بود ضعیف‌تر از میانگین هستند، در یک تست خلاقیت عملکرد بهتری نسبت به افراد دریافت‌کننده بازخورد مثبت از خود نشان دادند. ظاهراً افراد با در نظر گرفتن بازخورد منفی به عنوان یک چالش، اهداف بلندپروازانه‌تری برای خود تصور کردند و افراد دریافت‌کننده بازخورد مثبت نیز انگیزه کمتری برای عملکرد بهتر داشتند. با این حال، در ارائه بازخورد حاوی پیام منفی یا محتوای تهدیدکننده باید احتیاط کرد تا از ایجاد ناامنی و حالت دفاعی اجتناب شود. به عبارت دیگر، ادراک، مهم است. بازخورد مثبت و منفی برای بهبود عملکرد نیازمند راهنمایی صریح است. بازخورد سازنده و در راستای دستیابی به یک پیامد مهم یا ارزشمند، با دقت بیشتری درک می‌شود و بنابراین احتمال عمل شدن به آن بیشتر خواهد بود. جدول ۶.۶، حاوی راهنمایی برای استفاده از بازخورد منفی در مقابل بازخورد مثبت است.

بازخورد منفی، جایگاه ویژه خود را در محیط کار دارد و برخی اوقات ضروری است. اما در استفاده از آن احتیاط کنید تا تأثیر منفی نداشته باشد. © Photographee/Shutterstock RF

جدول ۶.۶ بهترین زمان استفاده از بازخورد مثبت و منفی

توصیه به استفاده از بازخورد مثبت برای دریافت‌کننده‌هایی دارای ویژگی‌های	توصیه به استفاده از بازخورد منفی برای دریافت‌کننده‌هایی دارای ویژگی‌های
در آغاز مسیر دستیابی به هدف	در پایان مسیر دستیابی به هدف
تازه‌کار	خبیره
رابطه دور	رابطه نزدیک

SOURCE: © Dr. Alan J. Rowe, Distinguished Emeritus Professor. Revised December 18, 1998.

همان‌طور که در بررسی دانشجویان بازرگانی مشاهده شد، بازخورد منفی می‌تواند به خودکارآمدی آسیب برساند. محققان نتیجه گرفتند: "برای تسهیل در ایجاد باورهای قوی در زمینه کارآیی، مدیران باید در ارائه بازخورد منفی دقت کنند. انتقاد مخرب از سوی مدیران که علت عملکرد ضعیف را به عوامل داخلی نسبت می‌دهند، هم باورهای خودکارآمدی و هم اهداف تعیین شده توسط گیرندگان بازخورد را کاهش می‌دهد." بنابراین مدیران باید هنگام ارائه بازخورد، به تأثیر بازخورد بر اهداف، توجه داشته باشند.

بایدها و نبایدهای بازخورد

به گفته ان استیونز^۱ و گرگ گاستین^۲، از مشاوران اصلی شرکت مشاوره مدیریت و کاریابی کلییراک^۳، «دادن بازخورد به کارکنان و دریافت بازخورد برای خود، یکی از مهم‌ترین فرآیندهای منابع انسانی است که به خوبی درک و اجرا نشده است». جدول ۷.۶، مهم‌ترین و اساسی‌ترین بایدها و نبایدهای ارائه بازخورد را بیان می‌کند.

دونا موریس^۴، نایب رئیس ارشد بخش تجربیات مشتریان و کارکنان شرکت ادوبی^۵، تحولی بزرگ در شیوه مدیریت عملکرد شرکت را رهبری کرد. استفاده از تصاویر کلی و بررسی‌های کلی از جمله ابزارهای روش جدید مدیریت عملکرد هستند.

© Michael Nagle/Bloomberg/Getty Images

جدول ۷.۶ بایدها و نبایدهای بازخورد

بایدها	نبایدها
برای قابل استفاده بودن بازخورد آن را با اهداف موجود مرتبط کنید.	از بازخورد برای تنبیه، ایجاد شرمندگی یا تحقیر افراد استفاده نکنید.
بازخورد را بلافاصله پس از وقوع رفتار ارائه دهید.	از ارائه بازخورد غیرمرتبط با کار فرد بپرهیزید.
بازخورد مشخص و دقیق ارائه کنید.	بازخورد را تا انجام کار خوب به تأخیر نیندازید.
برای کارهای تحت کنترل فرد بازخورد ارائه کنید.	از ارائه بازخورد درباره کارهای خارج از کنترل فرد بپرهیزید.
صادق، توسعه‌نگر، مفید و سازنده باشید.	از ارائه بازخورد بیش از حد پیچیده و غیرقابل درک بپرهیزید.

روندهای فعلی درباره بازخورد

از سال ۲۰۱۲، تعداد شرکت‌های حذف یا اصلاح‌کننده ارزیابی‌های سنتی سالیانه یا شش ماهه، سه برابر شده است. در حال حاضر شرکت‌های جنرال الکتریک، ادوبی، اکسنچر^۶ و گپ^۷، گفت‌وگوهای عملکردی مستمر و به‌هنگام را اجرا می‌کنند. تکنولوژی با فراهم کردن امکان ارسال پیام‌های مستمر باعث تسهیل بازخورد پیوسته شده است. این مکالمات صرفاً میان رئیس و مرنوس برقرار نمی‌شود و هر کارمند امکان ارائه بازخورد به دیگران را دارد. این توسعه جدید باعث حفظ رویکرد توسعه‌گرا و اثربخش می‌شود که در صورت اجرای صحیح، باعث بهره‌برداری از مزایا و کمک به کاهش معایب رایج در شیوه‌های گذشته (و در برخی مواقع مورد استفاده در حال حاضر) می‌شود.

مربی‌گری؛ تبدیل بازخورد به تغییر

مربی‌گری فرآیندی شخصی، بین دو یا چند نفر از افراد به منظور تقویت یادگیری و ایجاد انگیزه تغییر است. مربی‌گری در هر یک از گام‌های مدیریت عملکرد قابل اجرا است اما اغلب پس از بازبینی و پیامدهای عملکرد جای می‌گیرد.

¹ Anne Stevens

² Greg Gostanian

³ ClearRock, an outplacement and executive coaching firm

⁴ Donna Morris

⁵ Adobe Systems

⁶ Accenture

⁷ Gap

یک راه برای بررسی مربی‌گری در نظر گرفتن آن به عنوان یک شکل فردی و شخصی از مدیریت عملکرد است. مربی‌گری با آموزش، یعنی مهارت‌سازی از طریق ارائه محتوای یکسان به گروهی از افراد، تفاوت دارد. مربی‌گری همچنین با منتورینگ^۱ (اغلب متمرکز بر یک مسیر شغلی و نه عملکرد و منحصرأ اجرا شده از جانب کارکنان ارشد بر کارکنان تازه کار) هم متفاوت است. همه این فرآیندها با مشاوره^۲ متفاوت‌اند. در مشاوره، هدف غلبه بر مشکل، تعارض یا رفتار ناکارآمد است.

مربی‌گری اثربخش، توسعه‌ای، دارای اهداف عملکردی و شامل خوداندیشی^۳ و بازخورد است. در واقع «بر اساس پژوهش گالوپ^۴، مک‌کینزی^۵ و هاروارد، بازخورد پرکاربردترین ابزار در مربی‌گری است». خودارزیابی‌های این کتاب به عنوان عناصر مهمی برای مربی‌گری شما محسوب می‌شوند. با این رویکرد، مربی‌گری نه تنها یک جنبه مهم از مدیریت عملکرد اثربخش بلکه منطبق با رفتار سازمانی مثبت‌گرا^۶ است. به این پرسش فکر کنید: چه کسی است که این شکل از مربی‌گری را تحسین نکند و از آن منتفع نشود؟

¹ mentoring

² counseling

³ self-reflection

⁴ Gallup

⁵McKinsey

⁶ positive organizational behavior

⁷ Anne Hawley Stevens

۵.۶ گام چهارم: ارائه پاداش‌ها و سایر پیامدها

پرش اصلی

چگونه می‌توان از پیامدها برای ایجاد نتایج مطلوب استفاده کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

قطعاً شما پاداش گرفتن را دوست دارید اما برخی پاداش‌ها اثربخشی بیشتری دارند. در این بخش با انواع رایج پاداش و نتایج احتمالی سیستم‌های آن آشنا خواهید شد. همچنین به چگونگی استفاده سازمان‌ها از معیارهای گوناگون برای توزیع پاداش از جمله نتایج و رفتارها و دلیل ناکامی برخی پاداش‌ها در ایجاد انگیزه مورد نظر پی خواهید برد.

پاداش‌ها یکی از اجزای اصلی مدیریت عملکرد هستند و به عنوان رویکردهای انگیزشی خاص به اشکال گوناگون بر افراد تأثیر می‌گذارند. برخی کارکنان شغل خود را به عنوان منبعی از یک چک حقوق ماهیانه می‌بینند. برخی دیگر از شغل خود و ارتباط با همکاران لذت می‌برند. حتی داوطلبانی که زمان خود را صرف کار در سازمان‌های خیریه مانند هابیتات فور هیومنیتی^۱، می‌کنند نیز پاداش‌هایی به شکل قدردانی اجتماعی و حس غرور ناشی از صرف غیرخودخواهانه زمان خود دریافت می‌کنند. همچنین افراد چنین کارهایی را معنادار می‌دانند (بحث فصل سوم را به خاطر آورید). بنابراین موضوع پاداش‌های سازمانی چیزی فرای پرداخت‌های مالی است. این بخش عوامل کلیدی نظام‌های پاداش سازمانی را بررسی می‌کند.

عوامل کلیدی در پاداش‌های سازمانی

نظام‌های پاداش، علیرغم گستردگی در برخی عناصر دارای اشتراک هستند. مدل شکل ۳.۶، رابطه سه عنصر زیر را نشان می‌دهد:

۱. انواع پاداش‌ها

۲. معیارهای توزیع

۳. پیامدهای مطلوب

در ادامه هر یک از این سه عنصر و سپس پرداخت به ازای عملکرد را بررسی می‌کنیم.

انواع پاداش‌ها

پاداش‌های مالی، مادی و اجتماعی به عنوان **پاداش‌های بیرونی**^۲ شناخته می‌شوند زیرا از محیط نشأت می‌گیرند اما پاداش‌های ذهنی، به دلیل دریافت از خود، به عنوان **پاداش‌های درونی**^۳ محسوب می‌شوند. اگر شما بیشتر برای کسب پاداش‌هایی مانند پول و مقام کار می‌کنید، با پاداش‌های بیرونی برانگیخته می‌شوید اما اگر پاداش اصلی خود را از ماهیت کار یا احساس معناداری آن و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری دریافت می‌کنید، بنابراین با پاداش‌های درونی برانگیخته می‌شوید (انگیزش درونی و بیرونی در فصل پنجم را به خاطر آورید).

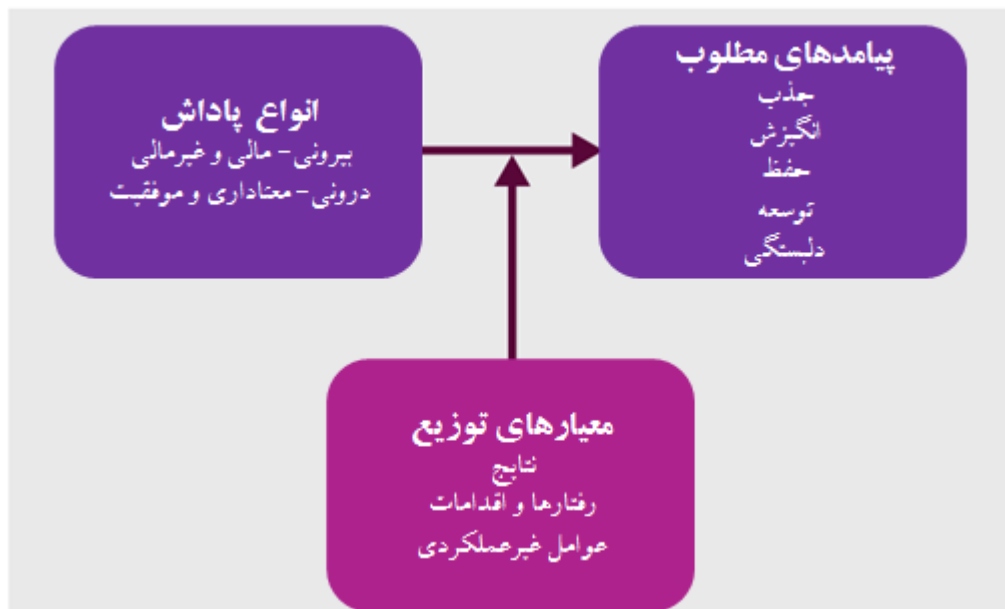
¹ Habitat for Humanity

² extrinsic rewards

³ intrinsic rewards

اهمیت نسبی پاداش‌های بیرونی و درونی، مسئله‌ای ناشی از فرهنگ و ترجیحات فردی است، بنابراین آگاهی نسبت به انواع پاداش‌های مهم برای شما و سایرین، بسیار حیاتی است. این دانش باعث ایجاد تفاوت برای دستیابی به خواسته‌های فردی و همچنین توانایی مدیریت اثربخش دیگران می‌شود و همچنین در شناخت مدیران سازگار با شما مفید خواهد بود.

مثلاً اگر شما در کار خود مصمم باشید، درآمد بالا برایتان بسیار مهم است و خواستار پاداش گرفتن بر اساس تلاش‌هایتان هستید و بنابراین عاقلانه است که به دنبال شرکت‌هایی با سیستم پاداش منطبق با علایق خود باشید. همچنین شما می‌توانید از دانش شخصی خود برای «مدیریت مدیران»^۱ خود استفاده کنید. یکی از نویسندگان این کتاب اندکی پس از استخدام، به طور پیوسته پاداش‌های مدنظر خود را با مدیران در میان می‌گذاشت. با این کار مدیران می‌توانستند پاداش‌هایی با بیشترین تأثیر را انتخاب و ارائه کنند.



شکل ۳.۶ سیستم مدیریت عملکرد اثربخش

SOURCE: Adapted from A. J. Kinicki, K. J. L. Jacobson, S. J. Peterson, and G. E. Prussia, "Development and Validation of the Performance Management Behavior Questionnaire," *Personnel Psychology*, 2013, 1-45

خودارزیابی ۲.۶، در شناسایی پاداش‌های ارزنده از نظر شما و همچنین از نظر کارکنان (بر اساس بررسی انجام شده) مفید است. از نتایج آن برای انجام فعالیت عملی بعدی استفاده کنید.

خودارزیابی ۲.۶

ارزش کدام پاداش برای من بیشتر است؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا تصورات شما درست است؟ دلیل آن را بیان کنید.
۲. بر اساس تئوری انتظار وروم (فصل پنجم) چه باید بکنید؟

¹ manage up

۳. آیا می‌توانید نتایج حاصل از بررسی انجام گرفته را به هم‌کارکنان غیرمدیریتی تعمیم دهید؟ چرا؟

فعالیت عملی

کاربرد آگاهی از پاداش‌های ترجیحی

با استفاده از نتایج خودارزیابی ۲۰۶، به پرسش‌های زیر پاسخ دهید.

۱. پاداش‌های فهرست را در دو گروه بیرونی و درونی جای دهید.

۲. پنج پاداش ارزشمند از نظر شما درونی‌اند یا بیرونی؟

۳. سه پاداش ارزشمند از نظر شما کدامند؟

۴. فرض کنید به دنبال شغل هستید، چگونه می‌توانید از ارائه سه پاداش مدنظر خود توسط شرکت مورد نظر اطلاع یابید؟

معیارهای توزیع

شرکت‌ها از سه معیار کلی برای توزیع پاداش استفاده می‌کنند:

- نتایج: نتایج ملموس شامل مواردی مانند مقدار تولید، کیفیت و عملکرد فردی، گروهی یا سازمانی هستند. این موارد اغلب سنجه‌هایی از نوع حسابداری مانند فروش، سود یا نرخ خطا هستند. کارفرمایان رضایت مشتریان را نیز به طور فزاینده‌ای در نظر می‌گیرند.

- رفتار و اقدامات: مواردی شامل کار تیمی، همکاری، ریسک‌پذیری و اخلاقیت مثال‌هایی برای این معیار محسوب می‌شوند.
- ملاحظات غیرعملکردی^۱: مثال‌های فراوانی مانند پاداش‌های مرتبط با ارشدیت یا عنوان شغلی برای این معیار وجود دارد. حقوق و کلای دادگستری اغلب با تعداد سال‌های فعالیت در خارج از دانشکده حقوق مرتبط است. یک وکیل سال اول حقوق معینی دریافت می‌کند که با وکیل با دو سال سابقه تفاوت دارد. کارکنان شیفت شب و روز دریافتی متفاوتی دارند. مزایایی برای مدیران مانند استفاده از یک هواپیمای شرکتی یا عضویت در یک باشگاه گلف، پاداش‌های غیرعملکردی محسوب می‌شوند. این مزایا اغلب نه به خاطر کاری که انجام می‌دهند بلکه به دلیل شغل به آن‌ها تعلق می‌گیرد.

صنایع، شرکت‌ها و مشاغل گوناگون، کارکرد و معیارهای توزیع پاداش گوناگونی دارند. بسیاری از شرکت‌های اینترنتی، تعداد بازدید صفحات، کاربران ثبت نام شده و دانلودهای اپلیکیشن را به عنوان معیار عملکرد در نظر می‌گیرند که می‌تواند با عملکرد فردی، تیمی یا سازمانی مرتبط باشد.

مؤسس نت‌اسکیپ^۲ و سرمایه‌گذار افسانه‌ای فعلی در حوزه فناوری، مارک آندرسن^۳، پیشگام خلاص شدن از شاخص‌های بیهوده است. به اعتقاد او بسیاری از شاخص‌های رایج بی‌معنی‌اند و عملکرد را بررسی نمی‌کنند. «اگر یک توسعه دهنده اپلیکیشن خواهان پرداخت باشد، به راحتی قادر به اغراق در تعداد دانلود است».

¹ Nonperformance considerations

² Netscape

³ Marc Andreessen

شرکت آنالیز میکسپنل^۱، به دنبال حل این مشکل است. به گفته سوهایل دوشی^۲، یکی از بنیانگذاران میکسپنل: «هر کسب و کاری، دارای یک هدف طبیعی است که با موفقیتش مرتبط است. مثلاً شرکت یلپ^۳، با تعداد بازدید بیشتر و اینستاگرام با تعداد عکس آپلود شده بیشتر، موفق محسوب می‌شوند. تشخیص بینش‌های خاص نسبت به یک کسب و کار حاصل از «یک شاخص کلیدی» و بهینه‌سازی آن، حاشیه امنی در برابر رقبای ناآماده ایجاد می‌کند.

فیس بوک مثال عالی در این زمینه است. این شرکت بیش از یک میلیارد عضو دارد اما معیار مهم برای شرکت تعداد کاربران فعال ماهانه است. در پایان سال ۲۰۱۵، این تعداد ۱/۴۹ میلیارد بود که بیش از مجموع واتساپ، توییتر و اینستاگرام بود. این سنجه، شیوه‌ای برای مقایسه عملکرد فیس بوک با رقبا و همچنین شاخصی عالی برای سنجش دلبستگی مشتریان به عنوان خواسته بسیاری از شرکت‌ها، نه صرفاً شبکه‌های اجتماعی است.

در مجموع، مدیریت عملکرد اثربخش، شامل به کارگیری سنجه‌ها، پاداش‌ها و معیارهای توزیع همسو با هم است.

نتایج مطلوب سیستم پاداش

طبق شکل ۳.۶، یک سیستم پاداش خوب تنها نباید برای جذب و انگیزش افراد با استعداد باشد، بلکه باید با رشد و توسعه مانع ترک چنین افرادی شود. یک مثال خوب در این خصوص شعبه شهر تالسای شرکت پمپ بنزین و فروشگاه‌های زنجیره‌ای کوئیک‌تریپ^۴ است. حقوق و مزایای خوب کارکنان، آموزش و فرهنگ دوستانه و حمایتی منجر به نرخ ترک خدمت سالانه ۱۳ درصدی شد در حالی که نرخ میانگین صنعت ۵۹ درصد بود! به گفته یکی از کارکنان: «ما باید برای ایجاد فرصت پیشرفت کارکنان بازارهای جدیدی را افتتاح کنیم زیرا هیچ کس شرکت را ترک نمی‌کند». عجیب نیست که کوئیک‌تریپ در فهرست فورچون جزو بهترین شرکت‌ها برای کار کردن نسل هزاره است». بخش به کارگیری رفتار سازمانی زیر به بیان اهمیت موضوع پاداش و تیم‌ها می‌پردازد.

به کارگیری رفتار سازمانی

عجین کردن «من» در تیم با محرک‌های مناسب

علیرغم تأکید بسیاری از شرکت‌ها بر اهمیت کار تیمی به عنوان عاملی موثر در برنده یا بازنده شدن در برابر یکدیگر، هنوز هم بسیاری از آن‌ها، به جای تیم‌ها به افراد پاداش می‌دهند. این بی‌ثباتی‌ها باعث تضعیف کار تیمی و اثربخشی مدیریت عملکرد می‌شوند. در صورت اهمیت کار تیمی، عمل به توصیه‌های زیر باعث اطمینان از ارسال سیگنال‌های سازگار می‌شود:

۱. مساوی تقسیم کنید: پاداش، مزایا و قدردانی‌ها باید به شکل برابر تقسیم شوند. اگر عنوان کارمند برگزیده سال وجود دارد، باید یک

تیم برگزیده سال هم وجود داشته باشد. همچنین از تخصیص برابر پول احتمالی میان افراد و تیم‌ها هم اطمینان حاصل کنید.

۲. کمک را تأیید کنید: کمک اعضای تیم را دست کم نگیرید. حمایت باعث شناسایی صریح نیازها می‌شود.

۳. اعتبار اختصاص دهید: علاوه بر تأیید دیگران به آن‌ها اعتبار مناسب بدهید. در صورت اختصاص نشان تقدیر، چک یا سفر به افراد

دارای عملکرد عالی، همان چیزها را به کل تیم هم بدهید.

¹ Mixpanel

² Suhail Doshi

³ Yelp

⁴ Tulsa-based QuikTrip

۴. شور و شوق خود را بروز دهید: از مطابقت انرژی و توجه به محرک‌های تیمی و فردی مطمئن شوید.
۵. هر دو را اندازه بگیرید: اگر تیم‌ها واقعاً ارزشمند باشند، ابزاری اثربخش برای سنجش عملکرد تیم و البته افراد طراحی و از آن استفاده کنید.

از کسب نتایج مطلوب مطمئن شوید.

پاداش‌ها مبادله می‌شوند. به عبارت دیگر پاداش در ازای انجام کاری داده می‌شود. برخی اوقات، اساتید برای انجام عالی یک تکلیف یا دوره، اعتبار اضافه ارائه می‌دهند. در محل کار نیز ممکن است به دلیل فروش بیش از حد انتظار، پاداش نقدی بگیرید یا نرخ کمیسیون شما افزایش یابد. کارکنان شرکت مشاوره طراحی کیملی-هورن و شرکاء^۱، می‌توانند همکاران خود را برای دریافت جوایز اضافی ۵۰ دلار معرفی کنند. به نظر شما مفید است؟ سال گذشته، ۴۴۶۸ پاداش مشابه با ارزش ۲۴۵۰۰۰ دلار پرداخت شد. مطابق با بررسی ما پاداش‌ها اشکال مختلفی دارند؛ مالی و غیرمالی. فارغ از نوع پاداش، باید خواسته فرد اعطاکننده آن برآورده شود. سه پیامد احتمالی پاداش عبارت‌اند از:

۱. نتیجه مطلوب: شما بیش از حد انتظار و پاداش ارائه شده، به دست می‌آورید.

۲. هیچ: پاداش، بی‌اثر بوده است.

۳. عوارض جانبی ناخواسته: پاداش باعث تقویت یا برانگیختن رفتارهای نادرست می‌شود.

مثلاً پزشکان و بیمارستان‌های سیستم درمانی آمریکا، از گذشته به خاطر خدمات خود پاداش می‌گیرند. به این معنی که ارائه دهندگان خدمات درمانی با انجام آزمایش‌ها و درمان‌های بیشتر، پول بیشتری نیز به دست می‌آورند. بنابراین عفونت‌های پس از عمل و سکت‌های در حین رویه درمان، به طور میانگین دو برابر بیش از شرایط عادی است.

بر اساس مطالعه انجام شده توسط دانشکده پزشکی هاروارد^۲، گروه مشاوره‌ای بین^۳ و سیستم بهداشتی تگزاس^۴:

با ناکامی عمل‌های جراحی و افزایش هزینه‌های مزاد درمانی، پرداخت‌های شرکت‌های خصوصی بیمه و بیمه درمانی سالمندان افزایش چشمگیری داشت. به عنوان مثال، پیچیدگی حین یک جراحی روده، موجب بستری در بخش مراقبت‌های ویژه و پنج برابر شدن پرداخت‌ها شد. به طور میانگین، عمل‌هایی دارای پیچیدگی باعث هزینه‌ای ۱۵۷۰۰ دلاری می‌شدند در حالی که این هزینه برای عمل‌های عادی و بدون مشکل، ۷۶۰۰ دلار بود.

پرداخت به افراد باید بر اساس تخصص و کارشان انجام شود اما مدیریت عملکرد بخشی از هر دو جزء علت و راه‌حل برای این چالش بزرگ است. طبق این مثال می‌توان توزیع پاداش‌ها را هم به عنوان ورودی و هم به عنوان فرآیند در چارچوب سازماندهی در نظر گرفت. نکته کاربردی: ضمن آگاهی از آثار جانبی نامطلوب، از ایجاد نتایج مطلوب توسط سیستم مدیریت عملکرد خود مطمئن شوید.

پاداش‌های جامع و جایگزین

با احتساب فیش حقوقی معمول کارکنان، گستره و بزرگی پاداش‌های سازمانی به مجموعه‌ای شگفت‌انگیز، از مزایای فرزندخواندگی و تأهل گرفته تا بازپرداخت شهریه دانشکده و کمک هزینه و اختیار خرید سهام تبدیل شده است. همه این موارد پاداش‌های بیرونی محسوب می‌شوند و به طور معمول حداقل ۵۰ درصد حقوق و مزایا را شامل می‌شوند.

¹ Kimley-Horn and Associates

² Harvard Medical School

³ Bain Consulting Group

⁴ Texas Health Systems

گزارش انجمن مدیریت منابع انسانی دیدگاه گسترده فعلی را با عنوان «پاداش‌های جامع»^۱ توضیح می‌دهد. **پاداش‌های جامع، نه تنها شامل حقوق و مزایا بلکه دربرگیرنده فرصت‌های رشد فردی و حرفه‌ای و یک محیط کاری برانگیزاننده توأم با قدردانی، طراحی شغل و تعادل کار-زندگی است.** جدول ۸.۶، حاوی اجزای اصلی دیدگاه پاداش‌های جامع است.

این دیدگاه گسترده پاداش، تا حدودی در واکنش به رقابت شدیدتر و شرایط اقتصادی چالشی دشوار رشد یافته است که پیشنهاد حقوق و مزایای بالاتر در هر سال برای سازمان‌های صرفه‌جو در هزینه^۲ را دشوار ساخته است. بنابراین کارفرمایان باید اشکال جایگزینی از پاداش با هزینه کمتر ولی همچنان انگیزاننده برای عملکرد عالی کارکنان بیابند.

جدول ۸.۶ اجزای اصلی دیدگاه پاداش‌های جامع

جزء	توضیح
پرداخت	پرداخت پایه، پرداخت شایستگی، مشوق‌ها، ارتقاء
مزایا	مراقبت‌های درمانی و سلامت، طرح‌های پس‌انداز و بازنشستگی، مرخصی با حقوق
اثربخشی کار-زندگی	سیاست‌ها و اقداماتی برای پیشرفت در کار و منزل
قدردانی	برنامه‌های رسمی و غیررسمی که تلاش‌ها و رفتارهای کارکنان را تأیید و از راهبردها و اهداف سازمان حمایت می‌کنند.
توسعه استعداد	آموزش، توسعه مسیر شغلی و سایر حمایت‌های ضروری برای ارتقای عملکرد و پیشرفت شغلی

جایگزین‌هایی برای پول و ارتقاء: شرکت مشاوره مدیریت مک‌کینزی^۳، سه پاداش غیرمالی را با اثربخشی حداقل برابر با پاداش‌های مالی مانند پاداش‌های نقدی، افزایش پرداختی و اختیار خرید سهام معرفی کرده است:

۱. تحسین توسط مدیران بلافصل (از طریق پست الکترونیکی یا یادداشت دست‌نویس، قدردانی در جلسات).
۲. مورد توجه قرار گرفتن از سوی رهبری (مکالمه فردی با رهبران، صرف ناهار).
۳. ایجاد فرصت‌هایی برای رهبری پروژه‌ها یا نیروهای کاری (مانند محصولات جدید، شیوه‌ها و اقدامات جدید یا تحقیقات بازار).

رفتار سازمانی در عمل

فوتبال دستی؟ نه، ممنون. آیا سهام مهم است؟ من را ثبت نام کنید!

غذای رایگان، نوشیدنی، فوتبال دستی و مجموعه‌ای از مزایای اضافه در بسیاری از شرکت‌های حوزه فناوری رایج شده است. استارت‌آپ‌ها نیز همانند شرکت‌های مایکروسافت، گوگل و فیسبوک در فراهم کردن این مزایا پیشتاز هستند. دلیل ارائه چنین شیوه‌های جدیدی جذب، حفظ، تجدید قوا و ارتقای عملکرد است.

¹ total rewards

² cost-conscious organizations

³ McKinsey Consulting

پرداخت سهام: کیک^۱، به عنوان یک استارت آپ فناوری اشتراک اجتماعی یک میلیارد دلار بود. این استارت آپ رویکرد نوینی در ارائه پاداش به کارکنان با سهام شرکت دارد. در گذشته وقتی کارکنان از استارت آپها خارج می شدند ۹۰ روز برای نقد کردن اختیارات سهام فرصت داشتند؛ در غیر اینصورت آن را از دست می دادند. به عبارت دیگر اغلب آنها باید برای خرید سهام وام می گرفتند. بدتر اینکه در صورت فروش سهام، به عایدی آنها مالیات تعلق می گرفت. این هزینه زیاد یکی از دلایل اصلی استفاده تنها ۵ درصد از اختیار خرید سهام کارکنان است. به اعتقاد تد لیوینگستون^۲، بنیانگذار و مدیرعامل کیک، این شیوه منصفانه یا سازنده نیست. در حال حاضر کارکنان کیک با محدودیت زمانی برای نقد کردن اختیارات خود مواجه نیستند. شرکت پینترست^۳ هم با پیروی از این شیوه به کارکنانش هفت سال فرصت داد. به اعتقاد رهبران هر دو شرکت، حذف محدودیت زمانی کار را برای جذب و نگهداشت کارکنان آسان تر می کند.

تعطیلات اجباری: شرکت کیک مانند سایر شرکت های معاصر، از یک سیاست تعطیلات نامحدود استفاده می کند. طبق این سیاست تا زمانی که کارتان را انجام داده اید، می توانید بدون محدودیت مرخصی بگیرید. اما کارکنان با استفاده کمتر از این امکان، برنامه تجدید قوای خود را ناکام گذاشتند. راه حل چیست؟ بک سیاست تعطیلات اجباری^۴ که کارکنان را هر چهار ماه یکبار ملزم به استفاده از فرصت مرخصی به مدت حداقل یک هفته می کند.

برای حل چنین مشکلی شرکت توسعه دهنده اپلیکیشن اورنوت^۵، در صورت استفاده کارکنان از حداقل یک هفته مرخصی، به آنها ۱۰۰۰ دلار می دهد. همچنین مدیرعامل شرکت فول کانتکت^۶ برای حل این مشکل از یک سیاست «پرداخت در تعطیلات»^۷ استفاده کرد؛ یعنی در صورت سفر رفتن کارکنان و چک نکردن ایمیل های کاری در طول سفر، به میزان ۷۵۰۰ دلار به آنها کمک مالی خواهد کرد.

بیانیدشید

۱. سه مزیت شیوه های اعطای سهام در این شرکت ها را به همراه چگونگی و دلیل کارکرد آن ها توضیح دهید.
۲. به نظر شما چرا شرکت ها علیرغم داشتن سیاست تعطیلات بدون محدودیت با فرستادن کارکنان به تعطیلات و مرخصی مشکل دارند؟
۳. به عنوان بنیانگذار و مدیرعامل یک شرکت، نگرانی هایتان در باره اجرای این سیاست ها چیست؟

دلیل ناکامی پاداش ها و چگونگی افزایش اثربخشی آن ها

در ادامه به برخی دلایل ناکامی پاداش ها در برانگیختن کارکنان اشاره می کنیم:

۱. تأکید بیش از حد بر پاداش های مالی
۲. ایجاد این حس که مزایای فراگیر یک حق است.
۳. ترویج رفتار مخرب کاری (مورد بحث در فصل دوم)
۴. وقفه طولانی میان عملکرد و پاداش
۵. پاداش های یکسان

¹ Kik

² Ted Livingston

³ Pinterest

⁴ must-take vacation policy

⁵ Evernote

⁶ FullContact

⁷ paid paid vacation

۶. استفاده از پاداش‌های یکباره با تأثیر انگیزشی کوتاه

۷. استفاده مستمر از اقدامات دلسردکننده‌ای مانند تعدیل نیرو، افزایش و کاهش پرداخت همگانی و پرداخت پاداش بیش از حد به مدیران^۱

یک شیوه برای استفاده از این یافته‌ها، به کارگیری در قالب یک چک‌لیست است. بخش فعالیت عملی بعدی، فرصتی را برای شما فراهم می‌کند تا دانش جدید خود را به کار بگیرید و اطمینان حاصل کنید که مدیران و کارفرمایان مزایای بیشتری به شما می‌دهند!

فعالیت عملی

فهم دلیل ناکامی برخی پاداش‌ها در انگیزش

پاداش‌های دریافتی در محل تحصیل، کار و سایر حوزه‌های زندگی را در برابر هفت دلیل شکست پاداش‌ها در انگیزش در نظر بگیرید. برای مدرسه پاداش‌هایی به جز نمره را در نظر بگیرید.

۱. ببینید آیا پاداش‌های دریافتی شما دارای معایب ذکر شده هستند؟

۲. برای ارتقای آثار انگیزشی این پاداش‌ها چه چیز را تغییر می‌دهید؟ (ضمن استفاده از فهرست به عنوان راهنما، پیشنهادها را دیگر خود را نیز مطرح کنید).

چگونگی افزایش اثربخشی پاداش‌ها: مشارکت کارکنان در تدوین سیستم پاداش، یکی از راه‌های ارتقای اثربخشی در اغلب سیستم‌های پاداش است. موضوع انگیزش و عدالت رویه‌ای در فصل پنجم را در نظر بگیرید: مشارکت کارکنان در طراحی، انتخاب و ارزیابی برنامه‌های پاداش شانس ایجاد تصور منصفانه و ارزشمند بودن پاداش‌ها را افزایش می‌دهد (پاداش‌های ارزشمند، همان پیامدهای تئوری انتظار در فصل پنجم هستند). همچنین مشارکت کارکنان، با ایجاد حس ارزشمندی، دل‌بستگی آن‌ها (موضوع فصل دوم) را نیز افزایش می‌دهد.

علیرغم این مزایا، تنها ۱۱ درصد از پاسخ‌دهندگان یک مطالعه اعلام کردند که کارکنان در طراحی برنامه‌های پاداش مشارکت دارند و ۸۹ درصد شرکت‌ها از این فرصت استفاده نمی‌کنند. این موضوع نشان از وجود فرصت دخیل کردن کارکنان به منظور پیشی گرفتن از رقبا برای شما و کارفرمایان فعلی یا سابقتان است.

¹ excessive executive compensation

کاربرد حل مسئله

زباله... نه تنها کار بلکه نتایج آن نیز

مسئولان شهری آلبوکرک^۱ در نیومکزیکو^۲، باید هزینه‌ها را کاهش می‌دادند. پرداخت اضافه‌کار به مأموران جمع‌آوری زباله نیز از جمله اهداف مدنظر آن‌ها بود. مسئولان تصمیم گرفتند تا بدون توجه به مقدار زمان واقعی انجام کار، به این افراد به احتساب هشت ساعت فعالیت پرداخت کنند. هدف از این کار ایجاد امکان حضور بیشتر این افراد در منزل و در نتیجه افزایش کارایی و سرعت آن‌ها بود.

این شیوه مدیریت عملکرد، همانند یک موفقیت بود و هزینه‌های اضافه‌کاری را به شدت کاهش داد، البته نتایج ناخواسته‌ای نیز رخ داد؛ مأموران، با ایجاد بار زیاد در کامیون‌های خود به دنبال کاهش زمان صرف شده برای خالی کردن زباله‌ها بودند اما محدودیت‌های سختگیرانه مربوط به وزن حمل بار منجر به جریمه آن‌ها شد. متعاقب این اتفاق آن‌ها سریع‌تر رانندگی کردند که این کار نیز منجر به جریمه و تصادفات بیشتر شد. برخی اوقات نیز از زیر بار تعمیر و نگهداری وانت‌ها و کامیون‌های حمل زباله شانه خالی می‌کردند که باعث شکایت مشتری و خرابی‌های بیشتر وسایل نقلیه می‌شد.

بکارگیری رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مشکل مدنظر مسئولان شهری را تعریف کنید.

گام دوم: با در نظر گرفتن دلایل رایج ناکامی پاداش‌ها در انگیزش افراد، علل احتمالی این مشکل را شناسایی کنید.

گام سوم: پیشنهادات خود را برای بهبود شرایط ارائه دهید.

¹ Albuquerque

² New Mexico

پرداخت به ازای عملکرد

پرداخت به ازای عملکرد^۱، اصطلاحی مشهور برای محرک‌های مالی است که حداقل بخشی از مبلغ پرداختی را به نتایج یا موفقیت‌ها پیوند می‌دهد. این نوع پرداخت چیزی به جز پرداخت حقوق و دستمزد است و استفاده از آن منطبق با توصیه‌های ناشی از تئوری انتظار انگیزش است. بسیاری از افراد این مفهوم را به عنوان مشوق یا پرداخت متغیر^۲ در نظر می‌گیرند که برای دهه‌ها به بخشی از حقوق و مزایای کلی تبدیل شده است. به عبارت دیگر، در طول کارراهه شغلی شما، سهم فزاینده‌ای از پرداختی‌ها متغیر است. ایده کلی طرح‌های پرداخت به ازای عملکرد شامل مواردی مانند: پرداخت بر اساس شایستگی، پاداش‌ها و سود سهام، ایجاد مشوقی برای کارکنان جهت فعالیت بیشتر و هوشمندانه‌تر است. به اعتقاد حامیان پرداخت‌های مشوقانه، برای ایجاد انگیزه در افراد به منظور حضور و فعالیت بیش از ساعات مقرر، نیاز به پرداخت‌های مازاد است. در ادامه نگاهی به انواع پرداخت به ازای عملکرد می‌اندازیم.

پرداخت کارمزد: ابتدایی‌ترین شکل پرداخت به ازای عملکرد، طرح پرداخت کارمزد^۳ است که طبق آن کارکنان به ازای هر واحد کاری میزان مشخصی پول دریافت می‌کنند. بسیاری از پیمانکاران، برای کارهایی مانند تعویض یک سقف، تعداد خانه‌های متصل شده به اینترنت یا جعبه‌های بیسکوئیت فروش رفته از چنین پرداخت‌های مشخصی استفاده می‌کنند.

کمسیون: کمسیون فروش که به موجب آن یک فروشنده به ازای هر واحد فروخته شده میزان مشخصی پول دریافت می‌کند، مثال مشهور دیگری برای پرداخت به ازای عملکرد است. شرکت‌های اشتراک خودروی اوبر^۴ و لیفت^۵ و بسیاری دیگر از شرکت‌های اقتصاد گیگی^۶ این شیوه را با موفقیت اجرا کردند. در این توافق شرکت‌ها برای انجام کار در ازای حق‌الزحمه یا کمسیون با افراد قرارداد می‌بندند. به عبارت دیگر شرکت، با عدم استخدام رسمی کارکنان یا پرداخت هزینه‌های مرتبط (مانند مالیات و مزایا) و کارکنان با کنترل روی ساعت کاری، مکان و میزان حجم کاری سود می‌برند.

تطبیق هدف سازمانی و پاداش‌ها

برنامه کاهش وزن نوتریسیستم^۷ با استفاده از پرداخت به ازای عملکرد، به بسیاری از اهداف سازمانی خود دست یافت. هدف شرکت، افزایش فروش و ساعات‌های کاری خاص پرسنل و توسعه پایگاه مشتریان است. همکاران فروش در مرکز تماس حتی بیش از نرخ ساعتی (۱۰ دلار در ساعت برای تا ۴۰ ساعت در هفته و ۱۵ دلار به ازای هر ساعت اضافه بیش از ۴۰ ساعت) یا بر اساس یک نرخ ثابت^۸ دریافتی دارند. برخلاف کمسیون‌های سنتی، نرخ ثابت به قیمت فروش محصول وابسته نیست بلکه پرداخت‌ها بر اساس شیفت کاری فروش و ورودی یا خروجی بودن تماس‌های منجر به فروش انجام می‌شود؛ به این شکل که برای فروش‌های انجام شده از طریق تماس‌های خروجی و در زمان‌های کم تقاضا، پرداخت بیشتری انجام می‌شود. بنابراین شرکت نوتریسیستم کارکنانش را به فعالیت در ساعت‌های کم تقاضا و همچنین برقراری تماس‌های خروجی تشویق می‌کند. همچنین شرکت ضمن پرداخت پاداش برای رفتارهای مطلوب، از پرداخت اضافه کار اجتناب می‌کند. این مثال بر شیوه‌های روزافزون رایج در استفاده از معیار عملکرد برای سیستم پاداش تأکید می‌کند.

¹ Pay for performance

² variable pay

³ piece rate plan

⁴ Uber

⁵ Lyft

⁶ gig economy

⁷ Nutrisystem

⁸ flat rate

اثر بخشی پرداخت به ازای عملکرد

مانند سایر موضوعات رفتار سازمانی، می‌توان از پژوهش و تمرین به عنوان راهنما استفاده کرد. پاداش‌های مالی زمانی مفید هستند که در برآوردن نیازهای اساسی افراد، ایجاد منزلت یا ایجاد ارزش برای خانواده کارکنان مفید باشند.

علیرغم عدم افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها یا غنی‌سازی شغل و افزایش انگیزش درونی توسط پاداش‌های مالی، پژوهش انجام شده حاکی از پیامدهای متنوع پرداخت به ازای عملکرد است؛ یعنی گاهی باعث افزایش نتایج عملکرد و گاهی باعث کاهش آن می‌شود. یک مرور جامع روی ادبیات موضوع، نشان دهنده رابطه نسبتاً مثبت میان مشوق‌های مالی و کمیت عملکرد و عدم تأثیرگذاری آن بر کیفیت بود. همچنین نتایج نشان از بی‌تأثیری این اقدام بر عملکرد مدیریتی است و تنها یک رابطه ضعیف میان پرداخت پاداش‌های زیاد و بهبود سودآوری شرکت در سال‌های بعدی بود.

برنی مارکوس^۱، بنیانگذار و عضو سابق هیأت مدیره هوم‌دیپوت^۲ یکی از مدافعان اولیه پرداخت به ازای عملکرد از ایده پس گرفتن پاداش‌ها از مدیران ناموفق در دستیابی به اهداف مورد انتظار حمایت کرد. در واقع در زمان رهبری او در شرکت، اغلب پاداش‌ها پس گرفته می‌شد.

جان تین^۳، مدیرعامل سابق گروه سی‌آی‌تی^۴، ۳۰ درصد از پاداش خود کم کرد زیرا در ادغام اثربخش شرکت خریداری شده‌ی وان-وست^۵ ناموفق بود. دلیل اصلی این بود که «او زمان زیادی برای سازماندهی کارهایش داشت... عقد قرارداد تنها نقطه شروع است. رویکرد سی‌آی‌تی، پیوند دهنده مشوق‌ها به دستاورد حقیقی مزایای مقرر یک ادغام درست است... حتی با وجود منطقی بودن یک ادغام، اثربخش کردن آن، قسمت مهمی از شغل رهبران یک شرکت است».

البته شرکت‌هایی با بهترین نتایج پرداخت به ازای عملکرد:

- به شکل چشمگیری به کارکنان برتر خود نسبت به سایرین پرداخت بیشتری کردند.
- با افزایش شفافیت، به جدی گرفته شدن سیستم کمک کردند.
- از سنج‌های چندگانه عملکرد استفاده کردند.
- برای اطمینان از صحت و تناسب، سنج‌ها را قاعده‌مند کردند.

فرهنگ یک شرکت، باید تقویت‌کننده چنین روش‌هایی باشد و پشتیبانی رهبری، مهم‌ترین نقش را برای ایجاد چنین فرهنگی دارد. به گفته یک مشاور مدیریت عملکرد، حتی برای هزینه‌های محدود پرداخت حقوق و مزایا، «بهترین سازمان‌ها در پرداخت به ازای عملکرد

¹ Bernie Marcus

² Home Depot

³ John Thain

⁴ CIT Group

⁵ One-West

نیز منابع مالی را برای پرداخت اضافه به افرادی با عملکرد عالی به سختی به دست می‌آورند و به همین دلیل علاقه‌ای به قرار گرفتن تعداد زیادی از کارکنان در رتبه‌های خوب عملکردی ندارند».

جان تین، مدیرعامل سه دوره در وال استریت و مدیرعامل سابق شرکت بورس اوراق بهادار نیویورک مريل لينچ^۱ و اخیراً مدیرعامل شرکت سی‌آی‌تی بود. بسیاری از افراد بیرون از وال استریت، پس از ادغام مريل لينچ با بنک آو امریکا^۲، در دوران بحران اقتصادی سال ۲۰۰۹، او را شایستهٔ اخراج از مريل لينچ می‌دانستند. او علاوه بر متهم بودن به عدم افشای صحیح بدهی‌های رهنی شرکت، یک میلیون دلار برای نوسازی دفتر کار شخصی خود هزینه کرد. © Scott Eells/Bloomberg/Getty Images

¹ Merrill Lynch

² Bank of America

۶.۶ تقویت و پیامدها

پرسش اصلی

چگونه می‌توان از تقویت و پیامدها برای بهبود عملکرد استفاده کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

در این بخش با سه شیوه اثربخش و کاربردی برای تأثیرگذاری بر رفتار خود و دیگران آشنا خواهید شد: (۱) قانون اثر^۱ و شیوه ارتباط آن با پاسخ دهنده و شرطی‌سازی عاملی^۲؛ (۲) انواع رایج تقویت و (۳) شیوه افزایش اثربخشی تقویت توسط مدیران با استفاده از برنامه‌های زمانی تقویت.

ایجاد پیامدها آخرین گام فرآیند مدیریت عملکرد است. آیا مدیران همواره آن را درست انجام می‌دهند؟ این سناریوها را در نظر بگیرید:

- به دلیل عدم استفاده رئیس از نظرات شما، ارائه پیشنهاد برای ارتقای واحد کاری خود را متوقف می‌کنید.
 - همکاران، به عنوان بهترین حیوان سیاسی^۳ در اداره شما، یک ارتقای شغلی بسیار خوب به دست می‌آورد در حالی که همکاران شایسته‌تر او (مانند شما) این موضوع را درک نکرده و درباره ناعدالتی به شایعه‌پردازی و سخن‌چینی می‌پردازند.
- در مثال اول به خاطر عدم تشویق لازم، یک رفتار سازنده فراموش می‌شود و در مثال بعدی، سهواً به یک رفتار بی‌حاصل پاداش داده می‌شود. شیوه اعمال پاداش‌ها و به طور کلی پیامدها، می‌تواند منجر به تقویت یا تضعیف تلاش‌های مدیریت عملکرد شود. استفاده اثربخش از این ابزارهای رفتار سازمانی مهم است زیرا افزایش پرداخت و ارتقای شغلی اغلب به عنوان پیامدهای شغلی قوی در چارچوب سازماندهی محسوب می‌شوند زیرا بر تصورات بعدی از انصاف، تمایل به ترک خدمت، هیجانات و گستره‌ای از رفتارهای کاری تأثیر می‌گذارند.

اقدام پیشگامانه ادوارد ال ثورندایک^۴، بی اف اسکینر^۵ و بسیاری دیگر، تکنیک‌های اصلاح و تقویت رفتار را برجسته کرده‌اند. این تکنیک‌ها به مدیران کمک می‌کند تا با ارائه بازخورد و اعطای پاداش به نتایج مطلوب دست یابند.

قانون اثر – ایجاد ارتباط میان پیامدها و رفتارها

در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی، روان‌شناسی به نام ادوارد ال ثورندایک در آزمایشگاه خود رفتار تصادفی یک گربه برای فرار از درون جعبه‌ای با اهرم مخفی را مشاهده کرد. با اینکه یک بار گربه به شکل تصادفی با استفاده از اهرم از جعبه فرار کرد، دفعات بعدی که در جعبه قرار گرفت مستقیماً روی اهرم رفت و از جعبه خارج شد. بنابراین، ثورندایک نظریه مشهور خود با عنوان **قانون اثر را مطرح کرد** که بر اساس آن، احتمال تکرار رفتار با پیامدهای خوشایند بیشتر و با پیامدهای ناخوشایند کمتر است. این نظریه نسبت به اصول متعارف مبنی بر غریزی دانستن رفتار، یک تغییر محسوس محسوب می‌شد.

¹ the law of effect

² operant conditioning

³ ultimate political animal

⁴ Edward L. Thorndike

⁵ B. F. Skinner

شرطی کردن رفتار با استفاده از تقویت

بی اف اسکینر، نتیجه گیری ثراندایک مبنی بر کنترل رفتار با پیامدهایش را بازتعریف کرد. زمینه فعالیت اسکینر به عنوان رفتارگرایی شناخته شد زیرا او دقیقاً با رفتار قابل مشاهده سر و کار داشت. به اعتقاد او توضیح رفتار بر حسب حالات درونی غیرقابل مشاهده مانند نیازها، محرک‌ها، نگرش‌ها یا فرآیندهای ذهنی بی‌فایده است. در عوض او یک تفاوت مهم را میان دو نوع رفتار به نام‌های رفتار پاسخگر^۱ و رفتار کنشگر^۲ مطرح کرد.

اسکینر، واکنش‌های ناآگاهانه یا ارتباطات محرک-پاسخ (S-R) را رفتار پاسخگر نامید. این نوع رفتار بخش بسیار کوچکی از رفتار انسان‌های بالغ مانند آمدن اشک از چشم هنگام پوست کندن پیاز یا واکنش کشیدن دست پس از تماس با یک جسم داغ را شرح می‌دهد. همچنین از نظر اسکینر، رفتار کنشگر، به معنای انجام عملیاتی از سوی فرد بر محیط و به منظور ایجاد پیامدهای مطلوب است. برخی این دیدگاه را مدل پاسخ-محرک (R-S) می‌نامند. سال‌ها آزمایش کنترل شده روی کبوتران در «جعبه‌های اسکینر» منجر به بسط یک تکنولوژی پیشرفته از کنترل رفتار یا شرطی‌سازی عاملی شد.

به طور مثال، اسکینر با تقویت پرندگان سبک‌وزن و گرسنه توسط غذا دادن به آن‌ها به ازای نزدیک شدن تقریبی به رفتارهای مورد نظر، آن‌ها را برای بازی با توپ آموزش داد. کار اسکینر، پیامدهای قابل توجهی در رفتار سازمانی دارد زیرا اکثریت قریب به اتفاق رفتارهای سازمانی در زمره رفتارهای کنشگر قرار می‌گیرند.

پیامدهای شرطی شدن

بر اساس تئوری شرطی‌سازی عاملی اسکینر، پیامدهای شرطی شدن^۳ به یکی از چهار شکل زیر رفتار را کنترل می‌کنند:

۱. تقویت مثبت^۴

۲. تقویت منفی^۵

۳. تنبیه^۶

۴. خاموش‌سازی^۷

واژه شرطی، به معنای وجود یک رابطه هدفمند اگر-آن‌گاه^۸، میان رفتار هدف و پیامدهای آن است. بنابراین باید پس از در نظر گرفتن رفتار هدف و تمایل به افزایش یا کاهش آن، پیامد مناسب را بر اساس شکل ۴.۶ انتخاب کنید. در ادامه درباره چهار کنترل رفتاری، بررسی بیشتری انجام می‌دهیم.

¹ respondent behavior

² operant behavior

³ contingent consequences

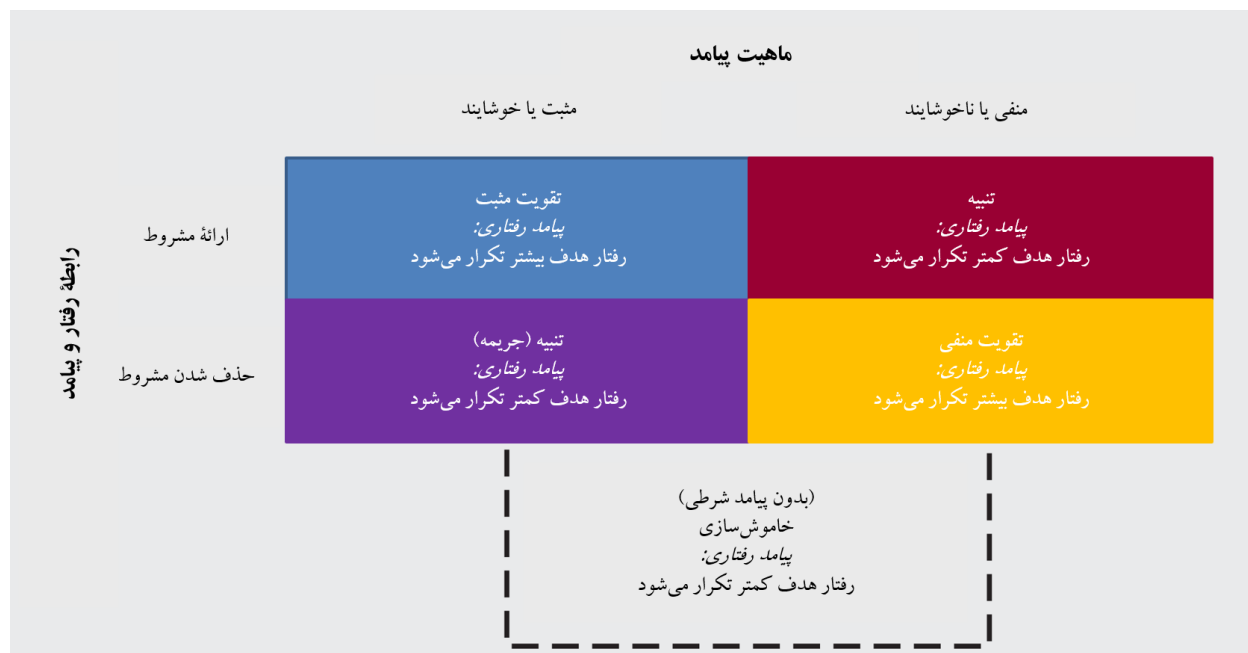
⁴ Positive reinforcement

⁵ Negative reinforcement

⁶ Punishment

⁷ Extinction

⁸ if-then



شکل ۴.۶ پیامدهای شرطی در شرطی سازی عاملی

افزایش رفتارهای مطلوب: تقویت مثبت، فرآیند تقویت رفتار با استفاده از ارائه شرطی یک پیامد خوشایند است. تکرار وقوع رفتار باعث تقویت آن و کاهش وقوع باعث تضعیف آن می شود. مثلاً در پی نشت نفت در شرکت بریتیش پترولیوم^۱ در سال ۲۰۱۰، باب دادلی^۲ مدیرعامل جدید شرکت در آن زمان، ۱۰۰ درصد پرداختی های متغیر (پاداش) کارکنان را برای ایمنی در آخرین فصل سال اختصاص داد. این نمونه ای از یک پاداش یا تقویت کننده برای رفتارهای سالم است.

در **تقویت منفی** نیز، با حذف شرطی یک پیامد ناخوشایند، رفتار مطلوب تقویت می شود. مثلاً بسیاری از دوره های کارورزی برای کارکنان جدیدالاستخدام، کاربردهای تقویت منفی محسوب می شوند. در طول دوره کارورزی (اغلب طی ۳۰، ۶۰، ۹۰ روز ابتدایی شغل جدید)، شما باید به صورت هفتگی جلساتی را با رئیس یا تأییدکننده کارتان داشته باشید. با نشان دادن مهارت خود در کار، این الزام حذف می شود.

احتمال اشتباه گرفتن تقویت منفی با بازخورد منفی به عنوان شکلی از تنبیه زیاد است. در تقویت منفی (همان گونه که واژه تقویت نشان می دهد)، یک رفتار به دلیل رهایی از یک چیز ناخوشایند (مثل کاغذبازی، جلسات یا داد و فریاد) تقویت می شود.

کاهش رفتارهای نامطلوب: تنبیه، فرآیند تضعیف رفتار از طریق ارائه شرطی چیزی ناخوشایند یا حذف شرطی پیامدی خوشایند است. وزارت راه و ترابری ایالات متحده آمریکا، به ازای نگهداشتن هر مسافر روی باند فرودگاه به مدت حداقل سه ساعت، شرکت های هواپیمایی را تا ۲۷۵۰۰ دلار جریمه می کند. اجرای این سیاست در سال اول منجر به کاهش موارد گزارش شده از ۵۳۵ به ۱۲ شد.

¹ BP

² Bob Dudley

با اینکه در حال حاضر، حدود ۶۹ درصد از شرکت‌ها برنامه‌هایی برای سلامت و رفاه کارکنان دارند و ۷۵ درصد آن‌ها از مشوق‌ها استفاده می‌کنند، برخی شرکت‌ها نیز کارکنان را برای انجام رفتارهای ناسالم تنبیه می‌کنند. مثلاً شرکت سی‌وی‌اس کرمارک^۱، کارکنانش را به شرکت در برنامه غربالگری سلامت یا پرداخت ۶۰۰ دلار اضافه برای حق بیمه سلامت الزام می‌کند.

این اقدام توسط پژوهشی در دانشگاه پنسیلوانیا^۲ تأیید شد. مسئولان با هدف پیمودن ۷۰۰۰ قدم در روز برای هر کارمند، مشوق‌های مختلف نقدی را برای مشارکت کارکنان در «طرح‌های پیاده‌روی»^۳ پیشنهاد کردند. انجام تشویق تأثیر چندانی بر دستیابی به اهداف نداشت. اما مشارکت کنندگانی که به دلیل عدم پیمودن ۷۰۰۰ قدم جریمه شدند، ۵۵ درصد به این هدف دست یافتند. مطالعه دیگری در این خصوص به نتایج مشابهی انجامید. مشارکت کنندگانی که به دلیل عدم رعایت رفتارهای سالم در خطر از دست دادن مشوق حق بیمه سلامت ۵۵۰ دلاری خود بودند، نسبت به افرادی که برای انجام رفتارهای سالم تشویق می‌شدند، به نتایج بهتری دست یافتند.

تضعیف یک رفتار با بی‌اعتنایی نسبت به آن یا اطمینان از عدم تقویت آن به معنای خاموش‌سازی است. دلسرد کردن نامزد سابق با مسدود کردن تماس‌های تلفنی و پیام‌ها یا حذف فرد از فهرست دوستان در فیسبوک، یک استراتژی برای خاموش‌سازی است. سرنوشت گیاهان آپارتمانی در صورت توقف آبیاری قیاس خوبی از خاموش‌سازی است. رفتار بدون تقویت مرتبط مانند گیاه بدون دریافت آب کافی، پس از مدتی از بین می‌رود. علیرغم فرآیندهای بسیار متفاوت، خاموش‌سازی و تنبیه هر دو منجر به تضعیف رفتار می‌شوند.

سخن آخر اینکه آگاهی نسبت به تفاوت این پیامدهای شرطی، ابزارهای قدرتمندی برای مدیریت خود و دیگران فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، شما اکنون با چهار روش تأثیرگذاری بر رفتار آشنا شدید در حالی که اغلب افراد، تنها از دو شیوه رایج تقویت مثبت و تنبیه (بازخورد منفی) استفاده می‌کنند. با استفاده از دانش خود پیش بروید.

برنامه‌های تقویت مثبت

با مدیریت زمان‌بندی تقویت، می‌توان اثربخشی تقویت مثبت (پاداش) را افزایش داد. برنامه‌های تقویت پیوسته و متناوب دو شکل رایج زمان‌بندی تقویت مثبت هستند:

تقویت پیوسته: در صورت تقویت هر شکل از رفتار هدف، یک برنامه زمانی تقویت پیوسته^۴ در حال انجام است. مثلاً دریافت پاداش به ازای هر بار فروش مثالی از یک برنامه تقویت پیوسته است. فروش رفتار مطلوب و پرداخت پاداش، تقویت محسوب می‌شود. تقویت پیوسته به خصوص برای ایجاد پیوندهای اولیه میان رفتارهای مطلوب و پیامدها مفید است اما این پیوندها در صورت از بین رفتن به ادراک شایستگی و خاموش‌سازی سریع حساس هستند.

مانند آموزش یک حرکت جدید به سگ با استفاده از پاداش پس از هر بار انجام موفق آن، برنامه‌های تقویت پیوسته برای آموزش یک وظیفه یا مهارت جدید در کارمندان مفید هستند. مثلاً فرض کنید از شما خواسته شده تا الگوهای خرید بزرگ‌ترین مشتریان شرکت را تجزیه و تحلیل کنید. مدیر شما با ارائه بازخورد پس از انجام تحلیل هر مشتری باعث توسعه این مهارت می‌شود. این بازخورد و قدردانی باعث تقویت عملکرد شما در وظیفه جدید خواهد شد. علیرغم مفید بودن استفاده از این نوع تقویت برای تحلیل چند مشتری ابتدایی، احتمال کاهش اثر آن برای دهمین، بیستمین و سی‌امین مشتری وجود دارد. بنابراین فقط به اندازه کافی از آن استفاده کنید!

¹ CVS Caremark

² University of Pennsylvania

³ step programs

⁴ continuous reinforcement (CRF)

انسان‌ها هم مانند سگ‌ها به تقویت واکنش نشان می‌دهند. برای عملیاتی کردن این موضوع رفتاری را شناسایی کنید که خواستار انجام آن توسط فرد دیگری هستید. پس از انجام رفتار مورد نظر، جایزه، قدردانی یا هر نوع پاداش ارزشمند در نظر او را ارائه دهید و به او بگویید این پاداش به خاطر رفتار مورد نظر است. احتمالاً آن رفتار تکرار خواهد شد. © Huntstock/Getty Images RF

یک روش برای جلوگیری از کم شدن مزیت تقویت‌کننده‌ها، استفاده از برنامه‌های زمانی متناوب^۱ است.

تقویت متناوب: برخلاف برنامه‌های تقویت پیوسته، **تقویت متناوب^۲** شامل تقویت برخی از رفتارهای هدف و نه همه آنها است. جدول ۹.۶، نشان دهنده چهار نوع تقویت متناوب و مثال‌های آنها است.

جدول ۹.۶ مثال‌ها، مزایا و معایب برنامه‌های تقویت

برنامه زمانی تقویت	مثال‌ها	مزایا	معایب
نسبت ثابت ^۳	پرداخت بر اساس تعداد قطعه؛ پاداش‌ها به تعداد ثابتی از واحد فروش وابسته است.	ارتباط شفاف و قابل پیش‌بینی میان رفتار و تقویت‌کننده	هزینه زیاد برای کنترل عملکرد و نظارت بر تقویت‌کننده‌ها؛ از دست رفتن اثر تقویت‌کننده در طول زمان
نسبت متغیر ^۴	دستگاه‌هایی که پس از کشیدن چند مرتبه اهرم، مبلغی پرداخت می‌کنند؛ قرعه‌کشی‌هایی که پس از فروش تعداد متغیری بلیت پول پرداخت می‌کنند.	انگیزش زیاد برای تداوم فعالیت تا زمان دریافت تقویت‌کننده؛ هزینه کمتر نسبت به شیوه ثابت	عدم پرداخت پاداش به برخی رفتارهای مطلوب؛ احتمال وجود دوره‌های طولانی میان تقویت‌کننده‌ها (مانند پرداخت‌ها)
فاصله‌ای ثابت ^۵	فیش حقوقی (هر دو هفته یا هر ماه)؛ پاداش‌های سالانه؛ دوره‌های کارورزی	ارتباط شفاف و قابل پیش‌بینی میان رفتار و تقویت‌کننده؛ هزینه کمتر نسبت به شیوه ثابت	بی‌ثباتی تلاش و عملکرد در طول فواصل (اغلب تلاش‌ها یا عملکرد نزدیک به ارائه تقویت‌کننده انجام می‌شوند).
فاصله‌ای متغیر ^۶	«دست مرزاد» ^۷ اتفاقی از جانب سرپرست؛ پاداش‌های ناگهانی؛ حسابرسی‌های مالی (مالی) اتفاقی؛ انجام آزمایشات اتفاقی دارویی از کارکنان یا قهرمانان ورزشی؛ آزمون‌های ناگهانی از دانش‌آموزان	انگیزه قوی و ثابت برای عمل کردن در طول دوره؛ کم‌هزینه‌ترین برنامه به دلیل نظارت و اجرای نسبتاً اندک	عدم تقویت برخی رفتارهای مطلوب؛ احتمال وجود دوره‌های طولانی میان تقویت‌کننده‌ها (مانند پرداخت‌ها)

سازمان‌های کاری اغلب بر ضعیف‌ترین نوع برنامه متکی هستند.

به طور کلی، برنامه‌های نسبی و فاصله‌ای متغیر، مقاوم‌ترین رفتارها را در برابر خاموش‌سازی ایجاد می‌کنند. طبق گواهی قماربازان، برنامه‌های متغیر، تا پرتاب تاس بعدی، چرخش بعدی گردونه شانس یا کشیدن اهرم دستگاه جایزه اثر تقویتی خود را حفظ می‌کنند. در مقابل اما احتمال بروز رفتار مطلوب در طول زمان توسط برنامه‌های ثابت و پیوسته کمتر است. با این حال اغلب سازمان‌های کاری از برنامه‌های فاصله‌ای ثابت مانند دستمزد ساعتی و ارزیابی‌ها و افزایش‌های سالیانه استفاده می‌کنند.

¹ Intermittent schedules

² intermittent reinforcement

³ Fixed ratio

⁴ Variable ratio

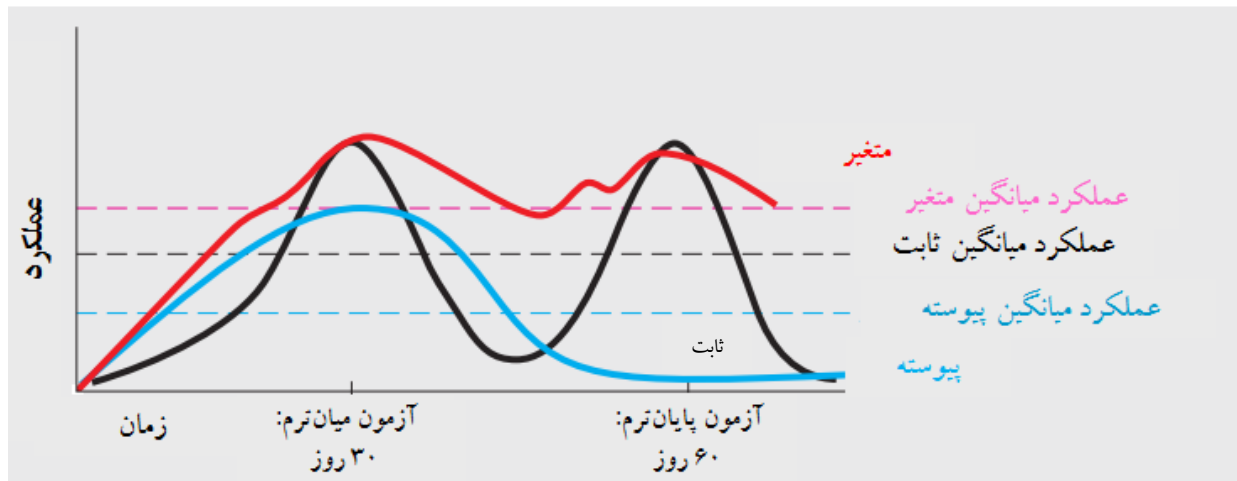
⁵ Fixed interval

⁶ Variable interval

⁷ Pats on the back

برنامه‌های تقویت و عملکرد: شکل ۵.۶ تأثیر نسبی برنامه‌ها بر عملکرد در طول زمان را نشان می‌دهد. سه استاد مختلف را در نظر بگیرید که هر کدام بخش‌های گوناگونی از یک دوره رفتار سازمانی را تدریس می‌کنند. فرض کنید دانشجویان آن‌ها سن، تجربه و معدل‌های یکسانی در سه بخش دارند. سناریو به این شکل است:

- مبنای نمره دادن پروفیسور بلو^۱، آزمون‌های کوتاه ابتدای هر جلسه است (تقویت پیوسته).
 - مبنای نمره دادن پروفیسور بلک^۲، آزمون‌های میان‌ترم و پایان‌ترم با وزن یکسان است (تقویت فاصله‌ای ثابت).
 - پروفیسور رد^۳، از تعدادی آزمون کوتاه بدون اطلاع قبلی استفاده می‌کند (تقویت فاصله‌ای متغیر).
- انتظار ما از سطح آمادگی برای هر کلاس و عملکرد کلی آکادمیک (آمادگی و یادگیری) مطابق الگوهای شکل ۵.۶ است. دانشجویان پروفیسور بلو با سرعت و جدیت برای هر کلاس آماده می‌شوند و پس از مدتی به سطح روتین و رایجی از آمادگی دست خواهند یافت. در طول زمان آن‌ها با آگاهی از الزامات، فعالیت و تلاش کمتری انجام می‌دهند. حتی ممکن است برخی از دانشجویان با احساس کلی از نمره خود دست از آمادگی مستمر بکشند.
- الگوی دانشجویان پروفیسور بلک نیز بسیار رایج است؛ آن‌ها به کندی تلاش خود را آغاز می‌کنند زیرا نسبت به وجود زمان زیادی پیش از آزمون میان‌ترم آگاهند. با نزدیک شدن به میان‌ترم، شدت آمادگی آن‌ها افزایش می‌یابد و برخی از آن‌ها تلاش خود را معطوف به مطالعات شب امتحان می‌کنند. پس از آزمون میان‌ترم آن‌ها مجدداً دست از تلاش می‌کشند تا زمان آزمون پایان‌ترم فرا برسد.
- در مقابل اما دانشجویان پروفیسور رد، در طول دوره سطح آمادگی بالاتر از میانگین را حفظ می‌کنند زیرا هر جلسه در طول ترم امکان برگزاری آزمون و ارزشیابی وجود دارد.



شکل ۵.۶ برنامه‌های تقویت و عملکرد

SOURCE: © 2014 Mel Fugate.

حرف پایانی اینکه علیرغم عدم علاقه دانشجویان به آزمون‌های بی‌خبر و اتفاقی، رتبه‌بندی بر اساس ارزیابی‌های فاصله‌ای متغیر بیشتر به هدف افزایش آمادگی و یادگیری دانشجویان و در نتیجه دستیابی به عملکرد بالاتر از سطح میانگین کمک می‌کند.

¹ Blue

² Black

³ Red

این الگوها و نتایج مشابه در مجموعه‌های سازمانی نیز کاربرد دارد. مثلاً بسیاری از مشاغل خدمات حرفه‌ای و فروش مانند حسابداری و کالت اعداد ماهیانه‌ای برای برآورده شدن مانند میزان فروش یا ساعت‌های قابل محاسبه دارند؛ به این معنی که اغلب کارکنان در روزهای پایانی ماه نسبت به روزهای ابتدایی بیشتر کار می‌کنند (مطابق شکل ۵.۶).

ملاحظات کاربردی برای استفاده از قوی‌ترین برنامه: به طور کلی هر نوع پیامدی؛ پاداش یا تنبیه، با ارائه در مجاورت (فاصله زمانی نزدیک) رفتار اثربخشی بیشتری دارد و با گذشت زمان اثربخشی آن کم می‌شود.

علیرغم کم بودن احتمال تغییر نحوه نمره‌دهی استاد یا برنامه پرداخت حقوق و پاداش کارفرما، شیوه‌های بسیاری برای بهره‌مندی از دانش برنامه‌های تقویت مثبت در قالب محدودیت‌های موجود، شناسایی شده است:

پاداش‌های لحظه‌ای و مختصر^۱: این نوع پاداش‌ها، اثربخشی زیادی در محیط کار دارند. اگر همکار شما در راستای انجام موفقیت‌آمیز پروژه‌تان به سختی کار کرده است، از تلاش‌های او با ارسال یک ایمیل به اعضای تیم و همچنین مدیر خود قدردانی کنید. مدیر نیز به نوبه خود در خصوص اعطای یک روز مرخصی به او تصمیم می‌گیرد.

جوایز و پاداش‌های متغیر: کارفرمایان قادر به بهره‌مندی از کاربرد دانش برنامه‌های تقویت هستند. فرض کنید مانند بسیاری از صاحبان کسب‌وکارهای جدید نقدینگی اندکی دارید. شما سعی در ارائه پاداش‌های منظم و افزایش در پرداختی‌ها دارید اما تنها با داشتن سفارش و مشتریان جدید به منابع پولی کافی برای این کار دسترسی دارید. ماهیت متغیر این نوع پاداش‌ها، علاوه بر شناسایی تلاش‌ها و موفقیت‌های کارکنان، باعث ایجاد انگیزه برای تلاش بیشتر در آینده می‌شود. زیرا آن‌ها می‌دانند که چنین تلاش‌هایی شناسایی و تقویت می‌شود.

جشن‌ها: در مورد محل تحصیل، ما مدافع جشن گرفتن و پیروزی‌های تقویت‌کننده مانند اتمام یک مقاله، کسب یک نمره خوب در آزمون و اتمام یک نیمسال تحصیلی توأم با تلاش زیاد و عملکرد عالی هستیم. پراکندگی این تقویت‌کننده‌ها در طول نیمسال تحصیلی و به خصوص مشروط بر رفتار خوب، منجر به انگیزش و تجدید قوای شما برای تلاش زیاد در آینده می‌شود.

همه این سه مثال، از برنامه‌های متغیر استفاده می‌کنند. مثال‌های خود و اثربخشی آن‌ها را در نظر بگیرید. برنامه‌های تقویت مانند فرآیند کلی تر مدیریت عملکرد، اغلب محدود به خلاقیت و تمایل به به کارگیری دانش در شما دارد. با استفاده از دانش مدیریت عملکرد کسب شده در این فصل کتاب، روش‌های فعلی را درک و موارد تحت کنترل خود را بهبود بخشید.

¹ Spot Rewards

آنچه در این فصل آموختیم

در مرور ما بر مدیریت عملکرد آموختید که چگونه می‌توان از اهداف، بازخورد، پاداش‌ها و تقویت برای ارتقای اثربخشی استفاده کرد. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل ششم

۱.۶ فرآیندهای مدیریت عملکرد

- مدیریت عملکرد اثربخش فرآیند تعریف، پایش، ارزیابی و فراهم نمودن پیامدهای مناسب است.
- مدیریت عملکرد اغلب برای تصمیمات مرتبط با کارکنان و توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرد و همچنین ابزاری قوی برای نشان دادن خواسته‌ها و ناخواسته‌ها است.
- تصور کارکنان نسبت به ارزش و اثربخشی مدیریت عملکرد، اغلب ضعیف است.
- نقش مدیران و رهبران برای درک و موفقیت مدیریت عملکرد ضروری است.

۲.۶ گام اول: تعریف عملکرد – انتظارات و اهداف

- هدف‌گذاری برای مدیریت اثربخش عملکرد ضروری است.
- هر دو نوع اهداف یادگیری و عملکردی قابل استفاده‌اند.
- اهداف اسمارت دست‌یافتنی‌تر هستند.
- تعهد به هدف، پشتیبانی و بازخورد و برنامه‌های عملیاتی باعث تقویت دستیابی به اهداف می‌شوند.
- اهداف رفتاری، عینی و کاری/پروژه‌ای باعث ارتقای مدیریت عملکرد می‌شوند.

۳.۶ گام دوم: نظارت و ارزیابی عملکرد

- نظارت بر عملکرد مستلزم سنجش‌های اثربخش از پیشرفت و یا نتایج مانند بهنگام بودن، کیفیت یا کمیت است.
- ارزیابی مستلزم مقایسه ارزیابی‌ها با انتظارات و اهداف است.
- کارایی ارزیابی عملکرد اغلب تحت تأثیر خطاهای ادراکی است.
- ارزیابی توسط چند ارزیاب یا بازخورد ۳۶۰ درجه باعث افزایش دقت ارزیابی عملکرد می‌شود.

۴.۶ گام سوم: مرور عملکرد، بازخورد و مربیگری

- دو کارکرد اصلی بازخورد، آموختن و انگیزش است.
- سایر افراد، کار و خود فرد، منشأهای بازخورد محسوب می‌شوند.
- رهبران و مدیران اغلب بازخورد مفیدی دریافت نمی‌کنند، با این وجود هر دو در اطمینان از دریافت درست دیگران از آن بسیار

مهم هستند.

- اثربخشی بازخورد مثبت و منفی به شدت تحت تأثیر ادراک دریافت‌کننده بازخورد است.
- مریگیری در تبدیل بازخورد به تغییر مطلوب مفید است.

۵.۶ گام چهارم: ارائه پاداش و سایر پیامدها

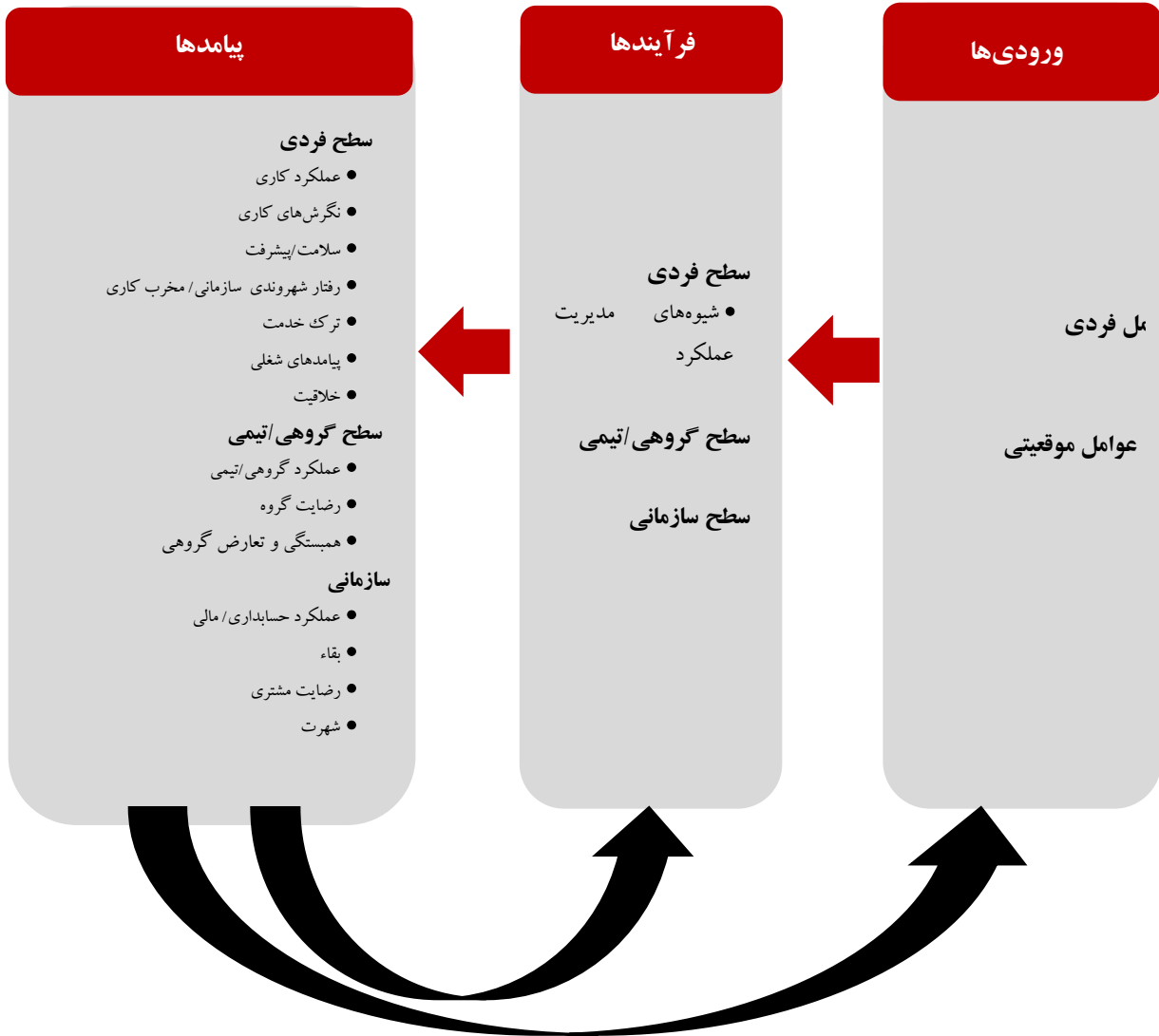
- پاداش‌ها به دو شکل بیرونی و درونی هستند.
- نتایج، رفتار و ارزیابی‌های غیرعملکردی معیارهای رایج توزیع پاداش هستند.
- پاداش‌ها، ابزاری برای تسهیل دستیابی به نتایج مطلوب مانند جذب، انگیزش، حفظ، توسعه و ایجاد دلبستگی در کارکنان هستند.
- پاداش‌های جامع، غیرنقدی و پرداخت به ازای عملکرد روش‌های رایج جایگزین پاداش‌ها هستند.

۶.۶ تقویت و پیامدها

- بر اساس قانون اثر، رفتارها بسته به میزان مطلوبیت پیامدهای وابسته، تکرار یا تضعیف می‌شوند.
- ارائه پیامدهای شرطی برای تقویت اثربخشی ضروری‌اند.
- تقویت مثبت و منفی باعث تکرار رفتار مطلوب می‌شوند.
- تنبیه و خاموش‌سازی رفتارهای نامطلوب را کاهش می‌دهند.
- برنامه اجرایی تقویت اثربخشی آن را افزایش می‌دهد.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل ششم

مطابق شکل ۶.۶، اقدامات و روش‌های مدیریت عملکرد تقریباً با همه پیامدهای سه سطح رفتار سازمانی ارتباط دارند. عملکرد کاری، نگرش‌های کاری، سلامت/پیشرفت، رفتار شهروندی سازمانی/مخرب کاری، ترک خدمت، پیامدهای شغلی و خلاقیت به عنوان پیامدهای سطح فردی؛ عملکرد گروهی/تیمی، رضایت گروه، همبستگی و تعارض گروهی، به عنوان پیامدهای سطح گروهی/تیمی و عملکرد حسابداری/مالی، بقاء، رضایت مشتری و شهرت نیز به عنوان پیامدهای سطح سازمانی در نظر گرفته می‌شوند.



شکل ۶.۶ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل ششم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سئوالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً

درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سئوالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۶.۶، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. اجزای مدیریت عملکرد اثربخش کدامند و این دانش چه مزایایی دارد؟
۲. چگونه می‌توان از بهبود هدف‌گذاری بهره برد؟
۳. نظارت و ارزیابی عملکرد چگونه باعث بهبود عملکرد و توانایی من در مدیریت عملکرد دیگران می‌شود؟
۴. چگونه می‌توان از بازخورد و مربیگری برای بازبینی و بهبود عملکرد بهره برد؟
۵. چگونه می‌توان از پیامدها برای ایجاد نتایج مطلوب استفاده کرد؟
۶. چگونه می‌توان از تقویت و پیامدها برای بهبود عملکرد استفاده کرد؟

کاربردهای فردی

در این فصل ما شش کاربرد مهم را پیشنهاد می‌کنیم. اول اینکه به دنبال شرکت‌ها و مدیرانی با روش‌های مدیریت عملکرد سازگار با ارزش‌های فردی، ترجیحات و آرزوهای خود باشید. در صورت علاقه به بازخورد پیوسته و تفاوت زیاد میان افراد دارای عملکرد سطح بالا و پایین، فرصت‌های مناسب را بیابید. دوم، آنچه از نظر مدیران و سازمان‌ها ارزشمند است و آنچه به آن پاداش می‌دهند را با هم مقایسه کنید. به گفته بسیاری از آن‌ها عملکرد خوب دارای ارزش و سزاوار پاداش است اما در عمل، پرداختی به همه را ۳ درصد افزایش می‌دهند یا افراد را به جای عملکرد بر اساس علاقه خود ارتقاء می‌دهند. سوم اینکه با استفاده از جدول ۲.۶ و ایجاد تعهد به اهداف شخصی، خود را نسبت به بقیه متمایز کنید. چهارم اینکه در صورت عدم دریافت بازخورد منظم، آن را درخواست کنید. این گام باعث اجتناب از شگفت‌زده شدن در حین ارزیابی و ارتقای عملکرد می‌شود. پنجم اینکه، با استفاده از خودارزیابی ۲.۶، پاداش‌های ارزشمند در نظر خود را شناسایی کنید و سپس پاداش‌های ارزشمند فعلی را به مدیرتان اعلام کنید. نسبت به جامع‌نگری درباره پاداش و عدم توجه صرف به پول اطمینان کسب کنید. اگر چیزهایی مانند: زمان (تعطیلات)، استقلال کاری (انعطاف‌پذیری برای کار از منزل) یا توسعه (مزایای تحصیل)، برایتان مهم است، تبدیل این موارد به جزئی از پاداش‌های جامع، باعث افزایش ارزش حقوق و مزایای شما خواهد شد.

کاربردهای مدیریتی

هفت نکته کاربردی پیش رو می‌توانند برای مدیران مفید باشند. اول اینکه، شما با کسب اطمینان از تعیین انتظارات واضح و فراهم آوردن بازخورد منظم و اثربخش برای افراد تحت مدیریت خود قادر به افزایش فوری اثربخشی مدیریت خود هستید. دوم اینکه سعی کنید میان آنچه به آن پاداش می‌دهید و رفتارها و یا پاداش‌های نتایج مدنظر ارتباط صریح و شفاف ایجاد کنید. سوم اینکه، با استفاده از توصیه‌های جدول ۲.۶، تعهد به اهداف را تقویت کنید. این کار همراه با کسب اطمینان از تعیین اهداف اسمارت توسط کارکنان به آمادگی آن‌ها برای موفقیت و پیروزی کمک می‌کند. چهارم اینکه در هنگام ارزیابی عملکرد مراقب خطاهای ادراکی رایج باشید. مطمئن باشید که به شکل اثربخش، عناصر کمی و کیفی عملکرد شغلی و فردی را می‌سنجید. پنجم اینکه، بازخورد بیشتری فراهم کنید! با استفاده از آموخته‌های خود در این فصل اثربخشی آن را بیافزایید (جدول ۶.۶) و بیشتر از ارزیابی بر توسعه تمرکز کنید. بازخورد یک مهارت است؛ پس با تمرین می‌توان آن را بهتر کرد. ششم اینکه مطمئن شوید که پاداش‌ها به نتایج مدنظر منجر می‌شوند؛ ارتباط شفاف آن‌ها با انتظارات مفید است. در نهایت اینکه، در صورت اهمیت و ارزش داشتن کار تیمی این موضوع را در شیوه‌های مدیریت عملکرد نشان دهید.

مورد کاربردی حل مسئله

چرا برخی شرکتها با استفاده از رتبه‌بندی اجباری کارکنان ضعیف را کنار می‌گذارند؟^۱

پول ابزاری مهم برای جذب و برانگیختن استعداد است. احتمالاً شما به عنوان صاحب یک شرکت یا مدیرعامل آن از شیوه‌های مدیریت عملکرد برای دادن برخی پاداش‌ها استفاده می‌کنید و همچنین به دنبال شیوه‌ای اثربخش برای پاداش دادن به افراد دارای عملکرد خوب و حذف افراد دارای عملکرد ضعیف هستید. برای دهه‌ها، شیوه‌های ارزیابی رتبه‌بندی اجباری برای تمایز قائل شدن میان عملکرد کارکنان و رسیدن به دو هدف مذکور؛ پاداش دادن به افراد قوی و ایجاد زمینه‌ای برای حذف افراد ضعیف، استفاده شده است.

تقاضای گسترده

این ویژگی‌های شیوه رتبه‌بندی اجباری (یا توزیع اجباری^۲ یا «رتبه‌بندی و اخراج کارکنان ضعیف»^۳) آن را به شیوه‌ای محبوب برای مدیریت عملکرد در شرکت‌های بزرگی مانند فورد^۴، تری‌ام^۵ و اینتل^۶ تبدیل کرد. به عنوان نمونه، شرکت جنرال الکتریک، با استفاده از منحنی نشاط^۷، برای رتبه‌بندی کارکنان در سه دسته ۲۰ درصد عالی، ۷۰ درصد متوسط و ۱۰ درصد ضعیف، باعث شهرت این رویکرد شد. دسته عالی اغلب دو تا سه برابر گروه بعدی افزایش دریافتی خواهد داشت و کارکنان گروه ضعیف نیز در دوره کارآموزی مشروط قرار می‌گیرند یا اخراج می‌شوند. مایکروسافت نیز برای بهبود کیفیت بر اساس استعداد و عملکرد از شیوه توزیع اجباری استفاده می‌کرد. این شرکت کارکنان دارای عملکرد ضعیف را با بهترین‌های بازار جایگزین می‌کرد و مطمئن بود که همواره کارکنانش کارهای جذاب‌تری برای انجام دارند.

یکی از دلایل در حمایت از شیوه رتبه‌بندی اجباری، افزایش پاسخگویی است. ایجاد تمایز میان عملکرد کار دشواری برای مدیران است. از آنجا که هیچ کس علاقه‌ای به رساندن اخبار بد ندارد، عدم تقابل با موضوعات مرتبط با عملکرد یکی از دلایل اصلی تمایل به امتیازات بالا و متوسط (یا نمرات بالا در مدرسه) است. استدلال اصلی این روش این است که همه نمی‌توانند دارای بهترین عملکرد باشند و وظیفه مدیریت، شناسایی و تأیید تفاوت‌ها است. رتبه‌بندی اجباری همچنین برای حذف و جایگزینی کارکنان با افرادی بانگیزه، شایسته و اهل رقابت است.

یک استدلال حمایتی دیگر این است که منابع، به ویژه افراد و پول محدود هستند. برگزیدن کارکنان بر اساس عملکرد، روشی برای کسب اطمینان از فعالیت بهترین‌ها برای مهم‌ترین و باارزش‌ترین پروژه‌ها، محصولات و خدمات شرکت است. این شیوه علاوه بر اختصاص پاداش‌های بیشتر به بهترین کارکنان، باعث ایجاد تفاوت‌های آشکار و مهمی میان سطوح گوناگون عملکرد و پاداش‌های مرتبط می‌شود.

¹ Why Are Some Companies Yanking Forced Ranking?

² forced distribution

³ rank and yank

⁴ Ford Motor

⁵ 3M

⁶ Intel

⁷ vitality curve

همه این موارد منطقی است؛ اما چرا بسیاری از شرکت‌ها از شیوه رتبه‌بندی اجباری و اخراج کارکنان ضعیف استفاده می‌کنند؟

شیوه‌های مدیریت عملکرد، ترکیبی از چالش‌های شرکت‌های یاهو و آمازون است. بر اساس اعلام سخنگوی یاهو، برنامه ارائه شده توسط شرکت مشاوره مک کینزی، یعنی ارزیابی عملکرد فصلی^۱، «به دنبال ایجاد فرصت‌های بیشتر مشارکت برای افراد دارای عملکرد عالی و همچنین خروج کارکنان ضعیف است». با این وجود، مشکلات وقتی بوجود آمد که مدیران و کارکنان شرکت را به استفاده از آن برای اخراج کارکنان "برای عملکرد" به جای تعلیق کردن آنان متهم کردند. مقیاس این مشکل بزرگ است زیرا در سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶، علیرغم الزام قانونی مبنی بر آگاهی دادن حداقل ۳۰ روز پیش از تعدیل گسترده نیرو، با حدود یک سوم کارکنان شرکت قطع همکاری شد. روش‌های مشابه توأم با اخراج‌های تبعیض‌آمیز در فورد، گو دیر و کپیتال وان، منجر به تغییر شیوه‌های آن‌ها شد. آمازون با استفاده از رتبه‌بندی اجباری به دنبال تقویت رقابت درونی و انگیزش کارکنان برای بهبود مستمر بوده است. فرآیند ارزیابی سطح سازمانی آمازون^۲، مستلزم انتخاب کارکنان مشمول حمایت و قربانی شدن (همه کارکنان نمی‌توانند با موفقیت از این برنامه عبور کنند) است. حتی پس از یک فرآیند استخدام فوق‌العاده دقیق انتخاب بهترین از میان بهترین‌ها، ۲۰ درصد کارکنان در سطح بالای عملکرد، ۶۰ درصد در سطح متوسط و ۲۰ درصد در سطح پایین قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر ۸۰ درصد کارکنان شرکت در زمان ارزیابی عملکرد، ستاره محسوب نمی‌شوند. این فرآیند برای مدیران نیز چالش‌برانگیز است زیرا باید به صورت پیوسته و در هر ارزیابی عملکرد، زیردستان با استعدادی را برای اخراج شدن انتخاب کنند.

رتبه‌بندی و اخراج در شرکت ادوبی

ادوبی، به عنوان یکی دیگر از شرکت‌های مدافع رتبه‌بندی اجباری، فرآیندی دقیق، پیچیده و فناوری محور برای رتبه‌بندی سالانه کارکنانش داشت. در این فرآیند، انتظارات عملکردی تعیین گردیده، سپس عملکرد سنجیده، مستند، ارزیابی و به آن پاداش داده می‌شد. هدف این فرآیند کمک به شرکت برای ارتقای عملکرد کارکنان و اطمینان از داشتن بهترین استعدادها بود. اما در عمل شرکت به چیزی کاملاً متفاوت دست یافت.

طبق محاسبه ادوبی، فرآیند ارزیابی عملکرد ۱۳۰۰۰ کارمند، مستلزم صرف حدود ۸۰۰۰۰ ساعت از زمان ۲۰۰۰ مدیر طی ماه‌های ژانویه و فوریه بود. این تعهد زمانی زیاد باعث کاهش عملکرد کارکنان نیز می‌شد زیرا این زمان صرف کارهای تأثیرگذار مانند توسعه محصولات یا توجه و خدمت به مشتریان نمی‌گردید. همچنین علیرغم اینکه قرار بود این سیستم تضمینی برای پاسخگویی مدیران باشد اما در عمل این امکان را برای بسیاری از آن‌ها فراهم کرد که تا زمان ارزیابی سالانه با افراد دارای عملکرد ضعیف مواجه نشوند؛ یعنی تنها یک بار در سال با چنین افرادی قطع همکاری می‌شد. دونا موریس^۳، نایب‌رئیس بخش جهانی منابع انسانی^۴ نقص این شیوه از مدیریت عملکرد را این گونه بیان کرد: «مشکل اصلی سیستم رتبه‌بندی و اخراج این بود که مدیران را مجبور می‌کرد تا کم‌بازده‌ترین اعضای تیم خود را شناسایی و آن‌ها را اخراج کنند که این موضوع هر سال باعث بروز کشمکش و ناخشنودی و رفتن بهترین افراد برخی از سازندگان نرم‌افزار به شرکت‌های رقیب می‌شد. همچنین روش‌های مدیریت عملکرد با اهداف رشد کارمند و کار تیمی، به عنوان عوامل اساسی موفقیت شرکت ادوبی سازگار نبود و در عوض بر عملکرد گذشته و مقایسه کارکنان با یکدیگر تمرکز داشت. بررسی‌های داخلی نشان

¹ QPR

² organizational-level review (OLR)

³ Donna Morris

⁴ Senior vice president of people and places

داد کارکنان پس از اجرای سیستم فوق، کمتر احساس الهام و انگیزه می‌کنند - و ترک شغلی نیز افزایش می‌یابد، بر نواقص این فرآیند تأکید کرد. این نکته آخر با انتخاب غلط کارکنان اخراجی باعث پیچیده شدن مسائل شد. فرض کنید شما دونا موریس هستید، اطلاعات این مورد مطرح شده چگونه باعث ارائه توصیه‌هایی درباره شیوه‌های مدیریت عملکرد در ادوپی می‌شود؟

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

با استفاده از چارچوب سازماندهی شکل ۶.۶ و رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله، عوامل ورودی، فرآیندها و خروجی‌های مرتبط با این مسئله را شناسایی کنید.

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی در شکل ۶.۶ مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. در این مثال از شما خواسته شده تا خود را در نقش دونا موریس قرار دهید.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۶.۶ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۶.۶ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندباره چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. مثلاً مهارت‌های خاص، ارزش‌ها یا پروفایل‌های شخصیت به توضیح مسئله تعریف شده در گام اول کمک می‌کند؟ ممکن است این نتیجه‌گیری شود که اقدامات مدیریت عملکرد شرکت تنها برای برخی مناسب است.

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید. برای هر عامل پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ برای مثال ممکن است کیفیت روابط میان مدیران و زیردستان روی مسئله تعریف شده تأثیر داشته باشد. ممکن است سایر اقدامات منابع انسانی به جز مدیریت عملکرد نیز در مسئله نقش داشته باشند. اگر با این فرضیه موافقت کنید، به نظرتان کدام اقدامات و چرا؟ با دنبال کردن فرآیند پرسیدن چندباره چرا، احتمالاً به فهرستی کامل‌تر و دقیق‌تر از علل دست خواهید یافت. مجدداً برای راهنمایی بیشتر به چارچوب سازماندهی مراجعه کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. قطعاً فرآیندهای مدیریت عملکرد بخشی از موضوع هستند اما آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا یکی از فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید. از بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به‌کارگیری رفتار سازمانی غافل نشوید، زیرا حاوی بینش‌های دیگران هستند که ممکن است برای حل این مسئله مفید باشند.

ب) مطمئن شوید که در چارچوب سازماندهی، عوامل فردی و موقعیتی را نیز مانند فرآیندها در سطوح گوناگون در نظر بگیرید.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

علیرغم میلیاردها جریمه همچنان مورد تحسین واقع شده و پاداش می‌گیرد.

جیمی دایمون^۱، از سال ۲۰۰۵، یعنی پیش از بحران مالی، در طول آن و پس از آن، مدیرعامل و رئیس هیأت مدیره جی‌پی‌مورگان چیس^۲ است. مدیران اندکی در وال‌استریت، تا این حد مورد احترام و شناخته شده بوده‌اند یا حقوق و مزایا گرفته‌اند. مثلاً حقوق و مزایای او در سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۱۵ به ترتیب حدود ۱۱/۵ میلیون دلار، ۲۰ میلیون دلار و ۲۷ میلیون دلار بود.

به عبارتی، این میزان حقوق و مزایا در صنعت مالی عادی است. حقوق پایه دایمون، اغلب ۱/۵ میلیون دلار است و مابقی آن (بیش از ۹۰ درصد) به سنجش عملکرد شرکت مانند قیمت سهام و سودآوری وابسته است.

گرچه، جی‌پی‌مورگان و سایر شرکت‌ها به خاطر اخلاقی نبودن این بسته حقوق و مزایا تحت فشار هستند. در همین دوران، شرکت بیش از ۲۵ میلیارد دلار دعاوی حقوقی را تسویه کرده است! برخی از مهم‌ترین آن‌ها شامل ۹۲۰ میلیون دلار جهت ایجاد امکان ارزش‌گذاری متقلبانه سرمایه‌ها و پنهان کردن زیان‌ها برای معامله‌گران؛ ۱ میلیارد دلار برای کلاهبرداری در اوراق بهادار و پنهان کردن زیان در شکست تجاری لندن ویل^۳ (شرکت به غیر از جرائم ۶/۲ میلیارد دلار زیان کرد)؛ ۱۳ میلیارد دلار در تسویه رهن‌های پرخطر و ۲ میلیارد دلار برای عدم شناسایی دسیسه مدوف پونزی^۴ و زیان سرمایه‌گذارانش است.

در واقع، ۱۱/۵ میلیون دلار دریافتی دایمون در سال ۲۰۱۳ به خاطر نقش او در رسوایی لندن ویل بود اما این کاهش پاداش تنها به خاطر فشار کنگره رخ داد (دایمون سال قبل ۲۳ میلیون دلار دریافت کرد). به اعتقاد حامیان دایمون و هیأت مدیره شرکت که به او پرداخت کرده بودند، دایمون به دلیل مذاکره درباره جریمه‌های کوچک‌تر و ایجاد بیشترین سودآوری در صنعت شایسته دریافت این مبلغ بود. شرکت در سال ۲۰۱۵، رکورددار سودآوری بود.

با این حال این سناریو، یک سؤال واضح را به وجود می‌آورد: آیا پرداخت به ازای عملکرد جی‌پی‌مورگان واقعاً برای سودآوری و بدون در نظر گرفتن سایر فعالیت‌های پرهزینه و میلیارد دلاری درباره جرائم است؟ دایمون پیش از پرداخت این جریمه‌ها، در حین و پس از آن مدیرعامل بود. او وارث مشکلات مدیر قبلی نبود و بر اساس گزارش یک گروه نظارت بر اخلاق شرکتی از زمان بحران مالی در سال ۲۰۰۸، «به نظر می‌رسد تغییری در تعداد مسائل اخلاقی شرکت رخ نداده است که بر این اساس انواع گوناگونی از مداخلات نیاز است». بر اساس ترکیب این جزئیات، برخی معتقدند دایمون باید اخراج شود.

شما چه کار می‌کنید؟

همان‌طور که می‌دانید در نهایت هیأت مدیره درباره عملکرد شرکت و حقوق و مزایای مدیرعامل و سایر مدیران آن مسئول است. با در نظر گرفتن این موضوع، فرض کنید هیأت مدیره شرکت جایگزین شده‌اند و شما رئیس و دایمون فقط مدیرعامل آن است. پیشنهاد شما چیست؟

۱. آیا دایمون را فوراً اخراج می‌کنید؟ استدلال کنید.

۲. به جز پاسخ پرسش قبلی، چه پیشنهادهایی برای حقوق و مزایای مدیرعامل در آینده دارید؟

¹ Jamie Dimon

² JPMorgan Chase

³ London Whale

⁴ Madoff Ponzi

۳. به جز اطلاعات این مثال، توضیح دهید چگونه می‌توان مطمئن شد پرداخت به ازای عملکرد مدیرعامل، عملکرد وابسته به رفتار اخلاقی را نیز دربر می‌گیرد.

۷ رفتار سازمانی مثبت‌گرا

چگونه می‌توان در محل تحصیل، کار و خانه شکوفا شد؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۷ ارزش رفتار سازمانی مثبت‌گرا

پرسش اصلی: مزیت آشنایی با رفتار سازمانی مثبت‌گرا چیست؟

۲.۷ قدرت هیجانات مثبت

پرسش اصلی: هیجانات مثبت چگونه باعث اثربخشی بیشتر در محل تحصیل، کار و سایر صحنه‌های زندگی می‌شوند؟

۳.۷ پرورش ذهن آگاهی

پرسش اصلی: ذهن آگاهی چه تأثیری در اثربخشی دارد؟

۴.۷ توسعه سرمایه روان‌شناختی و توانمندی‌های ذاتی

پرسش اصلی: چگونه قهرمان درونی و توانمندی‌های ذاتی من در کار و مسیر شغلی مفید هستند؟

۵.۷ ایجاد جوی برای پرورش رفتار سازمانی مثبت‌گرا

پرسش اصلی: مدیران چگونه قادر به ایجاد جوی مناسب پرورش رفتار سازمانی مثبت‌گرا هستند؟

۶.۷ رشد و شکوفایی: هدف غایی رفتار سازمانی مثبت‌گرا

پرسش اصلی: برای ارتقای سطح شکوفایی چه می‌توان کرد؟

شکل ۱.۷ مفاهیم کلیدی این فصل را خلاصه می‌کند. تمرکز اصلی بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا^۱ و چگونگی تأثیر عوامل ورودی و فرآیندهای مثبت بر مجموعه‌ای از فرآیندهای سطوح مختلف رفتار سازمانی است. بر اساس چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی، عوامل فردی مانند ذهن آگاهی^۲، سرمایه روان‌شناختی^۳ و توانمندی‌های ذاتی^۴ مبنای شکل‌گیری عملکرد مثبت در محیط کار هستند. همچنین مجموعه‌ای از عوامل موقعیتی شامل: فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، ارزش‌های سازمانی، رهبری فضیلت‌گرا^۵ و شیوه‌های سازمانی^۶ بر مثبت بودن فرآیندهای یک سازمان تأثیر می‌گذارند. بنابراین، عوامل ستون ورودی و فرآیندهای چارچوب سازماندهی بر مجموعه‌ای از پیامدهای سطح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. مهم‌تر از همه اینکه، با یک پیامد جدید

¹ positive organizational behavior

² mindfulness

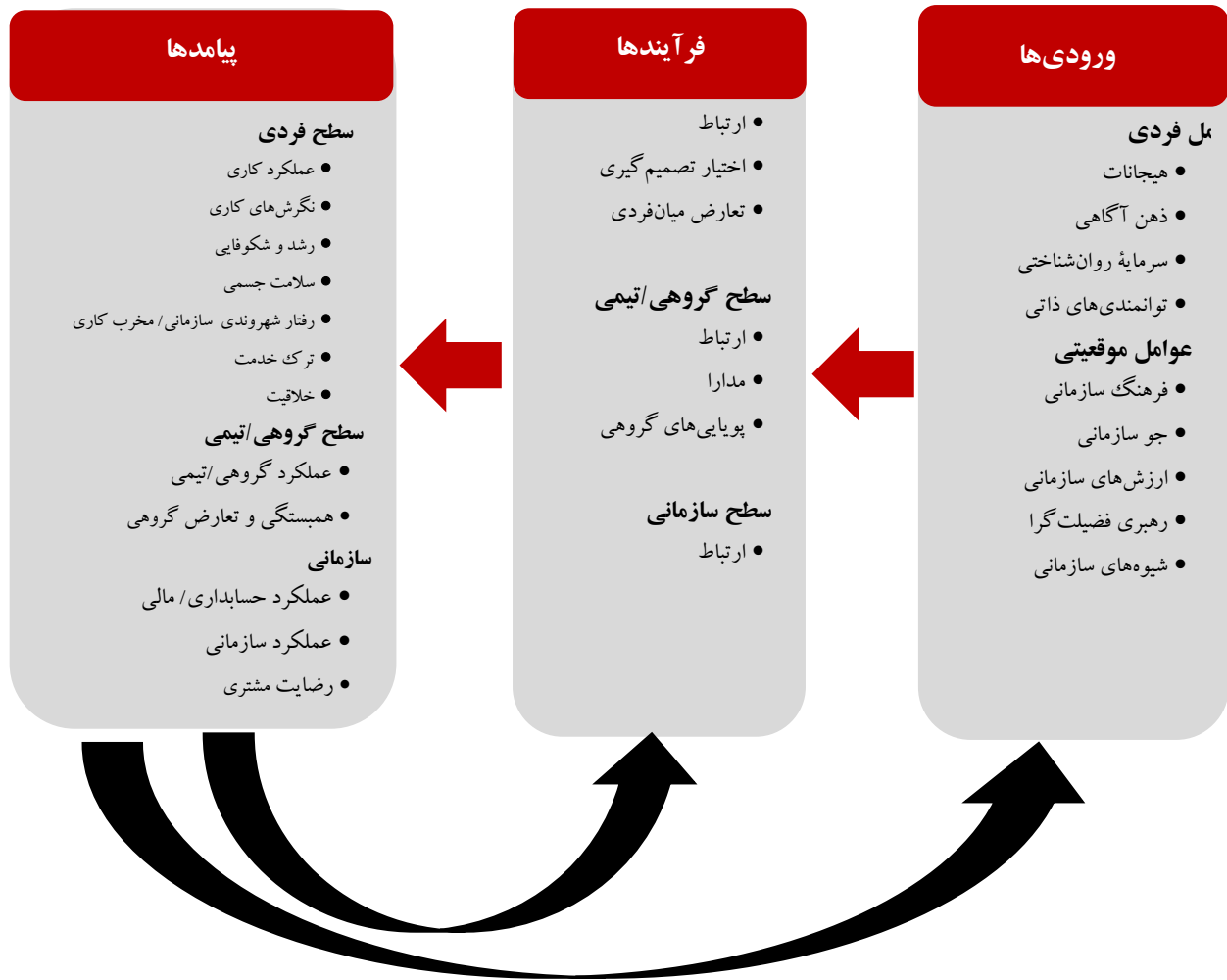
³ psychological capital

⁴ signature strengths

⁵ virtuous leadership

⁶ organizational practices

ارزشمند فردی تحت عنوان رشد و شکوفایی^۱ به عنوان شیوه‌ای جدید برای توضیح موفقیت یا عملکرد مثبت در محیط کار آشنا خواهید شد.



شکل ۱.۷ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

مهم‌ترین بخش رفتار سازمانی مثبت‌گرا، رشد و شکوفایی است. وقتی زندگی ما دارای هیجانات مثبت، دل‌بستگی به کار، روابط مثبت با دیگران، ذهن آگاهی و حس موفقیت باشد، رشد و شکوفایی حاصل می‌شود. به نظر می‌رسد این کارکنان آزمایشگاه پیش‌رانه جت ناسا^۲ در پاسادنا^۳ واقع در کالیفرنیا، برخی اجزای رشد و شکوفایی را تجربه می‌کنند. آن‌ها با تکان دادن دست خود برای دوربین‌های رو به زمین فضاپیمای کاسینی ناسا^۴ لحظات شادی دارند. فضاپیمای بدون سرنشین کاسینی، در حال عزیمت به سیاره زحل بود.

SOURCE: NASA/JPL-Caltech

¹ flourishing

² NASA's Jet Propulsion Laboratory

³ Pasadena

⁴ NASA's Cassini spacecraft

برنده شدن در کار

به آنچه فکر می‌کنید، به دست می‌آوردید.

از آن‌جا که رفتار، محصول هیجانات، افکار، عقاید و تجارب ما است، منطقی است که مدیریت این پاسخ‌های درونی قادر به ارتقای عملکرد ما خواهد بود. این پیشنهادات را به کار بگیرید:

- **تعیین نیت^۱: نیت، نقطه پایانی یا هدف مدنظر هستند که باعث برانگیختن رفتار می‌شوند.** اگر قصد دستیابی به یک نتیجه خاص در یک روز مشخص را دارید، روز خود را با یک نیت مثبت برای انجام کار شروع کنید. مثلاً، یکی از نویسندگان نیت روزانه‌ای برای مراقبه و ورزش دارد. نیت خود را حول کارها و افراد مهم خود تعیین کنید.
- **ابراز قدردانی از دیگران:** با ابراز حس قدردانی از دیگران، از لحاظ جسمی و ذهنی سالم‌تر خواهیم بود. افراد دریافت‌کننده قدردانی نیز دارای چنین وضعیتی هستند. تبیین قدردانی از دیگران ممکن است یک حرکت کوچک مانند تشکر از کسی بابت باز نگه داشتن درب برای عبور شما یا حرکتی بزرگ‌تر مانند آغاز یک بورسیه در کالج برای کمک به نیازهای مالی دیگران باشد. چندین روش برای افزایش اظهار قدردانی وجود دارد. مثلاً می‌توان در یک دفتر وقایع روزانه، یک یا دو اتفاق خوب در روز را یادداشت کنید یا یک یادداشت تشکر برای دیگران بنویسید. یکی از نویسندگان این کتاب، بابت همه کارهای مشاور خود در ۳۵ سال پیش، از او تشکر کرد که باعث ایجاد حس بسیار خوب در مشاور گردید. به دنبال اقدامات مثبت دیگران باشید و آن‌ها را تصدیق کنید.
- **انجام کارهای مفید یا مثبت برای دیگران:** لزومی ندارد که حتماً یک هدیه باارزش مادی به دیگران بدهید؛ به جای آن می‌توان از یک حالت مثبت و مهربانانه ساده مانند: یک لبخند، خوشامدگویی یا کلمات دلگرم‌کننده استفاده کرد. بر اساس بسیاری از پژوهش‌ها، کمک به دیگران یکی از رضایت‌بخش‌ترین کارهای قابل انجام است. هر چه بیشتر این کار را انجام دهید، بیشتر به دست خواهید آورد.
- **امیدواری بیشتر: «امید، اعتقاد به بهتر بودن آینده نسبت به زمان فعلی و توانایی شما در تحقق آن است.»** در ادامه فرآیندی برای افزایش امیدواری دانشجویان کالج ارائه شده است که مراحل آن شناسایی یک هدف مهم، شناسایی راه‌های گوناگون دستیابی به هدف، شناسایی موانع موجود در مسیر دستیابی به هدف و توسعه برنامه‌ای برای غلبه بر موانع و عملیاتی کردن برنامه است. پیمودن این گام‌ها، باعث ایجاد حس امید و کنترل در شما خواهد شد.
- **تمرکز بر جنبه مثبت زندگی:** افکار منفی و نگرانی، دشمنان اصلی متمرکز ماندن بر لحظات فعلی هستند. ما اغلب نگران چیزهای خارج از کنترل خود مانند اتفاقات گذشته هستیم. نگران گذشته (دیگر گذشته است و نمی‌توانید به عقب برگردید) یا چیزهای خارج از کنترل خود نباشید. سعی کنید بر اتفاقات زمان حال تمرکز کنید.
- **آگاهی از افکار و عقاید منفی:** مغز، یک تعصب ذاتی منفی دارد که باعث تأثیر بیشتر اتفاقات منفی نسبت به اتفاقات مثبت و تصور ما مبنی بر اهمیت بیشتر اطلاعات بد نسبت به اطلاعات مثبت درباره افراد می‌شود. اگر به نظرتان بر افکار منفی متمرکز هستید، سعی کنید ذهن خود را به افکار مثبت سوق دهید. مثلاً به جای نگرانی درباره سطح عملکرد خود در یک امتحان به خودتان بگویید آماده آن هستید و آن را خوب انجام خواهید داد.

مغز و افکار ما به شدت بر هیجانات و رفتار ما تأثیرگذارند. مطالعه علم عصب‌شناسی زیربنایی رفتار در میان پژوهشگران رفتار سازمانی رو به افزایش است.

© Science Photo Library/Alamy RF

¹ intentions

آنچه در این فصل خواهید آموخت.

ما با معرفی یکی از هیجان‌انگیزترین و روبه‌رشدترین حوزه‌های رفتار سازمانی، یعنی رفتار سازمانی مثبت‌گرا، بخش اول کتاب و بحث درباره‌ی سطح فردی را تمام می‌کنیم. بر اساس پژوهش‌ها، شما با دنبال کردن برخی از ایده‌های مطرح در این فصل قادر به ارتقای رضایت شغلی و زندگی خود خواهید بود. ما ارزش رفتار سازمانی مثبت‌گرا و گسترش عناصر مفید در ارتقای مثبت بودن شخصی را تشریح می‌کنیم. هیجان‌ات مثبت (یک فرآیند سطح فردی)، ذهن آگاهی (یک عامل ورودی فردی)، سرمایه‌ی روان‌شناختی مثبت‌گرا (یک عامل ورودی فردی) و جو سازمانی (یک عامل موقعیتی) از جمله این عناصر هستند که با یکدیگر، یک محیط کاری مثبت برای رشد و شکوفایی افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. رشد و شکوفایی، به عنوان هدف فردی غایی رفتار سازمانی مثبت‌گرا، شامل هیجان‌ات مثبت، دل‌بستگی، روابط سازنده، معناداری و موفقیت است.

۱.۷ ارزش رفتار سازمانی مثبت‌گرا

پرسش اصلی

مزیت آشنایی با رفتار سازمانی مثبت‌گرا چیست؟

تصویر بزرگ‌تر

شما می‌توانید با یادگیری رفتار سازمانی مثبت‌گرا، به عنوان یک رویکرد هدفمند برای مدیریت رفتار افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها در محل تحصیل یا محل کار منتفع شوید. برخی از این مزایای احتمالی در بررسی سه شیوه اثرگذاری رفتار سازمانی مثبت‌گرا بر مجموعه گسترده‌تری از پیامدها مشخص خواهد شد. در ادامه با جزئیات مزایای رفتار سازمانی مثبت‌گرا آشنا خواهید شد.

دو سناریو؛ کدام یک را ترجیح می‌دهید؟

کار را با به کارگیری دو سناریوی معین در معرفی اولیه از رفتار سازمانی مثبت‌گرا آغاز می‌کنیم.

سناریوی اول: این سناریو به این شکل آغاز می‌شود: «جهانی را تصور کنید که در آن تقریباً همه سازمان‌ها با حرص و طمع، خودخواهی، تقلب، پنهان‌کاری و یک تمرکز تک‌بعدی بر برنده شدن شناخته می‌شوند». در این دنیا ثروت به عنوان سنجۀ پایانی موفقیت شناخته می‌شود و احساس بی‌اعتمادی، اضطراب، خودشیفتگی، ترس، فرسودگی و بدرفتاری رایج است. اعضای چنین سازمانی تعارض را تجربه و با یکدیگر غیرمحترمانه رفتار می‌کنند و توافقات با یکدیگر را زیر پا می‌گذارند. تمرکز کارکنان در این شرایط بیشتر معطوف به حل مسئله، مدیریت عدم اطمینان، غلبه بر مقاومت، دستیابی به سودآوری و کشف چگونگی شکست رقبا است.

سناریوی دوم: حال جهانی را در نظر بگیرید که در آن، قدردانی، همکاری، فضیلت، سرزندگی و معناداری قانون محسوب می‌شوند. در چنین جهانی، رفاه و شکوفایی نشانه موفقیت افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها است. اعتماد، تاب‌آوری، خرد، فروتنی و انرژی مثبت جزء ویژگی‌های رایج محسوب می‌شوند. روابط و تعاملات به شکل همدلانه، وفادارانه، صادقانه، محترمانه و خوشایند توصیف می‌شوند و تأکید کارکنان بر خوب بودن، انحراف مثبت، عملکرد فوق‌العاده و ماریج مثبت شکوفایی^۱ است.

اهمیت تأکید به جای رد واقعیت‌های کاری: بسیاری از صاحب‌نظران در برخورد اول با رفتار سازمانی مثبت‌گرا به راحتی واقعیت‌های کاری سناریوی اول مانند: نیاز به حل مسائل، مدیریت عدم اطمینان، غلبه بر مقاومت، رسیدن به سودآوری و رقابت موفقیت‌آمیز را رد می‌کنند، اما واقعیت چیز دیگری است.

رفتار سازمانی مثبت‌گرا، «ارزش و اهمیت پدیده‌های جهان‌بینی اول را رد نمی‌کند، بلکه بر مفاهیم مطرح در سناریوی دوم تأکید می‌کند». مرور اخیر بر رفتار سازمانی مثبت‌گرا آن را به این شکل تعریف می‌کند:

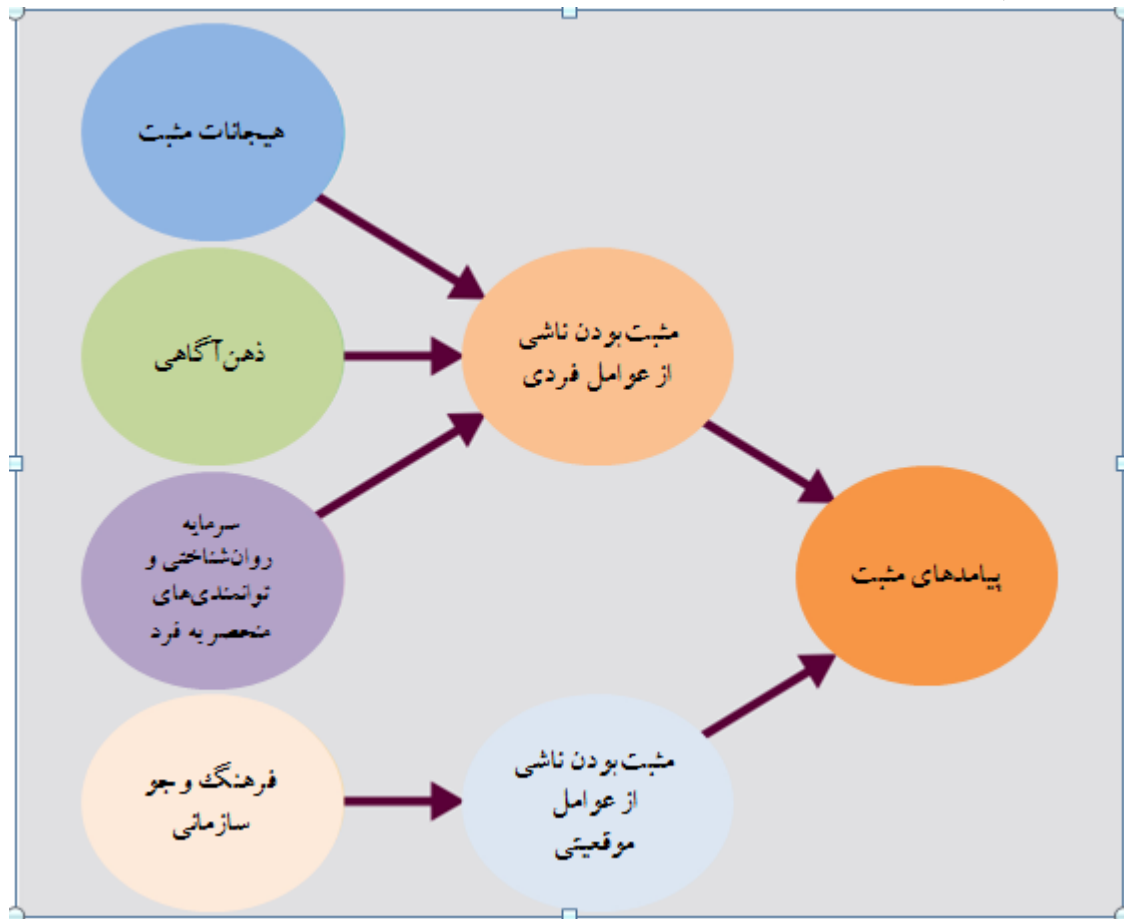
رفتار سازمانی مثبت‌گرا، بر ویژگی‌های مثبت انسانی قابل‌سنجش، توسعه‌پذیر و قابل‌مدیریت برای بهبود عملکرد تمرکز می‌کند.

اغلب فعالیت‌ها، پژوهش‌ها و آموزش‌های دنیای واقعی اخیر، بیشتر بر اولین دیدگاه مطرح شده در بالا متمرکزاند. بنابراین قصد ما، کامل کردن این دیدگاه سنتی را رویکرد معاصر شفاف، مثبت و سازنده‌تر این فصل است. ما نشان خواهیم داد که شناسایی و به‌کارگیری بسیاری از صفات مثبت افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، شیوه‌ای مفید برای افزایش اثربخشی شما در زندگی حرفه‌ای و کاری است.

¹ positive spirals of flourishing

چارچوبی برای مثبت بودن

شکل ۲.۷ به سازماندهی، یادگیری و به کارگیری دانش رفتار سازمانی مثبت گرا کمک می کند. مانند چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی، که در آن عوامل ورودی فردی و موقعیتی در سطوح مختلف بر فرآیندها و پیامدها تأثیر می گذارند، در این شکل نیز هیجانات مثبت، ذهن آگاهی، سرمایه روان شناختی و توانمندی های فردی و جو سازمانی نیز به عنوان یک عامل ورودی موقعیتی باعث مثبت شدن پیامدهای سطوح رفتار سازمانی می شوند. در ادامه چگونگی بروز این فرآیند را بررسی می کنیم. پیامدهای مثبت در اثر سه فرآیند رخ می دهند: اثر تقویت کننده^۱، اثر بازدارنده^۲ و اثر مثبت گرایی^۳. در ادامه به تفصیل درباره هر یک بحث می کنیم.



شکل ۲.۷ چارچوب رفتار سازمانی مثبت گرا

اثر تقویت کننده: در اثر تقویت کننده، اقدامات مثبت توسط یک فرد منجر به اقدامات مثبت بیشتر توسط دیگران و در نتیجه خلق پیامدهای مثبت دیگر می شود. اثر تقویت کننده اغلب به وسیله هیجانات مثبت و سرمایه اجتماعی شما (روابط و شبکه) منتقل می شود. ایده اصلی این است که مثبت بودن یک فرد باعث تقویت مثبت گرایی در دیگران می شود؛ به طوری که افراد دریافت

¹ amplifying effect

² buffering effect

³ positivity effect

کننده و شاهدان اقدامات مهربانانه نیز با احتمال بیشتری به شکل مشابه رفتار می کنند که این منجر به چرخه های تقویت کننده^۱ یا ماریپیج مثبت رو به بالا^۲ خواهد شد. چنین رفتارهایی، سازمان ها را به مکان هایی با محیط همدل و هماهنگ تبدیل می کند. این دیدگاه درباره هیجانات مثبت، همان تئوری توسعه و ساخت^۳ است که بر اساس آن هیجانات مثبت، توجه ما را گسترش می دهند و با ایجاد یک ماریپیج رو به بالا از هیجانات و اقدامات مثبت بیشتر، ما را به تجربه بیشتر و امیدوارند. مثلاً، نتیجه یک پژوهش اخیر نشان می دهد کارکنانی که حامی همکاران خود باشند و به آن ها اعتماد کنند، حمایت و اعتماد بیشتری نیز از آن ها دریافت می کنند. این جمله برای شما آشناست که: ما آنچه را کاشته ایم درو می کنیم. با این حال، ماریپیج مثبت قابل توجه است؛ یعنی پشتیبانی و اعتماد منجر به پشتیبانی و اعتماد بیشتر می شود. یک نتیجه گیری این است که اگر چیزی را می خواهید، خودتان نیز آن را به دیگران بدهید. اگر بیشتر می خواهید، بیشتر بدهید. فردریکسون^۴ تأکید می کند که با به وقوع پیوستن رفتار سازمانی مثبت گرا در محیط های کاری، احتمال بروز رفتارهای جامعه پسند^۵ نیز افزایش می یابد. **رفتارهای جامعه پسند، اعمال مثبتی هستند که بدون انتظار چیزی در ازای آن انجام می شوند.**

کمک به دیگران، مخصوصاً وقتی انتظار متقابلی از آن ها نداشته باشید، باعث احساس بهتر و انگیزش افراد برای کمک به دیگران می شود.

© Fuse/Getty Images RF

اثر بازدارنده: بازدارندگی به معنای کاهش یا خنثی کردن آثار یک نیروی منفی است. در **اثر بازدارنده، اقدامات و منابع مثبت، اثر رویدادها و عوامل استرس زای منفی را کاهش می دهند.** وقتی ما با عوامل استرس زا یا تجارب ناخوشایند مواجه شویم، از انواع منابع فردی و اجتماعی برای خنثی کردن آن ها استفاده می کنیم. در محیط کار، ما از حمایت اجتماعی از جانب همکاران مفید و یا منابع فردی مانند سرمایه روان شناختی استفاده می کنیم. در ادامه فصل خواهید آموخت که سرمایه روان شناختی، مجموعه ای از ویژگی های فردی است که در هنگام مواجهه با موانع سخت یا چالش برانگیز، به پایداری و رشد و ترقی ما کمک می کنند.

اثر مثبت گرایی: **اثر مثبت گرایی، «جذب همه سیستم های مثبت به سوی انرژی مثبت یا حیات بخش و دوری آن ها از انرژی منفی یا تهدیدکننده حیات است.»** احتمال ایجاد یک جو انرژی مثبت و تقویت عملکرد مثبت، در سازمان های استفاده کننده از شیوه های مثبت بیشتر است.

مزایای رفتار سازمانی مثبت گرا چیزی بیش از عملکرد خوب است.

رفتار سازمانی مثبت گرا تنها دیدن جنبه خوب افراد، اشتراک مثال های عملکرد خوب یا رفتار خوب با کارکنان نیست. رفتار سازمانی مثبت گرا بر خلق عوامل ورودی، فرآیندها و پیامدهای بسیار مثبت در همه سطوح چارچوب سازماندهی متمرکز است. بسیار مثبت به

¹ reinforcing cycles

² upward spirals of positivity

³ broaden and build" theory

⁴ Fredrickson

⁵ Prosocial behaviors

معنای چیزی فراتر و بیش از انتظارات و قابل نمره دادن است. سطح موفقیت اغلب به *انحراف مثبت*^۱ مربوط است. گرتچن اسپریتزر^۲ و کیم کمرون^۳ از دانشگاه میشیگان^۴، *انحراف مثبت* را به عنوان «عملکرد مثبتی که به طور قابل توجه و در جهت مثبت، فراتر از **هنجارها باشد**» تعریف می کنند. ما شک داریم که شما خواستار انحراف مثبت باشید!

جدول ۱.۷ شیوه‌های رفتار سازمانی مثبت گرا که باعث تقویت مثبت‌گرایی کارکنان می‌شود.

فعالیت سازمانی	توضیح و مزیت
ایجاد قدرت تصمیم‌گیری	ایجاد امکان تصمیم‌گیری، در کارکنان حس کنترل و فرصت‌های بیشتر برای یادگیری فراهم می‌کند.
تسهیم اطلاعات	اطلاعات به کارکنان کمک می‌کند تا تأثیر کارشان و چگونگی تناسب آن با تصویری بزرگ‌تر مانند چشم‌انداز و اهداف سازمان را ببینند.
حداقل کردن رفتارهای نامناسب	رفتارهای ناشایست مانند قلدری و بی‌ادبی، اثرات منفی زیادی بر پیامدهای چارچوب سازماندهی دارد و اغلب منجر به رفتارهای نامناسب توسط قربانیان این رفتارها می‌شود. سازمان‌ها باید کارکنان را بر اساس رفتار خوب انتخاب کنند و با بروز رفتار نامناسب، اقدامی سریع و متناسب انجام دهند.
ارائه بازخورد	بازخورد ممکن است انگیزشی و یا آموزشی باشد.

SOURCE: Adapted from G. Spreitzer and C. Porath, "Creating Sustainable Performance," **Harvard Business Review**, January–February 2012.

رضایت و شادی کارکنان تنها نتیجه انحراف مثبت آن‌ها نیست: رضایت شغلی یک پیامد مهم در چارچوب سازماندهی است. البته شما می‌دانید که رضایت شغلی بهترین عامل پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی نیست. رفتار سازمانی مثبت‌گرا، بینش‌های مفید دیگری بیش از رضایت شغلی و سایر نگرش‌های پیش‌بینی‌کننده عملکرد فراهم می‌آورد. مثلاً، طبق نتیجه منتشر شده یک مطالعه در *هاروارد بیزینس ریویو*^۵، کارکنان رشد یافته و شکوفا شده (به عنوان یک پیامد مثبت رفتار سازمانی مثبت‌گرا در شکل ۲.۷ و مورد بحث در ادامه فصل) مزیت‌های زیر را دارند:

- ۱۶ درصد عملکرد کلی بالاتر
- ۱۲۵ درصد فرسودگی کمتر
- ۳۲ درصد تعهد بیشتر به کارفرمایان
- ۴۶ درصد رضایت شغلی بیشتر
- روزهای بیماری کمتر

این پیامدها بسیار جالب توجه‌اند. سازمان‌ها برای بهره‌برداری از آن‌ها چه می‌توانند انجام دهند؟ برخی از پاسخ‌ها در جدول ۱.۷ قابل ملاحظه است.

خوب بودن و خوب عمل کردن: کسب و کارهای مثبت هم خوب هستند و هم درست عمل می‌کنند. آن‌ها با سودآوری و عملکرد در سطح بالا خوب عمل می‌کنند، اما همچنین با اولویت قرار دادن رفاه و سلامت کارکنان و سایر ذینفعان (تأمین‌کنندگان، مشتریان و جامعه) درست عمل می‌کنند.

¹ positive deviance

² Gretchen Spreitzer

³ Kim Cameron

⁴ University of Michigan

⁵ Harvard Business Review

خوب برای کارکنان = خوب برای سهامداران

سازمان‌های مثبت‌گرا به توانمندسازی، پشتیبانی و حمایت از کارکنان می‌پردازند، زیرا علاوه بر اعتقاد رهبران مبنی بر ارزشمندی آن، این کار را در راستای تحقق انتظارات سهامداران می‌دانند. کیپ تیندل^۱، مؤسس کانترینر استور^۲ این عقیده را در فلسفه خود درباره ارزش کارکنان بیان کرد:

یک کارمند عالی با سه کارمند خوب برابر است. اگر واقعاً به این موضوع اعتقاد داشته باشید، اتفاقات زیادی می‌افتد. ما سعی کردیم ۵۰ تا ۱۰۰ درصد بیش از میانگین صنعت پرداخت کنیم. این برای کارمند، مشتری و نیز شرکت خوب است، زیرا شما تنها با دو برابر هزینه نیروی کار، بهره‌وری سه برابری خواهید داشت.

خوب انجام دادن حتی بدون پاداش مالی ضمن افزایش قطعی رفاه، در همه سطوح چارچوب سازماندهی اتفاق می‌افتد:

• **سطح فردی:** شرکت کردیت اکسپتنس^۳، ۳۷مین محل کار برتر طبق فهرست فورچون، توسط خوشامدگویی روزمره یک مأمور حراست مستقر در درب ورودی به کارکنان و متقاضیان شغلی، تأثیر اولیه مثبتی ایجاد می‌کند. به گفته این مأمور حراست شغل او «ایجاد لبخند بر چهره اعضای تیم است».

• **سطح تیم/واحد:** هول فودز مارکت^۴ (بخش کاربرد حل مسئله این قسمت را ملاحظه کنید) به درستی اعضای تیم را برای راه‌اندازی هر فروشگاه طبق صلاح‌دید خود توانمند می‌کند. کارکنان در سطح فروشگاه درباره استخدام افراد و حفظ آن‌ها پس از طی دوره آزمایشی تصمیم می‌گیرند. آن‌ها همچنین مسئول توسعه اعضای تیم، تعیین زمان‌بندی کار، انتخاب عرضه‌کنندگان، تعیین حقوق و مزایا، سهامداری، استخدام و ارزیابی عملکرد هستند. با توجه به سطح توانمندسازی و شفافیت (آگاهی اعضای تیم از رتبه‌های عملکرد و حقوق و مزایای همه اعضای تیم)، کارکنان این فروشگاه زنجیره‌ای، به شکل فردی و جمعی در قبال عملکرد شعبه کاری خود پاسخگو هستند.

• **سطح سازمانی:** خطوط هواپیمایی ساوت‌وست^۵، همواره و به صراحت کارکنانش را به عنوان مهم‌ترین ذینفعانش در نظر گرفته است. طبق انتظار کارکنان شاد، باعث خوشحالی و وفاداری مشتریان و در نتیجه بازده بیشتری برای سهامداران می‌شوند.

¹ Kip Tindell

² Container Store

³ Credit Acceptance

⁴ Whole Foods Market

⁵ Southwest Airlines

به کارگیری رفتار سازمانی

مهربان باشید.

کاینده^۱، تنها نام شرکت نیست؛ بلکه فرهنگ و فلسفه رهبری است. به جای فشار به کارکنان برای کار کردن، دنیل لوبتسکی^۲، مؤسس و مدیرعامل شرکت غذایی اسنک، با مهربانی به عملکردی فوق‌العاده دست می‌یابد. از آغاز به کار شرکت در سال ۲۰۰۴، لوبتسکی فروش را به ۴۵۰۰۰۰ واحد با توزیع در ۱۵۰۰۰۰ خرده‌فروشی افزایش داده است. این شرکت اکنون یکی از پرشتاب‌ترین شرکت‌ها در صنعت خود است. این رقابت نه تنها به دلیل فروش و رشد، بلکه به خاطر رویکرد شرکت به کسب و کار است. تمرکز اصلی رویکرد لوبتسکی، فکر کردن است. او مصمم است که سود کسب کند و بر مشتریان و کارکنان تأثیر بگذارد. او معتقد است «می‌تواند شرکت و جامعه را بسازد. به توزیع انبوه و سالم‌سازی محصولات دست یابد. عملکرد عالی داشته باشد و یک فرهنگ شرکتی مفرح و پرورش دهنده ایجاد کند».

دنیل لوبتسکی، مؤسس و مدیرعامل شرکت کاینده، مثال خوبی از این موضوع است که چگونه به جای ناسازگاری متقابل، خوب بودن و درست عمل کردن تقویت کننده هم هستند.
Stephen Lovekin/Getty Images

او همچنین به افرادی که در پی رهبری مهربانانه هستند، توصیه‌های زیر را ارائه می‌کند:

۱. بازخوردهای سازنده و نه شخصی ارائه دهید: افراد در یک کسب و کار بخشنده و مهربان، ارزش دارند و احساس ارزشمندی می‌کنند. بازخورد منصفانه و توسعه‌ای ضروری است. «تعیین نمونه‌ای از ارتباطات صادقانه و باز، به کم کردن غیبت‌ها و شایعات پشت پرده (غیررسمی) و در نتیجه زمینه‌سازی برای یک فرهنگ مملو از صداقت، وفاداری و توسعه کاری کمک می‌کند».

۲. طرز فکر اخراج کننده را حذف کنید: «در کاینده، چالش افزایش همدلی در شرکت را با تیم‌ها داریم... به جز موارد رفتار ناشایست عمدی و جدی، هیچ کس ناگهان اخراج نمی‌شود». در عوض شرکت با استفاده از مربی‌گری، سعی در ارتقای مهارت‌ها یا انتقال فرد به موقعیتی مناسب‌تر در شرکت دارد.

۳. از همدلی استفاده کنید: پذیرش دیدگاه دیگران و آگاهی دیگران از توجه شما به نظراتشان، یک مهارت کاری قوی و اغلب نادیده گرفته شده است. نشان دادن چنین توجهی به دیگران اغلب باعث آگاهی کامل آن‌ها از دیدگاه شما می‌شود. برنامه کاینده^۳ شرکت روشی است که از طریق آن، کارکنان بابت انجام خوب کارها، مهربانی یا سایر رفتارهای قابل توجه از یکدیگر تمجید می‌کنند و کارکنان برگزیده در هر ماه مورد تجلیل قرار می‌گیرند.

۴. به همه اجازه ایفای نقش دهید: همه کارکنان، از جدیدترین تا باسابقه‌ترین آن‌ها، «به یک پیمان ضمنی برای در نظر گرفتن شرکت پیش از خودمان وارد شده‌ایم.» که «مستلزم انجام هر نوع کاری؛ بدون کوچک یا غیرضروری پنداشتن است».

لوبتسکی همچنین اعلام کرد: «من اکنون در چهارمین کسب و کارم هستم و برایم به خوبی روشن است که همدلی و مهربانی، یک مزیت رقابتی منحصر به فرد ایجاد می‌کند». رهبران و سازمان‌ها باید آگاه باشند و زیر بار سازش‌های دروغین نروند. شما می‌توانید با خوب بودن، درست عمل کنید.

¹ KIND

² Daniel Lubetzky

³ KINDOs

بخشید تا به دست آورید: پرداخت مالی لزوماً از نتایج نمی‌کاهد. پژوهشگران رابطه‌ی میان مراقبت‌های درمانی دارای تخفیف^۱ و کیفیت همه‌ی مراقبت‌های ارائه شده در تعدادی از بیمارستان‌های کالیفرنیا^۲ جنوبی^۳ را مورد مطالعه قرار دادند. مراقبت‌های درمانی دارای تخفیف، به افراد کم‌توان در پرداخت کامل هزینه‌ها ارائه و برخی اوقات باعث یک زیان مالی برای بیمارستان می‌شود. پژوهشگران دریافتند که بیمارستان‌های ارائه‌کننده‌ی مراقبت‌های درمانی با تخفیف، درصد کمتری از شیوع ذات‌الریه و نارسایی قلبی و همچنین نتایج جراحی بهتر و بستری مجدد کمتری دارند. بنابراین به نظر می‌رسد نوع دوستی و عملکرد خوب با یکدیگر ناسازگار نیستند. البته ایجاد تعادل میان نیازهای ذینفعان گوناگون مانند: کارکنان، مشتریان، جامعه و سرمایه‌گذاران چالشی بزرگ است. علیرغم گفته‌ی رهبران خاصی مبنی بر ارجحیت یک یا چند ذینفع نسبت به دیگران، برخی به درستی سعی در کسب رضایت همه‌ی آن‌ها دارند. مثلاً، بنیانگذار و مدیرعامل شرکت هول فودز مارکت جان مک‌کی^۳، علاوه بر دستیابی به اهداف مالی به سایر اهداف نیز رسید. او در پاسخ به چگونگی مواجهه با چالش‌های کاری مانند فشار برای دستیابی به اهداف درآمدی می‌گوید:

گام اول برای این شرکت، تعریف صریح هدفی ورای بیشینه‌سازی سود است. بنابراین سازمان باید همه‌ی کارهای خود را حول خلق ارزش برای ذینفعانش طراحی کند. پس از آن شرکت باید از شریک‌ها معیارهای نامربوط با خلق ارزش برای ذینفعان خلاص شود و معیارهای جدیدی مانند خلق اشتیاق در کارکنان و پشتیبانی از مشتریان برای هدایت شاخص‌های عملکرد آینده تعیین کند.

بخش کاربرد حل مسئله بعدی اقدامات خود تقویت‌کننده^۴ شرکت هول فودز و مثالی از نحوه وجود توأمان سودآوری و خوب بودن را نشان می‌دهد.

جان مک‌کی، مدیرعامل هول فودز، یک قهرمان دیرپای پایداری است. شیوه‌های او و شرکت او با تمرکز بر مردم، کره زمین و سود؛ رویکرد گسترده سهامداران را تجسم می‌بخشد. در واقع، شعار این شرکت "غذاهای کامل، کل مردم، کل کره زمین" است.

© Dustin Finkelstein/SXSW/Getty Images

¹ discounted care

² Southern California

³ John Mackey

⁴ selfreinforcing

کاربرد حل مسئله

شرکت هول فودز مارکت: چیزی بیش از سود و مواد ارگانیک

دست بالا گرفتن تأثیر شرکت هول فودز مارکت بر بازار مواد غذایی ارگانیک در ایالات متحده آمریکا دشوار است. علاوه بر قرار گرفتن همیشگی در فهرست ۱۰۰ شرکت محبوب برای کار کردن فورچون، شرکت برای غذاهای ارگانیک استاندارد تعیین می‌کند: نه به مواد شیمیایی مصنوعی، نه به مواد سمی یا آفت‌کش‌های دائمی، نه به لجن فاضلاب و کودهای مصنوعی، نه به ارگانسیم‌های اصلاح شده ژنتیکی^۱، نه به آنتی‌بیوتیک‌ها، نه به هورمون‌های رشد مصنوعی و نه به پرتوافکنی.

با این حال علیرغم موفقیت شرکت، مدیرعامل آن احساس می‌کند که «اعتبار مواد غذایی ارگانیک کم شده است. دستورالعمل‌های شرکت، استفاده از کودهای مصنوعی و سموم دفع آفات را ممنوع می‌کند اما آن‌ها همه مسائل روبه‌رشد حال حاضر کشاورزی، از زیاده‌روی در مصرف آب تا طرز برخورد با کارگران مهاجر را مدنظر قرار نمی‌دهند و به اعتقاد مک‌کی به محض اینکه کشاورزان گواهینامه ارگانیک بودن محصولات را دریافت می‌کنند، انگیزه کمی برای ارتقای شیوه‌های خود خواهند داشت. «ارگانیک بودن محصولات یک سیستم عالی است اما یک راه‌حل کامل نیست». شیوه‌های فعلی مسائلی مانند حفظ انرژی، کاهش ضایعات و رفاه کارگران کشاورزی را به خوبی در نظر نمی‌گیرد.

بنابراین، هول فودز برای رفع این کاستی‌ها، یک ابتکار جدید به نام رشد مسئولانه^۲ را به کار گرفت. عرضه‌کنندگانی که به معیار رشد مسئولانه دست می‌یافتند، امکان فروش محصولات خود به هول فودز را داشتند. پیش از این برنامه، تنها ارگانیک بودن عرضه‌کنندگان کافی بود. این موضوع باعث آشفتگی میان بسیاری از عرضه‌کنندگان فعلی شد. کشاورزان ارگانیک و تولیدکنندگان مواد غذایی سراسر دنیا از استانداردهای هول فودز برای ارگانیک بودن محصولات استفاده کردند. اگر آن‌ها با استانداردها مطابقت داشتند نسبت به سایر کشاورزان غیرارگانیک حاشیه امنی پیدا می‌کردند. البته اکنون احساس آن‌ها این است که برنامه رشد مسئولانه به بسیاری از کشاورزان غیرارگانیک اجازه می‌دهد تا با مجموعه متفاوتی از استانداردها صلاحیت لازم برای عرضه‌کنندگان را به دست آورند. گرچه در حال حاضر کشاورزان سنتی (غیرارگانیک)، به دلیل پیاده‌سازی برنامه‌های بازیافت و یا استفاده از انرژی جایگزین عرضه‌کنندگانی واجد شرایط محسوب می‌شوند اما هنوز استانداردهای غذای ارگانیک را در اختیار ندارند. کشاورزان ارگانیک فعلی درباره کارآمدی خود در قالب برنامه جدید و امکان ورود رقبای جدید نگران هستند. آن‌ها احساس می‌کنند که این برنامه مزیت رقابتی و تمایز آن‌ها را کاهش می‌دهد، صرف نظر از اینکه آن‌ها به طور میانگین تا حدود ۲۰۰۰۰ دلار برای دستیابی به استانداردهای رشد مسئولانه هزینه کردند.

بکارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله موجود در مثال را تعریف کنید.

گام دوم: علل مشکل را شناسایی کنید. کدام عوامل ورودی و فرآیندهای چارچوب سازماندهی مشهود هستند؟

گام سوم: پیشنهادهایی را برای مک‌کی و برنامه شرکت رشد مسئولانه شرکت او و عرضه‌کنندگان ارائه کنید.

¹ genetically modified organisms (GMOs)

² Responsibly Grown

۲.۷ قدرت هیجان‌های مثبت

پرسش اصلی

هیجان‌های مثبت چگونه باعث اثربخشی بیشتر در محل تحصیل، کار و سایر صحنه‌های زندگی می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

از نظر رفتار سازمانی، هیجان‌های یک فرآیند مهم و همیشگی سطح فردی است. در بخش بعدی می‌توانید تطابق تجربه مثبت هیجانی خود را با فهرست ۱۰ مورد از رایج‌ترین هیجان‌های بررسی کنید. سپس خواهید دید که مثبت بودن چگونه چیزی بیش از شادی و لبخند زدن است. همچنین نکاتی را درباره چگونگی پرورش هیجان‌های مثبت و به‌کارگیری آن‌ها در محل تحصیل، محل کار و خانه خواهید آموخت.

با توجه به شکل ۲.۷ مشخص است که هیجان‌های مثبت به ایجاد مثبت‌گرایی از طریق عوامل فردی کمک می‌کند. به یاد دارید که در فصل سوم هیجان‌های با عنوان واکنش‌های نسبتاً مختصر روان‌شناختی و فیزیولوژیکی و دارای هدفی خاص، مانند یک فرد (یک رئیس غیراخلاقی و قلدر)، یک موقعیت (یک شبگردی با نزدیک‌ترین دوستان)، یا یک رویداد (کسب نمره خوب در یک امتحان) تعریف کردیم. سپس درباره هیجان‌های منفی و چگونگی مدیریت ابراز آن‌ها بحث کردیم. حال به بحث درباره هیجان‌های مثبت می‌پردازیم. مانند هیجان‌های منفی، هیجان‌های مثبت نیز تفاوت‌های نسبتاً منعطف فردی و فرآیندهای مهم در چارچوب سازماندهی هستند و گرچه ممکن است هیجان‌ها را صرفاً از لحاظ مثبت و منفی بودن در نظر بگیرید، اما داستان چیزی بیشتر از این است.

ورای مثبت در برابر منفی

هیجان‌های مثبت و منفی نقاط مقابل یکدیگر نیستند. به عبارت دیگر دنیای هیجان‌ها تنها شادی در برابر اندوه نیست. هیجان‌های منفی باعث انجام کارهای خاص و مخاطره‌آمیز می‌شوند. ممکن است ترس باعث فرار و خشم باعث دعوا کردن شما شود در مقابل اما هیجان‌های مثبت، ضمن گسترش طرز فکر، امکان در نظر گرفتن راه‌حل‌های جایگزین جدید، متفاوت و بهتری را در هنگام حل مسئله فراهم می‌کنند.

هیجان‌های مثبت به عنوان منابع: با این نوع تفکر، هیجان‌های منفی، محدودکننده و هیجان‌های مثبت منابعی برای تقویت رشد و شکوفایی فردی، گروهی و سازمانی است. (درباره رشد و شکوفایی در بخش آخر فصل به تفصیل صحبت می‌شود.) باربارا فردریکسون^۱، هیجان‌های مثبت را به شکل زیر توضیح می‌دهد:

برای احساس نحوه ساخت منابع زندگی توسط هیجان‌های مثبت، برای یک لحظه چیزی را تصور کنید که باعث خوشحالی، سرزندگی یا سرحال بودن است؛ مثلاً وقتی که می‌خواهید بخندید، شادی کنید، از شدت خوشحالی بالا بپرید و برقصید. ممکن است در آن لحظه بخواهید با دوستان که سال‌ها است او را ندیده‌اید، با خنده زیاد غذا بخورید یا در کنار گروهی از دوستانتان همراه با اجرای موسیقی گروه مورد علاقه خود برقصید. هر چه به ذهنتان می‌رسد، برای لحظه‌ای دوباره آن تجربه را در ذهن خود مرور کنید و بگذارید شادی دوباره برایتان زنده شود. احساس و چگونگی وقوع آن را حس کنید. ما از این تجارب شادی‌بخش یاد می‌گیریم که انگیزه‌های نشاط‌آور آن‌ها ضمن ایجاد منابع در هنگام نیاز، به شیوه‌های مهمی باعث تقویت روابط، ارتقای عملکرد در محل تحصیل و کار و ارتقای سلامتی می‌شود.

¹ Barbara Fredrickson

نتیجه نهایی این است که هیجان‌های مثبت کمک می‌کنند تا منابعی به اشکال زیر ایجاد شوند:

- روابط اجتماعی حمایت‌کننده، رضایت‌بخش و پایدار.
- سلامت روان‌شناختی ایجادکننده رشد فردی، اهداف معنادار و پذیرش خود^۱.
- سلامت جسمی به شکل استرس کمتر و یک قلب سالم.

این منابع حامی تلاش‌ها و اثربخشی شما در همهٔ صحنه‌های زندگی شامل: محل تحصیل، محل کار و زندگی شخصی هستند.

مزایای هیجان‌های مثبت: هیجان‌های مثبت، فرآیندهایی مؤثر بر بسیاری از پیامدهای چارچوب سازماندهی هستند و اثرات مطلوبی بر

موارد زیر دارند:

- تعهد سازمانی
- خلاقیت
- تصمیم‌گیری
- تمایل به استعفا
- عملکرد
- استرس

جدول ۲.۷ حاوی ۱۰ مورد از رایج‌ترین هیجان‌های مثبت، به ترتیب میزان تجربه شدن است. البته هیجان عشق استثنا است؛ زیرا علیرغم اینکه پر تکرارترین هیجان است ولی در انتهای فهرست جدول قرار گرفته است که با مطالعه دربارهٔ هر یک از هیجان‌های مثبت دلیل آن را متوجه خواهید شد.

فعالیت عملی

ایجاد هیجان‌های مثبت‌تر در زندگی من

برای به کارگیری دانش جدید خود دربارهٔ هیجان‌های مثبت، مراحل زیر را انجام دهید.

۱. سه هیجان به جز عشق را از جدول ۲.۷ انتخاب کنید.
۲. زمانی را تصور کنید که هر یک از آن‌ها را تجربه کردید. شرایط چه بوده است؟
۳. مزایای این هیجان‌ها برای شما چه بود؟
۴. آیا کس دیگری هم از آن‌ها سود برده است؟ اگر بله، چگونه؟
۵. دربارهٔ روش‌های ایجاد و تجربهٔ هر یک از این هیجان‌ها در محل تحصیل، کار یا خانه بیاندیشید.

هیجان‌های مثبت مسری هستند.

بارها و بارها نشان داده شده است که اگر به کسی، ولو اندک کمک کنید، احتمال کمک کردن او به دیگران افزایش می‌یابد. طبق گفتهٔ بارابارا فردریکسون، «به جز انتقال حس مثبت میان شما و فردی که به او کمک کردید، ممکن است افراد شاهد این عمل خوب هم برانگیخته شده و انگیزه بگیرند».

^۱ Self acceptance

جدول ۲.۷ شرح ده مورد از رایج‌ترین هیجان‌ها مثبت

هیجان مثبت	شرح
لذت	تصور کنید محیط پیرامون شما امن و آشنا است. همهٔ امور طبق میل شما و حتی بالاتر از حد انتظار پیش می‌رود. برای دستیابی به انتخاب خود به تلاش کمی نیاز دارید. رنگ‌ها و وضوح بیشتری دارند. شما با سرعت و خوشحالی پیش می‌روید و یک لبخند و شادی درونی نشان از شادی شما دارد.
قدردانی	تصور کنید متوجه شده‌اید که یک نفر با تلاش بسیار زیاد قصد انجام کاری متفاوت داشته است. مشاور شما به تدریج مسیر شغلیتان را در مسیر درست هدایت می‌کند. پزشکتان در تعطیلات آخر هفته شما را ویزیت می‌کند. حس قدردانی باعث ایجاد این حس در شما می‌شود که باید خوبی را با خوبی پاسخ دهید.
آرامش و متانت	مانند لذت بردن، آرامش و متانت هم شامل شامل یک محیط آشنا و امن و مستلزم تلاش اندکی از جانب شما است اما بر خلاف لذت، بی‌سر و صدا است. مثلاً وقتی ایجاد می‌شود که در یک مسیر طولانی و آرام پیشروی کنید یا در یک مکالمهٔ رضایت‌بخش مشارکت کنید یا در هنگام استراحت در تعطیلات، یک کتاب خوب بخوانید.
علاقه و دلبستگی	چیز جدیدی یا متفاوتی با احساس رمزآلود و احتمال توجه شما را جلب می‌کند. بر خلاف هیجان لذت و آرامش، شرایط نیازمند تلاش از جانب شما است. شما در آنچه که در حال کشف آن هستید غرق می‌شوید.
امید	امید با اکثر هیجان‌ها مثبت دیگر که در آن‌ها احساس امنیت و رضایت می‌کنید متفاوت است. شما وقتی احساس امید می‌کنید که چیزی به درستی پیش نمی‌رود اما شما اعتقاد دارید که در آینده اوضاع درست می‌شود.
غرور	شرم و گناه به عنوان هیجان‌ها مشابه غرور، در هنگام سرزنش کردن چیزی شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. غرور، به شکل معکوس عمل می‌کند؛ شما مسئول چیز خوبی هستید، چیزی که می‌توان به آن افتخار کرد یا با آن تفاوت مثبتی با دیگران ایجاد کرد (البته غرور کنترل نشده تکبر است)
سرگرمی	برخی اوقات، اتفاقی غیرمنتظره باعث خندهٔ شما می‌شود. سرگرمی، هیجانی اجتماعی است؛ اغلب به همراه سایر هیجان‌ها و در نتیجهٔ آن‌ها رخ می‌دهد. خنده‌های از ته قلب اغلب با سرگرمی همراه است.
الهام‌بخشی	الهام‌بخشی زمانی اتفاق می‌افتد که شما برای انجام کاری فراتر از انتظار برانگیخته شوید. کاری که در حالت عادی آن را فراتر از تصور خود می‌دانید. این احساس، اغلب با جلب توجه و دلگرمی شما را جذب می‌کند. الهام‌بخشی به سادگی منجر به حس خوب نمی‌شود؛ بلکه شما را وادار به اقدام، بهبود و حتی بهترین بودن می‌کند.
حیرت	مانند الهام‌بخشی، حیرت نیز در یک مقیاس بزرگ رخ می‌دهد. شما احساس متأثر شدن، کوچکی و تحقیر شدن می‌کنید. حیرت، باعث توقف شما در مسیر می‌شود. برخی اوقات افراد محو و حیرت‌زدهٔ مناظر طبیعت مانند گرند کانیون ^۱ یا آبشار نیاگارا ^۲ می‌شوند.
عشق	عشق، به تنهایی یک هیجان مثبت نیست بلکه بسیاری از هیجان‌ها را دربرمی‌گیرد. وقتی این احساسات خوب قلب ما را درگیر یک رابطهٔ نزدیک و امن می‌کند، ما آن را عشق می‌نامیم. مراحل ابتدایی چنین روابطی شامل علاقهٔ شدید به چیزهایی است که فرد مقابل می‌گوید. شما با یکدیگر سرگرمی و خنده‌های مشترک خواهید داشت. با ایجاد حس شدید لذت در رابطه، امید و آرزوی مشترک برای آینده در شما ایجاد می‌شود. با قوی‌تر شدن رابطه، شما ضمن احساس آرامش، از موفقیت شریکتان احساس غرور می‌کنید، گویی که موفقیت مربوط به شما است.

SOURCE: Adapted from B. L. Fredrickson, Positivity (New York: Three Rivers Press, 2009).

به عبارت دیگر، علاوه بر شما، دیگران نیز از مزایای مثبت کمک کردن شما به فرد دیگر، بهره‌مند می‌شوند. این جنبهٔ خودتقویت‌کننده و ماندگار هیجان‌ها مثبت و به طور کلی مثبت بودن، چیزی است که منجر به **مارپیچ مثبت رو به بالا** می‌شود که بر اساس آن، رفتارها، احساسات و نگرش‌های مثبت شما به شکل مشابه در دیگران نیز ایجاد شده و طی یک فرآیند تقویت‌کننده تکرار می‌شوند.

¹ Grand Canyon

² Niagara Falls

ماریچ‌های مثبت به اشکال دیگری نیز عمل می‌کند؛ در مشاغل متنوع مرتبط با خدمات مشتریان مانند مشاوره مالی، مراقبت درمانی، بانکداری خرد، مراقبت از مو و فروشگاه‌های خرده‌فروشی؛ مشتریان راضی از خدمت دریافتی، باعث ایجاد هیجان مثبت در ارائه دهنده خدمت و متعاقب آن افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی او می‌شوند. اغلب ما با کمک به دیگران و دیدن قدردانی آن‌ها احساس رضایت می‌کنیم. از آن بهتر اینکه این مزایا از طریق رفتارهای بهتر در ارائه خدمت، به مشتریان آینده هم تسری می‌یابد. به عبارت دیگر مثبت بودن دارای آثار مستمر و پایدار است.

این سرایت در تیم‌ها نیز اتفاق می‌افتد. گسترش هیجان‌ات مثبت در سطح تیم، به اعضای قدیمی و جدید کمک می‌کند تا احساس امنیت، رضایت و عضویت واقعی در تیم را داشته باشند و در نتیجه عملکرد تیم بهبود یابد.

ما اغلب مواجه شدن با خدمات را از دیدگاه مشتریان در نظر می‌گیریم. گرچه پژوهش‌ها حاکی از تأثیر مثبت بودن مشتریان بر ایجاد احساسات و رفتارهای مثبت در کارکنان است. از این بهتر اینکه این آثار مثبت، به صورت ماریچی باعث تأثیر مثبت بر سایر رفتارهای کارکنان می‌شود. © Peathegee Inc/Blend Images LLC RF

چه میزان مثبت بودن کافی است؟

نقش ارزشمند هیجان‌ات منفی را دست کم نگیرید زیرا زندگی همیشه گل و بلبل نیست. هیجان‌ات منفی می‌توانند باعث انگیزش شما برای تلاش بیشتر و ارتقای عملکرد و محافظت از شما در شرایط زیان‌بار و برقراری ارتباط با دیگران برای رفع نیاز و کسب پشتیبانی شوند. در واقع اجبار کردن خودتان به احساس یا عمل با فرض عالی بودن همیشگی همه چیز، منطقی نیست و ممکن است باعث کاهش اثربخشی، سلامت و رفاه کلی شود. حتی مثبت‌ترین فرد هم رنج‌های هیجانی شدیدی مربوط به تجارب از دست دادن و خیانت دارد. افراد مثبت‌اندیش هم با مشاهده رفتار غیرمنصفانه نسبت به خود و دیگران عصبانی می‌شوند. بنابراین به نظر شما تا چه حد مثبت بودن کافی است؟

چند تجربه مثبت به ازای یک تجربه منفی: خوشبختانه، پژوهش‌ها در این خصوص ما را راهنمایی می‌کنند. علیرغم وجود اختلاف میان پژوهشگران درباره وجود یا عدم وجود یک نسبت بهینه میان تجارب منفی و مثبت، تقریباً همه موافقند که میزان قدرت این دو نوع تجربه برابر نیست؛ یعنی به راحتی نمی‌توان یک تجربه منفی را با یک تجربه مثبت جبران کرد.

در عوض برای شکوفایی و تجربه مزایای رفتار سازمانی مثبت‌گرا، باید به ازای هر تجربه منفی، سه، پنج یا تعداد بیشتری تجربه مثبت داشته باشید. نیازی نیست در یک زمان بر هر کدام از هیجان‌ات مثبت تمرکز کنید. فقط مطمئن باشید که برای هر هیجان منفی چند هیجان مثبت دارید.

چرا؟ زیرا به خوبی ثابت شده است که ذهن ما به تجارب مثبت و منفی واکنش متفاوتی نشان می‌دهد.

• **تجارب منفی** با ایجاد یک گرایش به بقاء باعث پاسخگویی بیشتر ما به اطلاعات منفی می‌شوند. ذهن ما در حین فعالیت‌های روزانه بیشتر در پی اطلاعات و محرک‌های منفی است. یکی از دلایل تمایل مدیران به ارائه بازخورد منفی بیشتر از مثبت به کارکنان همین موضوع است.

• **تجارب مثبت** با ایجاد یک گرایش پشتیبان باعث پاسخگویی بیشتر ما به اطلاعات مثبت می‌شوند. این موضوع یکی از دلایل پذیرش ایده‌های جدید توسط مدیران و افراد، در زمان داشتن اخلاق خوب است.

این بحث لزوم تمرکز مدیران بر کارهای خوب کارکنان و همچنین تمرکز ما بر ویژگی‌های مثبت همکاران، هم‌کلاسی‌ها، شرکا، دوستان و همسرانمان را نشان می‌دهد. حال ممکن است این سؤال پیش بیاید که چگونه؟

استراتژی‌هایی برای افزایش مثبت‌گرایی: فعالیت‌های زیر به افزایش تجارب مثبت و کاهش تجارب منفی کمک می‌کنند.

ایجاد ارتباطات با کیفیت: هر نوع تعامل اجتماعی با اعضای خانواده، همکاران، هم‌کلاسی‌ها یا افراد پشت سر شما در صف، فرصتی برای ایجاد یک ارتباط با کیفیت است. چنین ارتباطاتی انرژی‌زا هستند و مثبت‌گرایی را افزایش می‌دهند. برای تبدیل تعاملات عادی به ارتباطات با کیفیت از نکات زیر استفاده کنید:

۱. **به دیگران به صورت ویژه توجه کنید:** با بخشش، مهربانی و تصدیق در دیگران دلبستگی ایجاد کنید. طوری رفتار کنید که انگار تنها کسی که مورد توجه شماست آن فرد است.

۲. **پشتیبانی کنید:** هر کاری می‌توانید برای دستیابی دیگران به هدف و موفقیت انجام دهید.

۳. **اعتماد کنید:** به تحقق انتظارات خود توسط فرد مورد نظر باور داشته باشید و به او اجازه کار بدهید.

۴. **سرگرم شوید:** بازی کنید! هیچ هدف و نیتی غیر از سرگرم شدن با دیگران نداشته باشید.

مهربانی را ترویج کنید: هدف انجام پنج عمل مهربانانه جدید را در یک روز تعیین کنید. اقداماتی را دنبال کنید که واقعاً تفاوتی ایجاد می‌کنند و برای شما هیچ هزینه‌ای ندارند. آنچه را که ممکن است اطرافیان شما بیشتر به آن نیاز داشته باشند، شناسایی و برنامه‌ریزی کنید اما برنامه خود را اجرا کنید تا همه مهربانی‌های شما در همان روز اتفاق بیفتد تا اثر را بیشتر کند.

حواس خود را پرت کنید: یکی از بهترین شیوه‌های جدا شدن از منفی‌نگری، پرت کردن حواس است. طوفان فکری و اندیشیدن به راه‌های گوناگون، حواس شما را از اندیشه‌های منفی دور می‌کند. مطمئن شوید که به کارهای قابل انجام در محل تحصیل، خانه یا محل کار فکر می‌کنید. دو فهرست تهیه کنید: حواس‌پرتی‌های سالم و حواس‌پرتی‌های ناسالم. فهرست اول شامل دویدن بیرون از منزل، دوچرخه‌سواری یا انجام ورزش مورد علاقه و فهرست دوم شامل مصرف نوشیدنی، خوردن تنقلات، تماشای تلویزیون و انجام بازی‌های ویدئویی است. مراقب موارد این فهرست‌ها باشید و با افزودن حواس‌پرتی‌های دیگر به فهرست سالم خود را به چالش بکشید. ممکن است منفی بودن در هر زمان و مکانی نفوذ کند بنابراین سعی کنید فهرستتان را آماده و کاربردی نگه دارید.

بازی‌های ویدئویی یک شیوه سرگرم‌کننده و مؤثر برای ایجاد ارتباطات با کیفیت است. به نظر می‌رسد این دو نفر از رقابت و هم‌نشینی دوستانه با یکدیگر لذت می‌برند. سرگرمی و مثبت بودن در منزل، تبدیل به هیجان‌ات مثبت و عملکرد بهتر در محل کار می‌شوند.

© James Woodson/Getty Images RF

در برابر افکار و تصورات منفی درونی مقاومت کنید: پرتکرارترین افکار و هیجان‌ات منفی درباره خود، یک موقعیت در محل تحصیل، محل کار یا منزل را روی کارت‌های ۳ در ۵ اینچی یادداشت کنید. سپس در یک مکان خصوصی که هیچ‌کسی صدایتان را نشود، نوشته‌های روی کارت‌ها را بلند بخوانید و پس از خواندن هر کدام فوراً در برابر هر یک مقاومت کرده و به آن پاسخ دهید. از تفکر دست‌نکشید اما با گفتن چیز مثبتی درباره خود، موقعیت یا واقعیات، آن‌ها را رد کنید. برای ایجاد اعتقاد قلبی این کار را حتماً با اشتیاق انجام دهید. تمرین کنید؛ هدف شما آموختن نحوه مقاومت در برابر افکار منفی، بلافاصله پس از ورود آن‌ها به ذهن است.

شعارهای تو خالی = غیر واقعی = پیامدهای بد: به خاطر داشته باشید که صرف گفتن کلمات مثبت یا لبخند زدن تصنعی کافی نیست. انسان‌ها ردیاب‌های عالی برای ریاکاری هستند. در صورتی که مثبت بودن شما از ته قلب و واقعی نباشد، هیچ کدام از مزیت‌های مورد بحث آن مانند بهبود عملکرد، روابط و سلامت را به دست نخواهید آورد. تلاش‌های ریاکارانه برای مثبت بودن ممکن است زیان‌بار باشد، زیرا بی‌اعتباری شما می‌تواند باعث از بین رفتن اعتماد دیگران به شما و تأثیرگذاری و اعتبار شما نزد آن‌ها شود.

سطح مثبت بودن من: برای انجام این بحث در قالب زندگی خود، فراوانی نسبی هیجانات مثبت و منفی خود را به دست آورید. این دانش می‌تواند برای پی بردن به بسیاری چیزها درباره خودتان مانند احتمال استفاده از مزیت‌های هیجانات مثبت و رفتار سازمانی مثبت‌گرا مفید باشد. به خاطر داشته باشید که هیجانات پایداری اندکی دارند و هر مقیاسی از هیجانات، در بردارنده احساسات شما درباره یک اتفاق، فرد یا بعد از زندگی‌تان در یک زمان خاص است. شما را به انجام خودارزیابی ۱.۷ برای روز گذشته زندگی‌تان تشویق می‌کنیم که به طور کلی برای تعیین جنبه‌های مثبت شما در نظر گرفته شده است. سپس این کار را برای محل تحصیل به عنوان هدف انجام دهید. اگر شاغل هستید، نرخ هیجانات مثبت به منفی خود را برای کار محاسبه و با نرخ آن در زندگی مقایسه کنید. این کار باعث ایجاد آگاهی نسبت به میزان مثبت بودن‌تان در صحنه‌های گوناگون زندگی و کمک به فهم بهتر این منبع مهم فردی می‌شود.

خودارزیابی ۱.۷

شناخت نسبت مثبت بودن

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. واکنش شما به نتایج چیست؟
۲. به نظر‌تان کدام یک از تفاوت‌های فردی مورد بحث در فصل سوم، در تعیین نرخ مثبت بودن تأثیر بیشتری دارد؟
۳. دیگران شما را نسبت به نرخ به دست آمده مثبت‌تر می‌بینند یا منفی‌تر؟ چرا؟
۴. اگر شما این خودارزیابی را برای دو بعد دیگر زندگی مانند محل تحصیل و محل کار انجام دهید. تفاوت را به چه چیزی نسبت می‌دهید؟
۵. سه کار که باعث افزایش نرخ مثبت بودن در مدرسه می‌شود را توضیح دهید.

SOURCE: **Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive**, by Barbara Fredrickson, Fredrickson, Copyright © 2009 by Barbara Emotions, Overcome Negativity, and Thrive, by Barbara Random House division of Ph.D. Used by permission of Crown Books, an imprint of the Crown Publishing Group, a LLC. All rights reserved

خودارزیابی ۱.۷

شماره	گویه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	ناحلی موافقم	ناحلی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	من به‌هنگام بیان نمودن مطالبی درباره‌ی حوزه‌ی کاری‌ام در جلسات مدیریت، به توانایی خود در ارائه‌ی مطالب اطمینان دارم.						
۲	من به‌هنگام شرکت کردن در بحث‌های پیرامون استراتژی‌های سازمانم، به توانایی خود در یاری رسانیدن به تدوین استراتژی‌ها، اطمینان دارم.						
۳	من به‌هنگام شرکت کردن در تعیین و تدوین اهداف حوزه‌ی کاری‌ام، به توانایی خود در یاری رسانیدن به تدوین اهداف، اطمینان دارم.						
۴	من به‌هنگام تماس با افراد برون‌سازمانی (مانند مشتریان و تأمین‌کنندگان نیازهای سازمان) جهت گفتگو درباره‌ی مسائل / مشکلات سازمانم، به توانایی خود در برقراری ارتباط با آنها، اطمینان دارم.						
۵	من به‌هنگام ارائه‌ی معلوماتم به گروهی از همکاران، به توانایی خود در ارائه‌ی مطالب اطمینان دارم.						
۶	در حال حاضر، اهداف شغلی خود را با تمام انرژی دنبال می‌کنم.						
۷	برای حل هر مشکلی، راه‌حل‌های فراوانی وجود دارد.						
۸	هم‌اکنون، در شغل خود بسیار موفق هستم.						
۹	برای رسیدن به اهداف شغلی خود، می‌توانم روش‌های زیادی را مد نظر قرار دهم.						
۱۰	هم‌اکنون، در حال دستیابی به اهداف شغلی موردنظر خود هستم.						
۱۱	معمولاً گرفتاری‌ها و دشواری‌های کاری‌ام را به طریقی مدیریت می‌کنم.						
۱۲	اگر مجبور باشم به تنهایی می‌توانم بر مشکلات کاری خود فائق شوم.						
۱۳	معمولاً توانایی غلبه بر شرایط تشویش‌زا را دارم.						
۱۴	معمولاً توانایی عبور از شرایط دشوار کاری را دارم، چون قبلاً نیز چنین شرایطی را تجربه کرده‌ام.						
۱۵	احساس می‌کنم همواره در شغل خود قادر به مدیریت نمودن مسائل هستم.						
۱۶	هنگامی که شرایط محل کار برای من نامطمئن است، من معمولاً انتظار پیش آمدن بهترین رخدادهای دارم.						
۱۷	در رابطه با مشکلات کاری‌ام، همواره جنبه‌ی مثبت آن را می‌نگرم.						
۱۸	نسبت به آنچه که در آینده برایم اتفاق خواهد افتاد، خوش‌بین هستم، به‌طوری که فکر می‌کنم آن پیشامد مناسب کارم است.						

						در شغلم، کارها همیشه آنطور که می‌خواهم، پیش می‌رود.	۱۹
						دیدگاه من نسبت به شغلم، به مثابه این است که "هر ابر باران‌زایی یک پوشش خاکستری نیز دارد" و پس از تحمل سختی‌های شغلم، ثمره آن را خواهم دید.	۲۰

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

نحوه نمره دهی: بر اساس هر یک از پاسخ ها برای هر گویه یک نمره در نظر بگیرید (کاملاً مخالفم: ۱ تا کاملاً موافقم: ۶) و در نهایت

نمره مجموع را به دست آورید. حداقل امتیاز ممکن ۲۰ و حداکثر ۱۰۰ خواهد بود.

نمره بین ۲۰ تا ۵۰: رفتار سازمانی مثبت گرا ضعیف است.

نمره بین ۵۰ تا ۷۹: رفتار سازمانی مثبت گرا متوسط است.

نمره بالاتر از ۷۹: رفتار سازمانی مثبت گرا قوی است.

۳.۷ پرورش ذهن آگاهی

پریش اصلی

ذهن آگاهی چه تأثیری در اثربخشی دارد؟

تصویر بزرگ‌تر

اهمیت ذهن آگاهی با نبودنش بیشتر درک می‌شود. یعنی هنگامی نسبت به اهمیت آن آگاه می‌شوید که چیزی را نابخردانه و با بی‌فکری انجام داده باشید. در این بخش خواهید آموخت که با تمرین می‌توان تمرکز و توجه را بهبود بخشید. همچنین با موانع ذهن آگاهی و دو تکنیک مؤثر برای ارتقای آن آشنا خواهید شد.

بر اساس شکل ۲.۷، ذهن آگاهی یکی دیگر از عوامل فردی ایجادکننده مثبت بودن در محیط‌های کاری است. علیرغم پیشینه ۳۰ ساله پژوهش درباره ذهن آگاهی، این مفهوم در زمینه رفتار سازمانی جدید محسوب می‌شود. با این حال طبق بررسی انجام شده شرکت‌های سرمایه‌گذاری فیدلیتی^۱ و گروه کسب‌وکار سلامت ملی^۲، ۲۲ درصد از همه کارفرمایان آمریکایی تا آن زمان، نوعی از آموزش‌های ذهن آگاهی را ارائه می‌دادند. در این خصوص در ادامه بخش بیشتر بحث می‌شود.

ذهن آگاهی تأثیرات بسیاری بر پیامدهای چارچوب سازماندهی دارد. مثلاً می‌تواند باعث بهبود تصمیم‌گیری و توانایی استفاده از مهارت‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت عملکرد مانند ارائه بازخورد، مربی‌گری و قدردانی از دیگران شود. این بخش تفاوت میان ذهن آگاهی و غفلت^۳، موانع، مزایا و تکنیک‌های تمرین ذهن آگاهی را بررسی می‌کند.

غفلت در برابر ذهن آگاهی

غفلت، «یک حالت کاهش توجه است. این حالت در رفتاری نامتعطف یا بی‌فکر^۴ متبلور می‌شود. تغییرات زندگی همه ما را در حالاتی از غفلت قرار می‌دهد. به گفته روانپزشکی به نام ادوارد هالولول^۵ ذهن ما به آسانی قادر به همگامی با همه محرک‌های دریافتی نیست و «در تاریخ هیچ‌گاه از ذهن ما انتظار دنبال کردن داده‌های بسیار مطرح نبوده است». به اعتقاد او استفاده از ذهن بیش از ظرفیت آن یکی از دلایل اصلی عملکرد ضعیف در محل تحصیل و محل کار است: «ما بیش از انرژی ذهنمان برای کنترل امور، از آن انتظار داریم». غفلت/حواس‌پرتی، ویژگی بسیاری از کارهایی است که به صورت خودکار انجام می‌دهیم؛ مانند رانندگی میان مدرسه یا محل کار تا خانه؛ سوار ماشین می‌شویم، حرکت می‌کنیم و ناگهان به مقصد می‌رسیم. همچنین غفلت می‌تواند هدفمند باشد؛ مانند وقتی که «از توجه به یک اندیشه، هیجان، انگیزه یا تصور خودداری می‌کنیم». مثلاً وقتی که در هنگام معرفی فرد به نام او توجه نکنیم، پس از ۳۰ ثانیه آن را فراموش می‌کنیم. این عدم توجه، نام فرد را به انبوهی از اطلاعات فراموش شده منتقل می‌کند. عجب نیست که غفلت با عدم سلامت ذهنی و جسمی، نارضایتی در روابط و عملکرد کاری ضعیف مرتبط باشد. ذهن آگاهی مفهومی کاملاً متفاوت است.

ذهن آگاهی، «آگاهی که از طریق توجه عمدی در لحظه فعلی و غیرقضاوتی برای آشکار شدن لحظه به لحظه تجربه به وجود می‌آید». ما می‌توانیم نسبت به جهان داخلی مانند احساسات و افکار خود و جهان بیرونی مانند احساسات و افکار دیگران، آگاهی

¹ Fidelity Investments

² National Business Group on Health

³ mindlessness

⁴ thoughtless

⁵ Edward Hallowell

داشته باشیم. ذهن آگاهی مستلزم تلاش است زیرا ذهن ما به شکلی کار می‌کند که از متمرکز ماندن خودداری می‌کند. مثلاً همه ما یک «ذهن متفکر»^۱ داریم که به دنبال قضاوت دیده‌ها و شنیده‌هایمان است و باعث ایجاد نوعی ندای ذهنی است که از آرامش درونی مورد نیاز ما برای متمرکز و آگاه ماندن از اتفاقات پیرامون می‌کاهد. همچنین، امکان پرواز ناخودآگاه و خودکار ذهن بسیار آسان‌تر از متمرکز نگهداشتن آن در لحظه است. در صورتی که تلاش نکنیم، درگیر غفلت/حواس‌پرتی هستیم.

ذهن آگاهی با حفظ تمرکز ما بر دیگران و گفته‌هایشان، باعث بهبود ارتباطات میان‌فردی می‌شود. دوگ پارکر^۲، رئیس و مدیرعامل امریکن ایرلاینز^۳، دربارهٔ یک تعامل معمولی با هرب کلهر^۴، مدیرعامل پیشین ساوت وست ایرلاینز گفته بود: «او کاملاً متعهد بود و هیچ گاه از بالای شانه شما دنبال سایر افراد در اتاق نمی‌گشت؛ این تصنعی نبود و این فقط اوست». پارکر به خبرنگار مجله فورچون گفت که با مشاهده کلهر، رویکردش را در ارتباط با کارکنان تغییر داده بود.

ذهن آگاهی مستلزم تعادل ذهنی یا توانایی حفظ ثبات و توجه غیرهیجانی در یک شرایط خاص است. به نظر شما استفاده از هدفون در محل کار یا مطالعه برای تعادل ذهنی مفید است؟ بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی برخی از نتایج پژوهشی را نشان می‌دهد.

¹ thinking mind

² Doug Parker

³ American Airlines

⁴ Herb Kelleher

رفتار سازمانی در عمل

استفاده از هدفون به ذهن آگاهی کمک می‌کند؟

در حال حاضر شرکت‌های زیادی به کارکنان اجازه استفاده از هندزفری و هدفون‌های صداگیر را در محل کار می‌دهند. برخی به موسیقی گوش می‌کنند و برخی صرفاً به دنبال کاهش سطح کلی سر و صدا هستند. به اعتقاد کارکنان این کار به حذف مزاحمت‌هایی مانند صدای بلند همکاران، صدای زنگ تلفن و سر و صدای ماشین کمک می‌کند. البته همه شرکت‌ها چنین اعتقادی ندارند و برخی از آن‌ها استفاده از هدفون را ممنوع کرده‌اند.

متن ترانه باعث پرت شدن حواس در حین کار و مطالعه می‌شود: پژوهش انجام شده روی دانش‌آموزان حاکی از مفید نبودن گوش دادن به موسیقی در حین مطالعه بود. مطالعه‌ای روی دانش‌آموزان تایوانی نشان داد که سطح تمرکز دانش‌آموزان در حال مطالعه با گوش دادن به آهنگ‌هایی دارای شعر کاهش یافت. نمرات تست سنجش توانایی مطالعه بزرگسالان نیز با گوش دادن آن‌ها به موسیقی هیپ‌هاپ کمتر از حالت عادی بود.

به اعتقاد عصب‌شناسان، «گوش دادن به آهنگ‌های دارای متن، به دلیل استفاده بیش از حد از ناحیه پردازشگر کلامی مغز، باعث کاهش تمرکز کارکنان در خواندن و نوشتن می‌شود». طبق نتیجه‌گیری دکتر رابرت دسیمون^۱، مجری پژوهش ذهن در دانشگاه ام‌آی‌تی: «لایه جلویی مغز، به عنوان مرکز کنترل ذهن، برای عدم پردازش هیچ محرک کلامی قوی مانند یک شعر جالب توجه به عنوان رقیب کار شما، باید بیشتر کار کند».

وجود تفاوت‌های فردی: بر اساس پژوهش انجام شده، افراد بیشتر جذب موسیقی دلخواه خود می‌شوند و در نتیجه حواسشان پرت می‌شود. از طرف دیگر مشخص شد یک موسیقی مشهور بی کلام به عنوان مانع صدا عمل می‌کند. برخی افراد از هدفون‌های حذف‌کننده صدا سود می‌برند زیرا باعث کاهش تصور صداها و فعالیت عمومی در محیط اداره می‌شوند.

در عین حال استفاده از هدفون و هندزفری احتمال بروز تعارض و دلخوری میان کارکنان را در محیط کار افزایش می‌دهد؛ جلب توجه همکاران در این حالت دشوار است و برخی معتقدند استفاده از چنین وسایلی آداب هنجارهای اداری را زیر پا می‌گذارد.

آیا هدفون مفید است؟ ما استفاده از هدفون را در حین خواندن و نوشتن توصیه نمی‌کنیم اما تفاوت‌های فردی و هنجارهای اداری باید در این خصوص حکم کنند.

بیانید

۱. اگر قصد گوش دادن به موسیقی را در حین کار داشته باشید، کدام هنرمندان یا سبک موسیقی برای شما مناسب‌تر است؟
۲. فرض کنید شما به همراه سایر دانشجویان اعضای یک تیم برای پروژه هستید. در صورت استفاده برخی از اعضا از هدفون در حین کار، آیا اذیت می‌شوید؟ توضیح دهید.
۳. فرض کنید برای سرپرستی گروهی از کارکنان در محیط کار ارتقاء یافته‌اید. اگر برخی از اعضای گروه در حین کار از هدفون استفاده کنند آیا اذیت می‌شوید؟ توضیح دهید.

در ادامه به بررسی موانع تعادل ذهنی می‌پردازیم.

¹ Dr. Robert Desimone

موانع ذهن آگاهی

دو مانع اصلی ذهن آگاهی، کمبود توجه ذهنی^۱ و بیش‌فعالی ذهنی^۲ است. برای جلوگیری از این موانع باید با آن‌ها آشنا شوید.

حواس پرتی: حواس پرتی، ناتوانی در تمرکز دقیق بر یک هدف است. این کمبود ممکن است به راحتی در یک کلاس درس اتفاق بیفتد وقتی که دانش‌آموزان احساس خستگی، بی‌حوصلگی یا بی‌علاقگی دارند؛ استفاده همزمان از وسایل دیجیتال یکی دیگر از عوامل کم‌توجهی است. مثلاً یک پژوهش نشان می‌دهد در ۱۰ درصد تصادفات عابر پیاده، از گجت‌های الکترونیک استفاده شده است. بر اساس یک پژوهش دیگر، استفاده افراد بزرگسال از گوشی‌های هوشمند، ممکن است عامل افزایش ۱۰ درصدی مصدومیت‌های غیر عمدی کودکان باشد. با عدم توجه مراقبت‌کنندگان، ممکن است بچه‌ها دست به اقدامات پرخطر مانند پرتاب اشیاء یا پایین آمدن سراسیمه بزنند.

این علامت در استکهلم سوئد نشانه‌ی خطرات حواس پرتی به دلیل استفاده‌ی عابر پیاده از تلفن همراه است. ارسال پیام در حین قدم زدن ممکن است منجر به برخورد با دیگران یا گیر کردن پا به لبه‌ی پیاده‌رو شود. آیا این اتفاق تاکنون برای شما افتاده است؟

© Johan Jeppsson/Bloomberg/Getty Images

بیش‌فعالی ذهنی: بیش‌فعالی ذهنی به دلیل مشغولیت یا پریشانی و در نتیجه خیالبافی یا هوس کردن بی‌اختیار ذهن ما رخ می‌دهد. نام دیگر این وضعیت *نشخوار فکری (اندیشناکی)*^۳ به معنی «تکرار کنترل ناپذیر، اندیشیدن به علل، معانی و پیامدهای منفی احساسات و اتفاقات گذشته است». همچنین نگرانی از اتفاقات آینده، مانند از دست دادن شغل، یک نشخوار فکری محسوب می‌شود.

همه ما به وفور دچار حواس پرتی می‌شویم. نویسنده و استاد مشهور روان‌شناسی، دنیل گیلبرت^۴، تخمین می‌زند که ذهن ما نیمی از یک روز کاری را پریشان است. پریشانی ذهنی باعث کاهش عملکرد، به خصوص در وظایف پیچیده می‌شود. طبق پژوهش گیلبرت، بیشتر پریشانی‌های فکری درباره‌ی نگرانی‌های شخصی و نه کاری است. وقتی ذهن شما پریشان باشد، بیش از حد به آن توجه نکنید و از خودتان بابت این پریشانی فکری عصبانی نشوید. تنها این حقیقت را بپذیرید که ذهن شما در حال پرسه زدن است و تمرکز خود را بر زمان حال معطوف کنید.

مزایای ذهن آگاهی

ذهن آگاهی چهار مزیت عمده دارد:

۱. **افزایش اثربخشی جسمی، ذهنی و ارتباطی:** وقتی افراد نسبت به عواطف جسمی، احساسات و هیجانات فردی و احساسات و هیجانات دیگران آگاه باشند، اثربخشی‌ها افزایش می‌یابد. ذهن آگاهی همچنین منجر به بهبود خواب و کاهش دردهای مزمن می‌شود.
۲. **افزایش اثربخشی ارتباطات و تصمیم‌گیری:** ذهن آگاهی باعث ارتقای گوش دادن مؤثر، استفاده بهتر از همدلی و توجه بیشتر به اشارات غیر کلامی در طول مکالمه می‌شود.

¹ attentional deficit

² attentional hyperactivity

³ rumination

⁴ Daniel Gilbert

۳. افزایش هیجانات متعادل: توجه به هیجانات درونی و هیجانات دیگران منجر به تعادل هیجانی بیشتر و واکنش‌گری کمتر ما و در نتیجه کاهش تعارض با دیگران می‌شود.

۴. عملکرد و رضایت: ذهن آگاهی باعث افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی می‌شود. در بخش رفتار سازمانی در عمل خواهید دید که سازمان‌ها به مزایای ذهن آگاهی برای اعضای گوناگون خود مانند کارکنان گوگل، بازیکنان لیگ ملی فوتبال و دانش‌آموزان ابتدایی پی برده‌اند.

رفتار سازمانی در عمل

کاربردهای ذهن آگاهی

- چاد-منگ تان^۱، سرپرست برنامه آموزش ذهن آگاهی شرکت گوگل است. هدف او «روشن کردن اذهان، گشودن دلها و ایجاد صلح جهانی» است. به اعتقاد او ذهن آگاهی باعث «گشودن دروازه‌ای به سوی مهربانی، به عنوان محور موفقیت کاری می‌شود». شرکت گوگل بیش از ۲۰۰۰ کارمند را در دوره ذهن آگاهی با عنوان جست‌وجوی درونی خود آموزش داده است. نود و یک درصد از شرکت‌کنندگان این دوره وضوح ذهنی بیشتر را گزارش کردند.
- کارکنان جنرال میلز^۲، شامل ۴۰۰ مدیر، بیش از هفت ماه به تمرین مدیتیشن و یوگا پرداخته‌اند که نتایج آن به این شکل است: ۸۰ درصد از شرکت‌کنندگان تصمیم‌گیری بهتر، ۸۹ درصد گوش دادن بهتر، ۸۳ درصد تمرکز بیشتر بر بهره‌وری فردی و ۸۲ درصد حذف کارهای غیرضروری را گزارش کردند.
- کارکنان شرکت اتنا^۳، با سطح بالای استرس، در هر سال ۲۵۰۰ دلار بیشتر از دیگران برای مراقبت‌های درمانی هزینه می‌کردند. ۲۰۰ نفر از آن‌ها در یک دوره آموزشی ۱۲ هفته‌ای شامل مدیتیشن و یوگا شرکت کردند که منجر به کاهش استرس و هزینه‌های درمانی شد. پس از آن شش هزار کارمند کلاس رایگان برگزار کردند.
- پت کرول^۴، سرمربی تیم سیاتل سیهاکس^۵، برای آموزش «تکنیک‌های تنفس ماهرانه، تصویرسازی و تجسم ذهنی جهت افزایش حضور کامل و اعتقاد به لحظه» به بازیکنان یک روان‌شناس ورزشی استخدام کرد. به اعتقاد کرول این تکنیک‌ها در عملکرد بازیکنان در سطح پیشینه کمک می‌کند.
- بنیاد گولدی هاووز^۶، برنامه مایندآپ^۷ را برای آموزش ذهن آگاهی به بچه‌ها طراحی کرد که در آن مجموعه‌ای از ۱۵ درس بر پایه عصب‌شناسی به چندصد هزار بچه آموزش داده شد که نتیجه آن افزایش خوش‌بینی، شادی، همدلی، همدردی و عملکرد آموزشی و همچنین کاهش قلدری و خشونت بود.

بیانید

۱. آیا از کاربردهای متنوع ذهن آگاهی شگفت زده شدید؟ توضیح دهید.

۲. به نظر شما کدام یک از کاربردها جالب‌تر است؟ چرا؟

آیا قصد بهبود رفاه عمومی یا اثربخشی تعاملات و روابط اجتماعی خود را دارید؟ اگر بله، با انجام خودارزیابی ۲۰۷، بینش خوبی درباره ذهن آگاهی خود پیدا می‌کنید. شما می‌توانید از امتیازات خود برای ایجاد یک برنامه بهبود در پیگیری پیامدهای مثبت ذهن آگاهی استفاده کنید.

¹ Chade-Meng Tan

² General Mills

³ Aetna

⁴ Pete Carroll

⁵ Seattle Seahawks

⁶ Goldie Hawn's foundation

⁷ MindUp

خودارزیابی ۲.۷

سطح ذهن آگاهی من چقدر است؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. کدام سؤالات معرف بزرگ‌ترین موانع شما هستند؟ (سه آیتم با کمترین امتیاز را انتخاب کنید).

۲. دلیل این موانع چیست؟

۳. با بررسی تکنیک‌های ارائه شده در بخش بعدی، مناسب‌ترین آن‌ها برای نیازهای خود را برگزینید و از تکنیک‌ها به صورت روزانه

استفاده کنید.

خودارزیابی ۲.۷

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ردیف	عبارات	همیشه	اغلب	بعضی	بندرت	هرگز
۱	زمانی که در حال راه رفتن هستم، من به طور عمدی متوجه احساس حرکت بدنم هستم.					
۲	در پیدا کردن کلمات برای بیان احساساتم خوب عمل می کنم.					
۳	خودم را برای داشتن احساسات نامناسب و یا غیر منطقی مورد انتقاد قرار می دهم.					
۴	احساسات و عواطفم را بدون نیاز به واکنش نشان دادن به آنها درک می کنم.					
۵	زمانیکه کارهایی را انجام می دهم، ذهنم سرگردان می شود و حواسم راحت پرت می شود.					
۶	وقتی که دوش یا حمام می گیرم، به احساس ریزش آب بر روی بدنم هشیار هستم.					
۷	به راحتی می توانم اعتقادات، نظرات، و انتظاراتم را در واژه ها بگنجانم.					
۸	نمی توانم به آنچه در حال انجام آن هستم توجه کنم. چون خیالباف، نگران، و یا در غیر این صورت پریشان هستم.					
۹	احساساتم را بدون اینکه آنها را از دست دهم مشاهده می کنم.					
۱۰	با خودم می گویم من نباید چنین احساسات غیرمنطقی داشته باشم.					
۱۱	متوجه هستم که چگونه نوشیدنی ها و غذاها بر افکار، احساس بدن، و احساساتم تأثیر می گذارد.					
۱۲	برایم پیدا کردن کلمات برای توصیف آنچه که فکر می کنم بسیار سخت است.					
۱۳	به راحتی حواسم پرت می شود.					
۱۴	معتقدم برخی از افکارم غیر طبیعی یا بد هستند و من نباید به آنها فکر کنم تا (از ذهنم) بروند.					
۱۵	متوجه احساساتی مانند وزیدن باد در موهایم یا تابیدن نورخورشید بر صورتم هستم.					
۱۶	در بیان این که در مورد چیزها چگونه احساس می کنم مشکل دارم.					
۱۷	در مورد اینکه آیا افکارم خوب یا بد است قضاوت می کنم.					

- ۱۸ متوجه شدم که برایم تمرکز بر روی آنچه که در حال حاضر اتفاق می افتد دشوار است.
- ۱۹ هنگامی که من افکار و یا تصاویری ناراحت کننده ای در ذهن دارم ، از فکر یا تصویر ذهنی ام آگاه هستم.
- ۲۰ متوجه صداها ، از قبیل تیک تیک تاك ساعت، صدای پرندگان، و یا عبور و مرور اتومبیل ها هستم.
- ۲۱ در شرایط دشوار، می توانم بدون واکنش سریع، مکث کنم .
- ۲۲ هنگامی که حسی در بدنم دارم، برایم دشوار است آن را توصیف کنم زیرا نمی توانم کلمات مناسبی را برای توصیف آن پیدا کنم.
- ۲۳ به نظر می رسد من "به صورت اتوماتیک در حال انجام دادن" کاری هستم بدون آگاهی از آنچه که انجام می دهم.
- ۲۴ وقتی که افکار و یا تصاویری ناراحت کننده ای دارم ، بلافاصله احساس آرامش می کنم.
- ۲۵ با خودم می گویم که من نباید چنین افکاری داشته باشم.
- ۲۶ متوجه بو و عطرها هستم.
- ۲۷ زمانی که احساس ناراحتی زیادی دارم، می توانم یک راهی را برای بیان آن پیدا کنم.
- ۲۸ از طریق فعالیت هایی بدون اینکه واقعاً به آنها توجه کنم عجله می کنم.
- ۲۹ وقتی که افکار و یا تصاویری ناراحت کننده ای دارم ، قادر خواهم بود فقط به آنها توجه کنم بدون اینکه به آنها واکنش نشان دهم.
- ۳۰ فکر می کنم برخی از احساسات من بد و نامناسب هستند و من نباید آنها را احساس کنم.
- ۳۱ متوجه عناصر بصری در هنر و طبیعت ، از قبیل رنگ ، شکل ، بافت ، و یا الگوهای نور و سایه هستم.
- ۳۲ تمایل طبیعی من قرار دادن تجربه هایم در قالب واژه هاست.
- ۳۳ هنگامی که افکار و یا تصاویری ناراحت کننده ای دارم، فقط به آنها توجه می کنم تا آنها از ذهنم بیرون روند.
- ۳۴ شغلم و یا وظایفم را به طور خودکار و بدون آگاه بودن از آنچه در حال انجام آن هستم، انجام می دهم.
- ۳۵ وقتی که افکار و یا تصاویری ناراحت کننده ای دارم، بسته به اینکه چه فکر یا تصویری در ذهنم هست ، در مورد اینکه کدام یک از آنها "خوب یا بد" هستند ، قضاوت می کنم.

- ۳۶ متوجه اینکه چگونه هیجانات و احساساتم افکار و رفتارم را تحت تأثیر قرار می دهد، هستم.
- ۳۷ معمولاً می توانم چگونگی احساسم را در حال حاضر با جزئیات قابل توجه توصیف کنم.
- ۳۸ فهمیدم که کارها را بدون توجه انجام می دهم.
- ۳۹ وقتی که ایده های غیر منطقی دارم خودم را نادیده می گیرم.

نحوه نمره دهی: سوالات ۱ تا ۱۳ مربوط به عامل سرپرست و ۱۴ تا ۱۷ مربوط به عامل همکاران است. توجه داشته باشید در نمره دهی نهایی امتیاز گزاره های ۳۵، ۳۰، ۲۵، ۱۷، ۱۴، ۱۰، ۳، ۳۸، ۳۴، ۲۸، ۲۳، ۱۸، ۱۳، ۸، ۵، ۱۶، ۱۲، ۲۲ و ۳۹ به دلیل ماهیت منفی آنها به این شکل در نظر گرفته شود (۱: همیشه تا ۵: هرگز)

امتیازات خود را از ۳۹ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۳۹ و حداکثر ۱۹۵ خواهد بود.

نمره بین ۳۹ تا ۷۸: میزان ذهن آگاهی ضعیف است.

نمره بین ۷۸ تا ۱۱۷: میزان ذهن آگاهی متعادل است.

نمره بالاتر از ۱۱۷: میزان ذهن آگاهی قوی است.

تمرین ذهن آگاهی

هدف تمرین ذهن آگاهی کمک به آرامش و حواس جمع بودن در همه شرایط است. کتاب روش رهبر^۱ منتشر شده در سال ۲۰۰۹ توضیح می‌دهد: «وقتی ذهن توسط خشم، حسادت، تنفر، بی‌حوصلگی، ترس، عدم اعتماد به نفس یا هیجانات منفی درباره اتفاقات منفی گذشته مختل می‌شود، زمان ارزشمند برای تفکر سازنده هدر می‌رود». تمرین ذهن آگاهی به تمرکز ذهن بر فعالیت‌های پربازده به جای تفکر مخرب محدودکننده و حواس‌پرتی کمک می‌کند.

خوشبختانه می‌توان با استفاده از مجموعه‌ای از تکنیک‌های ساده ذهنی به شکلی منظم، ذهن آگاهی را فراگرفت. علیرغم وجود کتاب‌ها و مقالات متعدد برای آموختن این تکنیک‌ها، ما دو رویکرد آسان را بررسی می‌کنیم: مدیتیشن تنفسی^۲ و مدیتیشن پیاده‌روی^۳. طبق پژوهش انجام شده تمرین این تکنیک‌های ذهنی مختصر، باعث کاهش استرس و هیجانات منفی و افزایش تعدیل هیجانی^۴، عملکرد کاری و حافظه می‌شود. شما با تمرین ذهن آگاهی به مزایای فیزیولوژیک و شناختی آن دست خواهید یافت. ارزش امتحان کردن دارد!

مدیتیشن تنفسی: این نوع مدیتیشن بسیار آسان و قابل انجام در هر جایی است. تمرکز بر تنفس، باعث به یاد آوردن زمان و مکان فعلی برای ما می‌شود زیرا ما را به یک عمل حیاتی و اساسی زندگی برمی‌گرداند. این تکنیک چیزی جز تنظیم احساسات فیزیکی مرتبط با دم و بازدم نیست. طبق توصیه دو متخصص دو رویکرد آسان برای آغاز این تکنیک به شرح زیر است:

- دست خود را روی شکم، چند اینچ زیر حرف وی وارونه^۵، در مرکز قفسه سینه قرار دهید. به پایین نگاه کنید. به صورت طبیعی نفس بکشید و دست خود را ببینید. احتمالاً خواهید دید که تنها مقداری حرکت می‌کند و کم و بیش بالا و پایین می‌رود. شکم شما باید در هنگام دم، منبسط و در هنگام بازدم منقبض شود.
 - دست خود را سر جای خود بگذارید، اکنون به گونه‌ای نفس بکشید که دست شما عمود بر سینه شما به سمت بیرون و عقب حرکت کند. سعی کنید با عمق زیاد نفس بکشید، به طوری که با هر نفس چهار و نیم اینچ یا بیشتر جلو و عقب برود.
- این دو مرحله را برای ۱۰ الی ۲۰ تنفس انجام دهید. وقتی به این نوع تنفس دیافراگمی عادت کردید، می‌توانید با انجام مراحل زیر به مرحله بعدی بروید:

- با آرامش روی یک صندلی بنشینید، پاهایتان را روی زمین قرار داده و پشت خود را صاف کنید. احساس کنید یک کوه پرافتخار از ثبات هستید. چشمان خود را ببندید و با یک نفس عمیق شکم و ریه‌های خود را پر کنید. اکنون با توجه به چگونگی انقباض شکم خود، نفستان را بیرون دهید. این کار را دو بار انجام دهید.
 - در حین دم و بازدم تا چهار یا پنج بشمرید تا از عمیق بودن تنفستان مطمئن شوید. این کار را دو مرتبه در روز و هر بار به مدت پنج دقیقه انجام دهید. با عادت کردن به این تکنیک می‌توانید مدت زمان آن را افزایش دهید.
- احتمالاً ذهن شما در حین انجام این تمرین‌ها منحرف می‌شود. همچنین شما متوجه صداها یا اطرافتان خواهید شد. این موضوع طبیعی است! ضمن پذیرش افکار و صداها، بر تنفس خود متمرکز باشید. سعی در راندن افکار یا توجه زیاد به صداها نکنید. صرفاً آن‌ها را شناخته و اجازه دهید عبور کنند. افکار مانند ابر سفیدی توسط باد در آسمان آبی دور می‌شوند.

¹ The Leader's Way

² breathing meditation

³ walking meditation

⁴ emotional regulation

⁵ upside-down V

مدیتیشن پیاده‌روی: این نوع مدیتیشن، مورد علاقه یکی از نویسندگان است، زیرا هر زمان که قدم بزنید قابل انجام است و کسی متوجه انجام آن توسط شما نمی‌شود. این تکنیک را با تعیین یک مقصد^۱ آغاز کنید. **یک مقصد، نقطه پایانی یا هدف مطلوب شما برای دستیابی به آن است** که علامتی را برای هدایت توجه و آگاهی در حین انجام مدیتیشن به ذهن ارسال می‌کند. یک مقصود فرضی به این شکل است: «من ضمن بی‌اعتنایی به صداها و افکار دیگر، بر عمل پیاده‌روی متمرکز هستم».

قدم زدن را آغاز کنید و مقصد خود را در ذهن داشته باشید. بر گام‌های خود متمرکز باشید. ماهیت ریتمیک گام‌های خود را حس کنید. بر چگونگی برداشتن و گذاشتن پاهای خود بر سطح زمین تمرکز کنید. آگاهی از گام‌های خود را به ذهنتان بیاموزید. متوجه سرعت قدم زدن و فشار وارد شده بر پاهایتان باشید. به تغییر طول گام‌های خود و احساس آن توجه کنید. اگر حواستان پرت شد یا شروع به فکر کردن درباره کارهایتان کردید، صرفاً آن فکر را تشخیص داده و آن را رها کنید. توجه و آگاهی خود را به نیتان، یعنی عمل پیاده‌روی معطوف کنید. از آن‌چه می‌بینید شگف‌زده خواهید شد. این کار را برای پنج دقیقه انجام دهید.

یک شیوه برای متنوع کردن این روش تمرکز بر صدا یا بو است. مثلاً: «من در حین پیاده‌روی بر همه صداها یا بوها تمرکز خواهم کرد». اگر مقصود شما در حین پیاده‌روی صدا باشد، قدم زدن را آغاز و بر گوش دادن به همه صداهای قابل شنیدن مانند صدای قدم زدن، آواز پرندگان، اجسام مکانیکی در حال کار، باد، خش خش شاخه‌های درخت، صداهای اضافه، بلند شدن اشیاء، هواپیمای در حال پرواز و غیره تمرکز کنید. نکته اینجاست که تمرکز بر همه چیزهای قابل شنیدن را به ذهن خود بیاموزید. باز هم ضمن شناختن افکار مزاحم و پریشان، با توجه مجدد به مقصد خود، اجازه دهید آن‌ها بگذرند. این کار را پنج تا ۱۰ دقیقه انجام دهید.

تمرین باعث حرفه‌ای شدن می‌شود: ذهن آگاهی با تمرین قابل یادگیری است و علیرغم صرف زمان و تعهد، مزایای آن قابل توجه است. تکنیک‌های بالا می‌توانند آغاز کار شما باشند و اپلیکیشن‌های مفیدی هم شما را در انجام تمرین‌های مدیتیشن کمک می‌کنند. همچنین باشگاه‌های محلی نیز کلاس‌هایی را پیشنهاد می‌کنند. مثلاً باشگاه ۲۴ ساعت بدنسازی^۲، در حال استفاده از محافظ‌های مخصوص مدیتیشن است که از صدا و نور برای کمک به مدیتیشن افراد بهره می‌گیرد.

پیاده‌روی در طبیعت، فعالیت بسیار مراقبه‌ای و مفید برای بهبود خلق و خو و دیدگاه کلی ما است. اگر خواستار چنین پیاده‌روی هستید، اکنون استراحت کنید و بر آنچه می‌بینید، می‌شنوید یا بوی آن را احساس می‌کنید، متمرکز شوید.

© Darryl Leniuk/Blend Images

RF

فعالیت عملی

تمرین ذهن آگاهی

- با فکر کردن به زمان حواس‌پرتی خود در کلاس آغاز کنید.
- ۱. به نظرتان علت عدم ذهن آگاهی شما چه بوده است؟ آیا کم‌توجهی یا بیش‌فعالی ذهنی بوده است؟
- ۲. برای متمرکز ماندن در کلاس چه می‌توانید انجام دهید؟
- به زمانی بیندیشید که در حال صحبت با کسی بوده‌اید و به خاطر حواس‌پرتی، بخشی از صحبت‌های او را کاملاً از دست داده‌اید.
- ۳. چگونه می‌توانید در یک مکالمه یک به یک، ذهن آگاه بمانید؟

¹ intention

² 24 Hour Fitness

۴.۷ توسعه سرمایه روان‌شناختی و توانمندی‌های ذاتی

پرش اصلی

چگونه قهرمان درونی و توانمندی‌های ذاتی من در کار و مسیر شغلی مفید هستند؟

تصویر بزرگ‌تر

سرمایه روان‌شناختی مثبت، یک مفهوم نسبتاً جدید در رفتار سازمانی و جزئی از جنبش رفتار سازمانی مثبت‌گرا و یک عامل ورودی فردی مهم در چارچوب سازماندهی است. توضیح آن اغلب بر حسب اجزایش انجام می‌شود: امیدواری، کارایی، تاب‌آوری و خوش‌بینی (هرو). شما در این بخش چگونگی توسعه و بهره‌بردن از قهرمان درونی یا سرمایه روان‌شناختی خود را خواهید آموخت. همچنین توانمندی‌های ذاتی را در راستای جنبش معاصر که به جای تلاش برای غلبه بر نقاط ضعف، بر استفاده از ویژگی‌های مثبت افراد متمرکز است، بررسی خواهیم کرد.

در این بخش با نقش سرمایه روان‌شناختی و توانمندی‌های ذاتی در مثبت بودن ناشی از عوامل فردی آشنا خواهید شد که در شکل ۲.۷ نشان داده شده است. افراد دارای سطح بالای سرمایه مثبت روان‌شناختی^۱ دارای میزان قابل توجهی از امیدواری، کارایی، تاب‌آوری^۲ و خوش‌بینی (هرو^۳) هستند. این صفات به شکل زیر توصیف می‌شوند:

امیدواری: داشتن پشتکار برای رسیدن به اهداف و در صورت لزوم تغییر مسیر برای موفقیت.

کارایی: داشتن اعتماد به نفس برای انجام کارهای چالشی و تلاش لازم برای موفقیت.

تاب‌آوری: حفظ و حتی بازگشت به عقب برای موفقیت در هنگام مواجهه با مشکلات و ناملایمت‌ها.

خوش‌بینی: انتساب مثبت درباره موفقیت در زمان حال و آینده.

خوشبختانه سرمایه مثبت روان‌شناختی قابل ارتقاء است. همان‌طور که در فصل سوم بحث شد، صفات فردی نسبتاً منعطف مانند هوش هیجانی، فرصت‌هایی را به منظور تسلط، توسعه و بهره‌بردن از توانمندی‌ها برای شما و مدیران نشان می‌دهند. سرمایه مثبت روان‌شناختی علاوه بر منعطف بودن، قابلیت ارتقای بسیاری از پیامدهای چارچوب سازماندهی مانند افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفاه و کاهش تمایل به استعفا، استرس شغلی، اضطراب و رفتارهای مخرب کاری را دارد. این بخش با تمرکز بر صفات هرو، اطلاعات مورد نیاز برای توسعه سرمایه مثبت روان‌شناختی خود و دیگران را فراهم می‌کند.

امیدواری = قدرت اراده + قدرت مسیر

احتمالاً با خود می‌اندیشید که: «البته که معنای امیدواری را می‌دانم؛ دیگر چه چیز را باید بدانم؟» همچنین احتمالاً خودتان را نسبت به میانگین افراد امیدوارتر می‌دانید. اگر این نظرتان است، احتمالاً تعجب می‌کنید که بدانید امیدواری دو جزء دارد. آشنایی با آنها به فهمیدن دلیل مفید بودن امیدواری، زمان مفید نبودن آن، و چگونگی ایجاد آن کمک می‌کند.

¹ positive psychological capital (PsyCap)

² resilience

³ HERO

دو جزء امیدواری قدرت اراده^۱ و قدرت مسیر^۲ هستند. یعنی برای امید داشتن، باید یک هدف و اراده برای دستیابی به آن (قدرت اراده) داشته باشید و حداقل یک مسیر را برای دستیابی به هدف، حتی در هنگام مواجهه با سختی (قدرت مسیر) ببینید. بنابراین امیدواری مستلزم داشتن یک هدف و وسیله دستیابی به آن است.

بن هارویتز^۳، سرمایه گذار خطرپذیر مشهور در حوزه فناوری، ارزش زیادی برای قدرت اراده کارآفرینان قائل است. به نظر او اراده، همراه با نبوغ دو ویژگی حیاتی برای کارآفرینان موفق است. «ایجاد یک شرکت کاری دشوار و به تنهایی است و به تمرکز بی‌امان نیاز دارد. چگونگی انجام آن مهم نیست، بلکه باید آماده چندین و چند مرتبه دست و پا زدن و تقلا باشید» که مستلزم قدرت اراده برای مقاومت است. هارویتز هم پس از حدود شش مرتبه شکست شرکت لاود کلاود^۴ به عنوان یک سرمایه گذاری با مارک آندرسن^۵ و سرانجام احیا، تقویت و فروش آن به شرکت اچ پی به مبلغ ۱/۶ میلیارد دلار، قدرت بالای اراده خود را نشان داد. به گفته هرب آلن سوم^۶، مدیرعامل شرکت آلن، هارویتز «از قدرت شخصیت و اراده برای ایجاد کسب و کارش استفاده کرد».

امیدواری در یک معنای کاربردی، از سازگاری و تغییر پشتیبانی می‌کند. مجموعه‌ای از مطالعات نشان داد که امیدواری منجر به افزایش سازگاری مأموران پلیس و کارگزاران فروش بیمه (دربارۀ این افراد افزایش کمیسیون فروش) می‌شود. شما نیز با استفاده از هدف گذاری اثربخش (فصل ششم) قادر به ایجاد امیدواری در خود و دیگران هستید. رویکرد حل مسئله نیز در این خصوص مؤثر است زیرا در شناسایی موانع احتمالی، منابع پشتیبانی و مسیرهای جایگزین عملی برای دستیابی به هدف، مفید است.

بن هارویتز یکی از برترین سرمایه گذاران فناوری است. وی معتقد است که اراده و توانایی ادامه کار برای موفقیت کارآفرینان بسیار مهم است. © Patrick T. Fallon/Bloomberg/Getty Images

فعالیت عملی

افزایش سطح امیدواری

برای به کارگیری دانش جدید خود درباره امیدواری، فعالیت زیر را انجام دهید. این گام‌ها باید منجر به امیدواری بیشتر و تأثیر مثبت در شما شود.

۱. موقعیتی را در محل تحصیل، محل کار یا منزل در نظر بگیرید که به دنبال تأثیرگذاری مثبت بر آن هستید.
۲. یک هدف خاص را برای خود تعریف کنید.
۳. یک طرح عملیاتی برای دستیابی به این هدف تدوین کنید.
۴. برای افزایش سطح امیدواری در دستیابی به هدف، به یک طرح جایگزین برای طرح اولیه بیاورید.

¹ willpower

² waypower

³ Ben Horowitz

⁴ Loudcloud

⁵ Marc Andreessen

⁶ Herb Allen III

کارایی

درباره کارایی در فصل سوم بحث کردیم؛ به خاطر دارید که کارایی به عنوان یکی از اجزای خودرزیابی‌های اصلی، نشان دهنده اعتماد شما به توانایتان برای موفقیت است. بنابراین بر شیوه درک دنیای پیرامون و توانایی مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها تأثیر دارد. شکل ۴.۳، راهنمایی برای ارتقای خودکارآمدی است.

به کارگیری دانش درباره خودکارآمدی، برای درک نقش مهم آن در سرمایه مثبت روان‌شناختی مفید است؛ به طوری که کارایی بیشتر منجر به اعتماد به نفس، مثبت بودن و اثربخشی بیشتر می‌شود.

تاب‌آوری

تاب‌آوری یعنی شما در برابر ناملایمات و چالش‌ها، پیوسته مقاوم باشید و به حالت اولیه خود بازگردید. تاب‌آوری در هنگام پیش رفتن اوضاع مطابق یا برخلاف انتظار شما مفید است؛ زیرا مانند یک محافظ درونی باعث بازیابی شما می‌شود. فرد لوتانز^۱، پدر سرمایه روان‌شناختی و همکارانش، تاب‌آوری را به عنوان «مهم‌ترین منشأ مثبت احتمالی برای هدایت یک محیط کاری آشفته و پراسترس» در نظر گرفتند. قدرت تاب‌آوری از چه چیز ناشی می‌شود؟ افراد تاب‌آور، پذیرای تجارب جدید، منعطف در برابر تقاضاهای متغیر و در برابر ناملایمات دارای ثبات هیجانی‌اند. بنابراین جای تعجب ندارد که تاب‌آوری جزئی از سرمایه روان‌شناختی و رفتار سازمانی مثبت‌گرا است. تاب‌آوری با حمایت‌هایی نظیر مربی‌گری یا کمک گرفتن از دیگران در طول زمان‌ها یا تجربیات قابل ارتقاء است. جو کاری، به عنوان موضوع بخش بعدی این فصل، با ایجاد احساس امنیت کافی در کارکنان برای ریسک‌پذیری و اشتباه کردن، باعث ارتقای تاب‌آوری آن‌ها می‌شود.

خوش‌بینی

افراد خوش‌بین، واقع‌بین و منعطف‌اند. در این باره فکر کنید. اگر واقع‌بین نباشیم، در حال آماده‌سازی شرایط برای شکست خود هستیم و در صورت شکست‌های زیاد، حتی خوش‌بین‌ترین ما هم انگیزه و الهام‌بخشی خود را از دست می‌دهد. به طریقی مشابه، افراد خوش‌بین حقیقی، منعطف‌اند؛ به این معنی که با تغییر موقعیت، خواستار اصلاح دیدگاه‌های خود هستند. (رویکرد اقتضایی در مدیریت در فصل اول را به یاد آورید). به عبارت دیگر، افراد خوش‌بین همه چیز را مثبت نمی‌بینند. اگر چنین بود آن‌ها غیرواقع‌بین و متوهم محسوب می‌شدند.

همچنین از فصل چهارم به خاطر دارید که افراد خوش‌بین، دلایل اتفاقات را به شکل خاصی درک می‌کنند. به عبارت دیگر، **افراد خوش‌بین، اغلب موفقیت‌ها را به علل شخصی، ثابت و فراگیر و اتفاقات منفی را به دلایل بیرونی، موقت و استثنایی نسبت می‌دهند**.^۱ به اعتقاد دانشمندان، خوش‌بینی، جزئی از عوامل اصلاح‌کننده نظرات ما درباره پیامدهای احتمالی در زندگی و محرک ما برای فعالیت است. بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی قدرت خوش‌بینی را برای دو کارآفرین موفق نشان می‌دهد.

¹ Fred Luthans

رفتار سازمانی در عمل

زندگی خوب است... قدرت خوشبینی را گسترش دهید.

برادران برت و جان جیکوبز^۱، شرکت زندگی خوب است^۲ را بنیانگذاری کردند. شهرت اصلی شرکت به خاطر تی شرت‌های زندگی خوب است آن‌ها بود اما این شرکت در حال حاضر بیش از ۹۰۰ قلم جنس در ۴۵۰۰ فروشگاه در ۳۰ کشور می‌فروشد. مأموریت شرکت گسترش قدرت خوشبینی، «از طریق هنر، یک جامعه پرشور و یک کار غیر انتفاعی پیشگامانه» است.

مسیر دستیابی به موفقیت برادران، طولانی و دشوار بود. آن‌ها چندین سال با یک ون دست دوم در بالا و پایین ساحل شرقی رانندگی کردند تا تی شرت‌های منقش به کار هنری خود را بفروشند. آن‌ها با کره بادام زمینی و ژله زنده مانده و در یک ون می‌خوابیدند و به ندرت حمام می‌رفتند. پس از پنج سال، آن‌ها ۷۸ دلار در بانک داشتند اما این باعث تسلیم شدنشان نشد. موفقیت آن‌ها وقتی حاصل شد که فهمیدند قصد «مواجهه با حجم عظیم اخبار منفی روزانه» بمباران کننده مردم در رسانه را دارند.

«این موضوع منجر به برگزاری یک میهمانی در آپارتمان ما شد. جایی که ما روی یک دیوار آن نقاشی می‌کشیدیم. ما کلی طرح الهام گرفته شده از موسیقی، سرد و غیرعادی داشتیم اما وقتی از دوستان خواستیم تا در کنار نقاشی‌ها برای ما یادداشت کنند، نظرات بسیاری را درباره یکی از طرح‌ها (یک آدمک خندان)، دریافت کردیم. ما تصمیم گرفتیم تا آن طرح را با عبارت «زندگی خوب است» جفت و جور کنیم و بر ۴۸ تی شرت چاپ کنیم. ما به خیابان رفتیم و در مدت یک ساعت همه آن‌ها را فروختیم که نشان از میل و علاقه شدید مردم به چیزهای مثبت و خوب به جای اخبار منفی دنیا داشت.» بقیه ماجرا هم سرگذشت ما است.

در حال حاضر، درآمد سالانه آن‌ها بیش از ۱۰۰ میلیون دلار است که به سرمایه‌گذاری این دو برادر در فرصت‌های دیگر و عملی کردن مأموریت خود مبنی بر گسترش خوشبینی کمک می‌کند. معیار اصلی مورد استفاده آن‌ها در ارزیابی فرصت‌ها یک «هدف یا مأموریت واضح و منسجم» است. جزئیات دیگر نیز علیرغم مهم بودن، وسیله‌ای برای دستیابی یا تحقق بخشیدن به مأموریت محسوب می‌شوند. این دو برادر توصیه‌های زیر را به سایر کارآفرینان ارائه می‌کنند:

۱. با یک هدف یا مأموریت شروع کنید. زیرا باعث «مقاومت در برابر عقب‌نشینی‌ها، انگیزش خود و دیگران و ایجاد و متحد کردن یک تیم حول ایده‌تان می‌شود... همه ما در زندگی خواستار معنا هستیم؛ پس آن را در مسیر ماجراجویی خود ایجاد کنید».

۲. پذیرای بازخورد باشید. «مردود شدن می‌تواند بهترین معلمان باشد، زیرا شما را وادار به انجام اصلاحات، رشد هوشمندانه‌تر و قوی‌تر می‌کند».

۳. کار و بازی کنید. مطمئن باشید که ضمن کار کردن بازی می‌کنید. با خنده و سرگرمی همه چیز بهتر است.

بیان‌دهید

۱. منشأ احتمالی خوشبینی برادران جیکوبز چیست؟
۲. چگونه می‌توانید از رویکرد آن‌ها در زندگی خود (محل تحصیل، محل کار یا به صورت شخصی) استفاده کنید؟
۳. نکات منفی احتمالی خوشبینی کدامند؟ توضیح دهید.

¹ Bert and John Jacobs

² Life Is Good (LIG)

آیا تا به حال از خوش‌بینی برخی افراد در همان ابتدای کار تعجب کرده‌اید؟ خوش‌بینی چه عملکردی دارد؟ یک مکتب فکری آن را الهام گرفته از خود می‌داند؛ طرز فکر ما باعث حرکتمان به سمت جلو حتی در شرایط عدم اطمینان از آینده می‌شود. منطق این است که اگر انسان‌ها آینده را روشن (بهتر از حالت فعلی) در نظر نگیرند، ترس و عدم اطمینان باعث ناتوانی آن‌ها، ریسک‌گریزی و عدم بهبود شرایط خود می‌شود. هر چه باشد انسان‌ها توانایی منحصر به فردی در اندیشیدن به آینده و درک مرگ خود دارند. اگر ذهن شیوه‌ای برای مبارزه با این موضوع نداشته باشد، بسیاری از افراد گرفتار افسردگی شده و پولی پس‌انداز یا برای فرزندان خود سرمایه‌گذاری نمی‌کنند. بنابراین، اعتقاد به بهتر شدن اوضاع در آینده، علاوه بر ایجاد آرامش ذهنی، استرس را کاهش می‌دهد (مورد بحث در فصل شانزدهم) و به ما کمک می‌کند تا با اخذ تصمیمات مثبت و جذاب، به پیش برویم.

چگونه می‌توانیم سرمایه مثبت روان‌شناختی خود را توسعه دهیم؟

مانند سایر اشکال متعارف سرمایه (نقدی، تسهیلات، حق ثبت اختراعات و تجهیزات)، سرمایه مثبت روان‌شناختی نیز منبعی است که با انتظار بازگشت یا کسب مزایا در آینده در آن سرمایه‌گذاری کرده یا آن را توسعه می‌دهید. این سرمایه به رشد و ترقی شما در زندگی شخصی و حرفه‌ای کمک می‌کند و اجزای آن تقویت‌کننده و توسعه‌دهنده یکدیگرند. برای توسعه سرمایه مثبت روان‌شناختی خود از توصیه‌های زیر استفاده کنید:

- **توسعه امیدواری:** یک هدف کاری مهم، دست‌یافتنی و چالشی برای خود تعریف و برای دستیابی به آن چندین برنامه تدوین و آن‌ها را با سایرین (همکاران یا هم‌کلاسی‌ها) به اشتراک گذاشته و بازخورد و توصیه دریافت کنید.
 - **توسعه کارایی:** علاوه بر توصیه‌های فصل سوم، هدف خود را به زیراهداف کوچک‌تری (مورد بحث در فصل ششم) بشکنید و برای دستیابی به هر کدام از آن‌ها برنامه‌هایی تدوین و با اشتراک گذاشتن با دیگران، از بازخورد و توصیه آن‌ها استفاده کنید.
 - **توسعه تاب‌آوری:** ضمن تهیه فهرستی از استعدادها، مهارت‌ها و شبکه‌های اجتماعی خود، نحوه کمک آن‌ها در دستیابی به اهداف را تعیین و با شناسایی موانع احتمالی، درباره چگونگی پیشگیری یا کاهش اثر آن‌ها تصمیم‌گیری کنید.
 - **توسعه خوش‌بینی:** توسعه امیدواری ضمن تقویت توسعه خوش‌بینی به شناسایی موانع و انتظارات منفی کمک می‌کند. اول خودتان به تنهایی معتبر بودن موانع را بررسی و سپس اجازه دهید دیگران مفروضاتتان را به چالش بکشند.
- آگاهی نسبت به امتیاز سرمایه مثبت روان‌شناختی، ضمن کمک به درک و ارتقای توانایی برای یافتن شغل و افزایش خلاقیت و نوآوری، استرس موجود در زندگی را کاهش می‌دهد و همچنین به عنوان مبنایی برای توسعه امیدواری، کارایی، تاب‌آوری و خوش‌بینی به کار می‌رود.

خودارزیابی ۳.۷

سطح سرمایه مثبت روان‌شناختی من چقدر است؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. بالاترین و پایین‌ترین نمره شما کدام است؟ گام‌های توسعه سرمایه مثبت روان‌شناختی را تکمیل و از به کارگیری قوی‌ترین جزء اطمینان حاصل کنید. همچنین به توسعه ضعیف‌ترین جزء توجه ویژه کنید.

۲. فرآیندی را در هر سه سطح در چارچوب سازماندهی شناسایی کنید که احتمال تأثیرگذاری سرمایه مثبت روان‌شناختی بر آن زیاد است.

۳. یک اقدام قابل انجام برای توسعه اجزای سرمایه مثبت روان‌شناختی را توضیح دهید.

Competitive Edge Adapted from F. Luthans, C. M. Youseff, and B. J. Avolio, **Psychological Capital: Developing the Human** (Oxford, UK: Oxford University Press, 2006).

خودارزیابی ۳.۷

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ن.ردیف	گویه ها	کاملاً مخالفم	مخالفم	تا حدودی	موافقم	کاملاً موافقم
سرمایه روانشناختی (بُعد خود کارآمدی)						
۱	با اعتماد یک مساله طولانی را بررسی می کنم تا یک راه حل بیابم.					
۲	با اعتماد کامل می توانم وظایفم را در کارهای جمعی معین کنم.					
۳	با اعتماد می توانم در بحث های اساسی زندگی ام مشارکت کنم.					
۴	با اعتماد کامل می توانم اهداف زندگی ام را تعیین کنم.					
۵	با اعتماد کامل می توانم در بیرون با مردم روبرو شوم تا درباره مسائل و مشکلات بحث کنم.					
۶	با اعتماد کامل می توانم اطلاعات مفیدی به سایر همکاران هم رشته ام ارائه کنم.					
سرمایه روانشناختی (بُعد امیدواری)						
۷	اگر من در کار و موقعیتی گیر بیفتم می توانم راههای زیادی برای خلاص شدن از آن بیابم.					
۸	در حال حاضر من به شدت اهداف کاری ام را دنبال می کنم.					
۹	من فکر می کنم روشهای زیادی برای هر مشکل وجود دارد.					
۱۰	هم اکنون من خودم را به عنوان موفق ترین فرد در کارم می بینم.					
۱۱	من می توانم راههای زیادی برای رسیدن به اهداف جاری کاری بیابم.					
۱۲	در حال حاضر من می توانم با اهداف کاری که برای خودم مشخص کرده ام روبرو شوم.					
سرمایه روانشناختی (بُعد استقامت)						
۱۳	زمانی که با مانعی در امور کاری ام روبرو می شوم با زحمت کمی آن را اصلاح می کنم و به کارم ادامه می دهم.					
۱۴	معمولاً مشکلات متنوع را می توانم مدیریت کنم.					
۱۵	اگر مجبور باشم، در حین انجام تکالیف با خودم حرف می زنم.					
۱۶	معمولاً در مواقع فشار کاری یا تحصیلی قدم می زنم.					
۱۷	می توانم بر مشکلاتم غلبه کنم، زیرا که قبلاً تجربه چنین مشکلاتی را داشته ام.					

۱۸	احساس می‌کنم که می‌توانم در حین انجام امور کاری چند فعالیت دیگر را نیز انجام دهم.
سرمایه روانشناختی (بعد خوش بینی)	
۱۹	انتظار بهترین عملکرد را دارم، حتی زمانی که اهداف کاری ام نامشخص باشند.
۲۰	اگر چیز اشتباهی برایم پیش آید، سعی می‌کنم عملکرد عاقلانه و بهتری را از خود نشان دهم
۲۱	همیشه جنبه‌های مثبت کارم را می‌بینم.
۲۲	راجع به آنچه که برایم در آینده در ارتباط با کار اتفاق می‌افتد خوشبین هستم.

نحوه نمره‌دهی: امتیازات خود را از ۲۲ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۲۲ و حداکثر ۱۱۰ خواهد بود.

نمره بین ۲۲ تا ۵۰: میزان سرمایه روان‌شناختی ضعیف است.

نمره بین ۵۱ تا ۸۰: میزان سرمایه روان‌شناختی متعادل است.

نمره بالاتر از ۸۰: میزان سرمایه روان‌شناختی قوی است.

این بخش را با بررسی توانمندی‌های ذاتی جمع‌بندی می‌کنیم.

توانمندی‌های ذاتی

توانمندی‌های ذاتی «صفات مثبت انسانی هستند که بر افکار، احساسات و رفتارها تأثیر می‌گذارند و حسی از رضایت و خرسندی و معناداری ایجاد می‌کنند». توانمندی‌های ذاتی، زیرمجموعه‌ای سه یا هفت عضوی از یک مجموعه بزرگ تر ۲۴ نقطه‌قوت شخصیت هستند (جدول ۳.۷ را ببینید). آنچه توانمندی‌های ذاتی را از سایر توانمندی‌ها متمایز می‌کند این است که «فرد ضمن داشتن حس مالکیت و گرمای داشتن آن‌ها، از این توانمندی‌ها به وفور استفاده می‌کند» و آن‌ها «عمده‌ترین بخش هویت افراد بوده و با استفاده از آن‌ها فرد احساس اعتبار، هیجان و نیرومندی می‌کند». از دیگر ویژگی‌های این توانمندی‌ها قابلیت ارتقای آن‌ها است.

جدول ۳.۷ ۲۴ نقطه قوت شخصیت

تواضع	شور و شوق	خلاقیات
دوراندیشی	عشق	کنجکاوی
خودتنظیمی	مهربانی	قضاوت
خوش‌رویی	هوش اجتماعی	عشق به یادگیری
قدرشناسی	کار تیمی	روشن بینی
امیدواری	انصاف	شجاعت
شوخ‌طبعی	رهبری	عزم راسخ
دین‌داری	بخشایش	صداقت

عزیمت از زمان گذشته و حال: «جنبش نقاط قوت»^۱، نشان‌گر یک عزیمت قابل توجه از پژوهش‌ها و اقدامات مرسوم مدیریتی است. به طور تاریخی و تاکنون، عمده نوشته‌ها و پژوهش‌های مدیریتی، بر چگونگی اصلاح موارد نادرست و فرد دارای عملکرد پایین‌تر از انتظار بوده است.

بسیاری از سازمان‌های بزرگ و موفق مانند وی‌ام‌ور^۲، وی‌فر^۳ و گروه مشاوره بوستون^۴ در حال آزمودن رویکرد نقاط قوت هستند. در این رویکرد، به جای اشتباهات و ناکارآمدی‌ها، تمرکز اصلی بر موفقیت‌ها و پتانسیل کارکنان است. پژوهش انجام شده توسط سازمان گالوپ^۵ روی نقاط قوت کارکنان، حاوی نتایج جالبی است. کارکنانی که استفاده از نقاط قوت خود را به صورت روزانه در کارشان گزارش کرده‌اند، دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- سه برابر احتمال بیشتر برای گزارش یک کیفیت زندگی عالی.
- شش برابر دلبستگی احتمالی بیشتر به کار.
- ۸ درصد بهره‌وری بیشتر.
- ۱۵ درصد احتمال ترک خدمت کمتر.

آیا به دنبال دلبستگی بیشتر به فعالیت‌های مدرسه، کار و اوقات فراغت هستید؟ اگر بله، توانمندی‌های ذاتی نقش کلیدی ایفا می‌کنند. خودارزیابی ۴.۷، در شناسایی توانمندی‌های ذاتی مفید است. می‌توانید از نمرات خود برای ارزیابی میزان استفاده از توانمندی‌های ذاتی در فعالیت‌های روزمره مدرسه، کار و زندگی استفاده کنید.

خودارزیابی ۴.۷

توانمندی‌های ذاتی من کدامند؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. قوی‌ترین توانمندی‌های ذاتی شما کدامند؟
۲. نقاط ضعف شما کدامند (اجزایی با پایین‌ترین نمره)؟
۳. از کدام نقاط قوت خود در فعالیت‌های روزمره استفاده می‌کنید؟
۴. برای پیوند نقاط قوت به فعالیت‌های روزمره خود چه می‌توانید انجام دهید؟

به کارگیری نقاط قوت در کار: به گفته مشاوران گالوپ، به عنوان مؤسسه دارای نقش اساسی در جنبش نقاط قوت: «فرصت دادن به کارکنان برای بهتر شدن با انجام بهترین‌های خود در فعالیت‌های روزانه شبیه به یک بی‌فکری است. در بسیاری از سازمان‌ها، تشویق کارکنان به آگاهی و استفاده از نقاط قوت در کار، محدود به یک جنبش چریکی^۶ است». بر اساس این نقل قول، موانع اساسی درک مزایای توانمندی‌های ذاتی، عوامل موقعیتی مانند رهبران، مدیران، روش‌های مدیریت عملکرد و فرهنگ سازمانی است. به عبارت دیگر،

¹ strengths movement

² VMware

³ Wayfair

⁴ Boston Consulting Group

⁵ Gallup

⁶ Guerrilla movement

علاوه بر اهمیت آگاهی از نقاط قوت، قرار گرفتن در شرایط تسهیل کننده استفاده از آن‌ها نیز ضروری است. برای کمک به این موضوع، اصول راهنمای زیر در خصوص چگونگی ایجاد محیط‌هایی برای استفاده بهتر کارکنان از توانمندی‌ها توسط سازمان‌ها ارائه شده است:

۱. به آینه نگاه کنید: مانند بسیاری از تلاش‌های کاری، یک رویکرد استفاده از توانمندی‌ها، مستلزم پشتیبانی رهبر برای موفقیت است. با یادگیری نقاط قوت رهبران و پذیرش آن‌ها شروع کنید. مثلاً، رهبران پذیرای انتقاد و اشتباهات و محدودیت‌ها، الگوهای خوبی برای سازمان بزرگ‌تر هستند.

۲. نقاط قوت را در مدیریت عملکرد ایجاد کنید: نقاط قوت باید توسط انتظارات، سنجش و مرور عملکرد و پاداش‌ها پشتیبانی شوند. در صورت عدم پشتیبانی توسط اقدامات مدیریت عملکرد، صحبت، تشویق و گرامی داشتن نقاط قوت کاری دشوار است.

۳. هدف خود را بدانید: رهبران باید درباره دلیل تمرکز خود و سازمان‌هایشان بر نقاط قوت و مزایای مورد نظرشان صریح باشند. مثلاً همکاری بیشتر، رضایت شغلی بیشتر، نوآوری یا کاهش نرخ ترک خدمت از جمله مزایای تمرکز بر نقاط قوت است. کارکنان باید نسبت به دلیل و چگونگی اهمیت نقاط قوت برای سازمان‌ها و اهداف آن آگاه باشند.

۴. مدیران متمرکز بر نقاط قوت را پرورش و توسعه دهید: استفاده از یک رویکرد متکی بر نقاط قوت رایج نیست؛ و پیاده‌سازی اثربخش آن مستلزم تلاش است. بدین منظور، مدیران خود را با برنامه‌های مربی‌گری و پشتیبانی مناسب، آماده کنید. حال که با دو تفاوت مثبت فردی بسیار مهم و منعطف (سرمایه روان‌شناختی و توانمندی‌های ذاتی) آشنا شدید، در بخش بعدی درباره سطح گروه/تیم و جو سازمانی صحبت می‌کنیم. یاد خواهید گرفت که چگونه سیاست‌ها و رویه‌ها می‌توانند به پرورش و تحقق ویژگی‌های مثبت در کارکنان کمک کنند.

۵.۷ ایجاد جوی برای پرورش رفتار سازمانی مثبت‌گرا

پرورش اصلی

مدیران چگونه قادر به ایجاد جوی مناسب پرورش رفتار سازمانی مثبت‌گرا هستند؟

تصویر بزرگ‌تر

رفتار سازمانی واژه‌ای دارد که شما و هم‌گروهانتان ممکن است مدرسه‌ای را که در آن تحصیل می‌کنید یا محل کار مشترک خود را ارزیابی کنید: جو سازمانی. یک جو مثبت جزئی است که باعث کارایی رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌شود. در این بخش با چگونگی پرورش چنین جوی توسط سازمان‌ها و مدیران آشنا خواهید شد.

همانند نیاز ماشین به بنزین یا برق برای حرکت، رفتار سازمانی مثبت‌گرا نیز نیازمند محیطی مناسب برای رشد و ترقی است. بر اساس شکل ۲.۷، فرهنگ و جو سازمانی عوامل محیطی ارتقاء دهنده محیط کاری مثبت هستند. در این بخش بر جو سازمانی تمرکز می‌کنیم زیرا درباره فرهنگ سازمانی در فصل چهاردهم به تفصیل بحث خواهد شد.

جو سازمانی از تصورات کارکنان «از سیاست‌ها، اقدامات، رویه‌ها و روال‌های رسمی و غیررسمی سازمانی» تشکیل شده است. به زبان ساده، جو سازمانی نشان‌دهنده عقاید کارکنان درباره اتفاقات روزمره کاری و مرتبط با خود است. این تصورات از مثبت و دلگرم‌کننده تا منفی و تضعیف‌کننده را دربرمی‌گیرند. جوهای مثبتی مانند حمایت از ایمنی، منجر به پیامدهای مثبتی نظیر حوادث کمتر در کار می‌شود. در مقابل اما جوهای منفی حمایت‌کننده از سرپرستی بدر رفتار یا ترس، باعث پیامدهای منفی مانند همکاری کمتر، رفتارهای شهروندی سازمانی کمتر و عملکرد ضعیف‌تر می‌شود. به نظر شما، چه نوع جوی بیشتر باعث ارتقای مثبت‌گرایی می‌شود؟ پاسخ آسان است، به گفته نویسندگان فهرست ۱۰۰ شرکت برتر فورچون برای کار کردن، «نکته کلیدی برای ایجاد یک محیط کاری عالی، یک مجموعه تجویز شده از مزایا، برنامه‌ها و اقدامات برای کارکنان نیست، بلکه ایجاد روابط باکیفیت در محیط کاری است». بر اساس مدل ارائه شده در شکل ۳.۷، جوهای مثبت، تابعی از ارزش‌ها و اقدامات سازمانی و رهبری فضیلت‌گرا است. در ادامه هر کدام از این عوامل موقعیتی را بررسی می‌کنیم.

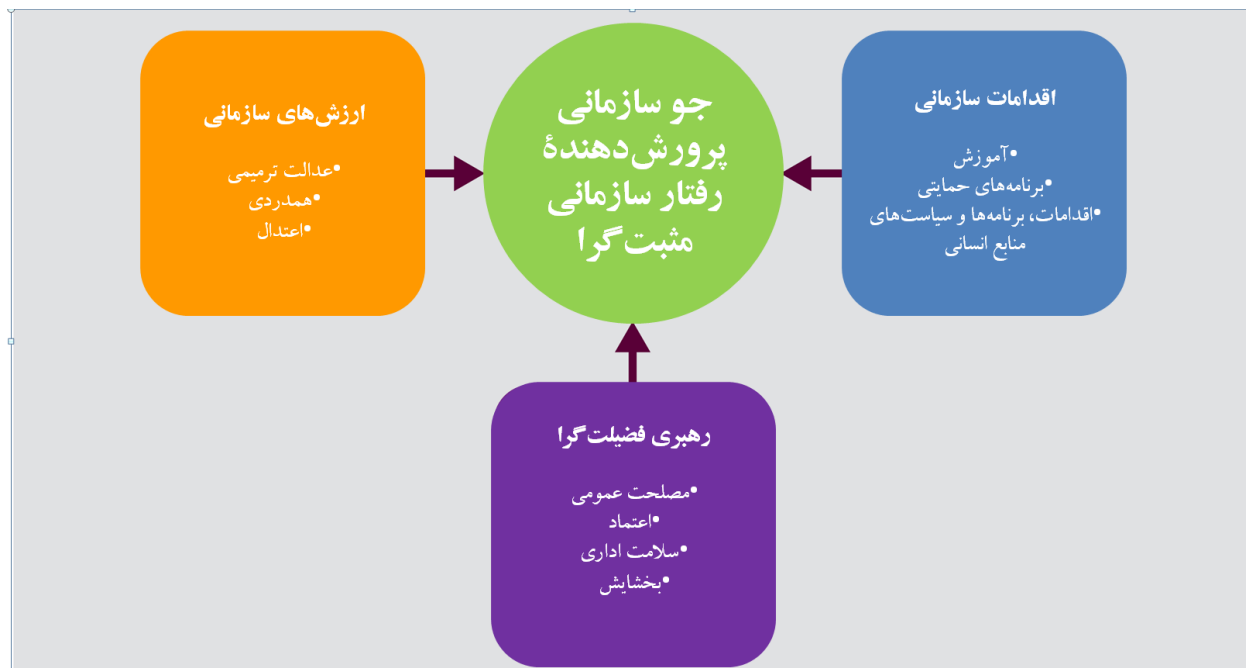
ارزش‌های سازمانی

در فصل دوم/ارزش‌ها به عنوان ایده‌آل‌های ذهنی راهنمای تفکر و رفتار ما در همه موقعیت‌ها در نظر گرفته شدند. در زمینه جو سازمانی، ارزش‌های سازمانی، ایده‌آل‌های مشترک مورد تأیید و حمایت توسط سازمان به عنوان یک کل در نظر گرفته می‌شوند. تیمی از پژوهشگران، سه ارزش جهانی لازم برای ارتقای رفتار سازمانی مثبت‌گرا را شناسایی کردند (شکل ۳.۷). در ادامه به تعریف هر کدام از این ارزش‌ها می‌پردازیم.

۱. **عدالت ترمیمی**؛ نشان‌دهنده «اعتقاد مشترک به اهمیت حل اختلافات چند جانبه از طریق درگیر کردن قربانیان، مجرمین و همه دیگر ذینفعان است». سازمان‌های پذیرای عدالت ترمیمی خواستار حل تعارض با ایجاد فرصت برای بیان افکار و احساسات همه طرف‌ها هستند. این به نوبه خود از طریق ایجاد راه‌حل‌های متمرکز بر مصلحت عمومی^۲، منجر به بهبود آسیب و قانون‌شکنی می‌شود. در مقابل، گستاخی همانند گسترش یک بیماری، علت روابط مخرب در کار است و همه ما باید از آن پرهیزیم.

¹ Restorative justice

² greater good



شکل ۳.۷ ایجاد جو پرورش دهنده رفتار سازمانی مثبت گرا

۲. همدردی^۱، به عنوان یک ارزش مشترک افراد را برای کمک به رنج دیدگان برمی انگیزاند. این ارزش با رفتارهایی ناشی از دلسوزی، مهربانی، شفقت، خونگرمی و عشق همراه است.

۳. اعتدال^۲، یک اعتقاد مشترک در نشان دادن خویشن داری و کنترل در مواجهه با وسوسه و تحریک است. اعتدال، خودکنترلی، تواضع و دوراندیشی را ترویج و به افراد در اجتناب از واکنش های هیجانی شدید و خودخواهانه و تمرین بردباری و خویشن داری کمک می کند.

اقدامات سازمانی

اقدامات سازمانی رویه ها، سیاست ها، شیوه ها، روال ها و قوانین مورد استفاده سازمان ها در انجام امور هستند. طبق شکل ۳.۷، برنامه های آموزشی، برنامه های حمایتی و اقدامات و سیاست های منابع انسانی سه زیرمجموعه تشکیل دهنده جو سازمانی هستند. مثلاً شرکت بث اند بادی ورکس^۳، با حذف سیاست زمان بندی کشیک^۴، سعی در بهبود جو سازمانی دارد. طبق اعلام وال/استریت ژورنال، این سیاست علی رغم مفید بودن در مدیریت منعطف کارکنان، «کارگران را با زمان بندی ها و درآمد غیرقابل پیش بینی روبه رو می کند». با اعتقاد کارکنان به پشتیبانی حرفه ای و شخصی اقدامات سازمانی از آن ها، منجر به تعهد، رضایت، رفتار شهروندی و عملکرد بالاتر و غیبت و تمایل کمتر به ترک خدمت می شود. مثلاً شرکت کانتینراستور^۵، با تأمین کارگران پاره وقت توسط بیمه سلامتی و کاهش کسورات و

¹ Compassion

² Temperance

³ Bath & Body Works

⁴ on-call scheduling

⁵ Container Store

پرداختی‌های آن‌ها، خلاف روندهای موجود عمل کرد. شرکت سازنده لوازم درمانی آرثرکس^۱ نیز به کارکنانش ناهار رایگان و تقسیم سود سالیانه را پیشنهاد کرد.

آندرا وال^۲ کارمند فروشگاه اپل در شهر ناشویل^۳ (سمت راست)، همدردی خود را با جیمز رینک^۴ ۹ ساله نشان داد. رینک که سندرم داون^۵ دارد، با مادرش در حال خرید یک آی‌پد بود که ناخواسته به دیوار شیشه‌ای فروشگاه برخورد کرد و به زمین افتاد. وال روی زمین پیش او رفت و از او پرسید: «خوبی؟ چه کاری می‌توانم برای انجام دهم؟» وال تا انجام خرید نهایی، همراهیش را با رینک ادامه داد که این برخورد موجب خوشحالی رینک و مادرش شد. Courtesy of Lynn Rink

رهبری فضیلت‌گرا

فضیلت‌گرایی، یعنی «آنچه افراد و سازمان‌ها در بهترین حالت خود در آرزوی آن هستند». تمرکز رهبری فضیلت‌گرا، کمک به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها برای تعالی، غنی کردن، رشد و ترقی است. علیرغم بحث مفصل درباره رهبری در فصل دوازدهم، این موضوع را در اینجا و به دلیل ارتباط آن با جو سازمانی مطرح می‌کنیم.

رهبری فضیلت‌گرا تنها زمانی بر جو سازمانی تأثیر مثبت دارد که داوطلبانه و به خاطر خود آن باشد. به عبارت دیگر، یک عمل تنها زمانی فضیلت‌گرا است که تنها با هدف خوب انجام دادن باشد. در عوض اگر هدف شما کمک گرفتن از دیگری باشد عمل شما کنترل‌گر^۶ (نه فضیلت‌گرا) محسوب می‌شود. در ادامه اجزای اصلی و پیامدهای رهبری فضیلت‌گرا را بررسی می‌کنیم.

اجزای رهبری فضیلت‌گرا: صاحب‌نظران رفتار سازمانی مجموعه‌ای از صفات و تفاوت‌های فردی را به عنوان مبنای رهبری فضیلت‌گرا پیشنهاد کردند. چهار جزء ارائه شده در شکل ۳.۷، به دلیل تکرار بودن در مباحث رفتار سازمانی انتخاب شدند. رهبران فضیلت‌گرا بیشتر از منفعت شخصی بر مصلحت عمومی تأکید دارند. آن‌ها به دنبال انجام کارها به شکلی هستند که به بیشترین تعداد افراد نفع برسانند. مثلاً استارباکس، طرح دسترسی به کالج^۷ خود را برای ایجاد شرایط اخذ یک مدرک آنلاین از دانشگاه ایالتی آریزونا^۸، بدون هیچ هزینه و اجباری برای ماندن در شرکت برای کارکنانش اجرا کرد. طبق اعلام اسکات پیتاسکی^۹، مدیر ارشد منابع انسانی شرکت، «هدف استارباکس در ایجاد یک تجربه مثبت کاری برای کارکنانش، تنها بخشی از چشم‌انداز وسیع شرکت است در یک سطح بالا، ما به دنبال شیوه‌هایی برای خلق و ادغام ارزش اجتماعی و اقتصادی هستیم».

رهبران فضیلت‌گرا، با اطمینان از تطابق گفتار و کردار خود و رفتار محترمانه با افراد، به دنبال ترویج اعتماد هستند. سلامت‌اداری^{۱۰}، ناشی از هدایت توسط اخلاق و صداقت نیز ترویج‌کننده رفتار سازمانی مثبت‌گرا است. مثلاً مشخص شد افرادی که در طول ده هفته کمتر دروغ گفتند، نسبت به کسانی که بیشتر دروغ گفتند، سلامت ذهنی و جسمی بیشتری دارند. بر این اساس یک مطالعه عصب‌شناسی درباره دروغ‌گویی نشان داد برای بروز سلامت اداری خودکنترلی لازم است زیرا دروغ‌گویی اغلب با پیامدهای مثبت توأم است.

¹ Arthrex

² Andrew Wall

³ Nashville

⁴ James Rink

⁵ Down syndrome

⁶ Manipulative: درواقع وقتی فردی کاری را با روشی ماهرانه انجام دهد تا دیگری دقیقاً به همان صورتی که خواسته عمل کند.

⁷ College Achievement Plan

⁸ Arizona State University

⁹ Scott Pitasky

¹⁰ Integrity

آخرین جزء رهبری فضیلت‌گرا، **بخشایش**^۱، به معنای «ظرفیت پرورش ترک جمعی دلخوری، نفرت و سرزنش و به جای آن اتخاذ رویکردهای مثبت و آینده‌نگر در واکنش به زیان یا آسیب است». علاوه بر ارتقای پیامدهای مثبت، بخشایش بر سلامتی نیز تأثیر دارد. بر اساس پژوهش، **نابخشودگی**^۲، با کینه، خشم، مشکلات سلامتی و مرگ زودرس همراه است.

آثار رهبری فضیلت‌گرا: تحقیقات دربارهٔ تأثیر رهبری فضیلت‌گرا در حال گردآوری است و با عملکرد مالی، رضایت مشتری، جو سازمانی و معیارهای ذهنی اثربخشی سازمانی یک تا دو سال بعد همراه بوده است. در مقابل اما، نبود رهبری فضیلت‌گرا، باعث تأثیرات منفی بر افراد و سازمان‌ها می‌شود. اتفاق دانشگاه رانگروز^۳ را در نظر بگیرید. مایک رایس^۴، سرمربی تیم بسکتبال مردان، پس از پخش یک ویدئو در سال ۲۰۱۳ که او را در حالت «لگد زدن به بازیکنان و پرتاب توپ‌های بسکتبال به سمت آن‌ها ضمن استفاده از فحش‌های همجنسگرایانه نشان می‌داد» اخراج شد. مدیر ورزشی استعفا داد و دانشگاه با واکنش شدید جامعهٔ سرمایه‌گذار مواجه شد. سرمایه‌گذاران اوراق قرضه دولتی و محلی نیز برای اوراق بهادار دانشگاه پرداخت بیشتری را تقاضا کردند.

مایک رایس، سرمربی سابق تیم بسکتبال مردان دانشگاه رانگروز، به خاطر رفتارش با بازیکنان اخراج شد. آیا می‌خواهید مربی داشته باشید که در حین تمرین توپ‌های بسکتبال را پرتاب می‌کند؟ آیا افراد می‌توانند فضیلت‌گرایی را بیاموزند؟

© Frank Franklin II/AP Photo

¹ forgiveness

² unforgiveness

³ Rutgers University

⁴ Mike Rice

۶.۷ رشد و شکوفایی: هدف غایی رفتار سازمانی مثبت‌گرا

پرسش اصلی

برای ارتقای سطح شکوفایی چه می‌توان کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

در پاسخ به پرسش از زندگی چه می‌خواهید، احتمالاً بگویید: شادی. از پیشگامان جنبش روان‌شناسی مثبت‌گرا، به تدریج فراتر از این رفت و هدف دیگری را پیشنهاد کرد: **رشد و شکوفایی**. احتمالاً شما این هدف گسترده را دربرگیرنده آرزوهایتان بدانید. رشد و شکوفایی، به عنوان یک پیامد مهم فردی در چارچوب سازماندهی، شامل پنج جزء است: هیجانات مثبت، دلبستگی، روابط، معنا و موفقیت (پرما)^۱.

مارتین سلیگمن^۲، یک روان‌شناس مشهور دانشگاه پنسیلوانیا، به مدت سی سال درباره شادی و سلامت مطالعه داشته است. اعتبار او به دلیل محرک بودن در جنبش روان‌شناسی مثبت‌گرای فعلی است که به عنوان مقدمه رفتار سازمانی مثبت‌گرا محسوب می‌شود. او اعتقاد داشت شاد بودن، مهم‌ترین پیامد در زندگی ما است اما با گذشت چند سال نظر خود را تغییر داد. او اکنون احساس می‌کند که مردم شاد بودن را با بهشاش بودن یکی می‌دانند و شما برای سالم بودن از لحاظ جسمی و روان‌شناختی، لزوماً نیاز نیست بهشاش باشید.

سلیگمن بیان کرد که **سلامت**، تأثیر ترکیبی پنج جزء هیجانات مثبت، دلبستگی، روابط، معنا و موفقیت است. به اعتقاد او سلامت از پیگیری آزادانه حداقل یکی از این پنج جزء ناشی می‌شود.

شکوفایی، میزان وجود این پنج عامل در زندگی ما است. مجموعه این عوامل، مهم‌ترین پیامد فرآیند مثبت‌گرایی در شکل ۲.۷ است. با شکوفایی، زندگی ما «خوبی ... رشد و تاب‌آوری» را به بار می‌آورد. همه ما باید به دلیل ارتباط شکوفایی با سایر پیامدهای مثبت مانند کاهش خطرات قلبی و عروقی، التهاب کمتر، زندگی طولانی‌تر، خواب فعال^۳ بیشتر و سلامت ذهنی مثبت، برای آن سعی کنیم. این اجزاء با پیامدهای مثبت چارچوب سازماندهی مانند عملکرد کاری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ترک خدمت کمتر، رابطه مثبت دارند.

جروم دادسون^۴، مدیر صندوق سرمایه‌گذاری پاراناسوس^۵، برای اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری، مفهوم شکوفایی را مدنظر قرار داده است. او از این معیار برای تعیین شرکت‌هایی استفاده می‌کند که در مواجهه با کارکنان و جوامع، با داشتن مسئولیت اجتماعی، به مصلحت عمومی اهمیت می‌دهند (بخش رفتار سازمانی در عمل).

¹ positive emotions, engagement, relationships, meaning, and achievement (PERMA)

² Martin Seligman

³ REM sleep

⁴ Jerome Dodson

⁵ Parnassus

رفتار سازمانی در عمل

سرمایه‌گذاری بر مبنای ارزش در صندوق پاراناسوس

سرمایه‌گذاری‌های پاراناسوس در سال ۱۹۸۴، توسط جروم دادسون و با ۳۵۰۰۰۰ دلار دوستان و خانواده آغاز شد. در حال حاضر، شرکت بیش از ۱۵ میلیارد دلار را در شش صندوق مدیریت می‌کند. نکتهٔ منحصربه‌فرد دربارهٔ این صندوق، معیار شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری توسط دادسون است. فلسفهٔ اصلی سرمایه‌گذاری دادسون در این باور بود که شرکت‌های اخلاق‌مدار و دارای محیط‌های مثبت کاری، فرصت‌های خوبی برای سرمایه‌گذاری هستند. به گفتهٔ او: «طبق حس شهودی من، شرکت‌ها در ازای رفتار خوب با کارکنان خود، با تلاش بیشتر کارکنان مواجه شده و در نتیجه احتمال موفقیت آن‌ها افزایش می‌یابد». دادسون اعلام کرد که تصمیمات سرمایه‌گذاری را با تلفیق تحقیقات مالی به روش قدیمی و اطلاعات به دست آمده از مصاحبه با مدیران و کارکنان شرکت تحت بررسی اتخاذ می‌کند. او همچنین ارزیابی مثبت بودن محیط‌های کار را هم با بررسی رتبه‌بندی‌های سالانهٔ موجود در منابع مستقل مانند فورچون و ورکینگ مادر^۱ انجام می‌دهد.

از نظر دادسون، رفتار مثبت با کارکنان به تنهایی کافی نیست. به نظر او شرکت‌ها باید ضمن اخلاق‌مدار بودن، به نوعی در مصلحت عمومی جامعه دخیل باشند. بنابراین او از سال ۱۹۸۴ در شرکت‌های مشروبات الکلی، دخانیات، بازی، تسلیحات و انرژی هسته‌ای سرمایه‌گذاری نکرده است. طبق اعلام مجلهٔ بارونز^۲، استراتژی دادسون، «باعث خودداری پاراناسوس از مالکیت شرکت ولینت^۳ به خاطر مدل کسب‌وکار مبتنی بر افزایش زیاد قیمت داروها با یک بازار محدود شد. به گفتهٔ دادسون، او حتی از اتکای ولینت به سفارش پستی داروخانهٔ فیلدور^۴ و تاکتیک‌های شائبه برانگیز به منظور مبلغ پرداختی بیمه‌ها برای دارو، آگاه نبود؛ بنابراین این سرمایه‌گذاری قطعاً غیراخلاقی است».

حال بیایید بررسی کنیم که آیا فلسفه دادسون با بازدهی حاصل از صندوق پاراناسوس در مقایسه با بازدهی شاخص اس‌اند‌پی ۵۰۰ چگونه است؟ با نگاه به گذشته از سال ۲۰۱۶، سرمایه‌گذاری دادسون موجب تحقق سود ۴/۶، ۱۸/۱ و ۱۵/۷ درصدی در دوره‌های یک، سه و پنج ساله شد. در مقابل اما شاخص اس‌اند‌پی^۵ در مدت مشابه بازده ۰/۱-، ۱۳ و ۱۰/۶ درصدی را به دست آورد.

بیاندهید

۱. محرک رویکرد دادسون برای سرمایه‌گذاری چیست؟
۲. مزایا و معایب اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری مبتنی بر شیوهٔ رفتار شرکت با کارکنان چیست؟
۳. به نظر شما رویکرد دادسون با گذر زمان اثربخش خواهد ماند؟ توضیح دهید.

ضمن مطالعهٔ اجزای پرما، به خاطر داشته باشید که بر اساس پژوهش انجام شده، بسیاری از افراد به شکوفایی نمی‌رسند. مثلاً طبق بررسی اخیر روی ۱۶۰۰۰۰ نفر در سراسر دنیا، میزان استرس ۳۳ درصد افراد بالاتر از میانگین بود. همچنین داده‌های مربوط به آمریکا نشان داد

¹ Working Mother

² Barron's

³ Valeant

⁴ Philidor

⁵ S&P 500

که اکثر افراد، به خاطر استرس کاری، خواب خوبی ندارند و بسیاری از افراد برای غلبه بر این مشکل از قرص‌های مسکن استفاده می‌کنند که باعث هزینه سالانه حدود ۲۵/۵ میلیارد دلاری به دلیل غیبت و از دست دادن بهره‌وری می‌شود.

هیجان‌ات مثبت

علیرغم بحث مفصل درباره هیجان‌ات مثبت در این فصل، تکرار یکی از جنبه‌های تئوری «توسعه و ساخت» بارابار فردریکسون^۱ ضروری است زیرا توانایی شما در تجربه سایر اجزای پرما را ارتقاء می‌دهد. هیجان‌ات مثبت باعث گسترش دیدگاه شما درباره چگونگی غلبه بر چالش‌های زندگی می‌شود. مثلاً هیجان لذت، احتمال ارائه ایده‌های خلاقانه را در طول یک جلسه طوفان فکری افزایش می‌دهد. هیجان‌ات مثبت همچنین بر مبنای خودشان شکل می‌گیرند و منجر به بسط هیجان‌ات مثبت در شما و اطرافیان می‌شوند. بر اساس پژوهش انجام شده، «افراد یک گروه، از طریق تقلید رفتاری و تغییرات بعدی در عملکرد مغز، احساسات را به دست می‌آورند. اگر شما دائماً با لبخند و انرژی بالا در اتاق قدم بزنید، احتمال ایجاد یک فرهنگ خوشی بیشتر از حالتی است که با چهره‌ای خنثی این کار را انجام دهید».

پیرچ^۲، یک خرده‌فروش مستقر در کالیفرنیا و فعال در زمینه وسایل و لوازم خانگی آشپزخانه، حمام و خارج منزل، از مزایای سرایت مثبت^۳ بهره برده است (بخش رفتار سازمانی در عمل را ملاحظه کنید).

¹ Barbara Fredrickson

² Pirch

³ positive contagion

رفتار سازمانی در عمل

پیرچ، لذت و خوشی را گسترش می‌دهد.

شرکت پیرچ دارای هشت شعبه در سراسر آمریکا است. چشم‌انداز بنیانگذار آن بازآفرینی شیوه خرید لوازم خانگی توسط مردم بود، به این شکل که:

«ما برای فروش آنچه مورد نیاز شما است، اینجا نیستیم، در عوض تمرکز ما بر هدایت شما برای یافتن و ایجاد عشق نسبت به بهترین و مناسب‌ترین محصولات برای سبک زندگی شما است». پیرچ از خریداران می‌خواهد تا ضمن امتحان کردن خوراکی‌های شیرین و شور و قهوه‌های دست‌ساز سرآشپز، فروشگاه را مانند یک زمین بازی در نظر بگیرند و محصولات مورد نظر خود را بررسی کنند.»

برای تبدیل این چشم‌انداز به واقعیت، پیرچ یک استراتژی دو بخشی را دنبال می‌کند. در بخش اول، به خریداران اجازه امتحان کردن محصولات را می‌دهد. مثلاً مشتریان قادرند با لباس حمام، خود را در یک وان گرانی ۲۰۰۰۰ دلاری خیس کنند یا در یک اتاق بخار استراحت کنند. بخش دوم استراتژی، قرار دادن مشتری در اولویت نخست است. این بخش شامل گذر مشتریان از ورودی فروشگاه و یک پذیرایی گرم از آن‌ها «با یک قهوه تازه و ارائه رایگان غذا یا اسنک در حین خرید است.»

«پیرچ، همه را به زندگی شاد ترغیب می‌کند و برخی گفته‌ها از مانیفست شرکت در همه شعبات این موارد است: «بیشتر بازی کنید، کمتر بیاندیشید»، «دیوانه چیزی باشید» و «بگذرید». شرکت برای تقویت این ایده‌ها، کار کردن توأم با خوشی را به کارکنانش آموزش می‌دهد. این آموزش پنج روز طول می‌کشد و نشان‌دهنده چگونگی تأثیر هیجان مثبت بر مشتریان است. به گفته جفری سیرز^۱، مدیرعامل پیرچ، «هیجان فروشگاه‌ها از لبخند چهره افراد و اشتیاق خدمت به دیگران ناشی می‌شود.»

همچنین این آموزش «۲۳ عنصر شادی شرکت» و چگونگی هدایت این اصول برای اقدامات را بررسی می‌کند. تمرین‌های قدردانی برای کمک به پیوند میان کارکنان استفاده می‌شود و هر کس، نیمی از روز را با مدیرعامل سپری می‌کند. طبق اعلام فورچون^۲، مدیرعامل «با پاسخ‌های صریح به پرسش‌های خصوصی که ممکن است پاسخ عمومی به آن‌ها دشوار باشد، اهمیت ایجاد اعتماد با مشتریان را آموزش می‌دهد». کارکنان آموزش را با بازدید از خرده‌فروشان لوکس مختلف، برای بررسی چگونگی امکان‌دهی تجربه یک مشتری توسط فروشندگان، به پایان می‌رسانند.

اینطور به نظر می‌رسد که تأکید بر لذت و خوشی و مثبت بودن برای پیرچ مفید است. طبق اعلام ای‌مارکتر^۳، میانگین فروش در هر متر مربع، بیش از ۳۰۰۰ دلار است که این شرکت را بالاتر از همه خرده‌فروشان آمریکا به جز اپل، مورفی یواس‌ای^۴ و تیفانی^۴ قرار می‌دهد.

بیاندیشید

۱. درباره آموزش کارکنان برای فعالیت توأم با لذت و خوشی چه فکر می‌کنید؟
۲. علت تأثیر بروز خوشحالی فروشنده بر تجربه مشتری چیست؟
۳. به نظر شما، پیرچ در ایجاد محیط مثبت در فروشگاه‌هایش زیاده‌روی می‌کند؟ توضیح دهید.

¹ Jeffrey Sears

² eMarketer

³ Murphy USA

⁴ Tiffany

دلبستگی

احتمالاً از فصل دوم به خاطر دارید که دلبستگی کارمند، نشان‌دهنده میزان وقف جسمی، شناختی و هیجانی در یک فعالیت، وظیفه یا پروژه است. برخی اوقات از این حالت تحت عنوان «غرقگی^۱» یاد می‌شود. **غرقگی**، «حالت درگیری کامل در یک فعالیت، به خاطر خودش است». غرقگی یک حالت مثبت است زیرا سلامت ما از توجه عمیق و دلبستگی به یک فعالیت منتفع می‌شود. مطالعه اخیر درباره غرقگی در یک دوره چهار روزه، نشان داد افراد در صورت غرقگی در طول روز کاری، عصرهای پرانرژی‌تری دارند. دلبستگی و هیجان مثبت، یکسان نیستند. مثلاً وقتی ما دچار غرقگی هستیم، لزوماً به چیزی نمی‌اندیشیم؛ بلکه صرفاً عمل می‌کنیم! تمرکز ما در طول غرقگی بسیار بالا است و ما از همه منابع شناختی و هیجانی مورد نیاز برای اندیشه و احساس استفاده می‌کنیم. چگونه می‌توان دلبستگی یا غرقگی را ایجاد کرد؟ طبق پیشنهاد سلیگمن و دیگران، این امر مستلزم یک توالی دو بخشی شامل (۱) شناسایی توانمندی‌های ذاتی و (۲) یادگیری استفاده از آنها در فعالیت‌های روزانه شخصی و کاری است. مثلاً برای ما، کار کردن روی این کتاب، تدریس و بازی گلف باعث غرقگی می‌شود. پس از شناخت نقاط قوت، می‌توانید با مدیرتان برای تعیین چگونگی استفاده از آنها در شغل‌تان کار کنید.

روابط

به آخرین باری فکر کنید که با صدای بلند خندیدید، احساس شادی کردید، الهام گرفتید یا به ابهت چیزی پی بردید. آیا در آن زمان با شخص دیگری بوده‌اید؟ احتمالاً بله، زیرا هیجان مثبت اغلب توأم با فعالیت‌های جمعی‌اند. به اعتقاد بیولوژیست‌ها، ما موجودات کندو^۲ هستیم. پس از مطالعه بر روی حشراتی مانند زنبورها، موربان‌ها و مورچه‌ها، پژوهش‌گران نتیجه گرفتند که گروه یک واحد انتخاب طبیعی است. به عبارت دیگر، حشرات و انسان‌ها علاقه به بودن در گروه و انجام مشترک کارها را دارند. برای حشرات کارهایی مثل ساختن قلعه یا کندو و برای ما تکمیل وظایف و پروژه‌ها، معاشرت، تسهیم خاطرات و مسافرت بخشی از این موارد محسوب می‌شوند.

علیرغم خورد کردن اعصاب توسط برخی‌ها، روابط مثبت نقش اساسی در سلامت ما دارد. آن‌ها در برابر عوامل استرس‌زا از ما مراقبت و منابعی را برای انجام اثربخش‌تر امور فراهم می‌کنند. روابط مثبت باعث تقویت ارائه و دریافت حمایت اجتماعی^۳ می‌شوند. **حمایت اجتماعی**، میزان سودمندی ادراک شده ناشی از روابط اجتماعی است. چهار نوع آن به شکل زیر است:

- حمایت ناشی از اعتبار^۴: اطمینان خاطر از مورد پذیرش و احترام واقع شدن فرد، علیرغم هرگونه مشکل یا نارسایی.
- حمایت اطلاعاتی^۵: کمک به تعریف، درک و مواجهه با مشکلات.
- همراهی اجتماعی^۶: زمان سپری شده با دیگران در اوقات فراغت و فعالیت‌های تفریحی.
- حمایت ابزاری^۷: کمک‌های مالی، منبع مادی یا خدمات مورد نیاز.

¹ flow

² creatures of the hive

³ social support

⁴ Esteem support

⁵ Informational support

⁶ Social companionship

⁷ Instrumental support

شما می‌توانید سطح شکوفایی خود را با کسب حمایت اجتماعی و همچنین ایجاد آن برای دیگران در شکل مهربانی افزایش دهید. بر اساس پژوهش انجام شده نمایش مهربانی، باعث افزایش چشمگیری در رفاه خواهد شد. برای تمرین مهربانی، بدون چشم‌داشت کاری را برای شخص دیگر انجام دهید. این کار می‌تواند در حد نگهداشتن درب برای عبور او یا کمک به پیدا کردن یک آدرس باشد. این کار باعث تجربه حدافل یک هیجان مثبت برای شما خواهد شد.

معناداری

ویکتور فرانکل^۱، متخصص مغز و اعصاب و روانپزشک اتریشی که از هولوکاست^۲ جان سالم به در برد، یکی از طرفداران پروپاقرص استفاده از معناداری برای ارتقای سلامت بود. پرفروش‌ترین کتاب او با عنوان *انسان در جست‌وجوی معنا*^۳، تجربه او در اردوگاه‌های کار اجباری^۴ و آموخته‌هایش را از کار در آن‌ها روایت می‌کند. طبق جمع‌بندی فرانکل، «تلاش برای یافتن معنا، مهم‌ترین نیروی انگیزشی» برای افراد است. به عبارت دیگر، انگیزه یافتن معنا در زندگی، باعث ایجاد حس هدف و انگیزه جهت دستیابی به اهداف زندگی می‌شود.

چه نوع حمایتی را در این تصویر از بمب‌گذاری پس از ماراتن بوستون در سال ۲۰۱۳ می‌بینید؟ با کمک به دیگران در چنین تراژدی، کدام جنبه‌های پرما فعال می‌شوند؟
© MetroWest Daily News, Ken McGagh/AP Photo

معناداری، حس «تعلق و خدمت به چیزی است که اعتقاد به بزرگ‌تر بودن آن از خود دارید». مثلاً درباره‌ی ما، معنا از نوشتن این کتاب ناشی می‌شود زیرا اعتقاد داریم که منجر به غنی شدن زندگی شما و کمک به مدیریت اثربخش‌تر دیگران می‌شود. در ادامه سه پیشنهاد برای ایجاد معنا در زندگی‌تان ارائه می‌کنیم:

۱. فعالیت‌هایی را شناسایی کنید که عاشق انجام دادن آن‌ها هستید: سعی کنید فعالیت‌های این چنینی بیشتری انجام دهید یا راه‌هایی برای وارد کردن این کارها به نقش‌های کاری خود بیابید. کارکنان بیمارستان تحقیقاتی کودکان اس‌تی‌جود^۵، این پیشنهاد را عملی می‌کنند. آن‌ها از شرکت در ماراتن آخر هفته‌های اس‌تی‌جود لذت می‌برند زیرا منابع مالی برای کودکان تحت درمان را افزایش می‌دهد. یک کارمند نجات یافته از سرطان گفت: «هر سال، فرصتی دیگر برای ادای دین به من می‌دهد، بنابراین ما می‌توانیم به سایر بچه‌ها بسیار کمک کنیم تا سالگردهای خود را داشته باشند».

۲. راهی را برای دخیل کردن نقاط قوت طبیعی خود در زندگی شخصی و کاری بیابید: شما پیشتر، توانمندی‌های ذاتی خود را در خودارزیابی ۴.۷ ارزیابی کردید.

۳. بیرون بروید و به دیگران کمک کنید: طبق تحقیقات، افراد با کمک کردن به دیگران حس معناداری می‌کنند. سلیزفورس‌دات‌کام^۶، با دادن شش روز مرخصی با حقوق در سال برای کارهای داوطلبانه، کارکنان را به این کار تشویق می‌کند. در مجموع، کارکنان شرکت در سال ۲۰۱۵، بیش از یک میلیون ساعت فعالیت داوطلبانه ثبت کردند. به خاطر داشته باشید، کمک به دیگران باعث ایجاد مارپیچ مثبت روبه بالا می‌شود.

¹ Viktor Frankl

² Holocaust

³ Man's Search for Meaning

⁴ concentration camps

⁵ St. Jude Children's Research Hospital

⁶ Salesforce.com

موفقیت

موفقیت، به عنوان جزء نهایی پرما، مربوط به میزان دارا بودن یک «زندگی موفق»^۱ به هدایت خود است. به عبارت دیگر، شکوفایی ما با دنبال کردن موفقیت به خاطر خودش محقق می‌شود. چنین کاری باعث پرورش احساسات شایستگی و مهارت و در نتیجه ارتقای عزت نفس و خودکارآمدی ما می‌شود. شرکت‌ها با ارائه آموزش‌های مهارت محور و فعالیت‌های توسعه‌ای حرفه‌ای، به موفقیت آن‌ها کمک می‌کنند. مجله آموزش، فهرستی از ۱۲۵ شرکت برتر آمریکا منتشر کرد که برای چنین آموزش‌هایی سرمایه‌گذاری می‌کنند. پنج شرکت برتر در سال ۲۰۱۶، جیفی لوب^۲، کلر ویلیامز ریلتی^۳، خدمات سلامتی سی‌اچ‌جی^۴، کپیتال بلو کراس^۵ و بلو کراس بلو شیلد آف میشیگان^۶ بودند.

¹ achieving life

² Jiffy Lube

³ Keller Williams Realty

⁴ CHG Healthcare Services

⁵ Capital BlueCross

⁶ Blue Cross Blue Shield of Michigan

آنچه در این فصل آموختیم

در این فصل آموختید که رفتار سازمانی مثبت گرا بر ایجاد محیط‌های کاری مناسب برای رشد و شکوفایی افراد متمرکز است. همچنین با تکنیک‌هایی برای افزایش مثبت بودن محل تحصیل و خانه آشنا شدید. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل هفتم

۱.۷ ارزش رفتار سازمانی مثبت گرا

- رفتار سازمانی مثبت گرا با تأکید بر هیجان‌های مثبت، معناداری، سرمایه روان‌شناختی، توانمندی‌های ذاتی و جو سازمانی باعث بروز پیامدهای مثبت در هر سه سطح رفتار سازمانی می‌شود.
- رفتار سازمانی مثبت گرا با سه اثر اصلی تقویت‌کننده، بازدارنده و مثبت‌گرایی عمل می‌کند و ترکیب این سه اثر پیامدهای مثبت را ایجاد می‌کند.
- مثبت‌گرایی چیزی بیش از تفکر مثبت و شادی است و تنها عملکرد را اتقاء نمی‌دهد؛ بلکه از روابط قوی‌تر، رفتارهای جامعه‌پسندانه‌تر، جسم و سیستم‌های ایمنی قوی‌تر و تفکر مبتکرانه حمایت می‌کند.

۲.۷ قدرت هیجان‌های مثبت

- هیجان‌های منفی باعث محدودیت تفکر شما می‌شوند در حالی که هیجان‌های مثبت به گسترش اندیشه می‌انجامند.
- هیجان‌های مثبت مسری و به صورت فعالانه قابل افزایش‌اند.
- طبق پژوهش، برای غلبه یا جبران یک هیجان منفی، به چند هیجان مثبت نیاز است.

۳.۷ پرورش ذهن آگاهی

- عفلت/حواس‌پرتی، حالت کاهش توجه است در حالی که ذهن آگاهی، با توجه غیرقضاوتی به زمان حال تقویت می‌شود.
- دو مانع اصلی ذهن آگاهی، کمبود توجه ذهنی و بیش‌فعالی ذهنی است.
- ذهن آگاهی را می‌توان از طریق مجموعه‌ای از تکنیک‌های ساده ذهنی و به طور منظم فرا گرفت.

۴.۷ توسعه سرمایه روان‌شناختی و توانمندی‌های ذاتی

- سرمایه مثبت روان‌شناختی از امیدواری، کارایی، تاب‌آوری و خوش‌بینی (هرو) تشکیل شده است.
- امیدواری علاوه بر یک هدف و عزم رسیدن به آن، شامل حداقل یک مسیر مشخص برای دستیابی به آن است.
- تاب‌آوری توانایی حفظ خود و حتی بازگشت به عقب برای موفقیت در هنگام مواجهه با مشکلات و ناملایمت‌ها است.
- خوش‌بینی باعث انتساب رویدادهای مثبت به عوامل فردی، دائمی و فراگیر می‌شود.
- توانمندی‌های ذاتی، مجموعه‌ای از صفات‌های فردی مؤثر بر افکار، احساسات و رفتارها هستند. با به‌کارگیری آن‌ها احساس اعتبار، هیجان و سرزندگی می‌کنید.

۵.۷ ایجاد جوی برای پرورش رفتار سازمانی مثبت‌گرا

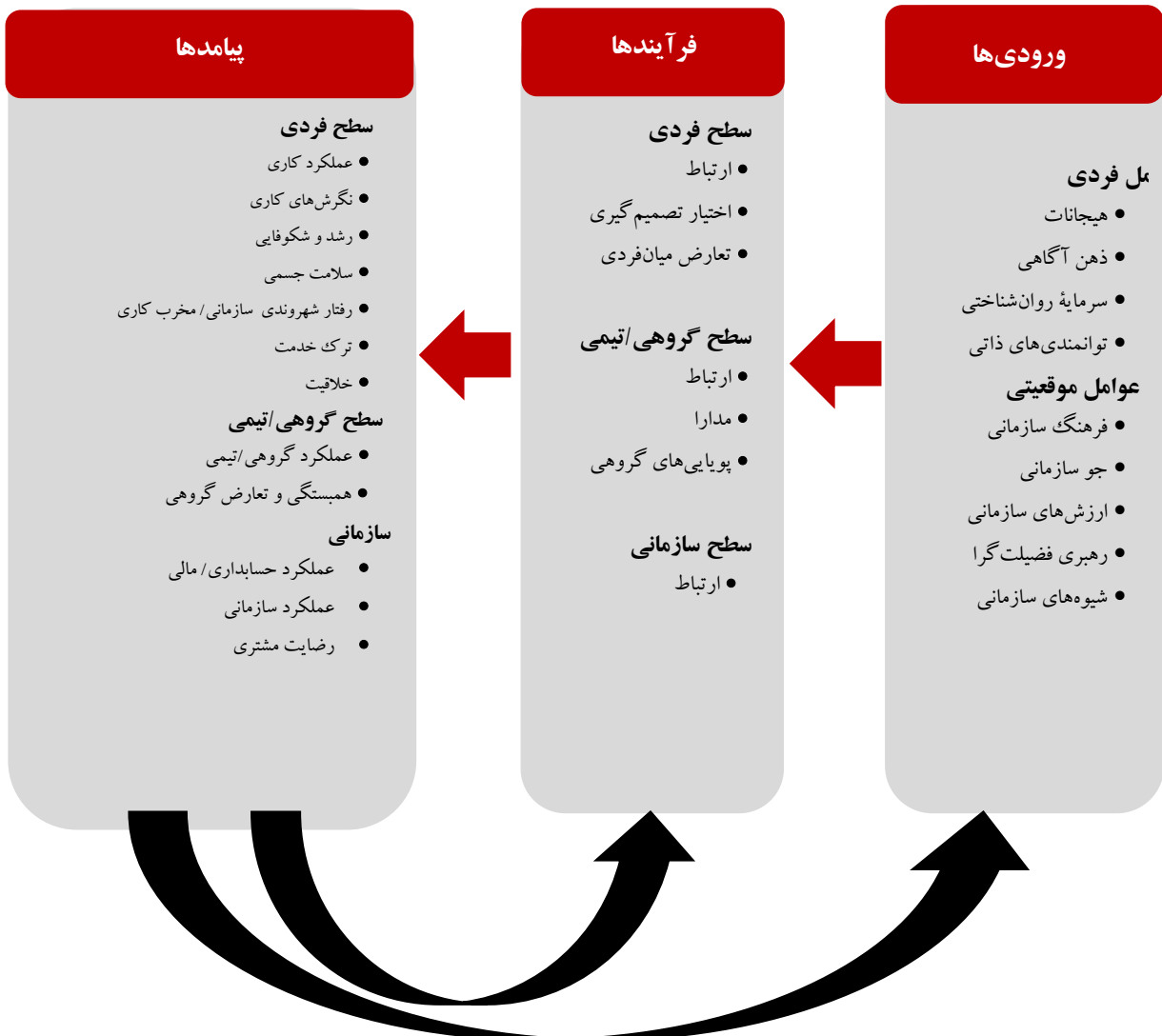
- جو سازمانی، نشان‌دهنده تصورات کارکنان دربارهٔ سیاست‌ها، روش‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌های روزمرهٔ یک سازمان است.
- جوهای سازمانی مثبت، تابعی از ارزش‌های سازمانی، اقدامات سازمانی و رهبری فضیلت‌گرا هستند.
- جوهای مثبت با ارزش‌های مربوط به (۱) عدالت ترمیمی، (۲) همدردی و اعتدال برانگیخته می‌شوند.
- اجزای اصلی رهبری فضیلت‌گرا، تمرکز بر مصلحت عمومی، اعتماد، سلامت اداری و بخشایش است.

۶.۷ رشد و شکوفایی: هدف غایی رفتار سازمانی مثبت‌گرا

- رشد شکوفایی نشان‌دهندهٔ میزانی است که زندگی ما شامل: هیجانات مثبت، دل‌بستگی، روابط، معنا و موفقیت (پرما) و یک پیامد مهم در چارچوب سازماندهی است.
- هیجانات مثبت دارای اثر مسری هستند.
- دل‌بستگی را می‌توان با استفاده از توانمندی‌های ذاتی در فعالیت‌های روزمره افزایش داد.
- چهار نوع حمایت اجتماعی شامل حمایت ناشی از اعتبار، حمایت اطلاعاتی، همراهی اجتماعی و حمایت ابزاری است.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل ششم

مطابق شکل ۴.۷، چهار عامل فردی و پنج عامل موقعیتی بر پیامدهای مثبت سطوح سه گانه رفتار سازمانی تأثیر دارند. همچنین فرآیندهای فردی، گروهی/تیمی و سازمانی نیز بر پیامدها تأثیر گذاراند. پیامدهای تحت تأثیر عوامل ورودی و فرآیندهای شکل ۴.۷، در سطح فردی شامل: عملکرد کاری، نگرش‌های کاری، رشد و شکوفایی، سلامت جسمی، رفتار شهروندی سازمانی/مخرب کاری، ترک خدمت و خلاقیت، در سطح گروهی/تیمی شامل: عملکرد گروهی/تیمی و همبستگی و تعارض گروهی و در نهایت در سطح سازمانی شامل: عملکرد حسابداری/مالی، عملکرد سازمانی و رضایت مشتری هستند.



شکل ۴.۷ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل هفتم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سؤالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سؤالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۴.۷، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. مزیت آشنایی با رفتار سازمانی مثبت‌گرا چیست؟
۲. هیجانات مثبت چگونه باعث اثربخشی بیشتر در محل تحصیل، محل کار و سایر صحنه‌های زندگی می‌شود؟
۳. ذهن آگاهی چه تأثیری در اثربخشی دارد؟
۴. چگونه قهرمان درونی و توانمندی‌های ذاتی من در کار و مسیر شغلی مفید هستند؟
۵. مدیران چگونه قادر به ایجاد جوی مناسب برای پرورش رفتار سازمانی مثبت‌گرا هستند؟
۶. برای ارتقای سطح شکوفایی چه می‌توان کرد؟

کاربردهای فردی

شش راه برای استفاده از مطالب این فصل وجود دارد. اول اینکه، از آنجا که اقدامات مثبت باعث تقویت پیامدهای مثبت می‌شود، با شناسایی و تأکید بر چنین اقداماتی مانند تسهیم اطلاعات مهم و ایجاد بازخورد اثربخش، شرایط محیط کاری خود را بهبود بخشید. دوم اینکه، اگر از شریک زندگی یا همکار خود ناراحتید، سعی کنید حداقل سه چیز مثبت و دوست‌داشتنی درباره او را به خاطر آورید. همچنین مدنظر داشته باشید اگر کسی از شما ناراحت باشد، شما باید چند ویژگی مثبت برای جبران آن داشته باشید. سوم اینکه، طرحی برای ذهن آگاهی بیشتر خود طراحی کنید. تکنیک‌هایی مانند مدیتیشن و یوگا باعث افزایش قدرت تمرکز و توجه شما می‌شوند. در این خصوص کتاب‌ها و اپلیکیشن‌های خوبی موجود است. چهارم، اهداف خود را به صورت اسمارت طراحی کرده و برنامه‌های عملیاتی اثربخش برای ایجاد سطح مناسبی از امیدواری تدوین کنید (هدف + مسیر = امیدواری). امیدواری باعث ارتقای تعهد به هدف و موفقیت می‌شود. پنجم اینکه با رعایت ارزش‌های مورد تأیید کارفرمای خود و تلاش برای فضیلت‌گرایی بیشتر، برای ایجاد جو سازمانی مثبت تلاش کنید و در نهایت اینکه در طراحی برنامه‌ای جهت ورود پرما به زندگی خود، بر اجزای تمرکز کنید که بیشتر تحت کنترل شما هستند. شما می‌توانید مثبت‌تر بودن را انتخاب کنید و برای ایجاد روابط مثبت‌تر در زندگی خود و دستیابی به کامیابی و موفقیت تلاش کنید.

کاربردهای مدیریتی

هفت نکته کاربردی پیش رو می‌توانند برای مدیران مفید باشند. اول اینکه، روش‌ها و اقدامات مثبت فعلی مانند تشخیص مناسب و منظم عملکرد را تعریف و بر آن‌ها تأکید کنید. با الگوسازی این اقدامات، رشد و شکوفایی افراد خود را ملاحظه کنید. دوم اینکه، مسری بودن هیجان‌ات خود را در نظر داشته باشید؛ جهت ایجاد محیطی مثبت برای کارکنان، باید مثبت باشید. مهربانی‌های تصادفی مانند ارائه پاداش ناگهانی یا مرخصی بعدازظهر تشویقی یا برگزاری یک جشن بدون برنامه قبلی در محل کار، تأثیر بسیار مثبتی دارند. سوم اینکه، با تمرکز بر زمان حال در هنگام صحبت یا ملاقات با سایرین، ذهن آگاهی را ایجاد کنید. برای این کار می‌توان از سیاست‌هایی مانند عدم استفاده از تکنولوژی‌های مربوط به موبایل و اینترنت در زمان برگزاری جلسات کمک گرفت. چهارم اینکه، کارفرمای خود را برای آموزش تکنیک‌های ذهن آگاهی به کارکنان تشویق کنید. پنجم اینکه، از توانمندی‌های خود و افراد تحت مدیریت خود آگاهی و از آن‌ها استفاده کنید. مطمئن شوید که ضمن تصدیق کلامی توانمندی‌های دیگران، فرصت‌هایی برای بهره‌مندی افراد از آن‌ها ایجاد می‌کنید. ششم، ضمن تأیید و به کارگیری ارزش‌های بیان شده شرکت توسط کارفرمای خود، برای ایجاد رهبری فضیلت‌گرا تلاش کنید و در پایان اینکه، با استفاده از حداقل یکی از اقدامات زیر، از سطح رشد و شکوفایی (پرما) کارکنان خود پشتیبانی کنید:

۱) بروز هیجان‌ات مثبت در محیط کار، ۲) شناسایی وظایف و مسئولیت‌های ایجادکننده دلبستگی در کارکنان و یافتن روش‌هایی برای طراحی آن‌ها در شغل کارکنان، ۳) فراهم کردن چهار منبع حمایت اجتماعی در صورت امکان، ۴) استفاده از قراردادهای منعطف نوظهور مورد اشاره در فصل پنجم برای کمک به یافتن معنا در کار برای کارکنان و ۵) تشویق رویکردهای خلاقانه برای دستیابی به اهداف.

مورد کاربردی حل مسئله

آیا شرکت فوراور ۲۱، مثبت بودن را ترویج می‌کند؟

شرکت فوراور ۲۱، در سال ۱۹۸۴، در مرکز شهر لس آنجلس توسط یک زوج کره‌ای به نام‌های دو ونگ چنگ و جین سوک^۱ تأسیس شد. آن‌ها با عنوان آقا و خانم چنگ شناخته می‌شوند و کماکان این شرکت خصوصی را اداره می‌کنند. این شرکت در حال حاضر ۳۵۰۰۰ کارمند، ۶۰۰ فروشگاه در سراسر دنیا و تشکیلات سازماندهی شده در آمریکا، کانادا، چین، کشورهای اروپایی، هنگ کنگ، هندوستان، فلسطین اشغالی، ژاپن، کره، کشورهای آمریکای لاتین، مکزیک، فیلیپین و انگلستان دارد و در سال ۲۰۱۵، حدود ۴/۵ میلیارد دلار درآمد داشت.

آقا و خانم چنگ مسیحی بودند و برای راه‌اندازی شرکت خود مطابق با ارزش‌های مسیحیت تلاش کردند. به گفته خانم چنگ به هفته‌نامه کسب و کار بلومبرگ، او برای افتتاح اولین فروشگاه از خدا کمک خواست و خدا به او گفت که حتماً در انجام این کار موفق می‌شود. این زوج در یک جلسه دعای روزانه در کلیسای خود شرکت می‌کنند که در آن آقای چنگ مطالعه یک کتاب مقدس را هدایت می‌کند و خانم چنگ نیز یک شماس^۲ است. طبق اعلام کشیش، خانواده چنگ برای مشارکت در مأموریت‌های جهانی میلیون‌ها دلار هزینه کردند. اعتقاد خانواده چنگ در فروشگاه‌های آن‌ها مشخص است، جایی که هر کیسه خرید به آیه ۱۶ فصل سوم انجیل^۴ اشاره دارد. در متن این آیه به این شکل است: «زیرا خداوند آن‌قدر جهانیان را دوست دارد که پسر یگانه خود را به آن‌ها بخشید تا هر که به او ایمان آورد، هلاک نشود و صاحب حیات جاودان باشد».

ارزش‌های اساسی شرکت

۱. تطابق اجتماعی و تأمین اخلاقی تأمین‌کننده و فروشنده: شرکت متعهد است تا «نه تنها به کارکنان خود، بلکه برای کارکنان صدها تولیدکننده محصولات خود در سراسر دنیا نیز اهمیت دهد و محیط ایمن و سالمی برای کار کردن فراهم کند».
۲. حمایت از امور خیریه: «یکی از ارزش‌های کلیدی در شرکت فوراور ۲۱، تشویق قرض دادن و کمک به افراد نیازمند است».
۳. پایداری زیست‌محیطی: «شرکت به کاهش اثرات زیست‌محیطی از طریق عملیات جهانی متعهد است».

آیا این ارزش‌ها در شرکت رعایت می‌شوند؟

شرکت فوراور ۲۱، تعدادی دعاوی و جنجال‌هایی را در رابطه با جنبه‌های گوناگون عملیاتش تجربه کرد.

- اداره کار آمریکا، در سال ۲۰۱۲ احضاریه‌ای برای شرکت صادر کرد تا «میزان مبلغ پرداختی عرضه‌کنندگان لباس‌های شرکت به کارگزارانش را آشکار کند. به استناد شواهد دادستانی، حقوق کارگران از حداقل دستمزد فعلی دولت فدرال آمریکا (۷/۲۵ دلار در ساعت) کمتر است». پس از ناکامی شرکت در ارائه اطلاعات، قاضی دادگاه منطقه به شرکت دستور داد تا داده‌های درخواستی را ارائه کند.

یک دادخواهی صنفی^۵، شرکت را به عدم ارائه وعده غذایی در زمان استراحت، دوره‌های استراحت و پرداخت اضافه‌کاری متهم می‌کند. شاکیان ادعا می‌کنند پاداش‌های لازم متناسب با اضافه‌کاری انجام شده پرداخت نشده است و شرکت در پوشش هزینه‌های

¹ Forever 21

² Do Won Chang and Jin Sook

³ Deacon (دستیار کشیش)

⁴ John 3:16

⁵ A class-action lawsuit

شرکت مطابق با قانون موفق نبوده است». علیرغم عدم حل و فصل پرونده، شایان ممکن است حداکثر تا ۴۰۰۰ دلار جریمه و همچنین هرگونه دستمزد معقول را دریافت کنند».

• شرکت تصمیم گرفت تا ۱ درصد از نیروی کار خود را به پاره‌وقت تبدیل کند تا حداکثر ۲۹/۵ ساعت در هفته کار کنند. این میزان کار تنها کمی پایین‌تر از ۳۰ ساعت کار تمام وقت تعیین شده توسط قانون مراقبت مقرون به صرفه^۱ است که بر اساس آن شرکت‌های دارای حداقل ۵۰ کارمند باید بین پوشش هزینه‌های بیمه سلامت کارکنان تمام وقت و پرداخت جریمه یکی را انتخاب کنند. کارگران پاره‌وقت جدید ثبت نام شده در طرح‌های دارویی، دندانپزشکی، بینایی و داوطلبانه نیز با قطع پوشش خود در ۳۱ آگوست ۲۰۱۳ مواجه شدند. این اقدامات منجر به موجی از واکنش‌ها در شبکه‌های اجتماعی شد. این اعتراضات در قالب نظراتی مانند: «یک مسیحی واقعی ابتدا به دیگران فکر می‌کند و حریص نیست. به من بگویید، چقدر ثروت نیاز دارید؟» یا «عیسی مسیح به هیچ عنوان چنین کاری با کسی نمی‌کرد».

• فوراً ۲۱، با پرداخت ۱۰۰۰۰۰ دلار جریمه به اداره ایمنی و بهداشت شغلی^۲ برای نقض ایمنی در فروشگاه وست‌فارمزمال^۳ خود در فارمینگتون^۴ ایالت کنتیکت^۵ موافقت کرد. در بررسی فروشگاه مشخص شد که موجودی کالاها مسیر خروج اضطراری و راهروها را مسدود کرده بود. جعبه‌ها «تا ۱۰ فوت و به شکلی نامتعادل روی هم چیده شده بودند که می‌توانست منجر به مسدود شدن مسیرهای خروجی یا سقوط روی کارگران شود. این شرکت ضمن مخالفت با احضاریه‌ها، و مجازات‌ها اکنون به توافقی رسیده است که در آن کاهش خطرات مذکور را پذیرفته است». این شرکت ۱۲ بار برای تخلفات مشابه در موقعیت‌های دیگر احضار شده است.

• دو دعوی اخیر درباره موضوعات مرتبط با دگرپاشی است. میکائیل لوئیس^۶ ادعای آزار و اذیت گسترده‌ای را در هنگام کار کردن در شرکت مطرح کرد. یک رئیس به او گفت: «من عاشق مردان سیاه‌پوست عضلانی مانند تو هستم» و فرد دیگری در «تلفن همراه خود فیلم‌هایی از رابطه جنسی با مردان را به او نشان داد». رئیس لوئیس، پیوسته او را با عنوان «عزیزم»^۷ خطاب می‌کرد و ادعا شده است که مدیر دیگری با نام اندی لیو^۸ نام مستعار توهین‌آمیز «نوتلا»^۹ را برای او استفاده می‌کرد و به او گفت: مراقب سیاه‌پوستان باش؛ آن‌ها در پی سرقت هستند. مورد دوم به الکسیا داسکالاکیس^{۱۰} ۲۲ ساله و با نام سابق آنتونی داسکالاکیس^{۱۱} مربوط است. به ادعای داسکالاکیس، مشکل او وقتی شروع شد که تغییر جنسیت خود به یک زن را آغاز کرد. طبق ادعای مطرح شده، رییس داسکالاکیس با او به شکل اهانت‌آمیز برخورد می‌کرد و با فریاد بر سر او در مقابل همکاران، وی را «بی‌فایده» خطاب می‌کرد. مدیر دیگری هم عبارت توهین‌آمیزی^{۱۲} درباره او به کار برد. داسکالاکیس در نهایت از شرکت اخراج شد.

• یکی دیگر از کارمندان به این دلیل از شرکت شکایت کرد که ادعا می‌شد شرکت به «کارکنانی در دسترس در شیفت‌های کاری نیاز داشت ولی خدمت آن‌ها را به خوبی جبران نمی‌کرد». به گفته این کارمند، «این شیفت‌های کاری با شیفت‌های عادی تفاوتی ندارند

¹ Affordable Care Act

² Occupational Safety and Health Administration (OSHA)

³ Westfarms Mall

⁴ Farmington

⁵ Connecticut

⁶ Mickael Louis

⁷ Honey

⁸ Andy Liu

⁹ Nutella

¹⁰ Alexia Daskalakis

¹¹ Anthony Daskalakis

¹² hot mess

و شرکت برای خودداری از پرداخت زمان گزارش^۱ مطابق با قانون کالیفرنیا شیف‌ها را به صورت نادرست دسته‌بندی کرده است». به گفته یک کارشناس: «به نظر می‌رسد شیوه عملکرد شرکت در نقض مستقیم قانون کالیفرنیا مبنی بر الزام پرداخت به کارکنان مطابق زمان گزارش شده (معادل نرخ عادی کارکرد آن‌ها) است به دلیل اینکه لازم است گزارش خود را برای کار اعلام کنند اما از آن‌ها خواسته شده است کمتر از نیمی از شیفت واقعی کار کنید».

• همچنین شرکت‌ها و ناشران دیگری مانند اچ اند ام^۲، دایان فون فورستنبرگ^۳، آناسوی^۴ و نیز آنتروپولوژی (۵۰ این آل)^۵، برای کپی کردن لباس‌هایشان شکایت کردند. مثلاً «شکایت اچ اند ام برای نقض قوانین کپی‌رایت، نام اصلی نادرست و رقابت غیرمنصفانه بود». طبق ادعای اچ اند ام، فوراور ۲۱، کیف دستی بیچ پلیر را کپی کرد. فون فورستنبرگ، سوی و آنتروپولوژی در این اختلاف برنده شدند.

آنچه کارکنان درباره شرکت می‌گویند:

در ادامه برخی از نظرات کارکنان در سایت‌های گلسدور و ایندید را در سال ۲۰۱۶ مرور می‌کنیم: طرفداران: «مدیران عالی، هر کسی برای انجام کار درست تلاش می‌کند». «همه چیز همواره جدید و جالب است، هیچ لحظه کسل‌کننده‌ای وجود ندارد!» «زمان‌بندی منعطف و محیط سریع». «حق مالکیت اولیه روی لباس‌های جدید». «من از حضور همکارانم لذت می‌برم و کنار آمدن با افراد برایم آسان است».

منتقدان: «حمایت یا هدایت ناچیز از سوی شرکت و مدیران منطقه، کمبود تکنولوژی در مقایسه با فروشگاه‌های دیگر و زیان در فروش». «دستیابی به یک تعادل خوب کار-زندگی با وجود شیفت‌های ثابت شبانه و زمان‌بندی لحظه آخری دشوار است». «نبود ساختار و قدردانی». «افراد زشت کردار». از مشتریان تا کارکنان، همه ناراحت‌اند و محل کار همیشه آشفته است». «مدیریت اکثر بخش‌ها مناسب نیست و مدیران با کارکنان و یکدیگر منصفانه رفتار نمی‌کنند».

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی در شکل ۴.۷ مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. باید تعیین کنید مشکل را از نظر چه کسی - آقا و خانم چنگ، کارکنان یا سایر ناشران و خرده‌فروشان - تعریف می‌کنید. پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ توضیح چرا به اصلاح و تمرکز بر تفکران کمک می‌کند. روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

¹ Reporting time

² H&M

³ Diane von Furstenberg

⁴ Anna Sui

⁵ Anthropologie (50 in all)

گام دوم- با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۴.۷ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۴.۷ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد.

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در شکل ۴.۷ را در نظر بگیرید. برای هر مفهوم به عنوان یک علت احتمالی پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا یکی از فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید.

ب) راه‌حل‌های ممکن را از بخش کاربرد رفتار سازمانی و رفتار سازمانی در عمل جستجو کنید. این بخش‌ها درباره اقدامات افراد یا سازمان‌های دیگر دربارهٔ موضوع مورد بحث بینش‌های جدیدی ارائه می‌دهند.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

آیا استفاده از جی‌پی‌اس برای کنترل فعالیت‌های کارکنان، باعث ایجاد محیط کاری مثبت می‌شود؟

شرکت‌های زیادی به استفاده از اپلیکیشن‌های بر پایهٔ جی‌پی‌اس برای دنبال کردن مکان تقریبی کارکنانشان روی آورده‌اند. برخی شرکت‌ها ادعا می‌کنند که چنین سرویس‌هایی به افزایش بهره‌وری و تعیین موقعیت کارکنان در هنگام بحران‌هایی مانند حملهٔ تروریستی پاریس در سال ۲۰۱۶ کمک می‌کند.

مثلاً شهر آئورا^۱ در ایالت کلورادو^۲، با نصب وسایل ردیابی در وسایل جارو کشی و برف‌روبی، «به دنبال اطمینان از فعالیت آن‌ها در راستای تحقق هدف مالیات‌دهندگان بود. طبق ادعای مدیریت، این ردیابی‌ها باعث افزایش ۱۵ درصدی بهره‌وری می‌شود». به گفتهٔ راننده‌ای به نام ماریا کولمن^۳: «مانند این است برادر بزرگ‌تر در حال تماشای شما است تا از انجام صحیح وظیفهٔ شما مطمئن شود؛ در صورتی که کار درست را انجام می‌دهید، نباید مشکلی داشته باشید».

به نظر سایرین، وسایل ردیابی، در تضاد با حریم خصوصی‌اند و باعث ایجاد جوی مثبت و اعتمادبرانگیز نمی‌شوند. مسئولان مرکز درمانی وایکاف هایتس^۴ در بروکلین^۵، برای ارتقای مراقبت از بیماران، پرستاران را ملزم به پوشیدن دستگاه‌های ردیابی کرد. کریستین ترانووا^۶، از اعضای جامعهٔ پرستاری نیویورک، استفاده از این وسایل را دوست ندارد. به گفتهٔ او، «این برجسب‌ها، هر جایی که پرستاران بروند

¹ Aurora

² Colorado

³ Maria Coleman

⁴ Wyckoff Heights

⁵ Brooklyn

⁶ Christine Terranova

استفاده می‌شود.» «اگر آن‌ها در زمان اسراحت باشند یا به سرویس بهداشتی بروند، این اطلاعات روی یک صفحه نمایش بهنگام کامپیوتری ثبت می‌شود.» پرستاران درباره پوشیدن لباس‌های دارای سنسور شکایت کردند که مورد قبول واقع نشد. در حال حاضر عمل ردیابی در دادگاه‌ها مطرح می‌شود. میرنا آریاس^۱، مدیر فروش سابق شرکت انتقال پول اینترمکس و ایر ترنسفر^۲، پس از اخراج از شرکت به دلیل عدم استفاده از یک اپلیکیشن حاوی سیستم جی‌پی‌اس از طریق تلفن همراه، از شرکت شکایت کرد. رئیس آریاس، جان استیویتس^۳، اعتراف کرد که در زمان‌های کاری و غیرکاری او را ردیابی می‌کنند. او «لاف زد که پس از نصب اپلیکیشن، سرعت رانندگی میرنا آریاس را در لحظات خاص را می‌داند». آریاس با استفاده از اپلیکیشن در ساعات کاری موافقت کرد اما آن را یک تعرض به حریم خصوصی در ساعات غیرکاری می‌دانست. استیویتس، «به آریاس گفت که او باید برای پاسخ دادن به مشتریان، تلفن همراهش را در همه ساعات روزهای هفته روشن نگه دارد». آریاس تصمیم گرفت «برای حفظ حریم خصوصی اپلیکیشن را پاک کند که این کار منجر به سرزنش توسط استیویتس و اخراج از شرکت ظرف چند هفته شد».

شما چه کار می‌کنید؟

- اگر شما مدیرعامل شرکت اینترمکس و مسئول تصمیم‌گیری درباره مورد آریاس و استفاده از ردیابی کارکنان بودید، چه می‌کردید؟
۱. من ارزش رشد و شکوفایی کارکنان در کار را تحسین می‌کنم اما این موضوع درباره فروش است و شرکت باید همواره به مشتریان پاسخگو باشد. بنابراین در برابر دادخواست می‌ایستم و استفاده از وسایل ردیابی را ادامه می‌دهم. ردیابی کارکنان در زمان غیرکاری نقض حریم خصوصی نیست.
 ۲. در صورت عدم تغییر رویه شرکت، کارکنان به شکوفایی نمی‌رسند. ضمن رسیدگی به دعوی، نظارت بر کارکنان را تنها در زمان‌های کاری ادامه می‌دهم زیرا کنترل آن‌ها در زمان‌های غیرکاری نقض حریم خصوصی است.
 ۳. ضمن رسیدگی به دعوی، به ردیابی کارکنان ادامه می‌دهم. همچنین با همه کارکنان فعلی و جدید قراردادی امضاء می‌کنم که در آن ردیابی همیشگی به عنوان یکی از الزامات شغلی است. در صورت عدم تاب‌آوری این سیاست افراد می‌توانند شرکت را ترک کنند.
 ۴. گزینه ایده‌آل خود غیر از موارد بالا را ذکر کنید.

¹ Myrna Arias

² Intermex Wire Transfer

³ John Stubits

گروه‌ها

۸ گروه‌ها و تیم‌ها

همکاری با دیگران چگونه باعث بهبود عملکرد همگان می‌شود؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این فصل پاسخ می‌دهد

۱.۸ ویژگی‌های گروه

پرسش اصلی: شناخت گروه‌ها و ویژگی‌های اصلی آن‌ها چگونه باعث موفقیت بیشتر می‌شود؟

۲.۸ فرآیند توسعه گروه

پرسش اصلی: درک فرآیند توسعه گروه چگونه باعث اثربخشی بیشتر در محل تحصیل و کار می‌شود؟

۳.۸ تیم‌ها و قدرت هدف مشترک

پرسش اصلی: ویژگی‌های بازیکنان تیمی مؤثر، انواع تیم‌ها و وابستگی متقابل کدامند و چگونه باعث بهبود عملکرد در تیم‌ها می‌شوند؟

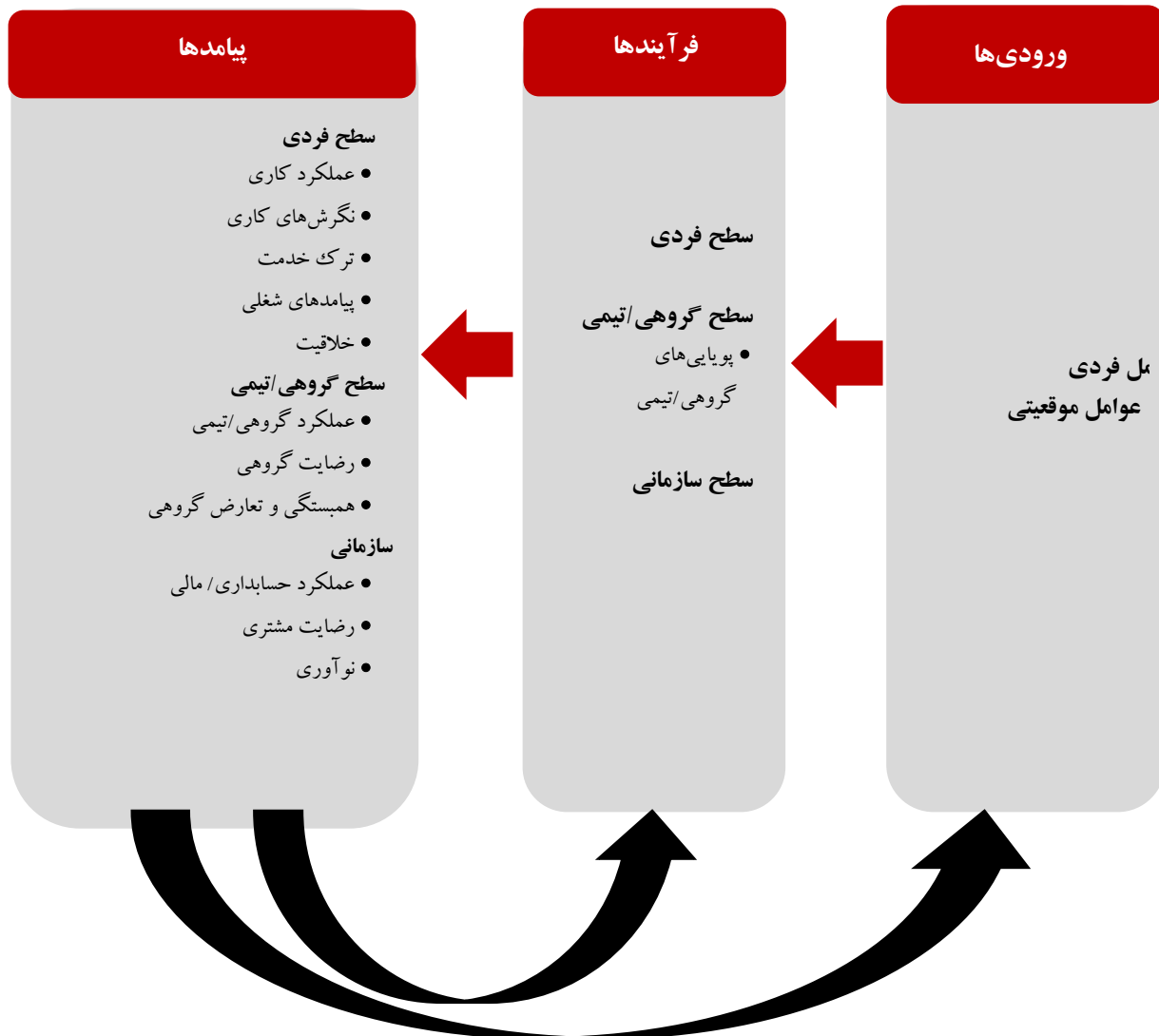
۴.۸ ایجاد و ترمیم اعتماد؛ ابزارهای ضروری موفقیت

پرسش اصلی: چگونه می‌توان با ایجاد و ترمیم اعتماد باعث اثربخشی در محل تحصیل، محل کار و خانه شد؟

۵.۸ نکات کلیدی برای اثربخشی تیم

پرسش اصلی: نکات کلیدی در تیم‌های اثربخش کدامند و چگونه می‌توان از این دانش استفاده کرد؟

شکل ۱.۸ مفاهیم کلیدی این فصل را خلاصه می‌کند. تمرکز اصلی بر گروه‌ها و تیم‌ها و فرآیندهای مرتبط در چاقوب سازماندهی است. پویایی‌های تیم و گروه بر پیامدهای همه سطوح رفتار سازمانی تأثیر دارد. مثلاً، اقتدار گروه‌ها و تیم‌ها بر پیامدهای سطح فردی اعضای آن مانند عملکرد کاری، نگرش‌های کاری، ترک خدمت، رشد و شکوفایی و خلاقیت تأثیر دارد. گروه‌ها و تیم‌ها همچنین بر پیامدهای جمعی خود، عملکرد گروهی/تیمی، رضایت گروهی و همبستگی و تعارض گروهی تأثیر می‌گذارند. در نهایت اینکه، به دلیل وجود تیم‌ها در بسیاری از سازمان‌ها، پیامدهای سطح سازمانی از قبیل عملکرد مالی، عملکرد سازمانی، رضایت مشتری و نوآوری هم از آن‌ها تأثیر می‌پذیرند.



شکل ۱.۸ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

به جز مسئولیت مهم تیم‌های پزشکی نظامی در نجات جان مصدومان، در این فصل مفاهیم تیمی بسیاری به وسیله آن‌ها نشان داده خواهد شد. این تیم‌های پزشکی، علاوه بر عملکردهای سازمانی باعث عملکردهای فردی نیز می‌شوند. آن‌ها وظایف پیچیده‌ای خارج از توان افراد به تنهایی را انجام می‌دهند و همچنین باعث تصدیق عزت نفس و حس هویت اعضای تیم می‌شوند. اعضای تیم‌های پزشکی نظامی، ضمن انجام وظایف گوناگون، نقش‌های ضروری برای حفظ پویایی‌های تیمی مانند جست‌وجوگری اطلاعات و عملکرد تیمی مانند مشوق بودن را به عهده دارند. اساسی‌تر از همه این‌ها شایستگی‌های کار تیمی اعضا؛ مانند داشتن و استفاده از دانش و مهارت‌های مربوطه آن‌ها به روش‌های سازنده به نفع سربازانی که آن‌ها را نجات می‌دهند و کل تیم است.

SOURCE: Sgt. Daniel Schroeder/U.S. Army

برنده شدن در کار

استفاده از منشورهای تیمی برای ارتقای اثربخشی

اغلب دانش آموزان و کارکنان با فعالیت در قالب تیم‌ها، وظیفه خود را سریع‌تر انجام می‌دهند. با اینکه این امرگاهی جواب می‌دهد، دانشمندان علوم اجتماعی و متخصصان رفتار سازمانی، رویکرد بهتری را شناسایی کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها اعضای تیم، **منشورهای تیم**^۱ مشتمل بر انتظارات مشترک اعضا درباره چگونگی کارکرد تیم، تخصیص منابع، حل تعارض و عمل به تعهدات را تدوین می‌کنند. این فرآیند شامل شناسایی نقاط قوت اعضا، هدف‌گذاری، توافق بر فرآیندهای ارتباطات و تصمیم‌گیری و اخذ تصمیم درباره چگونگی سنجش و استفاده از مشارکت اعضا است.

شرایط (موقعیت) در مفاهیم رفتار سازمانی مهم است و تیم‌ها نیز از این قاعده مستثنی نیستند؛ به این شکل که هر تیم از اعضای منحصربه‌فرد تشکیل شده است و در یک زمینه خاص فعالیت می‌کند. به عبارت دیگر فرصت‌ها و چالش‌های هر تیم منحصربه‌فرد است. اعضای تیم در فرآیند تدوین منشور تیم به پیش‌بینی فرصت‌ها، نیازها و چالش‌های آن تشویق می‌شوند. مثلاً فرآیند اعضای تیم، فرصتی را برای تعیین و توافق بر سر انتظارات تیم و اعضای آن فراهم می‌کند. ایجاد منشورها راهی برای پیش‌بینی، اجتناب و غلبه بر تعارض‌های احتمالی و متعاقب است.

۱. **بیانیه مأموریت**^۲: مانند بیانیه‌های مأموریت سازمان، بیانیه‌های مأموریت منشور تیم، دلیل وجود آن، یعنی هدف فراگیر تیم را توضیح می‌دهد. آگاه باشید که این مورد را به عنوان هدف گروه مانند اخذ نمره خوب در نظر نگیرید. مأموریت‌ها سطحی بالاتر از اهداف هستند. مثلاً مأموریت انجمن انسانی آمریکا^۳، «احترام به حیوانات و مقابله با ظلم»^۴ است.

۲. **چشم‌انداز تیم**^۵: بیانیه‌های چشم‌انداز، آینده‌نگر و بیان‌گر وضعیت تیم در حالت بهترین عملکرد است. چشم‌انداز، نسبت به مأموریت جزئی‌تر است و چگونگی تأثیرگذاری فعالیت‌ها و خروجی‌ها (محصولات و خدمات) را بر نتایج و ذینفعان خاص، مانند سایر اعضای تیم، مشتریان، اساتید، سایر دانشجویان و همکاران و عرضه‌کنندگان توضیح می‌دهد.

۳. **هویت تیم**^۶: به ایجاد یک نام و لوگوی احتمالی و معنی بخشیدن به عضویت کمک می‌کند. هویت تیم به عنوان روشی مهم برای ارتباط اعضای تیم با آن و تمایز تیم و اعضای آن با سایر تیم‌ها و افراد به کار می‌رود. نام‌ها و طلسم‌های^۷ تیم‌های ورزشی و کارکردهای آن‌ها را در نظر بگیرید. استفاده از چنین عناصری در تیم‌های محل تحصیل و محل کار مفید خواهد بود. فهرست افراد تیم، شامل نام، آدرس پست الکترونیکی، شماره تلفن و زمان‌بندی برقراری ارتباط و انجام کار تیمی اعضا نیز بسیار مفید است و اگر شامل توانمندی‌های منحصربه‌فرد و مسئولیت‌های اعضای تیم هم باشد کاربرد آن بسیار بیشتر خواهد بود.

۴. **حد و مرزها**^۸: بیان‌گر ارزش‌هایی مانند زمان و کیفیت کاری مورد تعهد اعضای تیم است. همچنین بسیاری از تیم‌های اثربخش، دارای فعالیت‌های قانونی هستند که شامل جزئیاتی درباره بایدها و نبایدهای تیم و اعضای آن تحت نام تیم می‌باشند. همچنین توافق و توصیف ذینفعان اصلی تحت تأثیر تیم نیز مهم است، زیرا افراد اصلی خدمت‌گیرنده از تیم را مشخص می‌کند.

¹ team charters

² Mission statement

³ American Humane Society

⁴ Celebrating animals, confronting cruelty

⁵ Team vision

⁶ Team identity

⁷ mascots

⁸ Boundaries

۵. دستورالعمل‌های عملیاتی^۱: ساختار و فرآیندهای تیم شامل: چگونگی عملکرد رهبری و سایر نقش‌های تیم، چگونگی اخذ تصمیمات و تخصیص کار و چگونگی ارتباط اعضای تیم درون و خارج از آن را توصیف می‌کند. همچنین چگونگی مدیریت تعارض‌های فرآیندی و پیامدی نیز بسیار مفید است.

۶. هنجارها و پیامدهای عملکرد^۲: پژوهشگران تیم نشان داده‌اند که تیم‌های اثربخش اغلب دارای انتظارات عملکردی، شامل: چگونگی ارزیابی عملکرد تیم و اعضای آن، چگونگی تعامل اعضای تیم با یکدیگر، چگونگی مدیریت رفتارهای مخرب، چگونگی تأدیب اعضای تیم در صورت عدم رعایت هنجارها، فرآیند اخراج یک عضو از تیم، انتظارات مشارکت اعضاء در پروژه‌های تیمی، پیامدهای کار دارای تأخیر یا کیفیت ضعیف و چگونگی تخصیص پروژه‌های تیمی به اعضای آن هستند.

۷. تأیید و امضای منشور^۳: هر عضو تیم باید یک تأییدیه نشان‌دهنده تعهدش به اجزای منشور تیمی امضاء کند.

آنچه در این فصل خواهید آموخت

بخش دوم این کتاب را با بحث دربارهٔ گروه‌ها و تیم‌ها آغاز می‌کنیم. با درک تفاوت‌های میان گروه‌های رسمی و غیررسمی به دلیل داشتن کارکردها، نقش‌ها، هنجارها و پویایی‌های متفاوت، عملکرد شما در محل کار و تحصیل بهبود می‌یابد. در ادامه فرآیند توسعهٔ گروه و تیم را بررسی می‌کنیم و با تعیین تفاوت میان تیم‌ها و گروه‌ها، مفاهیم مهمی مانند انواع گوناگون تیم‌ها و ماهیت وابستگی متقابل^۴ آن‌ها آشنا خواهیم شد. همچنین تعدادی از ویژگی‌های مهم تیم مانند شایستگی‌های تیمی و کار تیمی را مورد بحث قرار خواهیم داد. مبحث بعدی ارزش اعتماد به عنوان یک جزء ضروری برای عملکرد تیم و گروه است. در نهایت، این فصل را با بررسی عوامل تسهیل‌گر اثربخشی تیم مانند هدف مشترک، ترکیب^۵، همکاری و پاداش‌ها به پایان می‌بریم.

¹ Operating guidelines

² Performance norms and consequences

³ Charter endorsement

⁴ interdependence

⁵ composition

۱.۸ ویژگی‌های گروه

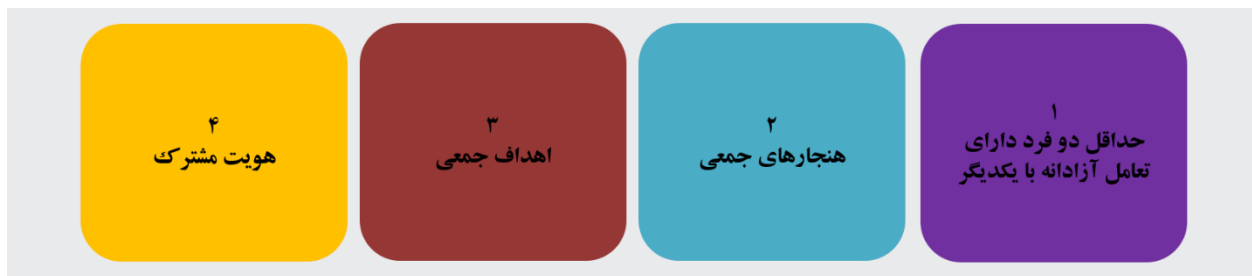
پرش اصلی

شناخت گروه‌ها و ویژگی‌های اصلی آن چگونه باعث موفقیت بیشتر می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

گروه‌ها ممکن است رسمی یا غیررسمی و دارای کارکردهای گوناگونی باشند. شما به عنوان یک عضو گروه احتمالاً نقش‌های متفاوتی داشته باشید. نقش‌ها و هنجارهای گروه به عنوان ابزارهایی برای برقراری ارتباط میان انتظارات با گروه‌ها و اعضای آن‌ها و اشکال قدرتمندی از کنترل اجتماعی مؤثر بر رفتار گروه و اعضای آن، بر تعدادی از پیامدهای مهم سطوح گوناگون چارچوب سازماندهی مؤثر هستند.

طبق تعریف حوزه جامعه‌شناسی، گروه را به عنوان (۱) حداقل دو یا چند فرد دارای تعامل آزادانه با یکدیگر و دارای (۲) هنجارها (۳) اهداف جمعی و (۴) هویت مشترک تعریف می‌کنیم. این معیارها در شکل ۲.۸ مشخص هستند. گروه‌هایی را در نظر بگیرید که در آن‌ها عضو هستید. آیا دارای معیارهای تعریف مذکور هستند؟



شکل ۲.۸ چهار ویژگی یک گروه

یک گروه با یک اجتماع^۱ یا سازمان متفاوت است. در ادامه به توضیح روان‌شناس سازمانی، ای.اچ.شاین^۲ برای توصیف این تفاوت می‌پردازیم:

اندازه گروه با احتمالات تعامل و آگاهی مشترک محدود می‌شود. صرفاً جمع افراد با تعریف گروه مطابقت ندارد زیرا آن‌ها با یکدیگر تعامل ندارند و حتی با وجود آگاهی از یکدیگر نیز، خود را به عنوان یک گروه تصور نمی‌کنند؛ مثلاً جمعی از افراد که در گوشه خیابان در حال تماشای یک رویداد هستند. یک بخش کلی، یک اتحادیه یا یک سازمان کامل، علیرغم تصور خودشان به عنوان «ما» ممکن است گروه نباشند، زیرا همه آن‌ها به طور کلی دارای تعامل و آگاهی نسبت به یکدیگر نیستند. گرچه تیم‌های کاری، کمیته‌ها، زیربخش‌های درون بخش‌ها، دسته‌ها^۳ و سایر انجمن‌های غیررسمی میان اعضای سازمان ممکن است با تعریف یک گروه مطابقت داشته باشند.

بنابراین، اندازه گروه تحت تأثیر تعامل و آگاهی احتمالی است. افراد گروه‌ها را به دلایل بسیاری تشکیل می‌دهند. اصلی‌ترین دلیل، انجام کارهای بیشتر توسط گروه نسبت به افراد در بیشتر مواقع است. به عنوان مثال به نظر می‌رسد تعامل ساده با سایرین باعث ارتقای دقت فردی و تیمی می‌شود.

¹ crowd

² E.H.Schein

³ cliques

در صورت دریافت بازخورد درباره تعیین مؤثرترین رویکرد اعضا، منافع عملکردی افزایش می‌یابد، زیرا کارا تر شدن تیم، تمرکز آن بر بهترین رویکرد و به کارگیری و بهبود آن باعث ارتقای مضاعف عملکرد می‌شود.
چگونه می‌توان میان گروه‌های رسمی و غیررسمی تمایز قائل شد؟

گروه‌های رسمی و غیررسمی

افراد با اهداف گوناگونی عضو گروه‌ها می‌شوند. یک گروه رسمی توسط یک سازمان یا مدیرانش برای انجام اهداف خاص تعیین می‌شود. چنین گروه‌هایی دارای عناوینی مانند: گروه کاری، تیم، کمیته یا کارگروه^۱ هستند. یک گروه غیررسمی، وقتی تشکیل می‌شود که هدف اصلی اعضای آن دوستی یا علاقه مشترک باشد. گروه‌های رسمی و غیررسمی اغلب دارای همپوشانی‌اند مانند هنگامی که تیمی از تحلیل‌گران پس از ساعت کاری تینیس بازی می‌کنند.

انواع و کارکردهای جدید گروه‌های غیررسمی: در عصر تغییر مداوم شغل^۲، بازسازماندهی و اخراج‌های گسترده، دوستی‌های منعقد شده در محیط کار اغلب بیش از یک شغل یا کارفرمای خاص دوام می‌آورند. مثلاً شرکت‌های موفق متعددی مانند مک‌کینزی^۳، ارنست اند یانگ^۴ و اس‌ای‌پی^۵، گروه‌های فارغ‌التحصیلان شرکتی^۶ را ایجاد و حفظ کرده‌اند. به جای جدا شدن همیشگی از کارکنان سابق، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از این گروه‌ها به عنوان منابع کسب و کارهای جدید، معرفی‌کننده‌های جدید شغل و حتی استعداد‌های بومرنگی^۷ (کارکنان پیشین که سرانجام به شرکت بازمی‌گردند) استفاده می‌کنند.

کارکردهای گروه‌های رسمی: گروه‌های رسمی دو وظیفه اصلی را به عهده دارند: **سازمانی و فردی** (جدول ۱.۸ را ملاحظه کنید). ترکیب‌های پیچیده‌ای از این وظایف در گروه‌های رسمی در زمان‌های مشخص گوناگون دیده می‌شود.

جدول ۱.۸ کارکردهای سازمانی و فردی گروه‌های رسمی

کارکردهای سازمانی	کارکردهای فردی
۱. انجام وظایف پیچیده و دارای وابستگی متقابل که خارج از توان افراد است.	۲. ارضای نیاز به تعلق افراد.
۲. خلق ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید یا خلاقانه.	۲. ایجاد، ارتقاء و تأیید عزت نفس و حس هویت افراد.
۳. هماهنگی تلاش‌های میان بخشی.	۳. ارائه فرصت آزمون و تسهیم تصورات افراد از واقعیت اجتماعی.
۴. ارائه یک سازوکار حل مسئله برای مسائل پیچیده نیازمند اطلاعات و ارزیابی‌های متنوع.	۴. کاهش اضطراب‌های فردی و حس ناامنی و ناتوانی.
۵. اجرای تصمیمات پیچیده.	۵. ارائه یک سازوکار حل مسئله برای مسائل فردی و میان‌فردی.
۶. اجتماعی‌سازی و آموزش کارکنان جدید.	

SOURCE: Adapted from E. H. Schein, **Organizational Psychology**, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), 149–151

¹ task force

² job hopping

³ McKinsey & Co

⁴ Ernst & Young

⁵ SAP

⁶ corporate alumni groups

⁷ boomerang talent

فعالیت عملی

درک کارکردهای فردی و سازمانی گروه‌ها

۱. یکی از گروه‌های رسمی را در نظر بگیرید که عضو آن هستید.
۲. چگونگی انجام حداقل سه کارکرد فردی در جدول ۱.۸ را توصیف کنید. از مثال‌های خاص و ملموس استفاده کنید.
۳. اکنون به تفصیل، چگونگی عملی شدن حداقل دو کارکرد سازمانی توسط تیم را بیان کنید.

رفتار سازمانی در عمل

کار رایگان در شرکت بیکردانلسون برای ایجاد تفاوت

شرکت حقوقی بیکردانلسون^۱ ارزش زیادی برای خدمت به جامعه قائل است و تعداد ساعت کارهای عام‌المنفعه^۲ خود را هر ساله از سال ۲۰۰۸ دو برابر کرده است. تنها در سال ۲۰۱۴، وکلای شرکت ۲۰۰۰۰ ساعت کمک حقوقی رایگان (به ارزش بیش از ۲۲/۵ میلیون دلار) انجام دادند. برای رسمی کردن تعهد خود به چنین کاری آن‌ها یک سهامدار عام‌المنفعه تعیین، و یک کمیته عام‌المنفعه ایجاد کردند. این کمیته علاوه بر نشان دادن اهمیت ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی برای شرکت، کارکردهای سازمانی و فردی گروه‌های رسمی را نیز نشان می‌دهد.

این کمیته به طور خاص به هماهنگی کارهای عام‌المنفعه در ادارات و حوزه‌های کاری متعدد موجود در شرکت کمک می‌کند (یک کارکرد سازمانی) و ارائه خدمات رایگان از ارزش‌ها و اهداف سازمانی شرکت مبنی بر شهروند خوب بودن در جامعه و افزایش رضایت و کلا پشتیبانی می‌کند (کارکرد سازمانی).

همچنین شناخت فرصت‌ها برای ارائه کمک حقوقی به مردم و سازمان‌ها و علل ارزشمند برای وکلا به صورت شخصی، باعث تحقق عملکردهای فردی مانند تصدیق هویت یک وکیل به عنوان فردی دلسوز، ایجاد روابط کاری قوی و زندگی طبق ارزش‌های خود می‌شود.

بیانید

۱. به نظر شما سه مزیت عمده انجام کارهای عام‌المنفعه برای شرکت به ترتیب ارزش آن‌ها کدامند؟
۲. کارهای عام‌المنفعه هر سال ده‌ها میلیون دلار برای شرکت هزینه دارد. این وضعیت چگونه منجر به پرداختی‌های بیشتر در شرکت می‌شود؟
۳. اغلب شرکت‌های حقوقی کارهای عام‌المنفعه اندکی انجام می‌دهند. به نظر شما چرا شرکت بیکردانلسون، حجم زیادی از این نوع کارها انجام می‌دهد؟ این کار باعث ایجاد چه نوع تمایزی در رقابت‌پذیری شرکت می‌شود؟

تلاش‌های عام‌المنفعه بیان شده شرکت حقوقی بیکردانلسون در بخش کاربرد رفتار سازمانی، مثالی از کارکردهای فردی و سازمانی گروه‌های رسمی است.

در ادامه درباره نقش‌ها و هنجارها، به عنوان دو مورد از قوی‌ترین تأثیرات بر رفتار فردی در گروه‌ها مطالبی را خواهیم آموخت.

نقش‌ها و هنجارها: اجزای ساختار اجتماعی رفتار گروهی و سازمانی

گروه‌ها از طریق نیروهای اجتماعی ظریف و حساس و در عین حال قدرتمند، افراد را به اعضای سازمانی فعال و کارآمد تبدیل می‌کنند. در واقع این نیروهای اجتماعی، «من» را به «ما» تبدیل می‌کنند. تأثیر گروه، با برقراری ارتباط و تقویت انتظارات و هنجارهای نقش، افراد را به بافت اجتماعی سازمان پیوند می‌زند؛ به این معنا که اعضای گروه با دوستی و پذیرش، افراد پایبند به نقش‌ها و هنجارها را تقویت مثبت می‌کنند. با این حال، افراد ناسازگار، با انتقاد و حتی طرد و عدم پذیرش اعضای گروه مواجه می‌شوند. هر کس که «برخورد سرد»^۳

¹ Baker Donelson

² انجام کارهای به ویژه حقوقی رایگان برای افراد با سطح درآمد پایین (pro bono)

³ silent treatment

توسط گروهی از دوستان را تجربه کرده باشد، به قدرت طرد شدن به عنوان یک سلاح اجتماعی واقف است. در ادامه به چگونگی توسعه نقش‌ها و هنجارها و دلیل تأکید بر آن‌ها می‌پردازیم.

نقش‌ها چه هستند و چرا اهمیت دارند؟ یک نقش مجموعه‌ای از رفتارهای مورد انتظار برای یک پست خاص است، و یک نقش گروهی، مجموعه‌ای از رفتارهای مورد انتظار برای اعضای گروه به عنوان یک کل است. هر نقشی که ایفا می‌کنید، تا حدی با انتظارات از آن نقش تعریف می‌شود. به عنوان یک دانش‌آموز، از شما انتظار می‌رود تا انگیزهٔ آموختن، باوجدانی، همراهی و توجه داشته باشید. از اساتید انتظار می‌رود تا ضمن دارا بودن دانش لازم، برای آموزش به دانشجویان علاقه و آمادگی داشته باشند. جامعه‌شناسان، نقش‌ها و انتظارات مرتبط با آن‌ها را به عنوان یک مبنای اساسی از تعامل و تجربهٔ انسانی می‌دانند. دو نوع نقش دارای اهمیت ویژه‌اند؛ ^۲وظیفه و ^۳نگهدارنده. گروه‌های اثربخش از تحقق هر دو نوع نقش اطمینان دارند (جدول ۲.۸).

جدول ۲.۸ نقش‌های وظیفه‌ای و نگهدارنده

نقش‌های وظیفه‌ای	توضیح
مبتکر	اهداف یا ایده‌های جدید را پیشنهاد می‌کند.
جوینده/دهندهٔ اطلاعات	موضوعات کلیدی را شفاف می‌کند.
گیرنده/دهندهٔ نظر	ارزش‌های مربوط را شفاف می‌کند.
استادکار	با مثال‌ها یا توضیح مفاهیم باعث درک بیشتر می‌شود.
هماهنگ‌کننده	ایده‌ها و پیشنهادات را یکپارچه می‌کند.
جهت‌دهنده	گروه را در مسیر هدف (های) تعیین شده حفظ می‌کند.
ارزیاب	دستاوردهای گروه را با معیارهای مختلفی مانند منطقی و عملی بودن می‌سنجد.
انرژی‌بخش	گروه را برای پیش رفتن یا موفقیت بیشتر ترغیب می‌کند.
متخصص رویه‌ای	وظایف روتین را انجام می‌دهد (توزیع مواد یا تنظیم مجدد صندلی‌ها)
ضبط‌کننده	حافظهٔ گروه را با مستندسازی مباحث و نتایج ایجاد می‌کند.
نقش‌های نگهدارنده	توضیح
مشوق	همبستگی گروه را با پذیرش و تمجید نظرات گوناگون تقویت می‌کند.
تعدیل (سازگار) کننده	تعارض را با آشتی یا شوخی تعدیل می‌کند.
سازشگر	با ملاقات با دیگران در نیمه راه به حل تعارض کمک می‌کند.
نگهبان	همهٔ اعضای گروه را به مشارکت تشویق می‌کند.
تدوین (تنظیم) کنندهٔ استاندارد	کیفیت فرآیندهای گروه را ارزیابی می‌کند.
مفسر	فرآیندها و پویایی‌های گروه را ثبت و بر آن‌ها نظر می‌دهد.
پیرو	به عنوان یک مخاطب منفعل عمل می‌کند.

Spring SOURCE: Adapted from discussion in K. D. Benne and P. Sheats, "Functional Roles of Group Members," *Journal of Social Issues*, 1948, 41-49.

نقش‌های وظیفه‌ای گروه کاری را قادر به تعریف، تصریح و دنبال کردن یک هدف مشترک می‌کنند و نقش‌های نگهدارنده، روابط میان‌فردی حمایتی و سازنده را پشتیبانی می‌کنند. نقش‌های وظیفه‌ای، گروه را در مسیر نگره می‌دارند در حالی

¹ group role

² task

³ maintenance

که نقش‌های نگهدارنده، اعضای گروه را با یکدیگر نگر می‌دارند. اعضای گروه در یک زمان خاص یا در طول زمان قادر به ایفای بیش از یک نقش هستند.

یک عضو تیم پروژه با گفتن: «موضوع اصلی در اینجا چیست؟ به نظر نمی‌رسد که به جایی برسیم». در حال ایفای نقش کاری و عضو دیگر با گفتن: «بیا ببینم نظر مخالفین این طرح را بشنویم». در حال ایفای نقش نگهدارنده است. رهبر و سایر اعضای گروه می‌توانند هر یک از نقش‌ها را در ترکیب با یکدیگر یا به توالی ایفا کنند.

نقش‌های کاری و محافظ موجود در جدول ۲.۸، می‌توانند به عنوان یک چک‌لیست مفید برای مدیران و رهبران گروه که به دنبال کسب اطمینان از توسعه گروه (موضوع بخش بعدی فصل) و اثربخشی گروه (بخش پایانی این فصل) مورد استفاده قرار گیرند.

تمرین عملی

به کارگیری شناخت من از نقش‌های وظیفه‌ای و نگهدارنده

۱. به یک گروه رسمی یا غیررسمی فکر کنید که عضو آن هستید.
 ۲. نحوه انجام حداقل سه نقش وظیفه‌ای را با استفاده از مثال‌هایی از افراد و رفتارهای خاص توصیف کنید.
 ۳. همین کار را حداقل برای سه نقش نگهدارنده انجام دهید.
- (توجه: در صورت لزوم از بیش از یک گروه که به آن تعلق دارید استفاده کنید، اما مطمئن باشید حداقل سه نقش وظیفه‌ای و سه نقش نگهدارنده را توصیف می‌کنید).

همچنین رهبران قادرند با روشن ساختن انتظارات از کارکنان یک گروه از ایفای نقش‌ها مطمئن شوند. در سال ۲۰۰۹، سالی کراوچک^۱، به عنوان یکی از قدرتمندترین زنان وال‌استریت و کسب‌وکار طبق اعلام مجله فورچون، ریاست گروه ثروت جهانی و مدیریت سرمایه‌گذاری^۲ در بنک آف آمریکا^۳ را به عهده گرفت و به سرعت هر دو نقش کاری و محافظ را ایفا کرد. کراوچک به سرعت در بانک با تعیین هشت مدیر اجرایی برای نظارت بر عملیات مختلف گروه، مانند سرپرستی نیروی کارگزاری آمریکا و مدیریت ثروت خصوصی نقش‌های وظیفه‌ای را ایفا کرد. پس از تعیین اهداف جدید، او با پشتکار، نقش نگهدارنده ادغام فرهنگ مریل لینچ^۴ و بنک آف آمریکا را به عهده گرفت که به تازگی و در اوج بحران مالی آن را خریده بود. با انجام خودارزیابی^۵ ۱.۸، با ترجیحات گروه خود در مورد نقش آشنا شوید. این دانش به درک دلیل رضایت بیشتر یا کمتر شما از عضویت در برخی گروه‌ها یا تیم‌ها نسبت به سایر آن‌ها کمک می‌کند. ایفای نقش ناسازگار با ترجیحات شما باعث نارضایتی می‌شود. همچنین آگاهی از ترجیحات شخصی شما را قادر می‌سازد تا خود را برای شاد بودن و بهره‌وری در گروه‌های آینده تنظیم کنید، زیرا می‌توانید برای نقش‌های مورد علاقه خود داوطلب شوید.

سالی کراوچک، یکی از تأثیرگذارترین زنان در کسب‌وکار است. او در وال‌استریت مشهور شد اما اکنون و در چهارمین کار حرفه‌ای خود، یک پلنر سرمایه‌گذاری

© Brad Barket/Getty Images

دیجیتال برای زنان به نام الوست^۵ ایجاد کرد

¹ Sallie Krawcheck

² Global Wealth and Investment Management group

³ Bank of America

⁴ Merrill Lynch

⁵ Ellevest

خودارزیابی ۱.۸

میزان ترجیح نقش گروه و تیم

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا نقش ترجیحی شما (دارای بالاترین امتیاز) با ادراکات شما تطابق دارد؟ پاسخ خود را با مثال‌هایی از رفتارتان توجیه کنید.
۲. با توجه به نقش دلخواهتان، چگونه می‌توانید در وظایف گروهی اثربخش‌تر باشید؟ ایفای نقش مورد علاقه‌تان باعث چه چالش‌هایی برای شما و گروه خواهد شد؟
۳. توضیح دهید که ایفای نقشی که کمتر از همه به آن علاقه دارید، چگونه باعث بروز مشکل برای شما و یکی از تیم‌هایتان می‌شود؟ دو روش را توضیح دهید که با کار کردن بر آن‌ها می‌توان عملکرد خود و تیم را بهبود بخشید.

هنجارها چیستند و چرا اهمیت دارند؟ «یک هنجار یعنی یک نگرش، عقیده، احساس یا اقدام مشترک هدایت‌کننده رفتار

میان حداقل دو نفر». هنجارها با ایجاد ترتیب، این امکان را برای گروه‌ها فراهم می‌سازند تا کاراتر باشند زیرا آن‌ها را از کشف چندباره چگونگی انجام کارهای یکسان بی‌نیاز می‌کنند. هنجارها همچنین به گروه‌ها کمک می‌کنند تا در طی فرآیند توسعه پیش روند. آیا می‌توانید اجبار به تنظیم چندین و چندباره دستورالعمل‌هایی را تصور کنید؟

هنجارها نسبت به نقش‌ها که در سطح فردی چارچوب سازماندهی جای دارند و به یک شغل یا موقعیت خاص مربوط هستند، فراگیری بیشتری دارند و به شکل مشترک در گروه، تیم یا سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.

علیرغم نانوخته بودن هنجارها و بحث آشکار کمتر درباره آن‌ها، تأثیر به‌سزایی بر رفتار گروهی و سازمانی دارند. رفتار فردی و گروهی نیز مانند فرهنگ سازمانی تا حدودی توسط انتظارات و هنجارهای مشترک هدایت می‌شوند. مثلاً شرکت ۳M^۱، هنجاری دارد که بر اساس آن، کارکنان ۱۵ درصد زمان خود را به افکار بزرگ، دنبال کردن ایده‌های جدید یا توسعه بیشتر چیزی ایجاد شده از کارهای دیگر خود اختصاص می‌دهند. این برنامه با عنوان «۱۵ درصد زمان^۲»، در سال ۱۹۴۸ آغاز شد و از فرهنگ نوآوری در این شرکت پشتیبانی می‌کند. شرکت گوگل نیز مانند بسیاری دیگر از شرکت‌های حوزه تکنولوژی، برنامه مشابهی را برای اختصاص ۲۰ درصد از زمان کارکنان به ایده‌ها و پروژه‌هایی فراتر از شغل آن‌ها اجرا کرده است. بر اساس برخی شایعات تأیید نشده، پروژه‌هایی مانند جی‌میل^۳ و گوگل ارث^۴ نیز از دل همین زمان‌ها ایجاد شده‌اند.

هنجارها اهداف زیادی دارند و به همین دلیل توسط گروه‌ها تقویت و مورد تأکید آن‌ها قرار می‌گیرند. برخی از این دلایل در جدول ۳.۸ ارائه شده‌اند.

هنجارها ممکن است در طول زمان و به خودی خود ایجاد شوند. مثلاً گروهی از دوستان را در نظر بگیرید که زمان خود در جمعه شب‌ها را با آن‌ها سپری می‌کردید. برخی از هنجارهای تلویحی رفتار را در نظر بگیرید. آیا این هنجارها نتیجه بحث و توافق صریح بوده‌اند یا به خودی خود ایجاد شده‌اند؟

¹ 3M Co.

² 15 percent time

³ Gmail

⁴ Google Earth

جدول ۳.۸ دلیل تقویت هنجارها

هنجار	دلیل	مثال برای مورد تأکید قرار گرفتن
« کاری کنیم که واحدمان در نظر مدیریت ارشد خوب باشد.»	بقای گروه/سازمان	یک کارشناس منابع انسانی، در یک جلسه درون‌بخشی، با شور و شوق از نقش حیاتی واحد خود دفاع می‌کند که باعث خوشامد رئیسش می‌شود.
«سخت کار کنید و موج ایجاد نکنید.»	تصریح انتظارات رفتاری	یک مدیر ارشد همکار جوانش را کنار می‌گذارد و به او هشدار می‌دهد نسبت به همکاری که مسائل را متفاوت می‌بینند کمی صبورتر باشد.
«به جای ستاره بودن، یک بازیکن تیم ^۱ باشید.»	پرهیز از شرمندگی	یک عضو تیم پروژه، برای تسلط بر بحث در طول ارائه گزارش پیشرفت به مدیریت ارشد توسط همکاران مسخره می‌شود.
« خدمت به مشتری را در اولویت نخست قرار دهید.»	تصریح ارزش‌های اصلی	دو نماینده فروش، به دلیل برنده شدن جایزه بهترین خدمات به مشتریان در صنعت، توسط انجمن صنایع به یک میهمانی غافلگیرانه عصر روز جمعه دعوت می‌شوند.

در مقابل هنجارها ممکن است هدفمند ایجاد شوند که ما طرفدار آن هستیم. چرا در حالی که می‌توانید مستقیماً بر امور تأثیر گذاشته و بهترشان کنید، آن‌ها را به خصوص در محیط کار به بخت و اقبال نسبت دهیم؟ سازمان بهداشت جهانی^۲ هنجارهایی را مطابق با بخش به‌کارگیری رفتار سازمانی وضع می‌کند. علیرغم نوشته شدن، این پیشنهادات مانند قوانین واقعی به صورت رسمی الزامی نیستند.

^۱ team player

^۲ The World Health Organization (WHO)

به کارگیری رفتار سازمانی

هنجارهای سلامت - چک لیست جراحی ایمن

مأموریت سازمان بهداشت جهانی، ارتقای سلامت افراد جهان است. این مأموریت شامل ارتقای نتایج جراحی است؛ بنابراین سازمان بهداشت جهانی، با شناسایی سه مرحله جراحی و وظایف مهم مرتبط با هر کدام، چک لیستی برای جراحی ایمن طراحی کرد که هدف آن «حداقل کردن رایج ترین ریسک های تهدید کننده حیات و سلامت بیماران تحت جراحی است». چک لیست توصیه می کند که یک هماهنگ کننده جراحی (به عنوان یک نقش وظیفه ای ویژه) برای اطمینان از تکمیل هر مرحله جراحی پیش از آغاز مرحله بعدی توسط تیم جراحی تعیین و اختصاص داده می شود.

گام ۱ - (ورود) پیش از انجام بیهوشی: احراز هویت بیمار و تأیید محل، رویه و رضایت؛ علامت گذاری محل جراحی، چک کردن ایمنی بیهوشی؛ روشن کردن اکسیژن سنج خون.

گام ۲ - (توقف) پیش از برش: تأیید معرفی همه اعضای تیم با نام و نقش؛ جراح، متخصص بیهوشی و پرستار، بیمار، رویه و محل جراحی را تأیید می کنند؛ جراح، مراحل اصلی و چالش های احتمالی را مرور می کند؛ متخصص بیهوشی مشکلات احتمالی را مرور می کند؛ تیم پرستاری حضور همه پرسنل و وجود همه تجهیزات را در محل کنترل می کند. تجویز داروهای مناسب را تأیید کنید.

گام ۳ - (خروج) پیش از خروج بیمار از اتاق عمل: پرستار به صورت شفاهی این موارد را با تیم کنترل می کند - نام رویه ثبت شده؛ تعداد ابزار، اسفنج و سوزن ها؛ نمونه دارای برچسب و نام بیمار؛ مرور نگرانی های پس از عمل، داروها و مدیریت درد توسط جراح، متخصص بیهوشی و پرستار.

در نهایت اینکه، فشار ممنوعان، شیوه دیگری برای تفکر درباره نقش ها و هنجارها است. فشار ممنوعان درباره انتظارات است و همه ما نسبت به تأثیر گذاری یا مشکل آفرینی انتظارات آگاهی داریم. اما ریشه فشار ممنوعان، به سادگی تأثیر گروه بر فرد است و انتظارات از نقش ها و هنجارهای مرتبط، ابزار این تأثیر است.

۲.۸ فرآیند توسعه گروه

پرش اصلی

شناخت فرآیند توسعه گروه چگونه باعث اثربخشی بیشتر در محل تحصیل و کار می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

در صورت آگاهی از فرآیند توسعه گروه‌ها و تیم‌ها، کار کردن در قالب آن‌ها بسیار آسان‌تر خواهد بود. یکی از این فرآیندها پنج مرحله دارد و دیگری تعادل منقطع^۱ نام گرفته است. ما با بررسی هر دو به درک مسائل و مزایای رایج گروه‌ها و تیم‌ها در طی تکاملشان کمک می‌کنیم. کاربرد این دانش برای شما ایجاد امکان مدیریت مؤثرتر پیامدهای فردی و گروهی چارچوب سازماندهی و اجرای موفقیت‌آمیزتر آن در گروه‌های کاری و تحصیلی است.

گروه‌های کاری و تحصیلی یک فرآیند توسعه را طی می‌کنند. برخی اوقات این توسعه مانند چرخه حیات محصولات در بازاریابی یا توسعه انسان در بیولوژی است. به عبارت دیگر، این توسعه از مراحل دارای تعداد، توالی، طول مدت و ماهیت مشخص هستند. سایر انواع گروه‌ها، برای مدتی به صورت پایدار پیش می‌روند، اما با تغییر بنیادی رویکردشان به یک رویداد واکنش نشان می‌دهند. در این فصل درباره مدل‌های هر دو فرآیند توسعه بحث خواهیم کرد. در ابتدا محبوب‌ترین مدل، یعنی مدل پنج مرحله‌ای تاکن^۲ را مطرح می‌کنیم (شکل ۳.۸).

مدل پنج مرحله‌ای توسعه گروه تاکن

این مدل شامل مراحل: شکل‌گیری^۳، درگیری^۴، هنجارسازی^۵، اجرا^۶ و فروپاشی^۷ است که به دلیل سادگی به خاطر سپردن و به کارگیری، جذابیت کاربردی زیادی دارد. با توجه به قسمت بالای شکل ۳.۸ می‌بینید که چگونه با توسعه گروه، افراد میزان زیادی از استقلال خود را از دست می‌دهند. در قسمت پایین شکل نیز برخی از مسائل مربوط به تک تک اعضا و گروه در فرآیند توسعه ارائه شده است.

فعالیت عملی

به کارگیری دانش توسعه گروه

با استفاده از اطلاعات شکل ۳.۸، تجربه خود از توسعه گروه را بیان و توضیح دهید.

۱. یکی از گروه‌هایی را در نظر بگیرید که در آن عضویت دارید؛ مانند: گروه کاری، تیم ورزشی، اتحادیه/انجمن خیریه.

۲. مرحله فعلی توسعه گروه را شناسایی کنید.

۳. مسائل و موضوعات ارائه شده در شکل ۳.۸ را با مسائل گروه خود مقایسه کنید.

۴. این کار را برای گروه‌هایی تکرار کنید که دیگر موجود نیستند؛ مانند یک تیم منحل شده پروژه کاری یا تیم پروژه ترم قبلی تحصیل.

سپس سعی کنید هر مسئله‌ای را در مراحل مختلف توسعه در مدل جست‌وجو کنید.

¹ punctuated equilibrium

² Tuckman's five-stage model

³ forming

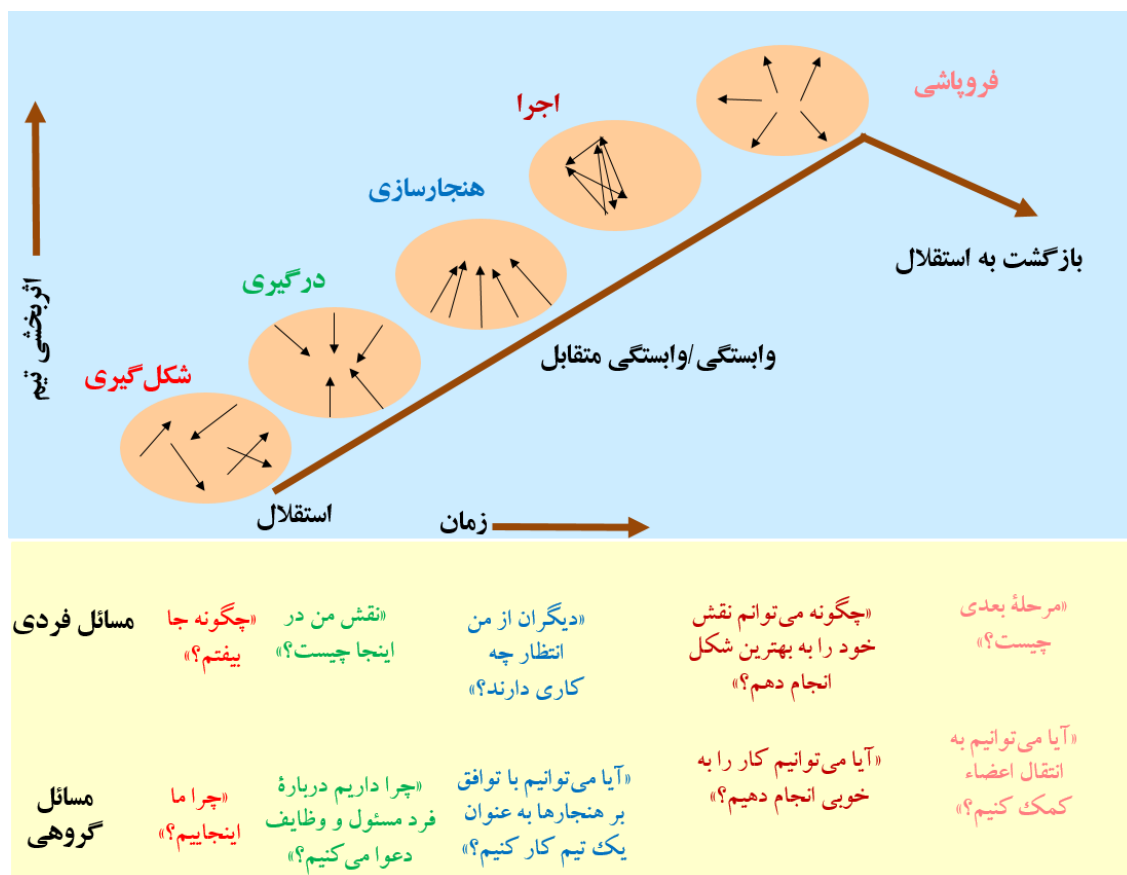
⁴ storming

⁵ norming

⁶ performing

⁷ adjourning

این پنج مرحله لزوماً مدت و شدت یکسانی ندارند. مثلاً، ممکن است بسته به وضوح هدف، تعهد و بلوغ اعضا؛ مرحله درگیری در عمل اتفاق نیفتد یا به صورت فرسایش طولانی باشد.



شکل ۳.۸ مدل پنج مرحله‌ای توسعه گروه تا کمین

مرحله ۱- شکل‌گیری: در طول مرحله خروج از انجماد، اعضای گروه درباره برخی موضوعات و مسائل ناشناخته مانند نقش خود، افراد مسئول و هدف گروه نامطمئن و مضطرب هستند. اعتماد مشترک در سطح پایینی قرار دارد و موانع زیادی برای تعیین فرد مسئول و چگونگی انجام مسئولیت موجود است.

طبق برخی پژوهش‌ها، تعارض میان اعضای گروه در طول این مرحله مفید است. مثلاً، تعارض اولیه در تیم‌های توسعه محصول می‌تواند باعث ارتقای خلاقیت شود. گرچه ممکن است نتایج کمی متفاوت باشد. مثلاً در مواجهه تیم‌های جراحی یا خدمه کابین خلبان هواپیمایی با شرایط مرگ و زندگی، عدم اطمینان ذاتی مراحل اولیه (شکل‌گیری و درگیری) خطرناک است.

مرحله ۲- درگیری: این مرحله زمان آزمودن است. افراد با آزمودن سیاست‌ها و مفروضات رهبر، سعی در تصمیم‌گیری برای چگونگی سازگاری با ساختار قدرت دارند. زیرگروه‌ها ممکن است شکل بگیرند و در برابر جهت‌گیری فعلی رهبر یا سایر زیرگروه‌ها مقاومت کنند. در واقع به اعتقاد برخی صاحب‌نظران مدیریت، دلیل عدم بقای بسیاری از مدیرعاملان جدید، عدم عبور آن‌ها از مرحله درگیری است. مثلاً ران جانسون^۱، پس از ترک شرکت اپل به جی‌سی‌پنی^۲ رفت و هرگز کارکنان و مدیران ارشد را برای پذیرش اصلاح و بهبود ریشه‌ای خرده‌فروش قدیمی قانع نکرد. او به عنوان مدیرعامل، هزاران کارمند و بیشتر نگاهبانان قدیمی را اخراج کرد، اما بسیاری از افراد باقیمانده نیز مانند هیأت مدیره در برابر طرح او مقاومت کردند. ماریسا میر^۳ نیز تجربه مشابهی در یاهو داشته است. او پس از به عهده گرفتن سکان هدایت یک شرکت دارای مشکل، با تغییر استراتژی‌ها و اخراج هزاران نفر، موفق به جلب حمایت ذینفعان مهم مانند سرمایه‌گذاران، شرکای تجاری و کارکنان باقیمانده نشد. بسیاری از گروه‌ها در مرحله دوم گیر می‌کنند زیرا شیوه استفاده از قدرت و سیاست‌هایشان منجر به عصیان افراد می‌شود.

مرحله ۳- هنجارسازی: گروه‌هایی که از مرحله دوم عبور می‌کنند، معمولاً هنجارسازی می‌کنند زیرا یک عضو قابل احترام گروه به جز رهبر، سایرین را برای حل جنگ قدرت به چالش می‌کشد. پرسش‌هایی دربارهٔ اختیار و قدرت از طریق بحث گروهی غیرهیجانی و واقعی به بهترین شکل حل می‌شود. برخی اوقات در این مرحله حسی از روح تیمی تجربه می‌شود، زیرا اعضای اعتقاد دارند که نقش مناسب خود را یافته‌اند. **انسجام گروه**، مهم‌ترین نتیجه مرحله سوم است که "ما احساس می‌کنیم" اعضای یک گروه به هم متصل هستند.

مرحله ۴- اجرا: فعالیت در این مرحله حیاتی بر حل مسائل کاری مانند انجام کار توسط مشارکت‌کنندگان بدون مزاحمت برای دیگران، متمرکز است. از ویژگی‌های این مرحله، جو ارتباط باز، همکاری قوی و بسیاری از رفتارهای کمک‌کننده است. در این مرحله تعارضات و اختلافات مرز شغلی به شکل سازنده و کارا کنترل می‌شود. همبستگی و تعهد فردی به اهداف گروه، به آن‌ها کمک می‌کند تا به چیزی بیش از حالت انجام فردی کار دست یابند.

مرحله ۵- فروپاشی: کار گروه تمام شده است؛ وقت آن است که به کارهای دیگر پرداخته شود. بازگشت به استقلال را می‌توان با انجام تشریفاتی مانند میهمانی‌ها و مراسم اهدای جوایز در جشن پایان همکاری یا آغازهای جدید، تسهیل کرد. در طول این مرحله، رهبران باید بر درس‌های ارزشمند آموخته شده تأکید کنند.

برایان کرنل^۵، مدیرعامل شرکت تارگت، هنگام تحویل گرفتن سکان هدایت، تغییرات چشمگیری در مجموعه اجرایی ایجاد کرد. در میان تلاش پر دردسرش، مدیر ارشد فروشگاه‌ها و سرپرست بخش تجاری را برکنار کرد. سپس یک مدیر ارشد اطلاعات استخدام و مدیر ارشد مالی سابق را به سمت مدیر ارشد عملیات منصوب کرد. هدف این جای‌جایی‌ها ایجاد رهبری جدید و هماهنگی با رهبری ارشد و ارتقای عملکرد بود. شکل دیگری برای بررسی موضوع این است که شاید تیم قبلی هنجارسازی را انجام داده اما هنوز به مرحله اجرا نرسیده است. بنابراین کرنل از ابتدا با یک گروه کاملاً جدید شروع کرد. © Andrew Burton/Getty Images

¹ Ron Johnson

² JCPenney

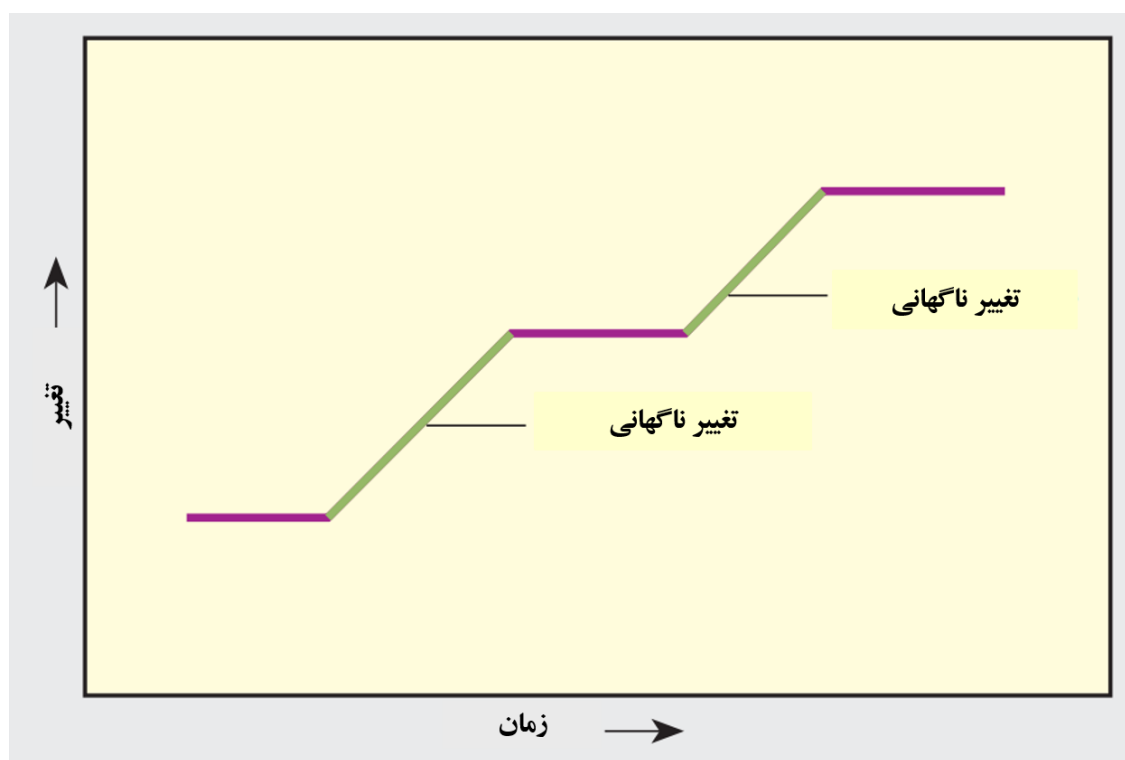
³ Marissa Mayer

⁴ Group cohesiveness

⁵ Brian Cornell

تعادل منقطع

بر خلاف مدل مراحل گسسته تا کمن، برخی گروه‌ها از نوعی توسعه به نام **تعادل منقطع** تبعیت می‌کنند. گروه‌ها تا زمان یک تغییر چشمگیر در هنجارها، نقش‌ها و یا اهداف توسط یک اتفاق (رویداد) دارای دوره‌هایی از عملکرد پایدار هستند. سپس گروه هنجارهای جدید عملکردی را برقرار و حفظ می‌کند و به حالت تعادل بازمی‌گردد (شکل ۴.۸). نمونه‌های شدید تعادل منقطع اغلب به دلیل فناوری‌های تحول‌آفرین مانند معرفی آیتونز^۱ توسط شرکت اپل اتفاق می‌افتد. این نوآوری باعث شد تا همه نقش‌آفرینان صنعت موسیقی، رویکردهای خود را از دیجیتال به جریان مستقیم (پخش فایل بدون انتظار برای دریافت کامل آن) و از خرید کل آلبوم موسیقی به خرید موردی آهنگ‌ها و متون آن تغییر دهند. رویکرد قیمت پایین و المارت در خرده‌فروشی در فروشگاه‌های بزرگ هم باعث یک انقلاب در صنعت خود شد. در چنین شرایطی، شرکت‌های سازگار، به فرصت‌های فوق‌العاده‌ای دست پیدا می‌کنند اما شرکت‌های مقاوم در برابر تغییرات، منسوخ و از کار خارج می‌شوند. این پدیده در تمام سطوح رفتار سازمانی ایفای نقش می‌کند. مسیرهای شغلی بسیاری از افراد به دلیل همین تعادل منقطع آغاز شده است. به عبارت دیگر، تعادل منقطع باعث تغییر و توسعه چشمگیری در سطح سازمانی و ایجاد فرصت‌هایی در سطوح گروهی و فردی می‌شود. با استفاده از این دانش جدید، بررسی کنید که آیا مسیر شغلی شما نیز از این وضعیت تبعیت می‌کند.



شکل ۴.۸ تعادل منقطع

^۱ iTunes

۳.۸ تیم‌ها و قدرت هدف مشترک

پرش اصلی

ویژگی‌های بازیکنان تیمی مؤثر، انواع تیم‌ها و وابستگی متقابل کدامند و چگونه باعث بهبود عملکرد در تیم‌ها می‌شوند؟

تصویر بزرگ‌تر

با درک تفاوت میان گروه‌ها و تیم‌ها، برای عملکرد بهتر در آن‌ها آماده می‌شوید. در بحث ما، نکات کاربردی درباره‌ی شایستگی‌های ضروری کار تیمی و شرحی از انواع گوناگون تیم‌ها موجود است. در پایان این بخش، درباره‌ی یک ویژگی اساسی برای عملکرد تیم‌ها یعنی وابستگی متقابل تیمی بحث خواهد شد.

یک تیم، شامل تعدادی از افراد متعهد به یک هدف مشترک، اهداف عملکردی و رویکردی برای پاسخگویی جمعی است. علاوه بر قرار داشتن به عنوان یک جزء اصلی در چارچوب سازماندهی، تیم‌ها سنگ بنای زندگی کاری هستند. مدیرعامل جنرال الکتریک، جفری ایملت^۱، در این خصوص معتقد است:

امروزه شما با تیم‌سازی و اولویت دادن به دیگران، پیش می‌روید و این تنها در مورد شما نیست.

به عبارت دیگر همه‌ی کارکنان باید مهارت‌های مربوط به ایفای نقش به عنوان یک بازیکن تیمی و تیم‌سازی را در خود توسعه دهند. به این معنی که در محیط کاری تیم‌محور امروز، سازمان‌ها به رهبرانی نیاز دارند که در کار گروهی تبحر دارند و می‌توانند میزان اعتماد لازم برای رشد کار گروهی سازنده را ایجاد کنند. طبق اعلام کارکنان سه ویژگی تحسین‌برانگیزترین رئیس از نظر آن‌ها؛ اعتماد به کارکنان، صداقت/اعتبار و مهارت‌های قوی تیم‌سازی است. برای اثربخشی بیشتر در زمینه تیم، با بیان تفاوت‌های گروه‌ها و تیم‌ها آغاز می‌کنیم.

یک تیم فراتر از یک گروه است.

به گفته‌ی مشاوران مدیریت شرکت مک کینزی، استفاده از واژگان تیم و گروه به جای یکدیگر صحیح نیست. آن‌ها پس از مطالعه و بررسی انواع مختلف تیم‌ها مانند ورزشی، شرکت و نظامی، نتیجه گرفتند که تیم‌های موفق تمایل دارند در زندگی خود مسئولیت را به عهده گیرند. یک گروه با داشتن معیارهای جدول ۴.۸ به یک تیم تبدیل می‌شود.

باب لین^۲، مدیرعامل پیشین شرکت دیر^۳، در هنگام صحبت درباره‌ی لزوم تیم بودن به جای خانواده بودن شرکت خود، بر هدف و اثربخشی تیم‌ها تأکید می‌کند. یک خبرنگار صحبت‌های او را به این شکل خلاصه می‌کند: «ممکن است از اعضای یک خانواده که سهمشان مشخص نیست در سر میز شام جشن شکرگزاری استقبال نشود، با این حال آن‌ها همچنان عضو خانواده باقی می‌مانند. اما در اینجا اگر سهمتان مشخص نباشد، متأسفم، شما عضوی از تیم نیستید». لین دیدگاه‌های صریحی درباره‌ی تفاوت میان گروه‌ها و تیم‌ها دارد.

¹ Jeffrey Immelt

² Bob Lane

³ Deere & Co

جدول ۴.۸ ویژگی‌های تیم‌ها

یک گروه به یک تیم تبدیل می‌شود وقتی ...

رهبری یک فعالیت مشترک باشد.

پاسخگویی از حالت فردی صرف به حالت توأمان فردی و جمعی تبدیل شود.

گروه، هدف یا مأموریت خود را توسعه دهد.

حل مسئله، یک سبک زندگی باشد نه یک فعالیت پاره‌وقت.

اثربخشی توسط نتایج و محصولات جمعی گروه سنجیده شود.

SOURCE: R. Rico, M. Sánchez-Manzanares, F. Gil, and C. Gibson, "Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach," *Academy of Management Review*, January 2008, 163–184

علیرغم تفاوت‌ها، گروه‌ها و تیم‌ها هر دو امکان فعالیت در سطح بالا را دارند. تجربه‌های خود را در نظر بگیرید. همان‌طور که می‌دانید، گروه‌ها یا تیم‌های کاملاً کارآمد، می‌توانند در دستیابی به اهداف فوق‌العاده مؤثر بوده و برای اعضای رضایت‌بخش باشند. همچنین می‌دانید که خوب کار نکردن همان اتلاف وقت زیاد است. برخی از صاحب‌نظران، اثربخشی تیمی را از نظر بلوغ توضیح می‌دهند. گروه‌های بالغ، اثربخش‌تر هستند. تکمیل خودارزیابی ۲.۸، به آگاهی از میزان بلوغ تیم فعلی یا پیشین شما کمک می‌کند.

خودارزیابی ۲.۸

آیا این یک تیم یا گروه کاری بالغ است؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا ارزیابی شما به توضیح دلیل موفقیت یا شکست گروه یا تیم کمک می‌کند؟ توضیح دهید.
۲. آیا کاری هست (بود) که با انجام آن بتوان (می‌توانستید) بلوغ این گروه را افزایش دهید؟ توضیح دهید.
۳. چگونه با این ارزیابی می‌توانید در آینده یک عضو یا رهبر اثربخش برای گروه باشید؟

بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی، اهمیت یک تیم اثربخش را برای یک کارآفرین اینترنت پیشرو، کیوین رایان^۱، تشریح کرده است. رایان به صراحت تصدیق می‌کند که توسعه تیم‌ها زمانبر است، از طرفی او انتظار دارد مدیران فرآیند را کنترل کنند.

¹ Kevin Ryan

رفتار سازمانی در عمل

تیم‌سازی بخش مهمی از مدیریت استعداد است.

کوین رایان تا حدودی دربارهٔ ایجاد تیم‌های موفق می‌داند. او این کار را در تعدادی از شرکت‌ها نظیر دابل کلیک^۱، گیلت گروپ^۲، بیزینس اینسایدر^۳، زولا^۴ و اخیراً کونتور^۵ انجام داده است. سبک رهبری او بر مدیریت استعداد به عنوان اولین مسئولیت مدیران عامل و مدیریت عملکرد دقیق تأکید دارد. که هر دو در انتظارات او از توانایی مدیران در ساخت تیم‌های مؤثر با یکدیگر همگرا هستند. این نظرات در توصیف او از یک مکالمه با یک مدیر جدید قابل ملاحظه است.

انتظارات واضح: «پس از پنج ماه، باید یک تیم عالی داشته باشی. اگر زودتر این اتفاق بیفتد بهتر است؛ اما هدف پنج ماه است. برای این کار باید ماه اول را به ارزیابی افراد خود اختصاص دهی. من به خوب بودن آن‌ها امید دارم اما اگر خوب نبودند، ما آن‌ها را جایگزین می‌کنیم. اگر نیاز به ارتقای داخلی افراد داری، این کار را انجام خواهیم داد. اگر نیاز به یافتن افراد از بیرون داشته باشی، این کار هم شدنی است. همچنین باید از حفظ بهترین افراد مطمئن شوی. اگر بینم افرادی که قصد حفظ آن‌ها را داشتیم، شروع به ترک حوزه تو کردند، آشفته خواهم شد.»

پیامدها: متأسفانه، مدیر در این مثال یک تیم قوی ایجاد نکرد. در چهار ماه، دو پست مهم همچنان خالی بود و دو فرد کلیدی آنجا را ترک کرده بودند. رایان این پرسش را مطرح کرد: «چگونه می‌توانیم کمک کنیم... اگر نیاز به دو برابر شدن منابع استخدام داری، این کار را انجام می‌دهیم». پس از شش ماه اوضاع همچنان بهبود نیافته بود. رایان در نهایت اعلام کرد: «کار ما تمام است.»

بیان‌پیشید

۱. مزایای رویکرد رایان در تیم‌سازی کدامند؟

۲. نقاط ضعف احتمالی آن کدامند؟

۳. توضیح دهید که آیا به مدیر بودن برای کوین رایان علاقه دارید؟

بازیکن تیمی بودن به جای سواری مجانی

با توسعه و تشویق شایستگی‌های کار تیمی توسط شرکت‌ها، مشارکت و عملکرد تیم‌ها مؤثرتر خواهد شد. این امر منطقی است اما اگر این شایستگی‌ها مهم‌اند، چگونه می‌توان آن‌ها را سنجید؟ پژوهشگران پنج شایستگی رایج کار تیمی را در جدول ۵.۸ خلاصه کردند. مثال‌های هر شایستگی نشان‌دهندهٔ شیوه‌های سنجش آن‌ها است.

توجه داشته باشید که همهٔ این شایستگی‌ها عمل‌گرا هستند. به این معنی که یک بازیکن تیمی بودن چیزی فراتر از یک ذهنیت است؛ در واقع یک فعالیت است.

ارزیابی شایستگی‌های کار تیمی: حداقل دو شیوه برای استفاده از جدول ۵.۸ و دانش شما دربارهٔ شایستگی‌های کار تیمی موجود است. اولین شیوه، مانند استفاده از ابزارهایی برای ارتقای خود آگاهی است و دومین شیوه نیز مانند ابزارهایی برای سنجش عملکرد خود و سایر اعضای تیم است. خودارزیابی ۳.۸ برای هر دو شیوه مفید است.

¹ DoubleClick

² Gilt Groupe

³ Business Insider

⁴ Zola

⁵ Kontor

جدول ۵.۸ شایستگی‌های رایج کار تیمی

مثال‌هایی از رفتارهای عضو	شایستگی
<ul style="list-style-type: none"> تکمیل کار به شکل زمان‌مند حضور با آمادگی در جلسات انجام کامل و دقیق کار 	۱. مشارکت در کار تیمی
<ul style="list-style-type: none"> برقراری ارتباط مؤثر گوش دادن به هم‌تیمی‌ها پذیرش بازخورد 	۲. تعامل سازنده با اعضای تیم
<ul style="list-style-type: none"> کمک به برنامه تیم و سازماندهی کار حفظ آگاهی از پیشرفت اعضای تیم ارائه بازخورد سازنده 	۳. حفظ تیم در مسیر خود
<ul style="list-style-type: none"> داشتن انتظار موفقیت از تیم اهمیت به انجام کار با کیفیت توسط تیم 	۴. انتظار کار با کیفیت
<ul style="list-style-type: none"> داشتن دانش، مهارت و توانایی برای مشارکت معنادار در تیم به‌کارگیری دانش و مهارت برای انجام نقش سایر اعضا در صورت نیاز 	۵. دارای دانش، مهارت و توانایی ^۱ برای مسئولیت‌های تیم

بسیاری از دوره‌های کاری شما، نیازمند وظایف تیمی و برخی نیز نیازمند ارزیابی هم‌تیمی‌هایتان هستند. با تکمیل خودارزیابی ۳.۸، به شایستگی‌های کار تیمی خود پی ببرید و یا عملکرد اعضای یکی از تیم‌های محل تحصیل (مانند کلاس، ورزشی، باشگاه یا انجمن) را ارزیابی کنید. آگاهی نسبت به شایستگی‌های کار تیمی به تعیین قوی‌ترین شایستگی و شایستگی‌های مستلزم بهبود کمک می‌کند تا در ادامه بتوانید از قوی‌ترین شایستگی خود بهره‌برده و یا ناکارآمدی‌های خود را رفع کنید.

خودارزیابی ۳.۸

ارزیابی اثربخشی اعضای تیم

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. قوی‌ترین شایستگی شما کدام است؟ (بالاترین امتیاز میانگین)
۲. آیا این امتیازات با برداشت‌های شخصیتان تطابق دارد؟
۳. ضعیف‌ترین شایستگی شما کدام است؟ دو کار برای بهبود آن را توضیح دهید.
۴. به نظر شما اغلب افراد دارای عملکرد ضعیف در تیم‌هایتان، از فقدان کدام شایستگی رنج می‌برند؟
۵. مزایا و معایب استفاده از این ابزار برای ارزیابی هم‌تیمی‌هایتان در مدرسه را توضیح دهید.

Adapted from M. W. Ohland, M. L. Loughry, D. J. Woehr, L. G. Bullard, R. M. Felder, C. J. Finelli, R. A. Layton, H. R. Pomeranz, and D. G. Schmucker, "The Comprehensive Assessment of Team Member Effectiveness: Development of a Behavioral Anchored Rating Scale for Self- and Peer Evaluation," *Academy of Management Learning & Education*, 2012, 609–30. Reprinted with permission of Academy of Management

¹ knowledge, skills, and abilities (KSAs)

خودارزیابی ۳.۸

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم	عوامل	رتبه
هم افزایی تیم						
					عضویت تیم می تواند شناسایی شود.	۱
					برای این تیم، یک حس مشترک درباره هدف وجود دارد.	۲
					اعضاء درباره نقش هایشان در داخل تیم آگاه هستند.	۳
					در داخل تیم، ارتباطات اثربخش وجود دارد.	۴
					افراد به عنوان اعضای تیم احساس ارزشمندی می کنند.	۵
					سایر بخش های سازمان برای تیم بسیار ارزش قائل هستند.	۶
					افراد از اینکه عضو تیم باشند، احساس غرور و افتخار می کنند.	۷
					اخلاق و روحیه در داخل تیم بالا می باشد.	۸
					رهبری مناسب و اثربخش در داخل تیم وجود دارد.	۹
					تمام افراد از بهترین توانایی شان در داخل گروه برای انجام کارها استفاده می کنند.	۱۰
اهداف عملکرد						
					اهداف مالی روشنی برای فعالیت های تیم تعیین شده است.	۱۱
					اهداف سطوح فعالیت کاری در تیم تعیین شده است.	۱۲
					گزارشات منظمی در زمینه تامین اهداف توسط تیم ارائه می شود.	۱۳
					اعضای تیم در تعیین اهداف فعالیت کاری مشارکت می کنند.	۱۴
					تیم از اهداف کسب و کار سازمان آگاه است و نسبت به کسب آنها متعهد می باشد.	۱۵
					تیم، اهداف فعالیت کاری و مالی اش را تامین می کند.	۱۶
						۱۷
مهارت ها						
					تمام اعضای تیم به میزان کافی آموزش می بینند و برای انجام جنبه های حرفه ای شغلشان شایسته می باشند.	۱۸
					تمام اعضای تیم به میزان کافی در زمینه سیستم ها و رویه های اداری مرتبط با کارشان آموزش می بینند.	۱۹
					یک سیستم رسمی جهت تعیین و شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه ای کارکنان وجود دارد.	۲۰
					نیازهای آموزش و توسعه کارکنان به طور سیستماتیک شناسایی می شوند.	۲۱
					برای آموزش کارکنان منابعی تعیین می شود.	۲۲
					اعضای تیم جهت انجام طیفی از مشاغل در داخل تیم، شایسته هستند.	۲۳

					این تمایل وجود دارد که افراد انعطاف پذیر بوده و سایر نقش ها و مشاغل را در داخل تیم انجام دهند.	۲۴
استفاده از منابع						
					اعضای تیم احساس می کنند که از توانایی آنها به طور کامل استفاده می شود.	۲۵
					ما تضمین می کنیم که از ساختمان ها و تجهیزات مان حداکثر استفاده را بکنیم.	۲۶
					تیم، ضایعات را به حداقل ممکن می رساند.	۲۷
					تیم، منابع مورد نیاز برای انجام مشاغل خود را دارد و اهدافی که تعیین کرده را تامین می کند.	۲۸
					ما تضمین می کنیم که سیستم های لازم برای نظارت و کنترل استفاده از منابع وجود دارد.	۲۹
					تیم احساس نمی کند که توسط سیستم ها و کنترل ها محدود شده است.	۳۰
نوآوری						
					اعضای تیم تشویق می شوند تا روش های جدید کاری را آزمون کنند یا خدمات جدیدی را ارائه دهند.	۳۱
					تیم در توسعه های جدید مرتبط با کالاها و خدماتش مشارکت داده می شود.	۳۲
					در داخل تیم به نوآوری پاداش داده می شود.	۳۳
					مسائل مرتبط با کالاها و خدمات به سرعت شناسایی می شوند.	۳۴
					هنگامی که مسائل شناسایی شدند، تیم به سرعت به آن توجه می کند.	۳۵
					حل مساله به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد می باشد.	۳۶
کیفیت						
					اعضای تیم، آگاهی زیادی از مشتری دارند.	۳۷
					ما به وضوح تعریف کرده ایم که مشتریان و ارباب رجوع های ما چه کسانی هستند.	۳۸
					استانداردهای تعریف شده روشنی برای اقدامات کاری در داخل تیم وجود دارد.	۳۹
					استانداردها به طور منظم مورد نظارت قرار می گیرند.	۴۰
					در زمینه نظارت بر استانداردها، به طور منظم به اعضای تیم بازخورد داده می شود.	۴۱
					استانداردهای قابل سنجش برای پیامدهایی که نظارت می شوند وجود دارد.	۴۲
					تیم از استانداردهای سازمانی برای بررسی شکایات ها استفاده می کند.	۴۳
					شکایات ها به طور منظم بررسی می شوند و درس های فراگرفته شده به روشی سیستماتیک به کار برده می شوند.	۴۴

نحوه نمره دهی

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

گزینه	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

امتیازات خود را از ۴۴ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۴۴ و حداکثر ۲۲۰ خواهد بود.

نمره بین ۴۴ تا ۱۰۲ : میزان اثربخشی تیمی ضعیف است.

نمره بین ۱۰۳ تا ۱۶۱ : میزان اثربخشی تیمی متعادل است.

نمره بالاتر از ۱۶۱ : میزان اثربخشی تیمی قوی است.

بازیکن تیمی بودن به چه معنا است؟ یادگیری و نشان دادن شایستگی‌های جدول ۵.۸، یک آغاز عالی برای یک بازیکن تیمی است و علیرغم اینکه هر کس نظرات مخصوص به خود را دربارهٔ مهم‌ترین ویژگی‌ها دارد، اکثر افراد سه ویژگی دارای حرف اول سی^۱ را برای بازیکنان تیمی در نظر می‌گیرند:

- متعهد^۲
- مشارکتی^۳
- شایسته^۴

به عبارت دیگر، این سه ویژگی، حداقل شرایط لازم برای یک بازیکن تیمی است. بازیکنان تیمی مؤثر، تنها/احساس داشتن این ویژگی‌ها را نمی‌کنند؛ بلکه آن‌ها را بروز می‌دهند. در تیم‌هایی که در آن‌ها عضویت دارید فردی را در نظر بگیرید که به وضوح این سه ویژگی را نشان می‌دهد و فردی که به وضوح این سه ویژگی را ندارد. تفاوت‌های این افراد چه تأثیری بر شما و تیم دارد؟ علیرغم وجود بسیاری از دلایل احتمالی بازیکن تیمی نبودن برخی افراد، یکی از دلایل رایج و مشکل‌آفرین، *طفره‌روی/اجتماعی*^۵ است که در ادامه به توضیح آن می‌پردازیم.

طفره‌روی اجتماعی چیست؟ طفره‌روی اجتماعی، تمایل به کاهش تلاش فردی با افزایش اندازهٔ گروه است. برای روشن شدن موضوع، گروه یا تیمی را در نظر بگیرید که در آن عضو هستید و از خود پرسید: «عملکرد گروه، کمتر، برابر یا بیشتر از جمع عملکرد اعضای آن است؟» مثلاً، تکمیل کردن کار توسط سه فرد همکار با یکدیگر در گروه یا تیم، نسبت به حالتی که هر یک به تنهایی کار کنند چه وضعیتی دارد؟ در پژوهشی که بیش از نیم قرن پیش انجام شد، پاسخ «کمتر» بود. در یک مسابقهٔ طناب‌کشی، سه نفری که با هم جمع شدند، نتیجه‌ای تنها دو و نیم برابر میانگین فردی را به دست آوردند و هشت نفر، کمتر از چهار برابر حالت فعالیت فردی را کسب کردند.

طفره‌روی اجتماعی مشکل‌آفرین است زیرا چیزی بیشتر از یک سستی در انجام کار است. افراد مجانی سوار (دارای طفره‌روی اجتماعی)، نه تنها باعث کاهش کیفیت کار و الزام سایرین به فعالیت بیشتر برای جبران می‌شوند بلکه اغلب کار سایر اعضای تیم را هم مختل می‌کنند و ضمناً انتظار پاداشی برابر با سایر اعضای تیم را دارند. بدون شک شما نیز از تجارب خود مثال‌های زیادی دارید. با توجه به مشکل‌آفرینی این پدیده، در ادامه به توصیه‌هایی برای مقابله با آن اشاره می‌کنیم:

۱. کاهش اندازهٔ گروه
۲. کسب اطمینان از برابری تلاش به منظور کاهش احتمال گفتن این عبارت توسط یک عضو: «افراد دیگر هم وقت تلف می‌کنند؛ چرا من نکنم؟»
۳. پاسخگو نگه داشتن افراد. اجازه ندهید افراد احساس گم شدن در شلوغی کنند و با خود فکر کنند که: «چه کسی اهمیت می‌دهد؟»

¹ Cs

² Committed

³ Collaborative

⁴ Competent

⁵ social loafing

فعالیت عملی

مقابله با طفره روی اجتماعی

۱. گروه یا تیمی را در نظر بگیرید که یکی از اعضای آن در حال طفره روی اجتماعی است.
 ۲. با توجه به مطالبی که آموختید، به نظر شما دلیل سواری مجانی^۱ یا طفره روی چیست؟
 ۳. دو اقدام قابل انجام برای کاهش طفره روی را توضیح دهید.
 ۴. اقدامات قابل انجام برای پیشگیری یا کاهش طفره روی اجتماعی در وظایف یک گروه آینده در مدرسه را به تفصیل بیان کنید.
- در ادامه درباره انواع گوناگون تیم‌ها بحث می‌کنیم. درک تفاوت‌ها منجر به اثربخشی بیشتر شما به عنوان یک عضو یا رهبر می‌شود.

انواع تیم‌ها

با پیچیدگی بیشتر دنیای کار، انواع تیم‌ها هم پیچیده‌تر می‌شوند. با استفاده از ویژگی‌های به خصوص زیر می‌توان میان برخی از رایج‌ترین انواع تیم‌ها تمایز قائل شد:

۱. هدف تیم

۲. طول عمر تیم

۳. سطح تعهد اعضا

تیم‌های کاری: تیم‌های کاری هدف مشخص و مشترکی دارند، کم و بیش دائمی هستند و به تعهد کامل اعضای خود نیاز دارند. اولویت اول تیم‌های ورزش حرفه‌ای بردن بازی‌ها است که باعث افزایش فروش بلیت و بینندگان تلویزیونی می‌شود. تیم‌های مشابه دیگری به صورت فصلی هستند که عضویت در آن‌ها به صورت تمام‌وقت است و همه وظایف مشابهی دارند؛ مانند یک تیم حسابرسی در محل کار که شامل حسابرسی است که به صورت تمام‌وقت کار می‌کنند.

تیم‌های پروژه^۲: این تیم‌ها برای حل یک مسئله، وظیفه یا پروژه خاص تشکیل می‌شوند. بسته به هدف آن‌ها، مدت زمان آن‌ها از یک جلسه تا چند سال متفاوت است. مثلاً ممکن است کارفرمای شما برای طوفان فکری درباره ایده‌های احتمالی برای ایجاد کارهای بیشتر برای مشتری خاص، یک تیم ایجاد کند. یا ممکن است یک تیم پروژه تنها به یک جلسه رودررو یا مجازی محدود شود یا در حالت دیگر ممکن است تیم پروژه تنها برای ایجاد ایده برای افزایش سفارش‌های یک مشتری نباشد و به منظور اجرای ایده‌ها در طول یک یا چند سال تشکیل شود.

اعضای تیم‌های پروژه، اغلب زمان خود را میان تیم و شغل و وظایف اصلی خود تقسیم می‌کنند. این اعضا ممکن است همگی از یک بخش مانند محصول، مشتری یا خدمات سازمان یا حوزه‌های گوناگون عملکردی مانند مالی، عملیات بازاریابی باشند و همان‌طور که احتمالاً تجربه کرده‌اید، هر کارمند ممکن است در یک زمان عضو چند تیم پروژه باشد.

¹ free riding

² Project teams

تیم‌های چند وظیفه‌ای^۱: تیم‌های چند وظیفه‌ای توسط اعضای بخش‌های گوناگون یک سازمان مانند مالی، عملیات و تحقیق و توسعه ایجاد می‌شوند. این تیم‌ها دارای اهداف گوناگونی هستند؛ ممکن است از نوع تیم‌های کاری یا تیم‌های پروژه باشند، ممکن است مدت زمان پایداری آن‌ها کوتاه یا نامشخص باشد. بسیاری از سازمان‌ها در توسعه محصول جدید از تیم‌های چندوظیفه‌ای استفاده می‌کنند. برایان واکر^۲، مدیرعامل شرکت سازنده مبلمان هرمن میلر^۳، چگونگی استفاده شرکت از تیم‌های چند وظیفه‌ای برای استفاده از استعداد کارکنان در توسعه محصول و ارتقای عملکرد شرکت را این گونه توضیح داد:

ما اعتقاد زیادی به ایجاد تیم‌ها داریم ... ما بسیار تمایل داریم تا افراد را میان بخش‌ها جابه‌جا کنیم. مثلاً در فرآیند طراحی، با ایجاد یک تیم چندوظیفه‌ای شامل کارکنان بخش‌های تولید، مالی، تحقیق، ارگونومی، بازاریابی و فروش، عمداً تنش ایجاد می‌کنیم. افراد بخش تولید خواهان چیزی هستند که می‌دانند می‌توانند به راحتی درست کنند و متناسب با فرآیندهایشان است. افراد بخش فروش خواستار رفع تقاضای مشتریان هستند. تنش ناشی از یافتن تعادل مناسب، تمایل به دنبال کردن آن جهش‌های خلاقانه به مکان جدید و متقاعد کردن سازمان است که ارزش خطر را دارد.

تیم‌های خودگردان^۴: تیم‌های خودگردان، گروهی از کارکنان هستند که بر حوزه کاری خود مدیریت می‌کنند. این سرپرستی شامل فعالیت‌هایی مانند برنامه‌ریزی، زمان‌بندی، پایش و نیروگماری است. این وظایف معمولاً توسط مدیران انجام می‌شوند اما در تیم‌های خودگردان، کارکنان اغلب به عنوان سرپرست خود عمل می‌کنند. این تیم‌ها یک هدف تعریف شده دارند و مدت زمان حفظ آن‌ها نیز مانند سطح تعهد اعضا متفاوت است. همه تیم‌های چندوظیفه‌ای، کاری و پروژه‌ای ممکن است خودگردان باشد. مسئولیت‌های رهبری در تیم‌های خودگردان اغلب با تقاضا و تغییر اعضا تقسیم شده و تغییر می‌یابند. مدیران و رهبران بیرونی نیز پاسخگویی بیرونی خود را حفظ می‌کنند. این در تقابل با انواع سلسله‌مراتبی یا متمرکز مدیریت است که به صورت سنتی در تیم‌ها وجود داشته است. اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌های آمریکایی از تیم‌های خودگردان استفاده می‌کنند. بخش رفتار سازمانی در عمل برخی از مزایای احتمالی این تیم‌ها را توضیح می‌دهد.

¹ Cross-Functional Teams

² Brian Walker

³ Herman Miller

⁴ Self-Managed Teams

رفتار سازمانی در عمل

هنر تیم خودگردان

بسیاری از افراد استدلال می‌کنند که تیم‌های بزرگ دوام ندارند که برخی از این استدلال‌ها قانع‌کننده است. زیرا بسیاری از اعضاء برای رفتن به فرصت‌های دیگر، از تیم جدا می‌شوند. یکی از پیامدهای این واقعیت این است که سازمان‌ها و رهبران آن‌ها در انتخاب بهترین اعضاء (که احتمال رفتن آن‌ها هم وجود دارد) وسواس زیادی خواهند داشت. با این حال بسیاری از شرکت‌ها مانند دلبیوال گور^۱، صنایع ورثینگتون^۲، سمکو^۳ و مورنینگ استار^۴، آگاهی‌هایی درباره چگونگی غلبه بر این مانع و ایجاد پیوسته تیم‌های خودگردان با عملکرد عالی دارند.

در مقابل هرج و مرج: برخی مدیران از تیم‌های خارج از کنترل مدیریتی مستقیم خود می‌ترسند. اما باید در نظر داشت تیم‌های خودگردان اثربخش، خودسر^۵، بی‌نظم یا دارای هرج و مرج نیستند و در عوض متمرکز و مؤثرتر از بسیاری از تیم‌های معمولی در طول زمان هستند. بنیانگذار شرکت، بیل گور^۶ می‌گوید: «در گور ما افراد را مدیریت نمی‌کنیم... بلکه انتظار داریم افراد خودشان را مدیریت کنند».

تیم‌های خودگردان در این شرکت‌ها سه ویژگی مشترک دارند:

۱. **صلاحیت حکم‌فرمایی می‌کند:** اغلب کارکنان و اعضاء تیم، عنوان شغلی ندارند. گرچه این به معنای عدم رهبری نیست. همه می‌دانند چه کسانی رهبر هستند؛ «افرادی که به بهترین شکل به همکاران خود خدمت می‌کنند، مفیدترین ایده‌ها را پیشنهاد می‌کنند و برای موفقیت تیم، بیشتر و مؤثرتر از همه کار کرده‌اند. در دلبیوال گور، می‌گویند اگر شما جلسه‌ای تدارک ببینید و همه در آن حاضر شوند، یعنی شما رهبر هستید». حتی رهبران منصوب شده یا معین نیز، «مطمئناً بر اساس شایستگی انتخاب شده‌اند». یک سلسله‌مراتب دقیق توسط اغلب تیم‌های اورژانس طی می‌شود: پزشکان متخصص^۷، همراهان^۸ و کارآموزان^۹.

۲. **اهداف و انتظارات صریح:** اغلب سازمان‌ها در هدف‌گذاری ضعیف عمل می‌کنند و حتی آن‌هایی که خوب عمل می‌کنند هم جا برای بهتر شدن دارند. بر این اساس، هر کارمند در شرکت فرآوری گوجه مورنینگ استار، با همکاران نزدیک و مرتبط با خود یک «تفاهم‌نامه»^{۱۰} دارد که شامل انتظارات دقیق هر فرد از دیگری است. این تفاهم‌نامه علاوه بر بیان انتظارات و اهداف باعث ارتقای تعهد به هدف می‌شود.

۳. **ارزش‌های مشترک:** تیم‌های خودگردان اثربخش درباره ارزش‌های خود صریح هستند. مثلاً تیم‌های جراحی کاملاً بر ایمنی بیمار و نتایج خوب درمانی متمرکزاند. علیرغم تغییرات مداوم اعضاء، این تمرکز میان افراد حاضر در تیم مشترک است.

¹ W.L. Gore

² Worthington Industries

³ Semco

⁴ Morning Star

⁵ free-wheeling

⁶ Bill Gore

⁷ attending physicians

⁸ fellows

⁹ residents

¹⁰ letter of understanding

بیانید

۱. ایجاد تیم‌های خودگردان توسط این سازمان‌ها، آسان و اثربخش به نظر می‌رسد. با وجود این به نظر شما چرا خیلی از سازمان‌ها از آن استفاده نمی‌کنند؟
۲. فرض کنید مدیرعامل و بنیانگذار یک شرکت هستید. دربارهٔ مزایا و معایب استفاده از تیم‌های خودگردان در شرکت خود توضیح دهید.

خودگردانی تیم‌ها به معنای رها شدن آن‌ها به حال خود و انجام آزادانهٔ کارها توسط آن‌ها نیست. قطعاً استفادهٔ یک سازمان از تیم‌های خودگردان، مستلزم آمادگی آن برای تحول در فلسفهٔ مدیریت، ساختار، شیوه‌های نیروگماری و آموزش و سیستم‌های پاداش است. برخی اوقات مدیران در برابر تیم‌های خودگردان مقاومت می‌کنند زیرا آن‌ها را تهدیدی برای اقتدار و امنیت شغلی خود می‌دانند. حال که با برخی انواع تیم‌های رایج و ویژگی‌های آن‌ها آشنا شدید، توجه خود را به تیم‌های مجازی^۱ معطوف می‌کنیم. این تیم‌ها یک نوع رایج و مهم با ویژگی‌های منحصربه‌فرد هستند.

تیم‌های مجازی

تیم‌های مجازی علیرغم وجود تفاوت زمانی و مکانی، از طریق ابزار الکترونیکی، برای ترکیب تلاش و دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند. جلسات تیم‌های سنتی، در یک مکان مشخص است و شما به صورت فیزیکی یا حضور دارید یا غایب هستید. در مقابل اعضای تیم‌های مجازی از مکان‌های مختلف، سازمان‌های مختلف و اغلب زمان‌های محلی و کشورهای مختلف به یکدیگر گزارش می‌دهند. طرفداران تیم‌های مجازی معتقدند، این تیم‌ها بسیار منعطف و کارا هستند زیرا به جای زمان و مکان به اطلاعات و مهارت وابسته هستند. افراد دارای اطلاعات و یا مهارت‌های لازم، فارغ از مکان و زمان انجام کارشان، می‌توانند عضو این تیم‌ها باشند. با این حال، تیم‌های مجازی نیز مانند هر نوع تیم دیگر، مزایا و معایبی دارند.

تکنولوژی، نه تنها به افراد این امکان را می‌دهد تا در هر مکان، هر زمان و با هر فرد مورد نظر ارتباط برقرار کنند، بلکه به افراد و سازمان‌های بسیاری بدون دفتر کار نیز اجازهٔ کار کردن می‌دهد. مزایا و معایب دورکاری و کار مجازی برای شما چیست؟ © Image Source/Getty Images RF

بهترین استفاده از تیم‌های مجازی: تیم‌های مجازی و کارکنان توزیع شده، مزایای بالقوهٔ فراوانی دارند: کاهش هزینه‌های املاک و مستغلات (فضای کاری محدود یا ناچیز)؛ توانایی استفاده از دانش، مهارت‌ها و تجربهٔ متنوع در سراسر جغرافیا و زمان (نیازی نیست در هر اداره یک متخصص نرم‌افزار ساپ^۲ حضور داشته باشد)؛ توانایی به اشتراک گذاشتن دانش بازارهای گوناگون و کاهش هزینه‌های رفت‌وآمد و سفر. همچنین به ادعای برخی کارفرمایان، انعطاف‌پذیری حاصل از تیم‌های مجازی، با کاهش تعارض‌های کار-زندگی، باعث تسهیل جذب و حفظ استعدادها در سازمان می‌شود.

موانع تیم‌های مجازی: تیم‌های مجازی چالش‌هایی نیز دارند. ایجاد انسجام تیمی، رضایت کاری، اعتماد، رفتارهای همکارانه و تعهد به اهداف تیم در آن‌ها نسبت به تیم‌هایی با ارتباطات رودررو دشوارتر است. بسیاری از این موارد، اجزای مهمی در چارچوب سازماندهی

¹ virtual teams

² SAP expert

به حساب می‌آیند. بنابراین باید از تیم‌های مجازی با احتیاط استفاده کرد. جای تعجب ندارد که با دور بودن جغرافیایی اعضای از یکدیگر، ایجاد روابط تیمی دشوارتر است. این مانع و تفاوت‌های زمان محلی، چالش‌های گزارش شده توسط ۵۰ درصد شرکت‌های استفاده‌کننده از تیم‌های مجازی هستند. همچنین اعضای تیم‌های مجازی ناتوانی در مشاهده نشانه‌های غیرکلامی سایر اعضای و نبود تشریک مساعی^۱ را به عنوان چالش‌های این تیم‌ها گزارش کردند. این موارد و همچنین دشواری هدایت، چالش‌های کلی تیم‌های مجازی محسوب می‌شوند. عبور تیم‌های مجازی از مرزها، تفاوت‌های فرهنگی، تعطیلات و قوانین و آداب و رسوم محلی نیز باعث بروز مشکلاتی می‌شود.

مشارکت و مدیریت اثربخش تیم مجازی: در ادامه مجموعه‌ای از بهترین اقدامات را برای کمک به تمرکز تلاش‌ها و تسریع موفقیت به عنوان یک عضو یا رهبر یک تیم مجازی ارائه می‌کنیم:

۱. ارتباطات خود را هماهنگ کنید: نحوه عملکرد کارگران دورکار گوناگون شامل ترجیحات آن‌ها برای استفاده از ایمیل، پیام‌های متنی و تلفن را بدانید. اغلب توصیه می‌شود که از طریق اسکایپ تماس‌های زمان‌بندی شده منظم داشته باشید. استراتژیک عمل کنید و در زمان مناسب با فرد مناسب و درباره موضوع مناسب صحبت کنید. فقط از طریق ایمیل با همه ارتباط نگیرید؛ پیام خود را در نظر داشته باشید. تفاوت زمان‌های محلی را به شکلی منصفانه و یکسان در نظر بگیرید.

۲. عشق خود را به اشتراک بگذارید: از شبکه داخلی شرکت یا سایر تکنولوژی‌ها برای حفظ آگاهی و اطلاعات کارکنان خود استفاده کنید. به خاطر داشتن و تریک تولد و قدردانی از موفقیت‌ها برای افرادی که به صورت منظم در دفتر کار حضور ندارند، بسیار مهم است. می‌توان از خبرنامه‌ها برای به اشتراک گذاشتن بهترین عملکردها و داستان‌های موفقیت، به عنوان یک نقطه اتصال و شیوه ارتباطی استفاده کرد.

۳. روابط سازنده با افراد مهم در تیم را توسعه دهید: این مورد ممکن است نیازمند توجه، ارتباط و سفرهای اضافه باشد؛ اما آنچه لازم است را انجام دهید. افراد کلیدی کسانی هستند که می‌توانید به آن‌ها تکیه کنید زیرا می‌توانند باعث موفقیت یا ناکامی در انجام وظایف تیمی شوند.

۴. شریک خوبی باشید: اعضای تیم‌های مجازی اغلب کارکنان مستقیم کارفرمای شما نیستند، بلکه پیمانکاران مستقل هستند. با این حال موفقیت شما و تیمتان به آن‌ها بستگی دارد. با آن‌ها به عنوان شرکای واقعی و نه کارمند کمکی خود رفتار کنید. شما و آن‌ها به یکدیگر نیاز دارید.

۵. در دسترس باشید: مدیران و کارکنان دورکار باید از زمان، مکان و نحوه در دسترس بودن افراد آگاه باشند. بنابراین در دسترس باشید و افراد را نسبت به دسترسی خود باخبر نگه دارید.

۶. کار را مستند کنید: به دلیل تفاوت‌های زمانی، ممکن است برخی پروژه‌ها به صورت شبانه‌روزی مورد توجه قرار گرفته و میان زمان‌های محلی گوناگون منتقل شوند. انجام مؤثر این کار، مستلزم مشخص کردن دقیق کارهای انجام شده و موارد مورد درخواست توسط فرستنده و گیرنده است.

۷. به روزرسانی کنید: حتی اگر رئیس نیستید یا ریاستان از شما نخواست است، به روزرسانی‌های منظمی درباره پیشرفت کار خود به اعضای تیم ارائه کنید.

¹ collegiality

۸. **افراد مناسب را انتخاب کنید:** کارکنان مجازی مؤثر عموماً روابط کاری وابسته را ترجیح می دهند و به خوبی آن‌ها را ایجاد می کنند. آن‌ها همچنین مایلند که خودشان آغازکننده و مبتکر باشند. چنین تفکر مستقلی کاملاً متضاد افرادی است که برای اقدام منتظر دستور می مانند.

۹. **از توانایی‌های ارتباطی خود استفاده کنید:** به دلیل ارتباطات زیاد، اعضای تیم مجازی باید ضمن داشتن توانایی‌های ارتباطی عالی، به زبانی قابل فهم و گویا ارتباط برقرار کنند.

زمان ملاقات: پژوهشگران و مشاوران درباره این جنبه تیم‌های مجازی اتفاق نظر دارند که جایگزینی برای ارتباط رو در رو (چهره به چهره) وجود ندارد. ملاقات حضوری به خصوص در ابتدای توسعه تیم مجازی سودمند است و رهبران تیم‌ها به ملاقات بیشتر با اعضای کلیدی تشویق می شوند. تعاملات رو در رو می تواند به سادگی یک وعده ناهار، مکالمات کوتاه در زمان‌های استراحت، رویدادهای اجتماعی یا جلسات دوره‌ای باشد. هرچه باشد، چنین تعاملاتی به افراد کمک می کند تا ضمن آشنایی با یکدیگر اعتبار، اعتماد و فهم مشترک به دست آورند. این کار باعث کاهش سوء تفاهم و کاراتر و اثربخش تر شدن تعاملات مجازی بعدی و افزایش عملکرد شغلی و کاهش تعارض و تمایل به ترک خدمت می شود.

تعاملات چهره به چهره، به افراد برای گرفتن بازخورد در زمان مناسب، ایجاد ارتباطات معنی دار و واقعی و ایجاد حس بهتر درباره فکر و احساس واقعی کمک می کند. همچنین تیم‌های مجازی بدون عوامل اضافه و سنتی مانند تصمیم گیری اثربخش، ارتباطات خوب، آموزش، مأموریت و اهداف صریح، رهبری اثربخش، برنامه‌های زمان بندی و تعیین ضرب‌العجل موفق نمی شوند. زیربنای بسیاری از این‌ها، یکی از عناصر کاملاً ضروری برای انواع تیم‌های اثربخش، یعنی اعتماد است. در بخش بعدی درباره این موضوع مطالب بیشتری ارائه خواهد شد، اما پیش از آن به بررسی مفهوم وابستگی متقابل می پردازیم.

وابستگی متقابل تیم

یکی از مهم ترین جنبه‌های تیم‌ها، **وابستگی متقابل**، یا میزان وابستگی اعضاء به یکدیگر برای انجام کارهایشان است. ما درباره دو نوع وابستگی متقابل وظیفه و نتیجه بحث می کنیم. **وابستگی متقابل وظیفه^۱**، درجه‌ای است که اعضای تیم برای اطلاعات، مواد اولیه و سایر منابع مورد نیاز انجام وظایف شغلی به یکدیگر وابسته اند. درجه وابستگی متقابل وظیفه با درجه تعامل میان اعضاء و میزان هماهنگی مورد نیاز میان آن‌ها تعیین می شود. چهار نوع اصلی از وابستگی متقابل وظیفه وجود دارد که بر اساس میزان تعامل و هماهنگی مورد نیاز میان اعضاء رتبه بندی می شوند و در شکل ۵.۸ قابل ملاحظه اند:

۱. گروهی^۲: بسیاری از شرکت‌های دارویی و سایر تیم‌های فروش، وابستگی متقابل گروهی دارند. هر عضو یک داروی انتخابی را به مشتریان می فروشد و نیازمند تعامل یا هماهنگی ناچیز با سایر نمایندگان فروش است. در انتهای ماه با جمع فروش همه نمایندگان، مجموع فروش تیم به دست می آید.

¹ water-cooler conversations

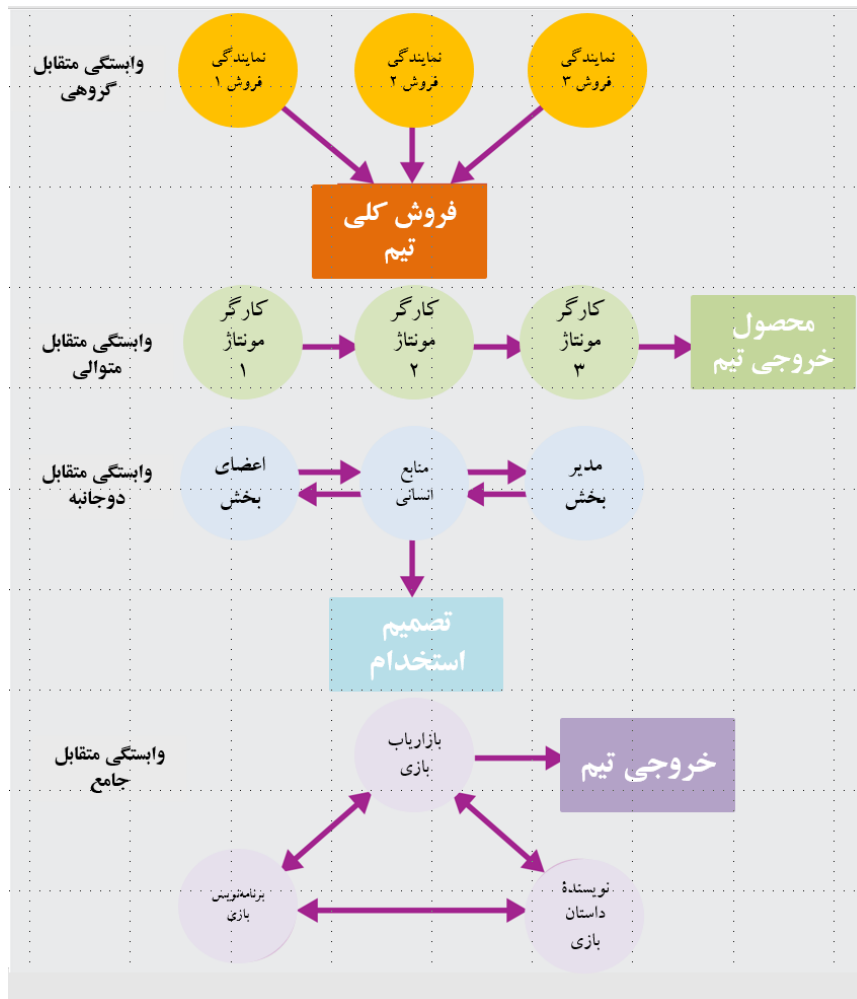
² Task interdependence

³ Pooled

۲. متوالی^۱: فرآیندهای ساخت یا مونتاژ، معمولاً به شکل متوالی هستند. مثلاً در تیم‌های ساخت کامپیوترهای شخصی، مادربردها^۲ و هارد درایوها^۳، باید پیش از بسته و متصل شدن جعبه اصلی نصب شوند.

۳. دوجانبه^۴: برخی اوقات در فرآیندهای استخدام از وابستگی‌های متقابل دوجانبه استفاده می‌شود. متقاضیان شغل توسط اعضای منابع انسانی و سپس به صورت جداگانه توسط مدیر استخدام کننده یا اعضای واحد، مصاحبه شده و در نهایت با برقراری ارتباط و جمع‌بندی دو کمیته درباره افراد پذیرفته شده تصمیم‌گیری می‌شود.

۴. جامع^۵: تیم‌های توسعه محصول اغلب از وابستگی متقابل جامع بهره می‌برند. مثلاً بازی‌های آنلاین، مستلزم تبادل جدی میان ایده‌پردازان، کدنویسان، افراد بخش تست کننده بازی و بازاریابی است. این نوع وابستگی صرفاً خطی یا متوالی نیست.



نتیجه^۶،
به منظور تأکید
جای نقش
کار مورد

نتیجه^۶، به منظور تأکید جای نقش کار مورد سنجش قرار گرفته، پاداش دریافت کرده و با آن ارتباط برقرار می‌شود». وابستگی متقابل نتیجه، با میزان همراستایی اهداف و پاداش‌های اعضای تیم تعیین می‌شود.

1 Sequential
2 motherboards
3 hard drives
4 Reciprocal
5 Comprehensive
6 Outcome interdependence

وابستگی متقابل وظیفه فرصت‌هایی برای تعامل، به اشتراک گذاشتن و هماهنگی ایجاد می‌کند. شکل وابستگی متقابل باید با نیازهای تیم برای دستیابی به اهدافش تطابق داشته باشد. یک مأموریت یا هدف مشترک کمک می‌کند که یک تیم و اعضای آن به چگونگی تأثیرگذاری تلاش‌ها و پیامدهای خود در بخش بزرگ‌تر یا سازمان پی ببرند و در پایان اینکه پاداش دادن به کار گروهی احتمالاً باعث افزایش بیشتر کار و عملکرد تیمی می‌شود.

۴.۸ ایجاد و ترمیم اعتماد؛ ابزارهای ضروری موفقیت

پرش اصلی

چگونه می‌توان با ایجاد و ترمیم اعتماد باعث اثربخشی در محل تحصیل، محل کار و خانه شد؟

تصویر بزرگ‌تر

گاهی اوقات و در محیط‌های کاری آشفته فعلی، اعتماد مانند یک کالای کمیاب به نظر می‌رسد. اما در ادامه، اهمیت زیاد آن در همه سطوح چارچوب سازماندهی را متوجه خواهید شد. همچنین اعتماد در زمینه تیم‌ها ضروری به نظر می‌رسد زیرا تعاملات درون و میان تیم‌ها را تسهیل می‌کند. با یادگیری این موضوعات، شما برای به کارگیری دانش خود برای اعتمادسازی و ترمیم آن در موقع نیاز آماده می‌شوید.

اعتماد، تمایل به آسیب‌پذیری در برابر فرد دیگر و و باور به این است که فرد مقابل چگونگی اثرگذاری نیت و رفتارهای خود بر شما را در نظر خواهد گرفت. به سختی می‌توان درباره ارزش اعتماد در زندگی سازمان اغراق کرد. تنها رفتار محترمانه، نسبت به اعتماد به عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده رضایت شغلی کارکنان ارزیابی شد و بسیاری اعتماد و احترام را با یکدیگر همبسته می‌دانند. اعتماد، تسهیل‌کننده روابط میان‌فردی درون و میان همه سطوح سازمانی چارچوب سازماندهی و در نتیجه هدایت‌کننده عملکرد در سطوح مختلف است (شکل ۶.۸). برای مثال، عدم اعتماد، یک عامل کلیدی در ترک خدمت کارکنان است. بر اساس یک مطالعه، ۵۹ درصد از کارکنان به دلیل موضوعات مربوط به اعتماد و عدم ارتباط و صداقت رهبر شغل خود را ترک کردند. همچنین در گروه‌های کارکنان همتلداری، اعتماد باعث افزایش انگیزه و عملکرد بوده است. آرتور گنزler^۱، مؤسس یک شرکت معماری و طراحی پیشرو درباره اعتماد چنین گفت:

اعتماد در کسب‌وکار دو مزیت دارد. اولین آن در مواجهه با مشتریان است. اگر آن‌ها متوجه صداقت و راستی شما با خودشان شوند، معمولاً مشتاقند تا در چالش‌ها نیز با شما کار کنند و به دلیل خوب بودن همه چیز، تردیدی در ارجاع دادن به شما ندارند. مزیت دوم این است که باعث شکل گرفتن همکاری واقعی در شرکت شما می‌شود. افراد شما می‌توانند با اعتماد به یکدیگر با افتخار عمل کنند و نقش‌های تعیین شده خود را در انجام یک پروژه یا ابتکار شرکت مطابق با ارزش‌های مشترک آن انجام دهند.

با این حال، وضعیت فعلی در دنیای کسب‌وکار چندان برای اعتماد مناسب نیست؛ به طوری که به گفته ریچارد ایدلمن^۲، که شرکتش هر سال شاخص مشهور اعتماد^۳ را معرفی می‌کند، وضعیت نامناسب اعتماد «مستقیماً با عدم پاسخگویی یا رهبری نهادهای اصلی در مواجهه با رخدادهایی نظیر بحران پناهندگان، نقض داده‌ها، رکود بازار سهام چین، بیماری ابولا^۴ در غرب آفریقا، حمله به اوکراین^۵ و رسوایی رشوه در فیفا، دستکاری داده‌های آلاینده‌گی توسط شرکت وی‌دبلیو، فساد گسترده در پتروبراس^۶ و دستکاری نرخ تبادل توسط بزرگ‌ترین بانک‌های دنیا مرتبط است».

¹ Arthur Gensler

² Richard Edelman

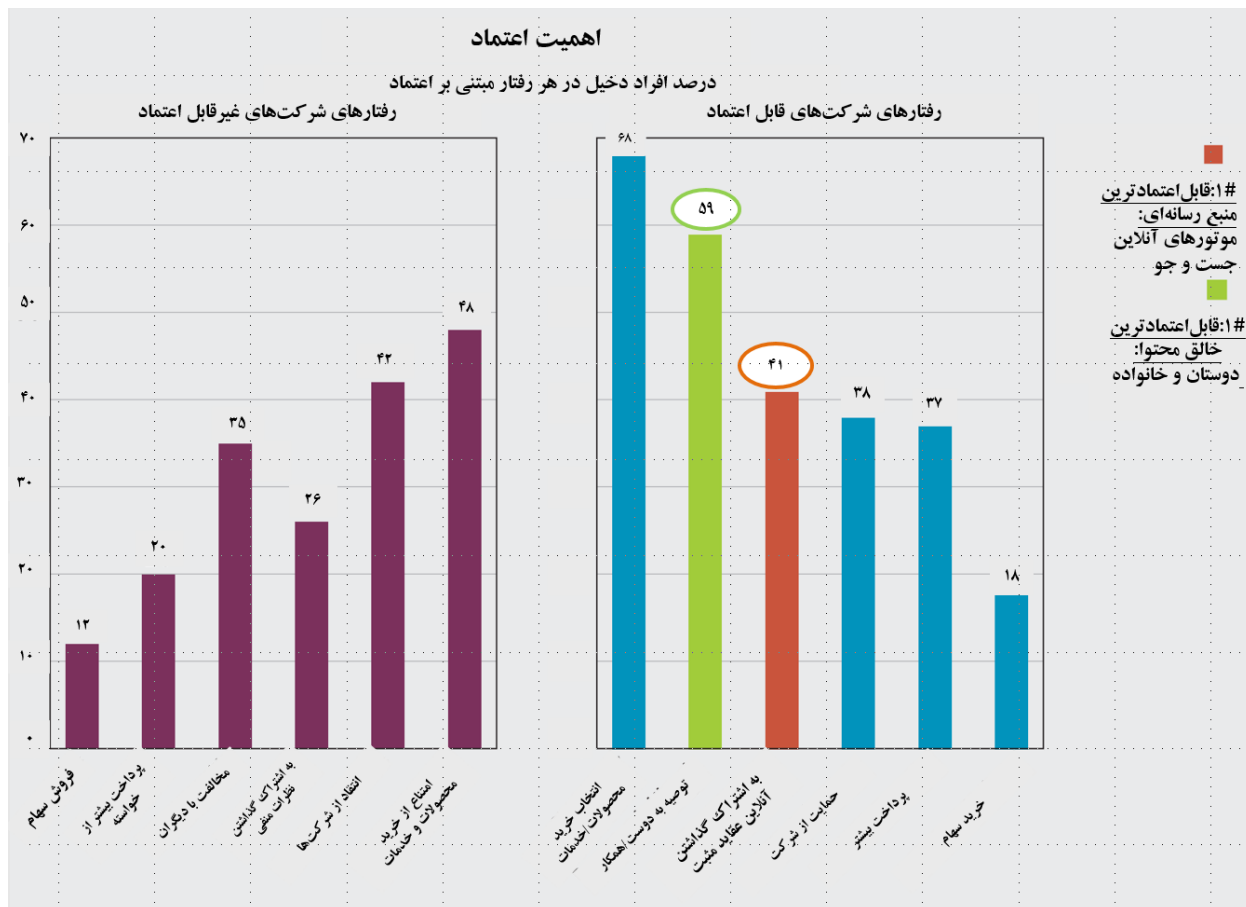
³ Trust Barometer

⁴ Ebola

⁵ Ukraine

⁶ Petrobras

با توجه به این تفسیر تلخ و به دلیل اهمیت اعتماد، ما به بررسی شیوه‌های ایجاد و ترمیم اعتماد خواهیم پرداخت اما در ابتدا انواع مختلف اعتماد را مرور می‌کنیم.



شکل ۶.۸ درصد افراد درگیر در هر رفتار بر اساس اعتماد

SOURCE: 2016 Edelman Trust Barometer Global Report, [Edelman.com](http://www.edelman.com/news/2016-edelman-trust-barometer-release/), January 17, 2016, <http://www.edelman.com/news/2016-edelman-trust-barometer-release/>.

اشکال سه گانه اعتماد

با توجه به اهداف رفتار سازمانی، درباره سه شکل اعتماد بحث می‌کنیم:

۱. اعتماد قراردادی^۱: اعتماد به شخصیت. آیا افراد آنچه را انجام می‌دهند که در حرف می‌گویند؟ آیا مدیران و کارکنان درباره

انتظارات از یکدیگر صریح هستند؟

۲. اعتماد ارتباطی^۲: اعتماد به افشای اطلاعات. افراد تا چه میزان اطلاعات را به اشتراک گذاشته و حقیقت را می‌گویند؟

۳. اعتماد شایستگی^۳: اعتماد به توانایی. افراد تا چه میزان وظایف خود را به صورت اثربخش انجام می‌دهند و توانایی‌ها و مهارت‌های

سایرین را تصدیق می‌کنند؟

پاسخ به این پرسش‌ها، امکان ارزیابی قابلیت اعتماد و ایجاد اعتماد را فراهم می‌کند.

¹ Contractual trust

² Communication trust

³ Competence trust

فعالیت عملی

به کارگیری دانش من درباره اعتماد

۱. افرادی را در نظر بگیرید که به ترتیب اعتماد قراردادی زیاد و اندکی به آن‌ها دارید. پیامدهای رابطه با هر یک از آن‌ها چیست؟
۲. به موقعیتی بیاورید که با پذیرش کاری دشوار یا هزینه‌بر، اعتماد ارتباطی نشان دادید. حال موقعیتی را در نظر بگیرید که یک نفر به چنین اعتمادی با شما خدشه وارد کرده است. واکنش‌های شما در هر موقعیت چیست؟
۳. یک نمونه بیاورید که اعتماد شایستگی توسط شما یا فرد دیگر نقض شده است. نتیجه چه بوده است؟ (راهنمایی: وظایف گروهی در مدرسه دارای نمونه‌های خوبی است).

ایجاد اعتماد

شاید از قبل این اعتقاد را داشته‌اید که برای جلب اعتماد باید اعتماد کنید. کاربرد عملیاتی این دیدگاه و دانش جدید کسب شده درباره اعتماد، به نحوی است که نشان دهنده هر سه نوع اعتماد باشد. انجام این کار باعث ایجاد اعتماد می‌شود. همچنین می‌توانید با تمرین رفتارهای زیر به ایجاد و حفظ اعتماد کمک کنید:

ارتباط: با توضیح سیاست‌ها و تصمیمات و ارائه بازخورد دقیق، اعضای تیم و کارمندان را در جریان قرار دهید. در مورد مشکلات و محدودیت‌های خود صریح باشید و حقیقت را بگویید.

حمایت: در دسترس باشید. از ایده‌های اعضای تیم پشتیبانی کرده و به آن‌ها توصیه کرده و برایشان مربی‌گری کنید.

احترام: تفویض اختیار، در قالب اختیارات تصمیم‌گیری واقعی، مهمترین بیان احترام مدیریتی است. تفویض وظایف مهم به یک فرد نشان‌دهنده اعتماد به او است. گوش دادن فعال به ایده‌های دیگران موفقیت بزرگی است.

انصاف: در اعطای اعتبار و قدردانی سریع از کسانی سریع باشید که شایسته آن هستند. از هدفمند و بی‌غرض بودن همه ارزیابی عملکردها مطمئن شوید.

پیش‌بینی‌پذیری: در امور روزمره خود ثابت قدم و قابل پیش‌بینی باشید. به وعده‌های صریح و ضمنی خود عمل کنید.

شایستگی: با نشان دادن حس خوب کاری، توانایی فنی و حرفه‌ای بودن، اعتبار خود را افزایش دهید.

اگر اعتماد به منزله دادن و گرفتن است، دانستن میزان اعتماد به دیگران بسیار مفید خواهد بود. خودارزیابی ۴.۸ به شما کمک می‌کند تا درباره جنبه‌های گوناگون اعتماد میان فردی خود آگاه شوید. علاوه بر ارتقای خودآگاهی، دانش اعتماد میان فردی راهنمایی برای چگونگی ایجاد مؤثر اعتماد به دیگران از جمله دوستان، هم‌کلاسی‌ها، همکاران و رؤسا فراهم می‌کند.

خودارزیابی ۱.۸

چقدر به دیگران اعتماد دارید؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. کدام یک از موارد خاص در این پرسشنامه بیشترین اهمیت را در باور شما درباره اعتماد دارند.

۲. آیا نمره شما به درستی میزان اعتماد یا عدم اعتماد به فرد مورد نظر را نشان می دهد؟
۳. دلیل اعتماد یا عدم اعتماد شما به این فرد چیست؟
۴. اگر شما به این فرد اعتماد زیادی دارید، ایجاد این اعتماد چقدر دشوار بوده است؟ توضیح دهید.
۵. با توجه به تمایل شما به اعتماد به دیگران (نمره خودارزیابی)، سه نتیجه را برای کار خود در وظایف گروهی و تیم های پروژه در مدرسه شرح دهید.

ترمیم اعتماد

همان طور که می توان اعتماد را ایجاد کرد، می توان آن را از بین برد. نقض اعتماد، یا حتی تصور آن، باعث بی اعتمادی می شود. مطابق با تجربیات شخصی خود می دانید که اعتماد به اشکال سهوی و عمدی از بین می رود. مهم این است که با از بین رفتن اعتماد بتوان آن را ترمیم کرد.

فارغ از اینکه چه کسی باعث از بین رفتن اعتماد شده است، هر دو طرف باید در ترمیم آن نقش فعالی داشته باشند. دنیس و میشل رینا^۱، با مطالعه هزاران مورد از بین رفتن اعتماد در کسب و کار، هفت گام برای بازیابی آن ارائه کردند. شکل ۷.۸، توصیه های آن ها را در قالب یک پلکان روبه بالا نشان می دهد تا بگویید چگونه افراد باید گام به گام برای بازگشت از بی اعتمادی کار کنند تا سرانجام آنچه از دست داده اند را بازیابند. فارغ از اینکه عامل بی اعتمادی هستید یا قربانی آن، این فرآیند هفت مرحله ای به شما کمک می کند. ما این بخش را با نظری درباره اعتماد از لارس دالگارد^۲، یکی از شرکای شرکت سرمایه گذاری خطرپذیر آندرسن هورویتز^۳ و بنیانگذار و مدیرعامل سابق ساکسس فکتورز^۴، یک شرکت مشاوره سرمایه انسانی به پایان می رسانیم:

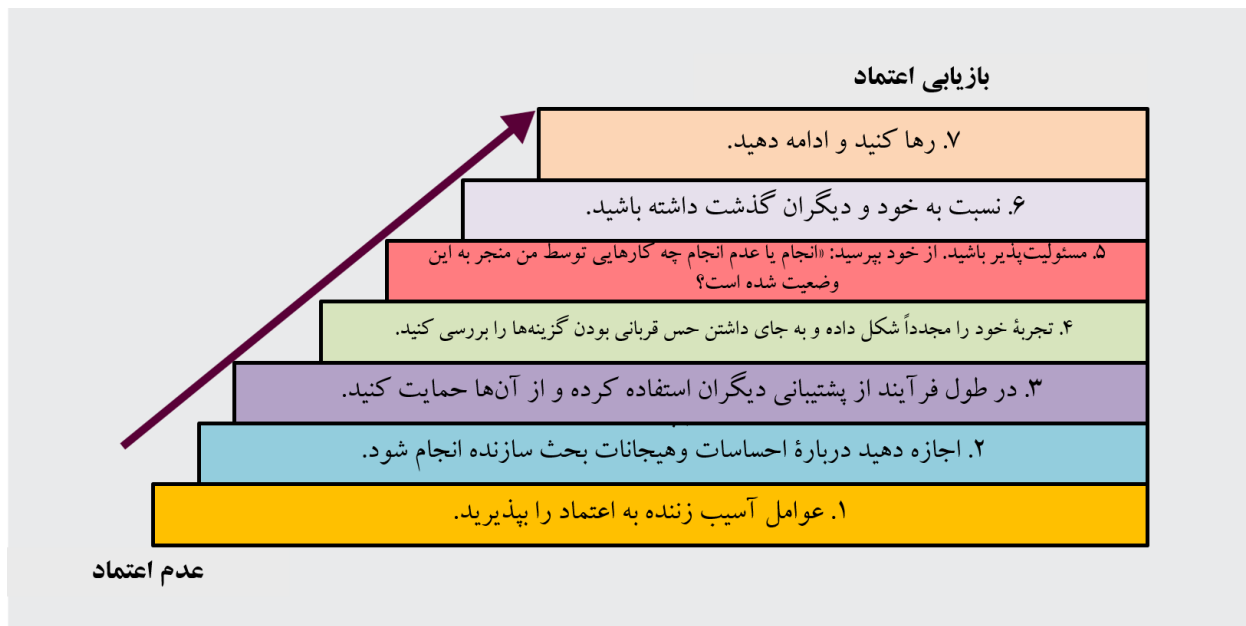
خنده دار این است که اگر بتوانید آسیب پذیر باشید و شخصیت واقعی خود را نشان دهید، رهبری قوی تر و قابل اعتمادتر هستید. این یک ضریب اعتماد است، و افراد واقعاً می خواهند ضمن کار کردن برای شما، شما را در یک مأموریت همراهی کنند.

¹ Dennis and Michelle Reina

² Lars Dalgard

³ Andreesen Horowitz

⁴ SuccessFactors



شکل ۷.۸ مدل هفت مرحله‌ای رینا برای بازیابی اعتماد

SOURCE: Adapted from D. Reina and M. Reina, **Rebuilding Trust in the Workplace: Seven Steps to Renew** Berrett-Koehler, 2010), 13. **Confidence, Commitment, and Energy** (San Francisco, CA:

۵.۸ نکات کلیدی برای اثربخشی تیم

پرش اصلی

نکات کلیدی در تیم‌های اثربخش کدامند و چگونه می‌توان از این دانش استفاده کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

درک بهتر ویژگی‌های تیم‌های دارای عملکرد بالا، منجر به موفقیت بیشتر در مجموعه‌های تیمی خواهد شد. به عبارت دیگر می‌توان از این ویژگی‌ها به عنوان عوامل تسهیل‌کننده موفقیت در گروه‌ها و تیم‌ها بهره برد. همچنین می‌توان از پیشنهادات کاربردی تأیید شده توسط پژوهش‌ها، مانند چگونگی رواج و پاداش دادن مشارکت و کار تیمی استفاده کرد که در انتهای فصل ارائه شده است.

ویژگی‌های تیم‌های دارای عملکرد بالا

تحقیقات و اقدامات فعلی هشت صفت را برای تیم‌های دارای عملکرد بالا شناسایی کردند:

۱. رهبری مشترک^۱: وابستگی متقابل ایجاد شده با توانمندسازی، در دسترس دیگران قرار دادن و خدمت به آن‌ها.
۲. حس قوی پاسخگویی^۲: محیطی که در آن همه اعضای تیم مانند مدیر خود را در برابر عملکرد واحد کاری مسئول بدانند.
۳. همسویی در هدف^۳: یک حس هدف مشترک درباره دلیل وجود تیم و عملکرد آن.
۴. ارتباطات باز^۴: جوی مناسب برای ارتباطات باز و صادقانه.
۵. اعتماد زیاد^۵: اعتقاد به اینکه اقدامات و نیت اعضای تیم در جهت خیر تیم و اعضای آن است.
۶. انتظارات صریح از نقش و عملکرد^۶: تعریف وظایف فردی اعضا و فرآیندها.
۷. حل سریع تعارض^۷: حل تعارضات به محض بروز و عدم تأخیر در واکنش یا نادیده گرفتن آن‌ها.
۸. همکاری: تلاش همکارانه برای دستیابی به اهداف تیم.

سه (C) تیم‌های اثربخش

با در نظر گرفتن خصوصیات فوق، احتمالاً پرسید: چگونه می‌توان یک تیم با عملکرد بالا ایجاد کرد؟ پاسخ کوتاه در استفاده از سه (C) است. (توجه کنید این سه (C) در سطح تیمی و متفاوت از موارد ذکر شده در بخش‌های قبلی برای بازیکنان تیمی هستند که در سطح فردی یا عضو تیم بودند). این سه (C) عبارت‌اند از:

- منشورها و استراتژی‌ها^۸

- ترکیب^۹

¹ Shared leadership

² Strong sense of accountability

³ Alignment on purpose

⁴ Open communication

⁵ High trust

⁶ Clear role and operational expectations

⁷ Early conflict resolution

⁸ Charters and strategies

⁹ Composition

- ظرفیت^۱

منشورها و استراتژی‌ها: پژوهشگران و متخصصان، برنامه‌ریزی در فرآیند اولیه توسعه گروه (مرحله درگیری) پیش از به عهده گرفتن وظایف را برای تیم‌ها ضروری می‌دانند. این برنامه‌ها باید شامل **منشورهای تیمی** باشند که چگونگی فعالیت گروه، مثل فرآیندهای اشتراک اطلاعات و تصمیم‌گیری (کار تیمی) را توضیح می‌دهد. درباره منشورهای تیمی در ابتدای فصل و در بخش برنده شدن در کار بحث شد. تیم‌ها همچنین باید **استراتژی‌های عملکرد تیمی^۲**، به عنوان برنامه‌های هدفمند تعیین کننده دقیق کارهای تیم، مثل هدف‌گذاری و تعریف وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های خاص اعضاء را طراحی و اجرا کنند.

ترکیب: ترکیب تیم، نشان دهنده مجموعه مشاغل، شخصیت‌ها، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سطح تجربه اعضای تیم است. وقتی به آن فکر می‌کنیم، منطقی است که ترکیب تیم بر عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد. برای اثربخشی تیم، ویژگی‌های اعضای آن باید با مسئولیت‌های متناسب باشد. تناسب، باعث تسهیل اثربخشی و عدم تناسب مانع اثربخشی می‌شود؛ یعنی شما نیازمند افراد مناسب برای تیم خود هستید.

بر اساس پژوهش انجام شده، در مراحل اولیه توسعه تیم (شکل‌گیری و درگیری)، عملکرد تیم با داشتن اعضای دارای ویژگی شخصیتی تحمل عدم اطمینان^۳، بهتر می‌شود. همچنین به دلیل عدم هدایت اجباری و برقراری ارتباطات چهره به چهره، این یافته برای تیم‌های خودگردان و مجازی نیز کاربرد دارد. همچنین پژوهش درباره تیم نشان می‌دهد تیم‌هایی با اعضای دارای سطح بالای گشودگی یا ثبات هیجانی، نسبت به سایرین بهتر با تعارض وظیفه کنار می‌آیند. در نهایت اینکه، در دانشگاه، تیم‌های مدیریت ارشد (رئیس، نایب‌رئیس و رؤسای دانشکده‌ها) دارای تنوع بیشتر از نظر سوابق تحصیلی و رشته تحصیلی، ضمن کسب بودجه بیشتر برای پژوهش، باعث ارتقای شهرت دانشگاه شدند.

حرف آخر اینکه: تیم‌هایی ایجاد کنید که دارای ترکیبی متناسب با اهداف مطلوب باشند. دانش رفتار سازمانی و چارچوب سازماندهی، در این خصوص مفید است.

بررسی اخیر روی تیم‌های دوچرخه‌سواری تور دو فرانس^۴ از نظر تعداد دوچرخه‌سواران تمام کننده مسابقات پاریس، نشان می‌دهد که تیم‌های متنوع‌تر از نظر سابقه حضور در تیم (دارای دوچرخه‌سواران قدیمی، جدید و حد وسط) عملکرد تیمی بهتری داشتند. جالب اینجاست که تنوع در مهارت‌های اعضاء، تعداد پیروزی‌های مراحل قبلی، سن و تجربه فردی تأثیری در عملکرد تیم نداشت!

© Jean Catuffe/Getty Images

ظرفیت: ظرفیت سازگاری تیم (وفق پذیری)^۵، توانایی ایجاد تغییرات لازم در پاسخ به خواسته‌های مطرح شده از تیم است. این گونه توصیف می‌شود که ظرفیت سازگاری تیم، مسئله‌ای مربوط به ترکیب تیم (ویژگی‌های فردی اعضای تیم) است که به عنوان یک عامل ورودی در چارچوب سازماندهی بر پیامدهای سطح تیم تأثیر می‌گذارد.

¹ Capacity

² team performance strategies

³ tolerance for uncertainty

⁴ Tour de France

⁵ Team adaptive capacity (adaptability)

همکاری و پاداش‌های تیمی

همکاری، عمل به اشتراک گذاشتن اطلاعات و تلاش‌های هماهنگ برای دستیابی به یک نتیجه جمعی است. منطقی است که فکر کنیم تیم‌هایی با اعضای همکار با یکدیگر نسبت به سایر تیم‌ها اثربخشی بیشتری دارند. همکاری باعث می‌شود تا خروجی تیم نسبت به مجموع اعضای آن بیشتر شود. عوامل زیادی مانند چگونگی پاداش گرفتن تیم‌ها بر همکاری تأثیر دارند. در این بخش پایانی، چگونگی امکان تقویت همکاری و نقش پاداش‌ها در این خصوص را بررسی می‌کنیم.

همکاری؛ عاملی حیاتی برای کار تیمی: با افزایش وابستگی متقابل، ارزش و نیاز به همکاری نیز افزایش می‌یابد. عرصه کسب و کار فعلی که با جهانی سازی، برون‌سپاری، شراکت استراتژیک و تیم‌های مجازی آمیخته است، بر اهمیت همکاری می‌افزاید. همان‌طور که گفته شد، عوامل بسیاری موجب اختلال در همکاری می‌شوند. برای ترویج مشارکت، توصیه‌های زیر را به عنوان نقطه آغاز ارائه می‌کنیم:

1. **انتظارات را منتقل کنید:** تصریح نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای تیم ضروری است. پاسخگویی فردی و تیمی را شناسایی و منتقل کنید.

2. **اهداف تیم را تعیین کنید:** اهداف اسمارت برای تیم‌ها یک نقطه آغاز خوب محسوب می‌شوند. در کنار این، به صورت منظم (هفتگی، ماهانه یا فصلی) اهداف را مرور کنید. از تطابق نقش‌ها و مسئولیت‌های فردی با اهداف تیمی اطمینان حاصل کنید.

3. **خلاقیت را تشویق کنید:** محیط امنی ایجاد کنید که افراد بدون ترس از تحقیر یا زیان شغلی، ریسک کنند. یک نگرش «خواستن، توانستن است»^۱ را در تیم ایجاد و با پرسیدن چرا و چرا که نه، به جای گفتن بله و خیر آن را تقویت کنید.

4. **ریتیم جریان کار را ایجاد کنید:** تکنولوژی در این زمینه کمک بزرگی می‌کند. نرم‌افزار مدیریت پروژه، مانند سایر ابزارهای برنامه‌ریزی به اعضای تیم کمک می‌کند تا کارهای مورد نیاز و زمان انجام آن‌ها را بدانند. این امر کمک بزرگی به تلاش‌های هماهنگ و اطمینان از برطرف شدن نیازهای وابستگی متقابل اعضای تیم می‌کند.

5. **از نقاط قوت تیم استفاده کنید:** با شناسایی و استفاده از نقاط قوت افراد، آن‌ها را برای بردن آماده کنید. نکته مهم برای فهمیدن مزایای تیم، استفاده مناسب از نقاط قوت اعضای آن است.

به مشارکت و کار تیمی پاداش دهید: پاداش‌ها مهم‌اند و نارضایتی از پاداش‌ها یک دلیل رایج برای عملکرد تیمی نامطلوب است. علیرغم نیاز به کار مشارکتی، اکثریت قریب به اتفاق شرکت‌های خدماتی (حقوقی، حسابداری و اقدامات مشاوره‌ای)، سهم و نقش افراد از قبیل ساعت قابل پرداخت، سیستم‌های ارتقای سلسله مراتبی و رقابت میان اعضای تیم را اندازه‌گیری و به آن پاداش می‌دهند. در مقابل شرکت هول فودزمارکت، به طور گسترده از تیم‌ها در سراسر سازمان استفاده می‌کند و اغلب محرک‌ها تیم‌محور و نه فردمحور هستند. اگر یک بخش یا فروشگاه تیمی هزینه را کاهش یا درآمد را افزایش دهد، کل تیم سهمی از مزایای مالی به دست می‌آورد.

سازمان‌هایی که بیشترین همکاری را ایجاد و موثرترین تیم‌ها را ایجاد می‌کنند معمولاً از سیستم‌های پاداش ترکیبی^۲ بهره می‌برند که عملکرد فردی و تیمی را تشخیص می‌دهد. جدول ۶.۸، شامل اصول راهنمایی درباره چگونگی پاداش دادن به عملکرد در تیم‌ها، بر اساس نتایج مطلوب (سرعت یا دقت) و میزان وابستگی متقابل (کم، متوسط و زیاد) است. این راهنمایی‌ها، مزیت‌های بی‌شماری در تعیین چگونگی بهترین شکل پاداش دادن و انگیزش عملکرد تیمی ارائه می‌کنند.

¹ can do

² hybrid reward systems

جدول ۶.۸ توصیه‌هایی برای ارتقای هماهنگی و انگیزه تیم‌ها و اعضای آن

وابستگی متقابل کم	وابستگی متقابل متوسط	وابستگی متقابل زیاد
سرعت	تیم‌های دوچرخه‌سواری جاده	تیم‌های خدمه
چه چیزی اندازه‌گیری شود: عملکرد فردی	چه چیزی اندازه‌گیری شود: عملکرد فردی	چه چیزی اندازه‌گیری شود: عملکرد تیمی
چگونگی اندازه‌گیری: ارزیابی مدیریتی	چگونگی اندازه‌گیری: ارزیابی مدیریتی	چگونگی اندازه‌گیری: ارزیابی مدیریتی و همکار
چگونگی پاداش دهی	چگونگی پاداش دهی	چگونگی پاداش دهی
پاداش‌های رقابتی	پاداش‌های رقابتی	پاداش‌های همکارانه
دقت	تیم‌های بسکتبال	تیم‌های شنای همزمان
چه چیزی اندازه‌گیری شود: عملکرد فردی	چه چیزی اندازه‌گیری شود: عملکرد تیمی	چه چیزی اندازه‌گیری شود: عملکرد تیمی
چگونگی اندازه‌گیری ارزیابی مدیریتی	چگونگی اندازه‌گیری ارزیابی مدیریتی و همکار	چگونگی اندازه‌گیری ارزیابی مدیریتی و همکار
چگونگی پاداش دهی	چگونگی پاداش دهی	چگونگی پاداش دهی
پاداش‌های رقابتی	پاداش‌های همکارانه	پاداش‌های همکارانه

SOURCE: R. K. Gottfredson, "How to Get Your Teams to Work," **Industrial Management**, July/August 2015, 25–30.

پاداش‌های مناسب برای همکاری و کار تیمی باعث انگیزش در سطوح فردی و تیمی و تأثیر مثبت بر بسیاری از پیامدهای سطوح گوناگون چارچوب سازماندهی می‌شوند. بخش کاربرد حل مسئله بعدی، چگونگی به کارگیری مشارکت، کار تیمی و مدیریت عملکرد را در بیمارستان‌ها و خانه‌های سالمندان برای ارتقای نتایج پزشکی و مالی نشان می‌دهد.

کاربرد حل مسئله

بیمارستان‌ها، با هم با یک دشمن مشترک مبارزه می‌کنند.

دشمن: کلوستریدیوم دیفیسیل^۱، یا به طور مختصر سی.دیفیسیل، یک باکتری مقاوم در برابر آنتی‌بیوتیک^۲ است. اکثریت قریب به اتفاق افراد آلوده به آن، بیماران در بیمارستان‌ها و خانه‌های سالمندان هستند. برخی افراد با عفونت وارد مجموعه می‌شوند، اما ممکن است برخی نیز که به دلایل دیگر در آنجا پذیرفته می‌شوند، به آن آلوده شوند. یکی دیگر از منابع رایج عفونت، بیمارانی هستند که از یک مرکز به مرکز دیگر منتقل شده و باکتری را با خود می‌آورند و آن را به جمعیت جدیدی از بیماران انتقال می‌دهند.

چگونه آسیب می‌رساند؟ استفاده بیش از حد و نامناسب از آنتی‌بیوتیک‌ها تا حد زیادی دلیل ایجاد این باکتری‌های مقاوم است. از بین بردن این باکتری بسیار دشوار است و در صورت تمیز نشدن صحیح، ممکن است تا پنج ماه روی میله‌های تختخواب، دکمه‌های تماس و دستگیره‌های درب باقی بماند.

بیماران با قورت دادن سی.دیفیسیل، آلوده می‌شوند. همچنین معمولاً آن‌ها تحت درمان با آنتی‌بیوتیک‌هایی هستند که با از بین بردن باکتری‌های خوب روده به رشد سی.دیفیسیل کمک می‌کنند. این بدان معناست که پیشگیری بخشی از بهداشت در بین مراقبین و بخش پرستاری و محیط بیمارستان و تا حدی در مورد تجویز نسخه‌ها می‌شود.

هزینه‌ها و مسئولیت‌ها: مشکل سی.دیفیسیل، در سراسر آمریکا رخ می‌دهد، اما تعدادی از بیمارستان‌ها و سراهای سالمندان در محدوده روجستر^۳، یک مشکل منحصربه‌فرد دارند. مثلاً یک گروه از بیمارستان‌ها هزینه اضافی سالانه ۴ تا ۵ میلیون دلاری برای مقابله با مشکلات مربوط به سی.دیفیسیل کردند. همچنین طبق برنامه مدیکیر^۴، بر اساس نتایج عملکردی مانند نرخ عفونت و بستری مجدد، پاداش یا مجازات بیمارستان‌ها تعیین می‌شود. بنابراین سازمان‌ها هر دو نوع محرک اخلاقی و مالی را برای استفاده در اختیار داشتند. استفاده از راه‌حل‌های احتمالی دشوارتر شد زیرا همین بیمارستان‌ها و خانه‌های سالمندان در منطقه، به صورت روزانه برای بیماران، پزشکان و دلار با یکدیگر رقابت می‌کنند.

بکارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله (های) بیمارستان‌ها و خانه‌های سالمندان را تعریف کنید.

گام دوم: علل اصلی مسائل را شناسایی کنید.

گام سوم: پیشنهادات خود را ارائه کنید.

این فصل را شاید با باورنکردنی‌ترین و چالش برانگیزترین کاربرد کار تیمی، یعنی ایستگاه بین‌المللی فضایی به پایان می‌رسانیم. کار گروهی در این زمینه به معنای واقعی کلمه از این دنیا خارج است!

¹ Clostridium difficile

² antibiotic-resistant bacteria

³ Rochester

⁴ Medicare

رفتار سازمانی در عمل

کار تیمی مثال زدنی در ناسا

سازمان ملی هوانوردی و فضایی آمریکا (ناسا)^۱، مثال بارزی از کار تیمی است. ناسا مثال خوبی از ساختار اثربخش و پیاده‌سازی تیم‌های چندتیمی^۲ است. آن‌ها باید متخصص باشند، زیرا کنترل وسایل فضایی کاملاً پیچیده و دشوار است. امروزه چالش‌های سازمان مربوط به ایستگاه بین‌المللی فضایی به مراتب بزرگ‌تر است، زیرا ناسا یکی از پنج نهاد فضایی جهان است که مشترکاً ایستگاه بین‌المللی فضایی را کنترل می‌کنند. این نهادها از سال ۲۰۰۰، همه ساعت‌ها روزهای سال مسئولیت‌های خود را به صورت چرخشی به یکدیگر انتقال می‌دهند. این ایستگاه فضایی پس از ساخت، توسط پنج نهاد فضایی و به نمایندگی از ۲۳ کشور نگهداری می‌شود. حتی با وجود رفت و آمد اعضای تیم و جابه‌جایی مسئولیت‌ها میان مرزهای بین‌المللی هماهنگی و مشارکت اثربخش به شکل یکپارچه تداوم دارد. ناسا به عنوان بخشی از خدمه ایستگاه فضایی، بر چالش‌های متداول تیم‌های امروزی غلبه می‌کند.

ترکیب پویا: اعضای تیم‌های گوناگون پیوسته تغییر می‌کنند. مثلاً، فضانوردان چندین کشور به صورت مداوم می‌آیند و می‌روند، زیرا به دلیل ایمنی زمان حضور آن‌ها در سفینه ایستگاه بین‌المللی فضایی محدود شده است. زمان و منابع مورد نیاز برای آماده‌سازی پیوسته اعضای جدید برای زندگی در ایستگاه فضایی را تصور کنید. الزامات آموزش فنی، فیزیکی و فرهنگی زیاد است، زیرا همه اعضای تیم در مدت حضور در ایستگاه باید به شکل اثربخش مسئولیت‌های خود را انجام دهند.

تکنولوژی و فاصله: ارتباطات، حیاتی و یک چالش همیشگی است. بخش کنترل زمینی باید با ایستگاه بین‌المللی فضایی و موقعیت‌های مختلف دیگر روی زمین ارتباط داشته باشد که این کار به سادگی یک تماس تلفنی یا از طریق اسکایپ نیست. فاصله (مسافت) یک مانع واضح است. ناسا و شرکایش، باید به پویایی «ما» در برابر «آن‌ها» بین خدمه پرواز و کنترل مأموریت غلبه کنند. به جز تفاوت‌های زبانی، در هر دو بخش کنترل مأموریت و ایستگاه بین‌المللی فضایی، تنهایی نیز یک مشکل است. فضانوردان ممکن است تا یک سال در محوطه ایستگاه باشند. فضای محدود و عدم ارتباط با خانواده و دوستان، به شدت استرس‌زا است. خوشبختانه، تکنولوژی جدید این امکان را فراهم کرده است تا خدمه پرواز، دفعات بیشتر و به شکل خصوصی با افراد مورد نظر روی زمین ارتباط داشته باشند.

ته دور کاری^۳: یک روش جالب برای فکر کردن در مورد فضانوردان و کیهان نوردان، تصور کردن آنان به عنوان افراطی‌ترین دور کاران است! اکثریت قریب به اتفاق چالش‌های مورد بحث در این فصل توسط افراد حاضر در ایستگاه بین‌المللی فضایی - هم روی زمین و هم فضا - تجربه شده است.

بیاندهید

فرض کنید رهبر خدمه پرواز ایستگاه بین‌المللی فضایی هستید.

۱. به نظرتان، کدام چالش‌های تیمی لذت‌بخش‌تر هستند؟

۲. به نظرتان، کدام چالش‌های تیمی مشکل‌آفرینی بیشتری دارند؟

۳. برای اطمینان از کارکرد مؤثر و ایمن تیم چه خواهید کرد؟

زندگی کاری و کلی شما، غرق در تیم‌ها است. سعی کنید با به کارگیری دانش و ابزارهای رفتار سازمانی ارائه شده در این فصل، موفقیت و رضایت بیشتری در هنگام کار کردن با دیگران به دست آورید.

¹ The US National Aeronautics and Space Administration (NASA)

² multi-team teams

³ Ultimate Telecommuters

آنچه در این فصل آموختیم

با مطالعه این فصل آموختید که کار کردن با دیگران می تواند باعث افزایش عملکرد همه شود زیرا گروه ها و تیم ها اغلب اوقات قادر به انجام کارها بیشتر از افراد هستند و این را عملی می کنند. شما آموختید که نقش ها و هنجارها اجزای سازنده رفتار گروه و تیم هستند. ما فرآیندهای توسعه گروه، راه های تمایز قائل شدن میان گروه ها و تیم ها و ویژگی های بازیکنان اثربخش تیم را بررسی کردیم. ما با انواع متفاوت تیم ها و ارزش وابستگی متقابل آشنا شدیم. شما چگونگی افزایش اثربخشی خود را آموختید و با مفهوم اعتماد و چگونگی ترمیم آن آشنا شدید. در نهایت، اجزای ارتقا دهنده اثربخشی و مشارکت تیمی را معرفی کردیم. می توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل هشتم

۱.۸ ویژگی های گروه

- گروه ها از حداقل دو نفر دارای هنجارها، اهداف و هویت مشترک تشکیل می شوند.
- هر دو نوع گروه های رسمی و غیررسمی مفید هستند.
- نقش ها، رفتارهای مورد انتظار برای یک شغل یا پست به خصوص و نقش های گروهی، تعیین کننده انتظارات برای اعضای یک گروه هستند.
- هنجارها به عنوان نگرش ها، عقاید، احساسات یا اقدامات مشترک، به کنترل رفتارهای گروه ها و اعضای آن ها کمک می کنند.

۲.۸ فرآیند توسعه گروه

- گروه ها اغلب طی پنج مرحله توسعه و تکامل می یابند: شکل گیری، درگیری، هنجارسازی، اجرا و فروپاشی.
- تعادل منقطع، شکل دیگری از توسعه گروه است که در آن عملکرد عادی، توسط رویداد ایجاد کننده تغییر در عملکرد گروه مختل و در ادامه حالت جدیدی از عملکرد یا تعادل ایجاد می شود.
- دانش توسعه گروه به شما کمک می کند تا ضمن پی بردن به پویایی های گروهی، اثربخشی بیشتری در گروه ها و تیم ها داشته باشید.

۳.۸ تیم ها و قدرت هدف مشترک

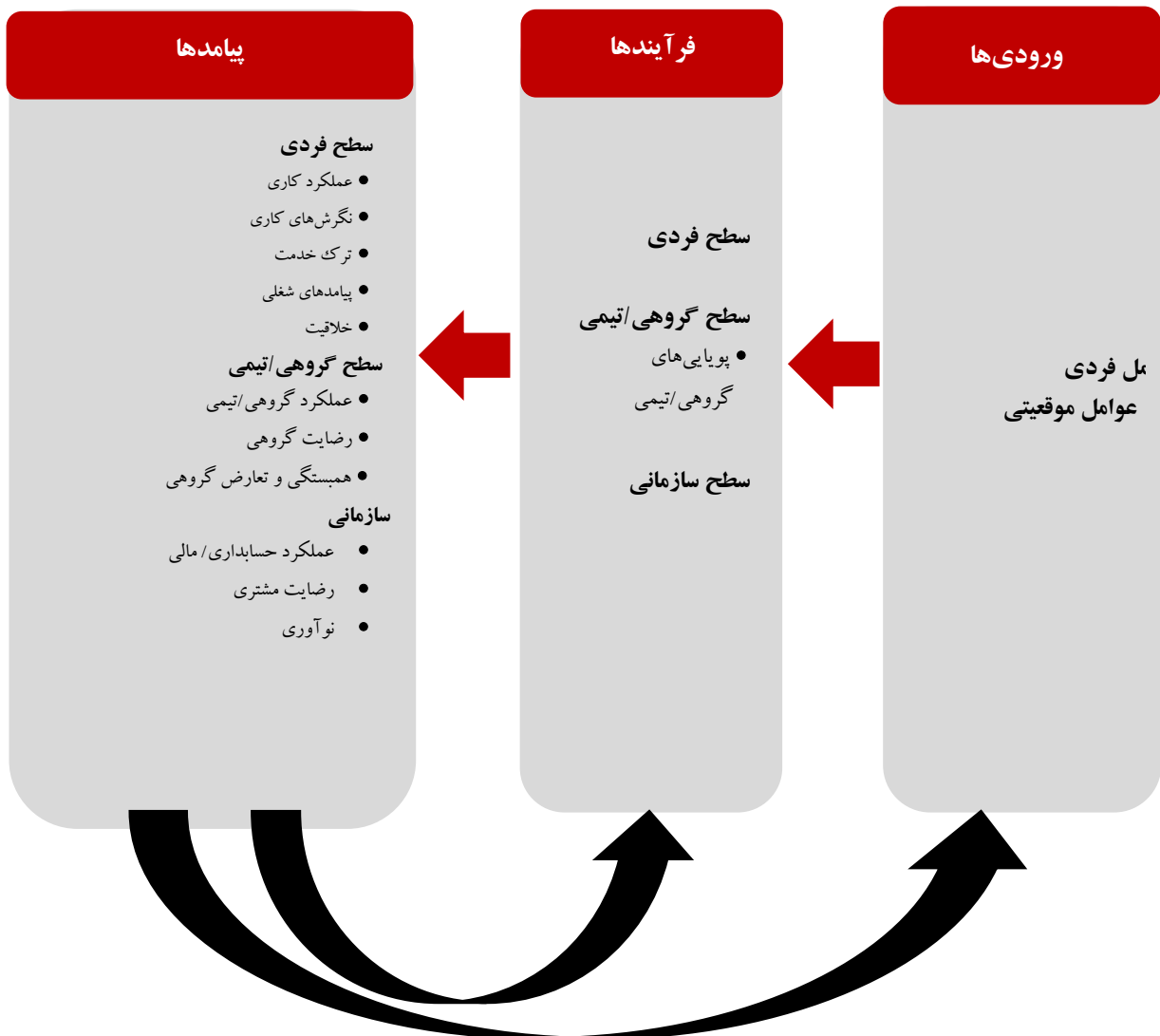
- تیم ها از لحاظ رهبری مشترک، پاسخگویی جمعی، هدف جمعی و تمرکز بر حل مسئله و اثربخشی جمعی با گروه ها تفاوت دارند.
- بازیکنان تیمی متعهد، مشارکتی و شایسته اند.
- اشکال رایج تیم ها کاری، پروژه ای، چندوظیفه ای، خودگردان و مجازی هستند.
- وابستگی متقابل تیمی، میزان وابستگی متقابل اعضاء برای کسب اطلاعات، مواد اولیه و سایر منابع برای انجام وظیفه را نشان می دهد.

۴.۸ ایجاد و ترمیم اعتماد؛ ابزارهای ضروری موفقیت

- اعتماد، اعتقاد به این است که یک فرد دیگر شیوه تأثیرگذاری نیت و رفتارهایش بر شما را در نظر می‌گیرد.
- سه نوع رایج اعتماد قراردادی، ارتباطی و شایستگی هستند.
- اعتماد برای موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت ضروری است و در صورت از بین رفتن، می‌توان آن را با یک فرآیند هفت مرحله‌ای ترمیم کرد.

۵.۸ نکات کلیدی برای اثربخشی تیم

- تیم‌های دارای عملکرد بالا، چندین ویژگی مانند رهبری مشارکتی، هدف مشترک، تمرکز بر آینده و خلاقیت دارند.
- منشورها و استراتژی‌ها، ترکیب و ظرفیت، سه ابزار مهم برای تیم‌های اثربخش هستند.
- پاداش و همکاری، ابزارهای مهم برای رشد اثربخشی تیمی به حساب می‌آیند.



شکل ۸.۸ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل هشتم

مطابق با شکل ۸.۸، فرآیندهای پویایی‌های گروهی یا تیمی، منجر به تعداد زیادی از پیامدهای سطوح سه‌گانه چارچوب سازماندهی می‌شوند.

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل هشتم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سؤالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سؤالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۸.۸، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. آگاهی از گروه‌ها و ویژگی‌های اصلی آن‌ها چگونه باعث موفقیت بیشتر می‌شود؟
۲. درک فرآیند توسعه گروه چگونه باعث اثربخشی بیشتر در محل تحصیل و محل کار می‌شود؟
۳. ویژگی‌های بازیکنان تیمی مؤثر، انواع تیم‌ها و وابستگی متقابل چه هستند و چگونه باعث بهبود عملکرد در تیم‌ها می‌شوند؟
۴. چگونه می‌توان با ایجاد و ترمیم اعتماد باعث اثربخشی در محل تحصیل، محل کار و خانه شد؟
۵. نکات کلیدی در تیم‌های اثربخش چیست و چگونه می‌توان از این دانش استفاده کرد؟

کاربردهای فردی

به پنج شیوه کاربردی می‌توان از مطالب این فصل استفاده کرد. اول اینکه نسبت به مهم‌ترین کارکردهای فردی گروه‌ها برای خود آگاهی کسب کنید. این دانش به فهم دلیل رضایت بیشتر شما در برخی گروه‌ها نسبت به سایر آن‌ها کمک می‌کند. با آگاهی نسبت به کارکردهای سازمانی نیز به فهم دلیل تعارض و یا سطح پایین عملکرد در برخی گروه‌ها پی ببرید. دوم، از دانش خود درباره نقش‌های وظیفه‌ای و نگهدارنده برای شناسایی شیوه‌های مشارکت معنادار در گروه‌ها و تیم‌ها استفاده کنید. اگر نقش مهمی مغفول واقع شده است، از دانش خود برای انجام آن استفاده کنید. سوم اینکه، شایستگی‌های کار تیمی خود را توسعه دهید. جدول ۵.۸، حاوی مثال‌هایی برای چگونگی انجام این مهم است. این شایستگی‌ها ضمن کمک به شما در همه گروه‌ها و تیم‌ها، باعث ارتقای ارزش شما در طول مسیر شغلی می‌شود. چهارم اینکه از دانش خود برای مقابله با طفره‌روی اجتماعی استفاده کنید. اجازه ندهید افراد مجانی سوار، باعث اضافه شدن کار شما یا تضعیف آن شوند. و پنجم اینکه، میزان قابل اعتماد بودن شما می‌تواند باعث موفقیت یا ناکامی شما شود. به ارتباطات، پشتیبانی، احترام، پیش‌بینی‌پذیری و شایستگی خود برای ارتقای قابلیت اعتمادپذیری توجه کنید و در هنگام کاهش یا مخدوش شدن اعتماد، از شکل ۷.۸ برای ترمیم آن بهره ببرید.

کاربردهای مدیریتی

شش نکته کاربردی پیش رو می‌تواند برای مدیران مفید باشند. اول اینکه نقش‌های وظیفه‌ای و نگهدارنده را در تیم‌های تحت مدیریت خود یا تیم‌هایی شناسایی کنید که در آن‌ها عضو هستید. مطمئن شوید این نقش‌های مهم به شکل اثربخش انجام می‌شوند (نه فقط به وسیله شما). دوم اینکه می‌توانید ناامیدی‌های کار کردن در تیم‌ها را با شناخت فرآیند توسعه گروه کاهش دهید. مرحله فعلی توسعه گروه را بشناسید و از دانش خود برای پیشرفت آن بهره ببرید. سوم اینکه افراد تحت مدیریت خود را از نظر سه ویژگی متعهد بودن، همکاری و شایستگی ارزیابی کنید تا افراد دارای عملکرد بالا و پایین را بشناسید. چهارم اینکه همواره چگونگی اعتماد خود به دیگران و وضعیت اعتماد دیگران به خود را در نظر داشته باشید. مدیریت افراد با پایین بودن سطح اعتماد بسیار دشوارتر است بنابراین آن را دست کم نگیرید. از دانش این فصل خود برای ایجاد و ترمیم اعتماد استفاده کنید (شکل ۷.۸). پنجم، با استفاده از منشورهای تیمی، تیم‌های مختلف را برای برنده شدن آماده کنید. انجام سریع این کار می‌تواند به نفع کارکنان باشد و از تعارض درون تیم‌ها پیشگیری کند. نکته مهم آخر اینکه، پاداش‌های ملموس و غیرملموس از همکاری و کار تیمی پشتیبانی می‌کند.

مورد کاربردی حل مسئله

بهینه‌سازی عملکرد تیمی در گوگل

شرکت گوگل به خوبی در مسیر حکمرانی به جهان است. فارغ از واقعی بودن یا نبودن این هدف، موفقیت شرکت در کوتاه‌مدت و بلندمدت به عملکرد تیم‌های کاری آن بستگی دارد. گوگل با درک این موضوع، از منابع انسانی، فنی و مالی بی‌نظیر خود برای کشف عوامل اثربخشی تیم‌های با عملکرد بالا استفاده کرد. علیرغم موفقیت بی‌نظیر، شرکت می‌دانست که تیم‌ها کاملاً از لحاظ عملکرد، رضایت اعضاء و سطح انسجام و تعارض با یکدیگر تفاوت دارند. برای پی بردن به دلیل این امر، کاری را انجام داد که در آن مهارت داشت؛ جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها. شرکت پروژه ارسطو^۱ را ایجاد و میلیون‌ها دلار صرف جمع‌آوری اطلاعات زیادی از ۱۸۰ تیم سراسر شرکت کرد. تنها نکته شگفت‌آور، چیزی بود که به آن دست نیافت.

گوگل انتظار یافتن چه چیزی را داشت؟

گوگل با تجزیه و تحلیل داده‌ها به دنبال الگوهای متمایزکننده تیم‌های موفق از سایر تیم‌ها بود. شرکت انتظار داشت که ترکیبی از ویژگی‌های اعضای تیم، مشخص‌کننده مشخصات تیم بهینه باشد اما چنین مشخصات یا الگویی هیچ‌گاه پدید نیامد. گوگل ظاهراً همه چیز را از جمله: ترکیب تیم (شخصیت، تجربه، سن، جنسیت و آموزش اعضای تیم)، تعداد دفعات ناهار خوردن اعضای تیم با یکدیگر و ترکیب افراد، شبکه‌های اجتماعی داخلی شرکت، تعداد دفعات معاشرت آن‌ها بیرون از شرکت، سرگرمی مشترک آن‌ها و شبکه‌های رهبری مدیران شرکت را بررسی کرد. همچنین شرکت، این عقیده را آزمود که آیا بهترین تیم‌ها از بهترین اعضاء تشکیل شده‌اند یا صرفاً افراد درون‌گرا یا دوستان با یکدیگر تشکیل تیم داده‌اند. با کمال تعجب محققان، این فرضیات صرفاً خرد عامه^۲ بودند. در مجموع، «به نظر می‌رسید قسمت «چه کسی» معادله اهمیتی نداشت». حتی جالب‌تر این بود که به گفته آبیردایی^۳، مدیر بخش تجزیه و تحلیل منابع انسانی شرکت، «دو تیم ممکن است آرایش‌های تقریباً یکسان و اعضای مشترکی داشته باشند، اما سطح اثربخشی آن‌ها کاملاً متفاوت باشد».

شرکت در واقع به چه چیزی دست یافت؟

این‌طور مشخص شد که اینکه چه کسی در گروه است چندان مهم نبوده بلکه شیوه عملکرد گروه باعث ایجاد تفاوت شده است. هنجارهای گروهی - به معنای رفتارهای مورد انتظار افراد و تیم - دلیل عملکرد متفاوت دو گروه با اعضای یکسان است. اما این یافته تنها آغاز کار است. اکنون گوگل نیازمند شناسایی هنجارهای عملیاتی است.

اعضای تیم پروژه ارسطو، به دنبال یافتن داده‌هایی با اشاره به عواملی مانند قوانین نانوشته، رفتار اعضای تیم دیگر، نحوه برقراری ارتباط آن‌ها در جلسات و راه‌های بیان ارزش و نگرانی نسبت به همدیگر بودند. علیرغم شناسایی ده‌ها هنجار احتمالی، هنجارهای یک تیم موفق اغلب متعارض با تیم دیگر بود.

برای کمک به توضیح این یافته، تیم پروژه ارسطو، با مرور پژوهش‌های فعلی درباره تیم‌ها دریافت که تیم‌های کاری موفق در یک کار، اغلب در اکثر کارها موفق خواهند بود و برعکس. این یافته در جهت تأیید این نتیجه‌گیری بود که هنجارها کلیدی هستند. گرچه آن‌ها هنوز نتوانستند هنجارهای خاص ارتقادهنده عملکرد یا هنجارهای به ظاهر متضاد تیم‌های مشابه موفق را توضیح دهند.

¹ Project Aristotle

² popular wisdom

³ Abeer Dubey

سپس یک موفقیت بزرگ به دست آمد. پس از تحلیل‌های زیاد، دو رفتار پیدا شد؛ اول، همه تیم‌های دارای عملکرد بالا به اعضا اجازه می‌دادند تقریباً به همان نسبت صحبت کنند. مسلماً، آن‌ها این کار را به طرق مختلف انجام دادند؛ از نوبت گرفتن تا بحث و گفتگوی منظم، اما نتیجه نهایی یکسان بود - همه نوبت می‌گرفتند. دوم اینکه، به نظر می‌رسید اعضای تیم‌های موفق در حس کردن هیجانات سایر اعضای تیم از قبیل تن صدا، لحن یا سایر نشانه‌های غیر کلامی قوی هستند.

با شناسایی این دو هنجار مهم، تیم پروژه ارسطو قادر به این نتیجه‌گیری بود که بسیاری از عوامل ورودی و فرآیندهای تیم از اهمیت کمتری برخوردار بودند یا اصلاً اهمیتی نداشتند. به عبارت دیگر، علیرغم تفاوت تیم‌ها از جهات مختلف، مادامی که همه اعضای تیم امکان برقراری ارتباط داشته و نسبت به یکدیگر حساس باشند، شانس دستیابی به عملکردی در سطح بالا را خواهند داشت. با داشتن این دانش، اکنون پرسش مهمی شکل می‌گیرد مبنی بر اینکه: چگونه می‌توان این هنجارها را در تیم‌های کاری گوگل القاء کرد؟ گوگل چگونه می‌توانست روش‌های مناسب ارتباط را القاء و در پویایی‌های تیمی هم‌دلی ایجاد کند؟

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

با استفاده از چارچوب سازماندهی شکل ۸.۸ و رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله، عوامل ورودی، فرآیندها و خروجی‌های مرتبط با این مسئله را شناسایی کنید.

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی، مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید.

ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. بنابراین شما باید تعیین کنید که از دیدگاه چه کسی - کارمند، مدیر، تیم یا سازمان - مسئله را تعریف می‌کنید. مانند سایر موارد، انتخاب سطح فردی یا سازمانی در این خصوص می‌تواند باعث ایجاد تفاوت شود.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند. (یادآوری: فصل هشتم اولین فصل بخش گروه‌ها/تیم‌ها در این کتاب است. شاید توجه ویژه در این سطح ضروری باشد.)

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۸.۸ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۶.۶ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندباره چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. مثلاً آیا ویژگی‌های منحصر به فرد عضو تیم به توضیح مسئله تعریف شده در گام اول کمک می‌کند؟

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید. برای هر عامل پرسید چرا/این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ با دنبال کردن فرآیند پرسیدن چندباره چرا، احتمالاً به فهرستی کامل تر و دقیق تر از علل دست خواهید یافت. مجدداً برای راهنمایی بیشتر به چارچوب سازماندهی مراجعه کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند پرسید چرا/این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا یکی از فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه حل استفاده کنید. از بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به کارگیری رفتار سازمانی غافل نشوید، زیرا حاوی بینش‌های دیگران هستند که ممکن است برای حل این مسئله مفید باشند.

ب) مطمئن شوید که در چارچوب سازماندهی، عوامل فردی و موقعیتی را نیز مانند فرآیندها در سطوح گوناگون در نظر بگیرید.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

چه موقع مربی یا رئیس را اخراج می‌کنید؟

انجمن ملی ورزشکاران دانشگاهی (ان‌سی‌ای‌ای)^۱، به صورت منظم مجازات‌هایی را برای نقض قوانین استخدام، صلاحیت آکادمیک و پرداخت‌های غیرقانونی اعمال می‌کند. در برخی مدارس، تخلفات مدام تکرار می‌شوند. چنین الگوهای نشان می‌دهند که علیرغم شدت برخی مجازات‌های ان‌سی‌ای‌ای، تلاش‌های فعلی برای جلوگیری از رفتارهای غیراخلاقی در ورزش‌های دانشگاهی بی‌نتیجه‌اند. با این پیش‌زمینه، نکته این چالش قانونی/اخلاقی تعیین کسی است که باید عواقب چنین رفتار نادرستی را متحمل شود. در حال حاضر، به نظر می‌رسد که رهبران در سطوح مختلف دانشگاه‌ها از مزایای پیروزی و قهرمانی بهره می‌برند اما عواقب سوءرفتار-حتی آن‌هایی که باید بدانند- دامنگیر همه آن‌ها نمی‌شود.

اگر شما نیز موافقید که این یک مشکل قابل پیگیری است، پس این انجمن علیرغم نیات و تلاش‌هایش تنها بخشی از راه‌حل است. شاید راه‌حل نهایی به کیفیت رهبری در سطح دانشگاه توسط هیأت‌امنا، رؤسا و مدیران ورزشی وابسته باشد. انجمن به رؤسای دانشکده اختیار عمل گسترده برای اداره برنامه‌های ورزشی می‌دهد. آن‌ها دارای اختیارات رسمی هستند، و معمولاً به هیأت‌امنایی گزارش می‌دهند که در واقع رئیس و مسئول رفتار آن‌ها هستند.

دیدگاه فعلی و غالب

حداقل دو دیدگاه درباره سوءرفتار در مسابقات ورزشی کالج موجود است. دیدگاه رایج امروز، این است که تخلفات فقط بخشی از تجارت در ورزش‌های دانشگاهی است. و آن مجازات‌ها علیرغم مضر بودن، هنوز جزء هزینه‌های قابل انتظار تجارت محسوب می‌شوند. از لحاظ اقتصادی این قضیه منطقی است. مربیان، مدیران ورزشی، رؤسا و هیأت‌امنا نمی‌خواهند فعالیت غیراخلاقی داشته باشند تا درآمد صدها میلیون دلاری حاصل از برنامه‌های ورزشی را به خطر بیندازند. طبق این دیدگاه، پنج تیم فوتبال کالج پردرآمد، در سال ۲۰۱۵، به طور خالص بیش از ۳۰۰ میلیون دلار سود داشتند. (توجه کنید فقط پنج مدرسه و فقط سود!) همچنین رهبران نمی‌خواهند به اعتبار برنامه ورزشی خاص یا دانشگاه بزرگ‌تر آسیب بلندمدت وارد کنند. مثلاً وقتی مشخص شد تیم فوتبال دانشگاه ساوثرن متودیست^۲، در میان سایر تخلفات به بازیکنان پرداخت می‌کند، انجمن با لغو فصل ۱۹۸۷ تیم، «مجازات مرگ^۳» را اعمال کرد. سال بعد مدرسه نتوانست تیمی را به میدان بفرستد و آن فصل را نیز از دست داد. بسیاری استدلال می‌کنند که تیم هرگز بهبود نیافته است. با چنین پیامدهایی، انجمن دیگر از این مجازات استفاده نکرده است.

دیدگاه جایگزین

اگر مجازات‌ها شامل رهبران دانشگاه شود چه؟ مثلاً، چه می‌شود اگر هیأت‌امنای یک دانشگاه بگوید که در صورت محرومیت بازیکنی، مربی و مدیر ورزشی نیز حقوق دریافت نمی‌کنند. هر روزه مدیران کسب و کار زیادی علیرغم به خطر افتادن مقدار بسیار کمتری پول در مقایسه با شرط‌بندی در برنامه‌های ورزشی اخراج می‌شوند. علیرغم افراطی و حتی غیرواقعی به نظر رسیدن این راه‌حل، مطمئناً رؤسا، مدیران ورزشی و هیأت‌امنا، انگیزه بیشتری برای مسئولیت و نظارت بر رفتار اخلاقی تیم‌ها و برنامه‌های ورزشی خود خواهند داشت. این رهبران معمولاً وقتی تیم‌هایشان قهرمان شوند پاداش می‌گیرند اما آن‌ها قادر به مهار یا حتی جلوگیری از هزینه‌های سوءرفتار خود هستند.

¹ The National Collegiate Athletic Association (NCAA)

² Southern Methodist

³ death penalty

در صورت انحصاری نبودن پاداش و مجازات برای بازیکنان فردی، این رفتار احتمالاً تغییر خواهد کرد. همچنین احتمال کنشگری رؤسا و هیأت امنای دانشگاه‌ها افزایش می‌یابد.

مثلاً، در صورت انجام این اقدامات، احتمالاً ساوثرن متودیست در سال ۲۰۱۲ لری براون^۱ را به عنوان مربی تیم بسکتبال خود استخدام نمی‌کرد. بله، براون موفقیت بی‌نظیری در سطوح کالج و حرفه‌ای داشت اما تیم قهرمانی یوسی‌ال‌ای^۲ او به دلیل تخلفات از عنوان خود محروم شد و هنگامی که مربی‌گری دانشگاه کانزاس را بر عهده داشت، برای مدت یک سال از بازی پایان فصل محروم و به مدت سه سال در شرایط تعلیق قرار گرفت.

در صورت اخراج یکی از آن رؤسای دانشگاه‌ها، مدیران ورزشی و مربیان، شاید اس‌ام‌یو^۳ با دقت بیشتری استخدام براون به عنوان مربی را در نظر می‌گرفت. اکنون که براون و اس‌ام‌یو هر دو توسط انجمن مجازات شدند، برای سومین مرتبه نقض قانون براون، آیا نباید دیگران از جمله، رئیس، هیأت امنای و مدیران ورزشی نیز پاسخگو باشند؟ به هر حال آن‌ها آگاهانه این شانس را به دست آوردند که دیگر این اتفاق نیفتد و اینگونه شد. بدتر این که، رئیس اس‌ام‌یو، آر جرالدر ترنر^۴، قائم مقام کمیسیون نایت^۵ در رشته‌های دوومیدانی بین دانشگاهی است که مأموریت آن «اطمینان از عملکرد برنامه‌های دوومیدانی بین دانشگاهی مطابق اهداف آموزشی کالج‌ها و دانشگاه‌های آن‌ها است». بنابراین به نظر می‌رسد که آن‌ها باید به ویژه با سوءرفتارهای احتمالی در برنامه‌های ورزشی هماهنگ می‌شدند.

آیا هنگام برخورد با رسوایی‌ها و الگوهای طولانی رفتارهای غیراخلاقی، این مجازات برای سیراکوز و جیم بوهایم^۶، لوئیزویل و ریک پیتینو^۷ یا سایر برنامه‌های بسکتبال یا ورزشی دانشگاهی راهگشا است؟ در سیستم فعلی اگر کسی مجازات‌های قابل توجهی را پردازد، در مقایسه با چند تعلیق بازی برای مربیان ثروتمند، این بازیکنان‌اند که فرصت‌های پس از فصل و بورس‌های تحصیلی را از دست می‌دهند. اما درباره سایر رهبران - مانند مدیران ورزشی، رؤسا و هیأت امنای شرایط چیست؟

درباره رفتار غیراخلاقی در ورزش کالج چه باید کرد؟

۱. چیزی را تغییر ندهید. ابزار فعلی برای مقابله با سوءرفتار، از جمله مجازات‌های انجمن کافی است. توجه کنید.
۲. اختیار و مجازات‌های انجمن را اصلاح کنید، اما سیستم را کمابیش همان‌طور که هست حفظ کنید. توضیح دهید.
۳. رهبری دانشگاه را مسئول بدانید. یعنی ترکیبی از مربیان، رؤسای آن‌ها، مدیران ورزشی و هیأت امنای. توضیح دهید.
۴. گزینه دیگری را طرح کرده و توضیح دهید.

¹ Larry Brown

² UCLA

³ SMU

⁴ R Gerald Turner

⁵ Knight Commission

⁶ Syracuse and Jim Boeheim

⁷ Louisville and Rick Pitino

۹ ارتباطات در عصر دیجیتال

چگونه می‌توانم ارتباط برقرار کننده مؤثر باشم؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۹ ابعاد اصلی فرآیند ارتباطات

پرسش اصلی: شناخت فرآیند اصلی ارتباطات چگونه به برقراری ارتباط اثربخش کمک می‌کند؟

۲.۹ شایستگی ارتباطی

پرسش اصلی: کدام جنبه‌های اصلی ارتباطات میان‌فردی به ارتقای شایستگی ارتباطی کمک می‌کند؟

۳.۹ جنسیت، نسل‌ها و ارتباط

پرسش اصلی: جنسیت و سن چگونه بر فرآیند ارتباطات تأثیر می‌گذارند؟

۴.۹ شبکه‌های اجتماعی و رفتار سازمانی

پرسش اصلی: شبکه‌های اجتماعی چگونه باعث افزایش اثربخشی در کار و مسیر شغلی می‌شوند؟

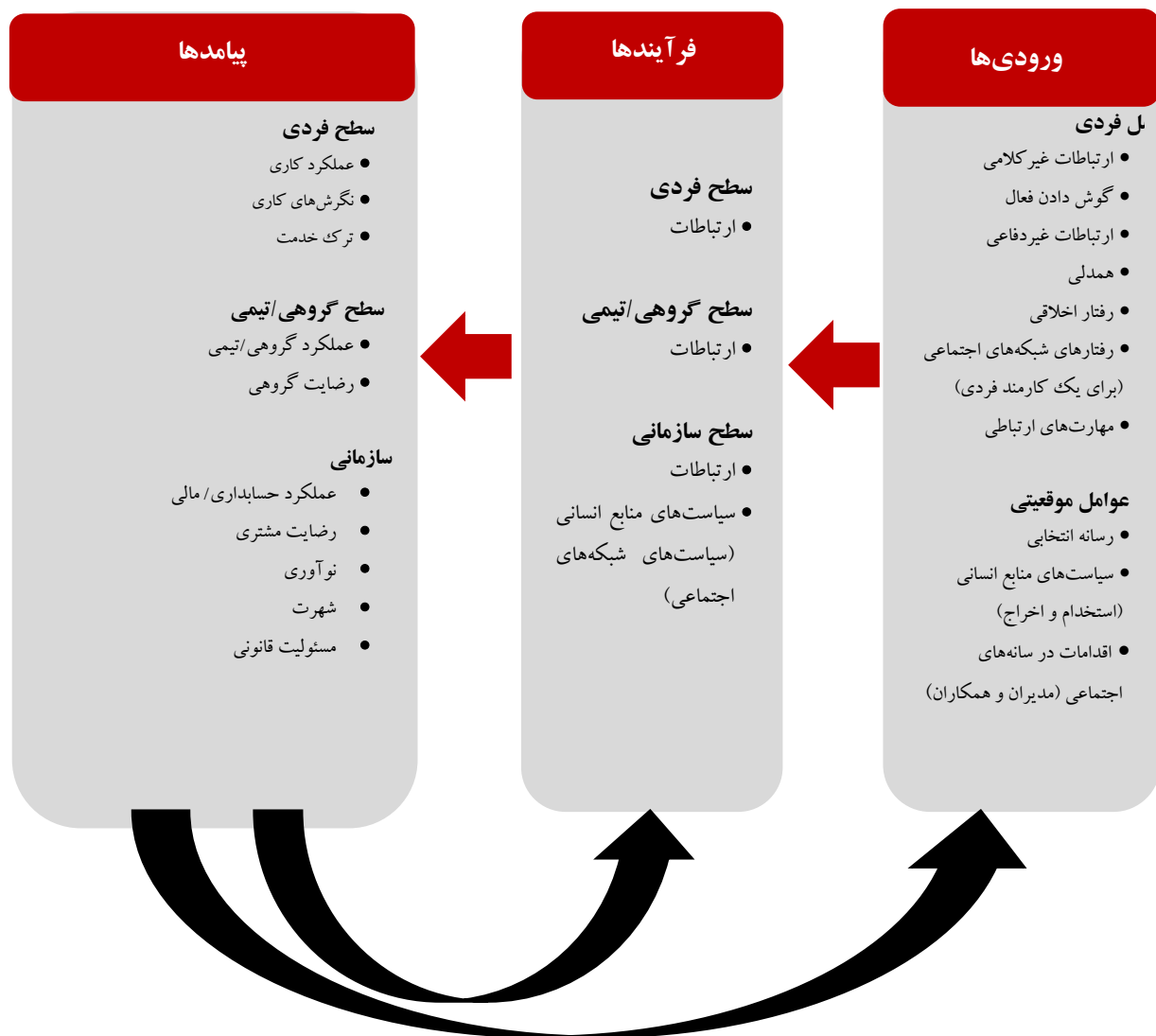
۵.۹ مهارت‌های ارتباطی برای ارتقای اثربخشی

پرسش اصلی: چگونه می‌توان با استفاده از مهارت‌های ارائه، گفت‌وگوهای مهم و مدیریت مدیران، اثربخشی را

افزایش داد؟

شکل ۱.۹ مفاهیم کلیدی این فصل را خلاصه می‌کند. شما می‌توانید ارتباطات را به عنوان یک فرآیند مهم در هر سه سطح رفتار سازمانی در نظر بگیرید. کیفیت و اثربخشی ارتباطات شما، به شدت تحت تأثیر عوامل فردی مانند ارتباطات میان‌فردی و غیر کلامی و مهارت‌ها گوش دادن است. همچنین عوامل موقعیتی بسیاری همچون رسانه انتخابی^۱، کلمات شفاهی یا کتبی و همچنین شبکه‌های اجتماعی نیز اهمیت زیادی در محیط کار دارند. در مجموع این عوامل ورودی، در همه سطوح بر خروجی‌ها (پیامدهای) چارچوب سازماندهی تأثیر می‌گذارند.

¹ choice of medium



شکل ۱.۹ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

در باره اهمیت ارتباطات در محیط کار نمی‌توان اغراق کرد. مهارت‌های ارتباطی شما، عواملی مهم در تعیین فرصت‌ها و اثربخشی در زندگی کاری هستند. این واقعیت که بسیاری از مشاغل به کار تیمی و فناوری ارتباطی نیاز دارند، یعنی شما باید درک خود از فرآیندهای ارتباطی و انواع مهارت‌های ارتباطی مانند ارتباطات غیرکلامی، سخنرانی عمومی، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و گفت‌وگوهای شجاعانه را ارتقاء دهید.

© John Fedele/Blend Images LLC

برنده شدن در کار

اهمیت ارتباطات برای جا افتادن در یک شغل

به عنوان یک فرد جویای کار، شما باید بهترین بودن خود نسبت به سایر کاندیداها را برای یک شغل نشان دهید. عملکرد خوب در طول یک مصاحبه شغلی به آنچه می گویند و نحوه گفتن آن بستگی دارد! مهارت های ارتباط اثربخش به اثبات خود به عنوان بهترین کاندیدا و آرامش اعصاب کمک می کند.

آنچه شما در یک مصاحبه شغلی می گویند.

- گفت وگو را هدایت کنید: بسیاری از افراد برای صحبت کردن منتظر پرسش می مانند، اما نیازی به این کار نیست. می توان با استفاده از یک حرف کوتاه، صحبت را آغاز کرد، اما مختصر و مفید باشید. همچنین مطمئن شوید که با شناخت نقاط قوت اصلی خود، بحث را به سمت آن ها هدایت می کنید. همچنین می توانید با صراحت آن ها را بیان کنید. مثلاً بگویید: «من می خواهم درباره موضوع الف، ب، پ صحبت کنم».
- نقاط قوت خود را گلچین کنید: دو یا سه نقطه قوت اصلی خود را شناسایی و بر آن ها متمرکز شوید. اگر تجربه کمی دارید، بر صلاحیت های فردی یا مهارت های خود تمرکز کنید. اگر با تجربه هستید، موفقیت های چشمگیر خود را مورد تأکید قرار دهید.
- استدلال کرده و دلیل و مدرک بیاورید: با استفاده از اعداد و یا داستان هایی، از نقاط قوت خود پشتیبانی کنید. برای مثال، با صراحت بگویید نفر اول در فروش بودید، یا کارایی را ۲۰ درصد افزایش دادید، یا جزو ۱۰ نفر برتر کلاس خود بودید یا عضو یک تیم قهرمان ورزشی در ایالت خود بودید. همچنین، با استفاده از داستان ها، موفقیت های (تحصیلی، کاری و ورزشی) خود را توضیح داده و چگونگی مواجهه با موقعیت چالشی یا موارد مورد تحسین خود در یک شغل یا تجربه خاص را بیان کنید.
- نفع آن ها از خود را توضیح دهید: به جای توضیح عایدی شغل برای خود، قابلیت خود در شغل را توضیح دهید. دلیل سازگاری خود با شغل و سهم خود در پیشبرد آن را توضیح دهید.
- تکلیف خود را انجام دهید: مطمئن شوید که درباره شرکت و افراد آن به خوبی تحقیق کرده اید. سعی کنید به شکل آنلاین درباره گذشته، حال و آینده رویدادها و افراد شرکت اطلاعات کسب کنید و از آن ها در هنگام صحبت یا پرسش درباره شرکت استفاده کنید.
- پرسش های چالش برانگیز را پیش بینی کنید: منتظر این پرسش باشید: «نقاط ضعف شما چیست؟» مهم این است که پس از شناسایی یک چالش، چگونگی حل آن و نقش آن در رشد خود را توضیح دهید.

چگونگی بیان مطالب

- اشتیاق خود را به آن ها نشان دهید: اشتیاق و علاقه خود برای انجام هر کاری را بیان کنید. به خاطر داشته باشید اشتیاق و سایر هیجانات مثبت برای سایرین جذاب و قابل انتقال اند. مثبت گرایی باعث ترغیب می شود... از کلمات، حرکات، نگرش و هیجانات مثبت بهره ببرید.
- لبخند بزنید: یکی از آسان ترین روش های جلب موافقت دیگران لبخند زدن است.
- عجله نکنید: عصبی بودن معمولاً باعث می شود تا برای پایان دادن به موضوع عجله کنیم. سرعت خود را کاهش دهید و با یک تن صدای معمولی صحبت کنید.

¹ Selling points

- ارتباط چشمی ایجاد کنید: به چشمان دیگران یا زمین و پنجره خیره نشوید.
- هماهنگ با آن‌ها لباس بپوشید: فارغ از سبک یا نوع پوشش خود، انتخاب‌های شما باید با شرایط رایج در شرکت مطابقت داشته باشد.
- قانون کلی: عامل آشفته‌گی و سردرگمی را حذف کنید.
- در پایان جلسه دست بدهید: مصاحبه را با گفتن یک «متشکرم» و یک دست دادن محکم به پایان برسانید (انگشتان طرف مقابل را خرد نکنید).
- پیگیری کنید: در پایان مصاحبه پرسید مصاحبه کننده چه زمانی دوست دارد شما پیگیری کنید. سپس از مصاحبه‌گر خود تشکر کنید.

مقابله با عصبی بودن

- آماده شوید.
- نفس بکشید.
- پیش از پاسخ مکث کنید.
- هیچ گاه نگویید عصبی هستید.
- از حرف‌ها و تصورات مثبت برای خود استفاده کنید.

آنچه در این فصل خواهید آموخت.

ما در این فصل راهنمایی‌های کاربردی درباره چگونگی ارتباط اثربخش ارائه می‌کنیم. ارتباطات یک فرآیند بسیار مهم در همه سطوح رفتار سازمانی و در مهم‌ترین حوزه‌های زندگی شما است. در هر یک سطوح از عناصر مهم برای راهنمایی شما بهره می‌بریم و در ابتدا چگونگی پردازش اطلاعات توسط افراد را بیان می‌کنیم. همچنین ویژگی‌های برقرارکنندگان اثربخش ارتباط و چگونگی برقراری موفق آمیز ارتباط درون و میان نسل‌ها و جنسیت‌ها را بیان می‌کنیم. در نهایت مهم‌ترین نکات کاربردی مانند باید‌ها و نبایدهای استفاده از شبکه‌های اجتماعی در زندگی حرفه‌ای، روش‌های طراحی ارائه اثربخش و مهارت‌های گفت‌وگو و پیشنهاداتی برای مدیریت مدیران را بیان می‌کنیم.

۱.۹ ابعاد اصلی فرآیند ارتباطات

پرسش اصلی

شناخت فرآیند اصلی ارتباطات چگونه به برقراری ارتباطات اثربخش کمک می‌کند؟

تصویر بزرگ‌تر

در این مرحله از مطالعه خود درباره رفتار سازمانی، احتمالاً متوجه می‌شوید که ارتباطات یک فرآیند حیاتی و پویا در چارچوب سازماندهی و شامل یک فرستنده، یک پیام و یک گیرنده؛ رمزگداری و رمزگشایی؛ یک رسانه ارتباطی؛ بازخورد و الزام مقابله با «پارازیت» و عوامل مزاحم است. همچنین به ضرورت تطابق رسانه ارتباطی با موقعیت پی خواهید برد.

نمایشنامه‌نویس ایرلندی، جورج برنارد شاو^۱، یک مسئله مهم در ارتباطات را در این عبارت خلاصه کرد: «بزرگ‌ترین مسئله در ارتباطات، تصور باطل به وقوع پیوستن آن است».

این توهم که ما در صورت عدم برقراری ارتباط با هم ارتباط برقرار کرده‌ایم، می‌تواند عواقب فاجعه‌باری، مانند غرق شدن کشتی سئول کره جنوبی در سال ۲۰۱۴ را به همراه داشته باشد. بررسی‌ها نشان داد که عدم برقراری ارتباط حیاتی میان خدمه و کنترل‌کنندگان ترافیک دریایی که می‌توانستند عملیات نجات را به سرعت انجام دهند، یک علت کلیدی در مرگ ۲۹۳ نفر شامل بسیاری از افراد ۱۶-۱۷ ساله در شرف فارغ‌التحصیلی از مدرسه بود.

ارتباطات اثربخش به افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهدافشان دست یابند. شرکت با مسئولیت محدود بریجواتر اسوشیت^۲، بزرگ‌ترین صندوق سرمایه‌گذاری پرریسک دنیا، به دنبال افزایش بهره‌وری و خدمات مشتریان از طریق توسعه ارتباطات باز است. به گفته *وال استریت ژورنال* از کارکنان خواسته می‌شود «همه چیز را همان‌گونه که هست مطرح کنند». آن‌ها «به بیان شکایات کوچک و نگرانی‌ها در یک بستر دیجیتال برای ثبت وقایع قابل مشاهده برای همگان، تشویق می‌شوند». نظرات معمولاً درباره مسائل بزرگ‌تر هستند اما گاهی نیز شامل موضوعات ریزی مثل دشواری‌های قالب‌بندی ایمیل‌ها می‌شوند. برای بهبود عملکرد فردی، شرکت روی آی‌پدهای مورد استفاده کارکنان برای ارزیابی ده‌ها نقاط قوت و ضعف یکدیگر، بازخوردها را جمع‌آوری و منتشر می‌کند.

تک سیستم^۳، شرکت استخدام نیروی انسانی فناوری اطلاعات، یک استراتژی متفاوت را به کار گرفته است. شرکت ظرف مدت یک ماه، ۱۸ رهبر ارشد را به بازدید از بیش از ۱۰۰ اداره محلی خود فرستاد. هدف این ملاقات‌ها، به‌روز کردن رودرروی کارکنان درباره اتفاقات و برنامه‌های شرکت بود. این مثال‌ها دلیل اهمیت فرآیند ارتباطات در سطوح چارچوب سازماندهی را نشان می‌دهند. امیدواریم این فصل به ارتقای مهارت‌های ارتباطی شما منجر شود.

تعریف ارتباطات

ارتباطات، «تبادل اطلاعات میان یک فرستنده و گیرنده و استنباط (ادراک) معنا میان افراد درگیر است». افراد در یک فرآیند

چرخشی^۴ و پویا اطلاعات تبادل شده را معنا بخشیده و تفسیر می‌کنند.

¹ George Bernard shaw

² Bridgewater associates LP

³ Teksystem

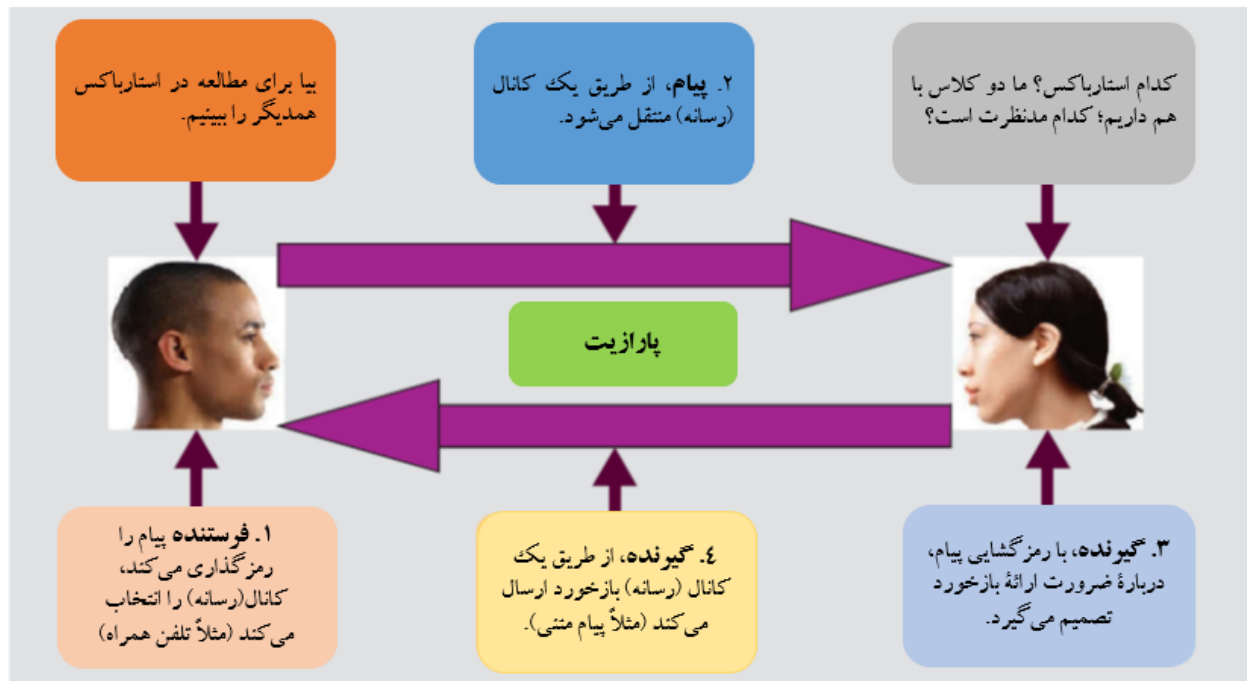
⁴ circular

یک پیمایش ملی روی ۴۰۰ کارفرما و ۶۱۳ دانشجوی کالج نشان داد که به اعتقاد بیش از ۸۰ درصد کارفرمایان و ۷۵ درصد دانشجویان، مهم ترین مهارت‌ها برای موفقیت در محل کار، مهارت‌های ارتباطی گفتاری و نوشتاری هستند. علیرغم اذعان ۶۰ درصد دانشجویان نسبت به ماهر بودن در ارتباطات کلامی و نوشتاری، تنها ۲۷ درصد کارفرمایان این نتیجه گیری را تأیید کردند.

این دانشجویان در حال فعالیت در یک پروژه دانشجویی در کتابخانه هستند. همان‌طور که می‌بینید برخی از آن‌ها فعالانه درگیر مکالمه هستند در حالی که سایرین بی‌اعتنا به نظر می‌رسند. به نظر شما دلیل تخمین بیش از حد مهارت‌های ارتباطی توسط دانشجویان کالج چیست؟ © Monkey Business Images/Shutterstock RF

چگونگی کارکرد فرآیند ارتباطات

همه ما می‌دانیم که برقراری ارتباط ساده و واضح نیست. پژوهشگران بررسی آن را به عنوان شکلی از پردازش اطلاعات اجتماعی آغاز کرده‌اند که در آن دریافت کنندگان با پردازش شناختی اطلاعات پیام‌ها را تفسیر می‌کنند. این کار منجر به توسعه یک مدل ادراکی ارتباطات شده است که آن را به عنوان فرآیندی به تصویر می‌کشد که در آن دریافت کنندگان در ذهن خود ایجاد معنا می‌کنند. با یک مثال و در قالب شکل ۲.۹، اجزای این فرآیند را به تصویر می‌کشیم.



شکل ۲.۹ فرآیند ارتباطات در عمل

(left): © Image Source/Getty Images RF; (right): © Fuse/Getty Images RF

فرستنده، پیام و گیرنده: فرستنده فرد یا گروهی است که قصد برقراری ارتباط از طریق ارسال اطلاعات یا پیامی را دارد و دریافت کننده فرد، گروه یا سازمانی است که پیام برای او در نظر گرفته شده است.

رمزگذاری: ارتباطات با رمزگذاری یک ایده یا فکر توسط فرستنده آغاز می‌شود. رمزگذاری به معنای تبدیل افکار به یک شکل یا زبان قابل فهم برای سایرین است. این زبان به مبنای پیام تبدیل می‌شود. مثلاً اگر یک استاد بخواهد درباره یک تکلیف با شما ارتباط

برقرار کند، در ابتدا باید دربارهٔ اطلاعات لازم برای برقراری ارتباط بیاندیشد. پس از حل این مسئله در ذهن او (رمزگذاری)، گام بعدی انتخاب یک کانال (رسانه) برای برقراری ارتباط است.

انتخاب کانال (رسانه): مدیران امکان برقراری ارتباط از طرق گوناگون مانند مکالمات و جلسات رودررو، تماس‌های تلفنی، نمودارها و بسیاری از انواع پیام‌های دیجیتال از قبیل ایمیل، پیام متنی، پیام صوتی، ویدئوکنفرانس، توئیتر، فیس‌بوک، بلک‌بورد^۱ و ... را دارند. در بخش بعدی دربارهٔ بهترین شیوهٔ انتخاب یک رسانه بحث خواهیم کرد.

رمزگشایی و ایجاد معنا: رمزگشایی یا فرآیند تفسیر و معنی کردن یک پیام زمانی رخ می‌دهد که دریافت‌کنندگان، یک پیام را دریافت می‌کنند. در مثال برقراری ارتباط استاد با شما دربارهٔ یک تکلیف، شما با دریافت پیام آن را رمزگشایی می‌کنید. طبق مدل ادراکی ارتباطات^۲، گیرندهٔ پیام معنای آن را در ذهن خود ایجاد می‌کند؛ در نتیجه ممکن است افراد گوناگون یک پیام را به اشکال مختلف تفسیر کنند.

بازخورد: دور اول بازخورد وقتی رخ می‌دهد که گیرندهٔ اصلی پیام، واکنشی را به فرستندهٔ پیام ابراز می‌کند. با دریافت این بازخورد توسط فرستندهٔ اولیه، احتمالاً آن را رمزگشایی و بازخورد متناظر با آن را ارسال می‌کند. این فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد که فرستنده و گیرنده معتقد باشند به شکل اثربخش ارتباط برقرار کرده‌اند.

پارازیت: پارازیت^۳، هر چیزی است که انتقال و درک یک پیام را مختل کند که انواع مختلفی دارد مانند: تفاوت‌های زبانی، نقص گفتاری^۴، دست‌خط ناخوانا، آمار نادرست، شنوایی و بینایی ضعیف، پارازیت‌های محیطی، حرف زدن سایر افراد، تجهیزات معیوب و فاصلهٔ فیزیکی میان فرستنده و گیرنده. پارازیت بر همهٔ پیوندهای فرآیند ارتباطات اثر می‌گذارد. ارتباطات غیرکلامی، که در ادامهٔ فصل مورد بحث قرار می‌گیرد نیز مانند تفاوت‌های میان فرهنگی فرستندگان و گیرندگان و محیط فیزیکی کار، منبعی از پارازیت است.

¹ Blackboard

² The perceptual model of communication

³ Noise

⁴ speech impairment

رفتار سازمانی در عمل

شرکت پرایسلاین گروپ، برای پیشگیری از ایجاد اختلال در ارتباط با مشتریان جهانی به شدت تلاش می‌کند.

پرایسلاین گروپ^۱، یک شرکت آنلاین مسافرتی ۸/۴۴ میلیارد دلاری است که از طریق بوکینگ دات کام^۲، پرایسلاین دات کام^۳ و آگودا برندز^۴، امکان رزور محل اقامت، صبحانه، جای خواب و سایر امکانات را در هتل‌ها، خوابگاه‌ها، آپارتمان‌ها، مراکز اقامتی و غیره برای مشتریان خود فراهم می‌کند. شرکت مستقیماً این خدمات را ارائه نمی‌کند، بلکه خدمات مسافرتی عرضه‌کنندگان گوناگون را برای مشتریانش تسهیل می‌کند.

با وجود ماهیت برخط کسب و کار این شرکت، مسافران به دلایل گوناگون مانند تأیید جزئیات سفر یا ایجاد تغییر در یک برنامه با شرکت تماس می‌گیرند. به گفته مدیرعامل سابق پاول جی. هنسی^۵، در حدود ۲۰ درصد از مشتریان در نهایت با کارکنان شرکت تلفنی صحبت می‌کنند. این یک چالش ارتباطی است زیرا ۱۲۷۰۰ کارمند شرکت به صورت شبانه‌روزی و در تمام روزهای هفته و در بیش از ۲۲۰ کشور کار می‌کنند.

مثلاً اکثر مسافران ترجیح می‌دهند به زبان مادری با نمایندگان خدمات مشتریان صحبت کنند. برای تحقق این امر، شرکت شماره خدمات مشتریان را در همه صفحات آنلاین قابل مشاهده قرار می‌دهد و علیرغم امکان صرفه‌جویی در هزینه‌ها از طریق برون‌سپاری خدمات، خودش این کار را انجام می‌دهد.

بوکینگ دات کام، بزرگ‌ترین کسب و کار جهانی پرایسلاین، ۶۰۰۰ کارمند تمام‌وقت در بخش خدمات مشتریان مسلط به زبان انگلیسی و یک زبان دیگر دارد. به گفته هنسی، «بسیاری از کارکنان، مخصوصاً در اروپا به سه یا چهار زبان صحبت می‌کنند. ما تسلط به زبان را بررسی می‌کنیم و به ازای هر زبان اضافه، اندکی بیشتر به آن‌ها پرداخت می‌کنیم. همچنین دوره‌های تدریس زبان را پیشنهاد می‌کنیم ... ما به ۴۲ زبان خدمت ارائه می‌کنیم».

استخدام افراد مسلط به چند زبان و در عین حال دارای مهارت‌های ارتباطی خوب، یک چالش است. یکی از این مهارت‌ها، درک تفاوت‌های میان فرهنگی است. مثلاً به گفته هنسی مردم «برزیل و چین بیشتر تمایل به تماس تلفنی دارند زیرا به رزرو صرفاً آنلاین عادت ندارند. هلندی‌ها اما کمترین تماس را برقرار می‌کنند. به دلیل تمایل مردم آمریکای جنوبی به طولانی صحبت کردن، ما نیاز به کارکنان بیشتری داریم که به زبان آن‌ها مسلط باشند تا کمتر پشت خط معطل بمانند».

جزئیات زبانی درون یک زبان نیز می‌تواند ایجاد مانع کند. به گفته هنسی «علیرغم تسلط کارکنان به زبان مورد نظر، برخی مشتریان در برخی مناطق دنیا علاقه‌ای به صحبت با فردی غیربومی یا ناآگاه به جزئیات زبانی ندارند». مثلاً مشتریان ژاپنی قادر به تمایز قائل شدن میان ژاپنی حرف زدن یک سنگاپوری، آمریکایی و ژاپنی هستند و از بین این‌ها، آخری را ترجیح می‌دهند». بنابراین شرکت آموزش ویژه‌ای به نمایندگان فعال در ژاپن ارائه می‌کند. شرکت تمام تلاش خود را می‌کند تا احتمال صحبت مشتریان با کسی که زبانش را ترجیح می‌دهند افزایش یابد».

¹ The Priceline Group

² Booking.com

³ Priceline.com

⁴ Agoda brands

⁵ Paul J. Hennessy

این شرکت همچنین بر کیفیت ارتباطات نوشتاری نیز متمرکز است و با توجه به برند جهانی خود، باید مترجمان زیادی را برای ترجمه همه اسناد به زبان‌های محلی برای وبسایت‌های مورد نظر استخدام کند. شرکت برای این کار از برنامه‌های کامپیوتری استفاده نمی‌کند تا از برقراری نادرست ارتباط جلوگیری کند.

بیانید

۱. کدام جزء از فرآیند ارتباطات، بیشتر در معرض پارازیت میان کارکنان خدمات مشتریان شرکت و مشتریانش است؟
۲. درباره روش‌های ارتباط اثربخش شرکت، کدام مورد بیشتر شما را تحت تأثیر قرار داده است؟ توضیح دهید.

انتخاب کانال / رسانه مناسب

یکی از شیوه‌های برقراری ارتباط اثربخش، استفاده از مناسب‌ترین ابزار نسبت به موقعیت است یعنی ما غنای رسانه را با پیچیدگی شرایط تطابق می‌دهیم. در ادامه چگونگی این کار را بررسی می‌کنیم.

غنای رسانه: غنای رسانه^۱، ظرفیت یک ابزار ارتباطی مشخص را در انتقال اطلاعات و ارتقای فهم می‌سنجد. رسانه‌ها از غنی تا ضعیف را شامل می‌شوند. غنای بیشتر یک رسانه مناظر با انتقال بهتر اطلاعات است. چهار عامل بر غنای رسانه تأثیر می‌گذارند:

۱. **سرعت بازخورد:** بازخورد سریع‌تر غنا را افزایش می‌دهد.
۲. **کانال:** ویژگی‌های تصویری و صوتی یک ویدئو کنفرانس، نسبت به جنبه‌های تصویری یک گزارش مکتوب غنای بیشتری دارند.
۳. **نوع:** رسانه‌های شخصی مانند تماس‌های تلفنی و گفتگوی شخصی، غنی‌تر از رسانه‌های غیرشخصی مانند یادداشت‌ها و ایمیل‌های گروهی هستند.
۴. **منبع زبانی:** زبان طبیعی بدن و صحبت رودررو نسبت به اعداد یک گزارش مالی باعث ایجاد غنای بیشتری می‌شوند.

پیچیدگی موقعیت: پیچیدگی شرایط از کم تا زیاد در تغییر است. موقعیت‌های دارای پیچیدگی کمتر، روتین و قابل پیش‌بینی هستند مانند به‌روزرسانی کارکنان بر اساس فروش ماه گذشته توسط مدیران یا محاسبه حقوق و دستمزد. شرایط دارای پیچیدگی زیاد نیز مانند ادغام یا بازنگری ساختار شرکت، مبهم، غیرقابل تحلیل و از لحاظ هیجانی پرفشار هستند.

پیچیدگی موقعیت در تصویر سمت راست کمتر از تصویر سمت چپ است. سخنرانی برای گروهی از کارکنان در یک فروم آزاد^۲، پیچیدگی بیشتری دارد زیرا سخنران درباره پرسش‌های افراد یا چگونگی واکنش آن‌ها به پیام‌ها ایده قبلی ندارد. به نظر شما مدیران چگونه خود را برای یک جلسه فروم آزاد آماده کنند؟
(left): © Ryan McVay/Getty Images RF; (right): © Jupiterimages/Getty Images RF

انتخاب رسانه مناسب: یک مکالمه رودرروی دوجانبه، غنی‌ترین نوع ارتباط است. زیرا امکان ارائه بازخورد فوری و مشاهده علائمی مانند زبان بدن و لحن صدا را برای مشارکت کنندگان فراهم می‌کند. از ارتباط رو در رو در شرایط پیچیده یا دارای اهمیت برای گیرندگان پیام استفاده کنید. در مقابل اما مکالمات تلفنی و ویدئو کنفرانس‌ها حتی با وجود داشتن غنای زیاد، چندان پرمعنی و آگاهی‌دهنده نیستند. مثلاً وینارها^۳ و ارائه‌های وبکس^۴، برای انتشار اطلاعات مناسب‌اند اما بر اساس تجربه می‌توان گفت برای اطمینان از درک پیام ارسالی

¹ Media richness

² open forum

³ webinars

⁴ WebEx presentations

مناسب نیستند. در سوی دیگر مقیاس پیچیدگی خبرنامه‌ها، گزارش‌های کامپیوتری و ایمیل‌های انبوه به دلیل غنای کمتر برای موقعیت‌های ساده‌تر مناسب‌اند. پیام‌های از طریق ایمیل و شبکه‌های اجتماعی از لحاظ غنا شرایط متفاوتی دارند؛ اگر به شکل غیرشخصی مخاطبان زیادی را پوشش دهند دارای غنای کمتر و اگر اطلاعات متنی و تصویری منجر به بازخورد سریع را ترکیب کنند، دارای غنای بیشتری هستند.

فعالیت عملی

تحلیل یک ارتباط نادرست

موقعیتی را در نظر بگیرید که با یک فرد یا گروه دچار سوء تفاهم شدید و به پرسش‌های زیر پاسخ دهید.

۱. از نظر مدل فرآیند ارتباطات شکل ۲.۹، مشکل چه بوده است؟
۲. بر اساس آموخته‌های خود درباره رسانه‌های ارتباطی، آیا مناسب‌ترین رسانه را انتخاب کردید؟ توضیح دهید.
۳. بر اساس پاسخ‌هایتان به پرسش‌های بالا، چه چیز را متفاوت انجام خواهید داد؟

این بخش را با بیان ترجیحات افراد برای ارتباط از طریق رسانه‌های مختلف به پایان می‌بریم. پژوهش درباره تفاوت‌های فردی گرایش‌های زیر را نشان داد:

- مهمانان تحصیل کرده هتل ترجیح می‌دهند شخصاً یا از طریق ارتباط کتبی شکایت کنند.
- مردها و افراد برون‌گرا ترجیح می‌دهند از طریق رسانه‌هایی با غنای زیاد مانند چهره به چهره ارتباط برقرار کنند.
- افراد مسن کمتر از طریق دستگاه‌های تلفن همراه ارتباط برقرار می‌کنند.
- با بازنشستگی افراد بیشتری از نسل انفجار جمعیت احتمالاً این روند تغییر می‌کند.

۲.۹ شایستگی ارتباطی

پرسش اصلی

کدام جنبه‌های اصلی ارتباطات میان فردی به ارتقای شایستگی ارتباطی کمک می‌کند؟

تصویر بزرگ‌تر

شایستگی ارتباطی به معنای توانایی شما در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران است. اینکه استخدام‌کنندگان به دنبال مهارت‌های ارتباطی در فارغ‌التحصیلان از کالج هستند، باعث رضایت شما از امکان یادگیری ارتقای این مهارت‌ها خواهد بود. در این بخش چگونگی استفاده از ارتباط غیر کلامی، گوش دادن فعال، ارتباطات غیردفاعی و همدلی برای افزایش شایستگی ارتباطی^۱ را خواهید آموخت.

علیرغم عدم وجود فقدان یک تعریف جهانی پذیرفته شده از شایستگی ارتباطی، می‌توان آن را یک شاخص عملکردی برای توانایی‌های فردی در استفاده مؤثر از رفتارهای ارتباطی در یک زمینه مشخص دانست. اگر نسبت به دانستن سطح شایستگی ارتباطی خود کنجکاو هستید، خودارزیابی ۱.۹ را تکمیل کنید. اگر امتیازتان از مقدار مورد نظر کمتر است، از ایده‌های این فصل برای بهبود مهارت‌های ارتباطی استفاده کنید.

خودارزیابی ۱.۹

ارزیابی شایستگی ارتباطی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا از نتایج راضی هستید؟
۲. بر اساس نمره کسب شده، سه مورد از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف خود را بیان کنید.
۳. چگونه می‌توانید از نقاط قوت خود برای نقش دانش‌آموز (دانشجو) استفاده مؤثر کنید؟
۴. چگونه می‌توانید نقاط ضعف خود را ارتقاء دهید؟

¹ communication competence

خودارزیابی ۱.۹

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم	گویه	رتبه
					اغلب در مکالمه با دیگران از ارتباط چشمی استفاده می کنم.	۱
					اغلب موضوعات جدید را در حین مکالمه پیش می کشم.	۲
					در حین مکالمه با دیگران احساس نیاز به قطع کردن صحبت آن ها نمی کنم.	۳
					من تلاش می کنم تا سرعت سخنرانی خود را بر اساس مخاطبانم تنظیم کنم.	۴
					به ندرت در حین صحبت با چیزهای مختلف بازی و بقراری می کنم.	۵
					در حین صحبت کردن از مکث، سکوت و استفاده از آواهایی مانند «ام...» اجتناب می کنم.	۶
					در حین صحبت سعی می کنم اعتماد به نفس خود را نشان دهم.	۷
					در طول صحبت از پرسش هایی استفاده می کنم که نشان دهنده پیگیری بحث است.	۸
					تلاش می کنم مخاطبان صحبت های خود را به شرکت در بحث تشویق کنم.	۹
					تلاش می کنم از شوخی و داستان در طول مکالماتم استفاده کنم.	۱۰
					تلاش می کنم در طول مکالماتم زیاد درباره خودم صحبت نکنم.	۱۱
					تلاش می کنم میزان صدای خود را در طول صحبت کنترل کنم.	۱۲

نحوه نمره دهی

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

گزینه	کاملاً مخالفم	مخالقم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

امتیازات خود را از ۱۲ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۱۲ و حداکثر ۶۰ خواهد بود.

نمره بین ۱۲ تا ۲۷ : میزان اثربخشی تیمی ضعیف است.

نمره بین ۲۸ تا ۴۳ : میزان اثربخشی تیمی متعادل است.

نمره بالاتر از ۴۳ : میزان اثربخشی تیمی قوی است.

در ادامه چهار مهارت ارتباطی مؤثر بر شایستگی ارتباطی را مرور می کنیم:

- ارتباط غیر کلامی
- گوش دادن فعال^۱

^۱ Active listening

- ارتباطات غیردفاعی^۱
- همدلی

منابع ارتباط غیر کلامی

ارتباط غیر کلامی، برقراری ارتباط بدون استفاده از کلمات است. به گفته کارشناسان ارتباطات، «ارتباط غیر کلامی شامل رفتارهای قابل مشاهده مانند حالات صورت، چشم، لمس کردن و لحن صدا و همچنین پیام‌های واضحی مانند نحوه پوشش، حالت ایستادن و همچنین فاصله مکانی بین دو یا چند نفر است».

ارتباط غیر کلامی، چاشنی ارتباط کلامی است. یعنی برای درک نگرش و احساسات افراد در حال صحبت و در نتیجه تفسیر دقیق‌تر پیام آن‌ها کمک می‌کند.

در ادامه چهار منبع اصلی پیام‌های غیر کلامی را بررسی می‌کنیم:

- حرکات بدن و ایما و اشاره^۲
- لمس کردن
- حالات چهره^۳
- ارتباط چشمی

حرکات بدن و ایما و اشاره: حرکات بدن مانند خم شدن به جلو یا عقب و ایما و اشاره، با فراهم آوردن اطلاعات غیر کلامی، می‌توانند فرآیند ارتباطات را تقویت یا تضعیف کنند. حالت‌های باز بدن، مانند خم شدن به عقب، یا حرکت با کف دست‌ها رو به بالا، ارتباط بی‌واسطه^۴ را نشان می‌دهند؛ واژه‌ای که برای نشان دادن گشودگی، خونگرمی، نزدیکی و در دسترس بودن برای ارتباط استفاده می‌شود. مطالعه اخیر نشان داد که حرکات محکم و قطعی دست توسط مدیران، نسبت به حرکات دفاعی یا عدم حرکت، باعث ایجاد حس نزدیکی بیشتر توسط کارکنان می‌شود. دفاعی بودن^۵، با حرکاتی مانند بازوان گره کرده، دستان یا پاهایی متقاطع یا اشاره کردن به دیگران نشان داده می‌شود.

لمس کردن: لمس کردن یکی دیگر از نشانه‌های غیر کلامی قوی است. مردم به لمس کردن افراد مورد علاقه خود تمایل دارند. بر اساس پژوهش‌ها، زنان نسبت به مردان در هنگام صحبت کردن تمایل بیشتری به لمس یکدیگر دارند. لمس کردن، حاوی احساس خونگرمی و مهربانی است و یک پیوند شخصی میان افراد ایجاد می‌کند. در لمس کردن افرادی با فرهنگ‌های گوناگون دقت کنید زیرا هنجارهای لمس کردن در سراسر دنیا متنوع است.

¹ Nondefensive communication

² Body movements and gestures

³ Facial expressions

⁴ immediacy

⁵ Defensiveness

حالات چهره: حالات چهره، انبوهی از اطلاعات را منتقل می‌کنند. مثلاً لبخند زدن، معمولاً نشان دهنده خونگرمی، خوشحالی یا دوستی است در حالی که اخم کردن، نارضایتی یا خشم را منتقل می‌کند. آیا این تعابیر جهانی‌اند؟ خلاصه‌ای از تحقیقات مرتبط نشان داد که ارتباط بین حالات چهره و هیجانات در فرهنگ‌های گوناگون با یکدیگر متفاوت است. مثلاً ممکن است لبخند زدن در کشورهای مختلف نشان دهنده هیجان یکسانی نباشد. بنابراین در تفسیر حالات چهره گروه‌های گوناگون کارکنان دقت کنید.

ارتباط چشمی: این نوع ارتباط، یک نشانه غیر کلامی قوی است که در فرهنگ‌های گوناگون، دارای تنوع است. به غربی‌ها در سنین پایین آموزش می‌دهند که در هنگام صحبت با آن‌ها، به والدین خود نگاه نکنند. در مقابل اما به آسیایی‌ها یاد داده می‌شود برای نشان دادن اطاعت و فرمانبرداری از تماس چشمی با والدین یا فرد ارشد خودداری کنند. در این خصوص نیز شما باید برای برقراری ارتباط چشمی با کارکنان گوناگون نسبت به گرایش‌های مختلف حساس باشید.

نکات کاربردی: در ادامه توصیه‌های خود را برای بهبود توانایی‌های ارتباط غیر کلامی ارائه می‌کنیم.

حرکات بدن، ایما و اشاره و سخنرانی

- با کمی خم شدن به جلو، علاقه خود را به فرد سخنگو نشان دهید.
- شانه‌های افتاده، سر به سمت پایین، لحن یکنواخت یا صدای نامفهوم را در خود نشان ندهید زیرا همه این موارد عدم قطعیت یا اعتماد به نفس را نشان می‌دهند.
- خیلی سریع یا خیلی آهسته صحبت نکنید. لحن شما باید متناسب با لحن پیام باشد.
- از نقل قول غیرمستقیم¹، به عنوان سازوکاری برای بررسی دقت ارتباط استفاده کنید. **نقل قول غیرمستقیم، تکرار گفته یا نوشته فرد دیگر است.**

حالات صورت مانند این تصاویر قابلیت آشکار کردن هیجان پشت یک پیام را دارند ولی ممکن است به راحتی سوء تعبیر شوند. کدام یک از این حالات چهره نشان دهنده خوشحالی، نگرانی و خشم است؟ (left to right): © uwe umst_tter/Getty Images RF, © Chajamp/Shutterstock RF, © Royalty-Free/Corbis, © pathdoc/Shutterstock RF

حالات چهره

- سر خود را به نشانه گوش دادن یا موافق بودن با گوینده تکان دهید.
- با لبخند، علاقه خود را نشان دهید.
- چشمان خود را نبندید یا عضلات صورت خود را منقبض نکنید.

ارتباط چشمی

- ضمن حفظ ارتباط چشمی، از گوینده روی برنگردانید.

گوش دادن

گوش دادن، فرآیند رمزگشایی و تفسیر فعالانه پیام‌های شفاهی است. این فرآیند، چیزی فراتر از شنیدن ساده و نیازمند توجه شناختی و پردازش اطلاعات است. در این خصوص یک اجماع عمومی وجود دارد که گوش دادن یک مهارت اساسی از شایستگی

¹ paraphrasing

ارتباطی است. طبق مطالعات پشتیبان این نتیجه گیری، گوش دادن فعال باعث احساس درک بیشتر در گیرندگان پیام و این نتیجه گیری برای افراد می شود که مکالمات آن‌ها مفیدتر، حساس تر و حامیانه تر است. واضح است که گوش دادن فعال، نتایج مثبتی دارد. متأسفانه علیرغم تصور عموم ما مبنی بر اینکه شنونده‌های خوبی هستیم، شواهد خلاف این را اثبات می کند. مثلاً طبق تخمین پژوهشگران، شنوندگان تنها ۲۰ تا ۵۰ درصد شنیده‌های خود را حفظ می کنند.

به نظر شما علت از دست دادن یا فراموش کردن بسیاری از شنیده‌های ما چیست؟ یک دلیل این است که نرخ ظرفیت شناختی ما برای پردازش کلمات از صحبت افراد بیشتر است. به عبارت دیگر، فرآیندهای شناختی ما به دلیل کم استفاده ماندن، دچار خیالبافی و حواس پرتی می شوند. پارازیت، دلیل دیگر این موضوع است. سومین دلیل که قابل کنترل نیز است، انگیزه شما برای گوش دادن و سبک گوش دادن شما می باشد. گوش دادن فعال مستلزم تلاش است؛ تا زمانی که انگیزه کافی نداشته باشید، یک شنونده بهتر نخواهید بود.

سبک (های) گوش دادن شما چیست؟ شما می توانید با آگاهی نسبت به سبک اصلی گوش دادنتان، شایستگی ارتباطی خود را ارتقاء دهید. چهار سبک کلی برای گوش دادن موجود است:

۱. **فعال - من کاملاً متوجه گوینده هستم:** شنوندگان فعال «با همه وجود متوجه گوینده هستند». یعنی انگیزه دارند تا به صحبت‌های دیگران کاملاً گوش داده و توجه کنند. آن‌ها بر ارتباط ایجاد شده متمرکزاند و ضمن شرکت در بحث و صرف انرژی، از زبان بدن مانند خم شدن یا ایجاد ارتباط چشمی، نیز برای انتقال پیام به خوبی استفاده می کنند.

۲. **درگیر - من نسبتاً متوجه گوینده هستم:** این نوع شنوندگان، قسمتی از توجه و انرژی خود و نه همه آن را معطوف به گوش دادن می کنند. آن‌ها ضمن واکنش به حرف‌های طرف مقابل با بی میلی در بحث مشارکت می کنند. استفاده آن‌ها از نشانه‌های غیر کلامی غیرقطعی و متناوب است.

۳. **منفعل - گوش دادن وظیفه من نیست:** شنوندگان منفعل در بحث مشارکت نمی کنند. آن‌ها فرض می کنند که گوینده مسئول کیفیت تعامل است و معتقدند نقش آن‌ها دریافت منفالته اطلاعات است. شنوندگان منفعل علیرغم نشان دادن توجه خود، گاهی در این کار وانمود نیز می کنند. به طور کلی آن‌ها انگیزه یا انرژی زیادی صرف دریافت یا رمزگشایی از پیام‌ها نمی کنند.

۴. **بی‌اعتنا - من علاقه‌ای ندارم:** شنوندگان بی‌اعتنا، تمایلی به تعامل ندارند. آن‌ها در ظاهر بی‌علاقه، بی‌حوصله و حواس پرت هستند. ممکن است در حین صحبت با دیگران شروع به کار با گوشی موبایل خود کنند. زبان بدن آن‌ها نیز با حرکاتی مانند لم دادن یا عدم برقراری ارتباط چشمی نشان از بی‌علاقگی آن‌ها دارد.

شما به استفاده از کدام یک از این چهار نوع سبک علاقه دارید؟ آیا اغلب از یک یا دو سبک استفاده می کنید یا سبک گوش دادن شما بسته به موقعیت متفاوت است؟ با انجام خودارزیابی ۲.۹ می توان به این پرسش‌ها پاسخ داد.

خودارزیابی ۲.۹

ارزیابی سبک گوش دادن

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. بر اساس نتایج سبک خود را چگونه طبقه‌بندی می کنید؟

۲. آیا از نتایج تعجب کردید؟

۳. سه کار برای ارتقای مهارت‌های گوش دادن خود را بیان کنید.

خودارزیابی ۲.۹

به موقعیت دشواری که با شخصی در محیط کار در طول هفته گذشته داشته‌اید، فکر کنید. آنگاه با توجه به مقیاس زیر، به هر جمله امتیاز دهید:

۱: در هیچ زمان؛ ۲: به ندرت؛ ۳: نیمی از زمان‌ها؛ ۴: بیشتر زمان‌ها؛ ۵: همهٔ زمان‌ها

گویه	۱	۲	۳	۴	۵
------	---	---	---	---	---

- ۱- من در تمام طول مکالمه، رو به روی فرد می‌ایستم.
- ۲- من در کارها مداخله نمی‌کنم.
- ۳- من در حالیکه شخص دیگری در حال صحبت کردن است، صحبت نمی‌کنم.
- ۴- من به ایده‌ها و مفاهیم اصلی گوش می‌دهم.
- ۵- من به حرف‌های شفاهی گوش می‌دهم.
- ۶- من زبان بدن را مشاهده می‌کنم.
- ۷- من ذهنم را باز نگه می‌دارم.
- ۸- من صحبت دیگران را برای آغاز کردن صحبت خودم، متوقف نمی‌کنم.
- ۹- من از پاسخ‌های گوش کردنی مناسب مانند: من می‌بینم، استفاده می‌کنم.
- ۱۰- جهت تشریح و توضیح معنی صحبت‌های فرد، سؤالاتی را می‌پرسم.
- ۱۱- من در حالیکه فردی در حال صحبت کردن می‌باشد، شروع به صحبت نمی‌کنم.
- ۱۲- من از زبان تن مناسبی استفاده می‌کنم.
- ۱۳- من از حالات صورت مناسبی استفاده می‌کنم.
- ۱۴- من حالات صورت و بدنم را در هنگام برقراری ارتباط با دیگران، به خوبی حفظ می‌کنم.
- ۱۵- من از خنده‌های تقلیدی و جعلی استفاده نمی‌کنم.

نحوه نمره‌دهی

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

امتیازات خود را از ۱۵ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۱۵ و حداکثر ۷۵ خواهد بود.

امتیاز بین ۷۵ - ۶۰: مهارت‌های عالی در زمینه گوش دادن

امتیاز بین ۵۹ - ۴۵: یادگیری بیشتر و ماهرانه‌تر مهارت‌های گوش دادن

امتیاز کمتر از ۴۵: مهارت‌های ضعیف در زمینه گوش دادن

تبدیل شدن به یک شنونده مؤثرتر: گوش دادن مؤثر، یک مهارت قابل یادگیری و مستلزم تلاش و انگیزه است که اغلب به توجه

به محتوای پیام منجر می‌شود. با استفاده از پیشنهادات جدول ۱.۹ می‌توان مهارت‌های گوش دادن در محل تحصیل، خانه یا محل کار را

افزایش داد.

جدول ۱.۹ توصیه‌هایی برای گوش دادن مؤثر

توضیح	توصیه
بدون ایجاد اختلال به همه فرصت ابراز عقیده بدهید.	احترام خود را نشان دهید.
افکار درونی و اندیشه‌های پیش از تعامل را کنار بگذارید.	از اولین جمله گوش بدهید.
در لحظه بمانید و بر فرستنده پیام تمرکز کنید. از پیش صحبت‌های طرف مقابل را پیش‌بینی نکنید.	ذهن آگاه باشید.
از گوش‌های خود بیش از دهان استفاده کنید و سعی کنید از قانون ۲۰/۸۰ بهره ببرید. یعنی فرد مقابل باید ۸۰ درصد صحبت کند و شما ۲۰ درصد زمان را صحبت کنید.	سکوت کنید.
پرسش کردن، ضمن کمک به روشن کردن گفته‌های طرف مقابل، نشان از گوش دادن شما دارد.	پرسش کنید.
نقل قول غیرمستقیم به طرف مقابل نشان می‌دهد که با گفته‌های او موافق هستید. خلاصه کردن نیز باعث یکپارچگی یک مکالمه کلی می‌شود. هر دو تکنیک، به دلیل اطمینان از درک صحیح پیام‌ها، دقت ارتباطی را افزایش می‌دهند.	صحبت‌های طرف مقابل را نقل قول غیرمستقیم و خلاصه کنید.
با روش‌هایی مانند یادداشت‌برداری، اطلاعات مهم را در کامپیوتر ذهنی خود ثبت کنید.	آنچه گفته شده را به خاطر بسپارید.
از نشانه‌های غیرکلامی برای ابراز علاقه و درگیری خود در بحث استفاده کنید.	بدن خود را نیز درگیر بحث کنید.

SOURCE: Based on J. Keyser, "Active Listening Leads to Business Success," *T+D*, July 2013, 26–28; and B. of Active Listening," *The American Salesman*, December 2010, 28–30 Brooks, "The Power

ارتباطات غیر دفاعی

حالت دفاعی^۱ زمانی رخ می‌دهد که افراد تصور کنند مورد حمله یا تهدید قرار دارند. اولین واکنش دهنده‌های ما به حالت دفاعی آمیگدالاهای مغزمان^۲ هستند. یک متخصص علوم اعصاب، اعلام کرد که آمیگدالا «با دسترسی به خاطرات هیجانی، محرک مشخص شده را بالقوه تهدیدکننده تشخیص می‌دهد و باعث واکنش ترس عاطفی می‌شود که پاسخ رفتاری ستیز یا گریز^۳ را به حرکت در می‌آورد». این واکنش منجر به گوش دادن دفاعی و رفتارهای مخربی مانند در لاک خود فرورفتن^۴ یا انفعال تهاجمی^۵، ایستادن پشت قوانین یا سیاست‌ها، ایجاد انحراف یا حمله متقابل می‌شود.

همچنین، بروز حالت دفاعی از سوی یک نفر منجر به حالت مشابه در دیگران می‌شود. روی هم رفته، اتخاذ حالت دفاعی از جانب هر یک از طرفین یک تبادل، باعث کاهش دقت و کارایی ارتباطات می‌شود.

ممکن است تعجب کنید که بدانید حالت دفاعی اغلب با یک انتخاب نادرست واژگان یا حالت غیرکلامی در تعاملات ایجاد می‌شود. به زبان اصلاح (تعدیل) رفتاری، این عوامل محرک پیشایندهای^۶ حالت تدافعی نامیده می‌شوند. مثلاً استفاده از واژگان مطلق مانند «همیشه» یا «هرگز»، احتمال ایجاد یک واکنش دفاعی را افزایش می‌دهد. سعی کنید از این واژگان استفاده نکنید زیرا به ندرت درست هستند. در عوض با اجتناب از پیشایندهای دفاعی و استفاده از پیشایندهای مثبت (مطابق جدول ۲.۹) می‌توان شایستگی ارتباطی را افزایش داد.

¹ Defensiveness

² brain's amygdala

³ fight-or-flight biobehavioral response

⁴ shutting down

⁵ Being passive-aggressive

⁶ antecedents

آیا تاکنون یک تصادف اتومبیل را تجربه کرده‌اید؟ اگر بله، احتمالاً اطلاعات کاملی از حالت دفاعی داشتن در اختیار دارید. در چنین موقعیت‌هایی، یک طرف اغلب سعی در سرزنش طرف دیگر می‌کند، در حالی که هر دو طرف از خودشان دفاع می‌کنند. به نظر شما کدام یک از سبک‌های حالت تدافعی جدول ۲.۹، در چنین موقعیت‌هایی بیشتر رخ می‌دهد؟

© Chris Ryan/agefotostock RF

جدول ۲.۹ پیشایندهای ارتباطات دفاعی و غیردفاعی

به سوی حالت تدافعی		به سوی حالت غیر تدافعی	
سبک	مثال	سبک	مثال
ارزیاب	«کار تو نامرتب است.»	توصیفی	«تو در کارت دو روز تأخیر داشتی.»
کنترل‌کننده	«تو باید.....»	حل مسئله	«به نظرت دلایل از دست دادن ضرب‌العجل چیست؟»
تعیین‌کننده استراتژی	«از تو می‌خواهم که در طول جلسه با من ماقفت کنی تا بر چالش‌ها غلبه کنیم.»	رک و صریح	«با نظر خودت در جلسه رأی بده، می‌توانی با پیشنهاد من مخالفت کنی.»
خشنی (بی‌طرف)	«نگران گذشته ضرب‌العجل نباش، این مسئله مهمی نیست..»	همدلانه	«از دست رفتن ضرب‌العجل باعث ناامیدی من است. می‌توانیم با هم برای بازگشت به زمان‌بندی برنامه ریزی کنیم.»
ارشد (دارای برتری)	«به من گوش کن؛ من ۲۰ سال اینجا سابقه دارم.»	برابر	«بیا دلایل از دست رفتن ضرب‌العجل را با هم بررسی کنیم.»
قطعی	«ما این ایده را در گذشته آزمایش کردیم. ایده مفیدی نیست.»	صادق و دارای گشودگی	«استفاده از پیام‌های اول شخص: «من در خصوص شیوه صحبت تو با مشتری عصبانی هستم زیرا باعث می‌شود بخش ما غیر پاسخگو به نظر برسد.»

SOURCE: Based on J. R. Gibb, "Defensive Communication," *Journal of Communication*, 1961, 141-148; and "Reach Out: Business Post, April 14, 2013. Effective Communication," *Sunday*

فعالیت عملی

شناخت ارتباطات دفاعی

۱. تعاملی را در نظر بگیرید که منجر به حالت دفاعی از جانب هر یک از طرفین شده است.
۲. با توجه به جداول ۱.۹ و ۲.۹، دلایل احتمالی الگوی ارتباطی تدافعی را شناسایی کنید.
۳. با توجه به جداول ۱.۹ و ۲.۹، سه کار را شناسایی کنید که انجام متفاوت آن‌ها امکان تسهیل ارتباطات غیردفاعی را فراهم می‌آورد.

ارتباط با دیگران از طریق همدلی

در فصل سوم و در هنگام بحث درباره اجزای هوش هیجانی به همدلی اشاره کردیم. علیرغم اشاره چندین نوع همدلی توسط پژوهشگران، اجماع عمومی این است که **همدلی نشان دهنده توانایی شناخت و درک احساسات و افکار دیگران است**. همدلی به عنوان یک تکنیک انعکاسی باعث رشد ارتباطات باز می‌شود.

همدل بودن مستلزم دو اقدام اساسی است. اولین اقدام ذهن آگاهی است. برای همدلی باید توجه خود را بر احساسات و هیجانات کلامی و غیر کلامی بروز یافته توسط دیگران معطوف کنیم. به عنوان دومین اقدام باید درک خود از احساسات و افکار شخص دیگری را در ارتباطات خود بگنجانیم. برای این کار باید زبان متناسب با دیدگاه فرستنده پیام استفاده کنیم.

همدلی منجر به اثربخشی بیشتر ارتباط و تعامل می شود زیرا افراد احساس شنیده شدن می کنند و همچنین حاوی این پیغام است که ما به دیگران اهمیت می دهیم. علیرغم همدلی بیشتر در زنان، مطالعات نشان می دهند که هر کس با آموزش و تمرین قادر به یادگیری این مهارت است.

شرکت فورد موتور¹، با استفاده از اصل همدلی در طراحی محصولات اثربخش تر به مهندسانش کمک می کند.

¹ Ford Motor Co

رفتار سازمانی در عمل

شرکت فورد با همدلی محصولاتش را طراحی می‌کند.

تمرکز یکی از مقاله‌ها *هاروارد بیزینس ریویو* بر نقش همدلی در سازمان‌ها بود. نویسنده مقاله درباره استفاده از همدلی در شرکت فورد می‌گوید: «شرکت فورد از مهندسان (اغلب مرد) خود خواست تا لباس همدلی^۱ به تن کنند؛ یک شبیه‌ساز که به آن‌ها امکان می‌دهد علائم بارداری مانند کمردرد، فشار ممانه و تحمل حدود ۳۰ پوند وزن اضافه را از نزدیک تجربه کنند. آن‌ها حتی می‌توانند حرکتی را احساس کنند که تقلید از لگد زدن جنین است. هدف از این ایده درک چالش‌های ارگونومیک زنان باردار در حین رانندگی از جمله دسترسی محدود، تغییر در وضعیت قرارگیری و مرکز ثقل و بی‌نظمی کلی بدن است.»

بیانید

۱. آیا این مثال کاربرد خوبی از همدلی را نشان می‌دهد؟

۲. آیا می‌توانید به سایر زمینه‌های مناسب برای استفاده از همدلی اشاره کنید؟ توضیح دهید.

¹ Empathy Belly

۳.۹ جنسیت، نسل‌ها و ارتباطات

پرسش اصلی

جنسیت و سن چگونه بر فرآیند ارتباطات تأثیر می‌گذارد؟

تصویر بزرگ‌تر

از ابتدای تاریخ، نحوه ارتباط زنان و مردان و همچنین نسل‌های گوناگون با یکدیگر متفاوت بوده است. شما می‌توانید با درک و تطبیق تفاوت‌های ارتباطی میان جنسیت‌ها و نسل‌های مختلف، شایستگی ارتباطی خود را بهبود بخشید. این بخش برای این مهم به شما کمک می‌کند.

فرض کنید که شما در شرف کار با کسی هستید که اظهارات زیر را در یک جلسه برنامه‌ریزی استراتژیک بیان کرده است: «من موافق این تصمیم نیستم... نه، کارم تمام نشده است. من از این موضع عقب نخواهم رفت و تا زمانی که مدارک قطعی بیشتری برای کار نداشته باشیم، تیم و منابع خود را متعهد این پروژه نمی‌کنم. دوره زمانی». برداشت شما نسبت به این فرد چیست؟ آیا اگر نام او به جای مارک^۱، مری^۲ باشد شما برداش متفاوتی دارید؟

یک تیم از پژوهشگران این پرسش را بررسی کردند و دریافتند زنانی که به شکل اجباری مخالفت می‌کنند، نسبت به مردان منفی‌تر ارزیابی می‌شوند. این نتیجه ارزیابی‌کنندگان مرد و زن را مدنظر داشت. در ادامه دو موضوع را توضیح می‌دهیم:

اول شناخت ضمنی است که در فصل چهارم مورد بحث قرار گرفت و شامل هرگونه افکار یا عقایدی است که بدون آگاهی فعالانه ما بطور خودکار از حافظه فعال می‌شوند و ما را به اخذ تصمیمات مغرضانه بدون آگاهی از آن‌ها می‌دارد. نویسنده^۳ پرفروش شریل سندبرگ^۳ و پروفیسور آدم گرانت^۴، در این باره اعلام کردند: «وقتی یک زن در یک محیط حرفه‌ای صحبت می‌کند، انگار روی بند راه می‌رود. یا به سختی شنیده می‌شود یا خیلی پرخاشگرانه ارزیابی می‌شود. اما وقتی یک مرد تقریباً همین حرف را می‌زند، سرها به نشانه قدردانی از ایده خوبش تکان می‌خورند».

دوم سبک زبانی^۵ است. دیبورا تانن^۶، متخصص ارتباطات، سبک زبانی را این گونه تعریف می‌کند:

سبک زبانی به الگوی گفتاری مشخص یک فرد اشاره می‌کند و شامل ویژگی‌هایی مانند صراحت یا غیرمستقیم حرف

زدن، آهسته یا با مکث حرف زدن، انتخاب کلمه و استفاده از عناصری مانند جوک، شکل‌های سخنرانی، داستان‌ها، پرسش‌ها

و عذرخواهی‌ها است. به عبارت دیگر، سبک زبانی مجموعه‌ای از سیگنال‌های آموخته شده فرهنگی است که با استفاده از

آن علاوه بر بیان منظور خود بلکه معنای دیگران را نیز تفسیر و یکدیگر را به عنوان افراد ارزیابی می‌کنیم.

در این بخش می‌بینید که چگونه سبک زبانی به توضیح تفاوت‌های ارتباطی بین زن و مرد و در میان نسل‌ها کمک می‌کند. به عبارت دیگر این بخش به ارتقای درک شما از ارتباطات میان‌فردی در میان مرزهای سن و جنسیت کمک می‌کند.

¹ Mark

² Mary

³ Sheryl Sandberg

⁴ Adam Grant

⁵ linguistic styles

⁶ Deborah Tannen

الگوهای ارتباطی میان زنان و مردان

در مورد منشأ سبک‌های زبانی بین زنان و مردان دو توضیح متفاوت موجود است. به اعتقاد برخی پژوهشگران، تفاوت‌های فردی میان زنان و مردان ناشی از تفاوت‌های بیولوژیکی زیستی میان جنسیت‌ها است. این دیدگاه روان‌شناسی تکاملی^۱ یا دیدگاه داروینی^۲ نام دارد. این دیدگاه تفاوت‌های جنسیتی در ارتباطات را به انگیزه‌ها، نیازها و تعارضات مرتبط با استراتژی‌های تولید مثل مورد استفاده توسط زنان و مردان نسبت می‌دهد. بر اساس دیدگاه دوم، یعنی تئوری نقش اجتماعی^۳، دختران و پسران برای متفاوت ارتباط برقرار کردن آموزش می‌بینند. در ادامه به برخی پیشنهادات این توضیحات درباره الگوهای ارتباطی مردان و زنان اشاره می‌کنیم.

دیدگاه مردانه: انتظار می‌رود مردان ضمن برقراری ارتباط تهاجمی‌تر بیشتر از زنان صحبت‌های دیگران را قطع کنند و به دلیل تمایل ذاتی برای داشتن ویژگی‌های جذاب برای زنان، هیجانانگیز خود را پنهان کنند. همچنین از نظر مردان مکالمات مانند مذاکرات است و در آن‌ها افراد به دنبال دستیابی و حفظ دست بالاترند بنابراین آن‌ها احساس می‌کنند که محافظت از خودشان در برابر تلاش دیگران برای عقب راندن آن‌ها یا زورگویی، مهم است. این دیدگاه نیاز مردان به حفظ استقلال و اجتناب از ناکامی را افزایش می‌دهد. اگرچه مردها مطمئناً برای انتخاب همسر در یک جلسه کاری رقابت نمی‌کنند، اما به گفته روانشناسان تکاملی مردان نمی‌توانند عوامل بیولوژیک تعیین‌کننده رفتار خود را نادیده بگیرند.

دیدگاه زنانه: طبق تئوری نقش اجتماعی، زنان و مردان شیوه‌های صحبت کردن را در حین بزرگ شدن می‌آموزند. بر اساس پژوهش انجام شده، دختران، مهارت‌ها و عادات مکالمه‌ای متمرکز بر توافق و روابط و پسران مهارت‌ها و عادات متمرکز بر وضعیت و سلسله‌مراتب را می‌آموزند. بر این اساس، زنان به ارتباطات به عنوان شبکه‌ای از ارتباطات می‌نگرند که در آن گفت‌وگوها مذاکراتی برای نزدیک شدن است. این گرایش باعث می‌شود تا زنان بیش از مردان به دنبال تأیید و پشتیبانی باشند.

پژوهش چه چیز نشان می‌دهد؟ پژوهش نشان می‌دهد که زنان و مردان به طرق مختلف با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. زنان بیشتر اعتبار موفقیت را به اشتراک می‌گذارند، برای روشن شدن بحث پرسش می‌کنند، مدبرانه با کاهش انتقاد از طریق تحسین، بازخورد می‌دهند و غیرمستقیم به دیگران می‌گویند چه کاری انجام دهند. بر اساس *وال‌استریت ژورنال*، زنان با احتمال بیشتری مقدماتی مانند (من مطمئن نیستم، اما...) و عذرخواهی، مانند (عذر می‌خواهم که حرفتان را قطع می‌کنم، اما...) را به صحبت‌هایشان اضافه می‌کنند. وقتی از کار یک زن تعریف می‌کنند، احتمالاً با کم‌اهمیت جلوه دادن آن می‌گویند که او خوش شانس است. این تمایلات باعث می‌شود حرف زنان در حین صحبت کردن بیشتر از مردان قطع شود.

در مقابل اما مردان بیشتر به خود می‌بالند، بازخورد صریح می‌دهند، تعارف نمی‌کنند، کمتر پرسش می‌کنند و از پذیرش اشتباه و ضعف خودداری می‌کنند.

تفاوت‌های نسلی در ارتباطات

همان‌طور که در فصل چهارم اشاره شد، محیط‌های کاری این روزها، اغلب شامل افرادی از چهار نسل مختلف سنت‌گراها، انفجار جمعیت، ایکس و هزاره (وای) هستند (برای اطلاعات بیشتر به جدول ۳.۴ مراجعه کنید). از جمله چالش‌های این سناریو این واقعیت است که نسل‌های مختلف رسانه‌های متفاوت را ترجیح می‌دهند و انتظارات و هنجارهای مختلفی در مورد ارتباطات دارند.

¹ evolutionary psychology

² Darwinian perspective

³ social role theory

احتمال قطع شدن حرف زنان در این جلسه شامل گروهی از کارکنان جهانی بیشتر است. زنان برای اطمینان از شنیده شدن صدایشان و اجتناب از مورد حمله واقع شدن در یک جلسه چه می‌توانند انجام دهند؟
© Potstock/Shutterstock RF

نقش ابزارهای دیجیتال: دربارهٔ رسانه‌های ارتباطی، افراد نسل هزاره و نسل ایکس بیشتر از نسل انفجار جمعیت و سنت‌گراها به ابزار دیجیتال علاقه دارند. نسل هزاره‌ها، با ارسال پیام‌های متنی و پیام‌های کوتاه تربیت شده‌اند و این رسانه‌ها را به تماس‌های تلفنی، نامه‌ها و گزارش‌ها ترجیح می‌دهند. تیم حرفه‌ای فوتبال سان‌فرانسیسکو فوتی‌نایرز^۱، ضمن تأیید این گرایش‌ها، در مدیریت فعالیت‌های خود امکاناتی را ایجاد می‌کند.

اولین اقدام تیم، تغییر شکل برگزاری جلسات بود. جلسات به جای دو ساعت متوالی، اکنون به بخش‌های ۳۰ دقیقه‌ای و فواصل استراحت ۱۰ دقیقه‌ای تقسیم شده‌اند. به گفتهٔ مربی تیم جیم تامسولا^۲، این وقفه‌ها بازیکنان را قادر می‌سازد تا «قبل از بازگشت به جلسه تلفن شما را بگیرند، چند وظیفه‌ای انجام دهند و مشکلات را برطرف کنند» و سپس مجدداً به جلسه بازگردند. اکنون تیم کتاب‌های دیجیتالی و جلسات توجیهی هفتگی را در شبکه‌های اجتماعی قرار می‌دهد. نوارهای تمرین نیز در تبلت بازیکنان در دسترس است. در نهایت اینکه، با استفاده از هشدارهای تقویم اطمینان حاصل می‌شود که بازیکنان اطلاعات جلسات و مهلت مقرر را در اختیار دارند و تیم نیز چگونگی امکان توسعهٔ مهارت‌های فوتبالی بازیکنان را از طریق اپلیکیشن‌ها بررسی می‌کند.

انتظارات و هنجارهای ارتباطی: کارکنان جوان‌تر بیشتر از سایرین از اینترنت و شبکه‌های اجتماعی برای انجام وظایف خود استفاده می‌کنند. پتی بکستر^۳، ناشر انتشارات مترو گاید^۴ در هالیفاکس نوااسکوتیا^۵، از این الگوی ارتباطی، اطلاعات دست اول دارد. باکستر دریافت که فروش تبلیغاتی کاهش یافته است زیرا کارکنان کمتر از ۳۵ سال وی، به جای تماس تلفنی با مشتریان بالقوه، آگهی‌های فروش^۶ را برای آن‌ها ایمیل می‌کنند. طبق اعلام او «ایمیل در مشاغلی نیازمند رابطهٔ شخصی، به طور کامل نقش خود را ایفا نمی‌کند. اگر پرسش و پاسخ بدون وقفه انجام نشود، فروش به وقوع نمی‌پیوندد». باکستر از کارکنانش خواست تا شروع به تماس با مشتریان احتمالی کنند.

البته همه با این درخواست موافقت نکردند، استفان شی^۷، یک مدیر بازاریابی ۲۷ ساله در شرکت پپرلس پست^۸ در نیویورک، نتیجه گرفت که تلفن‌ها منسوخ شده‌اند. از نظر کوین کستل^۹، مدیر ارشد فناوری در تکنوسوس^{۱۰} در ایروین^{۱۱} کالیفرنیا، «تماس‌های بدون برنامه

¹ San Francisco 49ers

² Jim Tomsula

³ Patty Baxter

⁴ Metro Guide

⁵ Halifax, Nova Scotia

⁶ sales pitches

⁷ Stephanie Shih

⁸ Paperless Post

⁹ Kevin Castle

¹⁰ Technossus

¹¹ Irvine

به قدری آزار دهنده است که او معمولاً تلفن میز کار خود را از برق می کشد و آن را در کابینت قرار می دهد. تماس تلفنی بدون هماهنگی قبلی از طریق ایمیل به معنای اولیت دادن نیازهای شخصی نسبت به نیازهای سایرین است».

بهبود ارتباطات میان جنسیت‌ها و نسل‌ها

عقلانه نیست که هیچ گرایش، ترجیح یا ادراکی را به همه مردان، زنان یا همه افراد یک نسل تعمیم دهیم. مثلاً برخی از مردان علاقه‌ای برای به رخ کشیدن موفقیت‌های خود ندارند یا برخی زنان به احتمال کمتری اعتبار را به اشتراک می گذارند. برخی از سنت‌گراها تکنولوژی و روش‌های جدید ارتباطی را می پذیرند و از طرف دیگر برخی افراد نسل وای در استفاده از تکنولوژی مهارت ندارند. به عبارت دیگر همواره استثنائاتی موجود است. در به رسمیت شناختن این واقعیت در ادامه چند پیشنهاد برای ارتقای شایستگی ارتباطی ارائه می شود:

- **انتظارات و هنجارهای ارتباطی را به صراحت بیان کنید:** اگر مدیرتان در انجام این بحث ناکام ماند، شما موضوع را مطرح کنید. بی بردن به انتظارات بهتر از حدس نادرست درباره آن‌ها است. مهم‌تر از همه اینکه، با ایجاد تصورات منفی درباره مهارت‌ها و الگوهای ارتباطی، این شما میاید که زیان می کنید.
- **از ابزارهای ارتباطی متنوعی استفاده کنید:** فارغ از حالت ارتباطی ترجیحی شما (مانند رودررو یا متنی)، کارکنان همه نسل‌ها باید بسته به شرایط از انواع رسانه‌ها استفاده کنند تا هیچ نسلی دچار دلزدگی نشود.
- **شناخت ضمنی را در نظر داشته باشید:** بر اساس جنسیت یا سن کسی تصور نکنید که او فقط یک حالت ارتباطی را دوست دارد. اگر با مردانی مواجه شدید که صحبت را قطع می کنند، به آرامی به او انتقاد کنید. اگر کسی در جلسه ساکت است، نظرش را جویا شوید.
- **مطمئن شوید که افراد به خاطر نظراتشان و نه جنسیتشان اعتبار می گیرند:** به گفته پاول گوتی^۱، نایب رئیس خدمات دارویی هسته‌ای کاردینال هلث^۲، برخی اوقات یک زن «حرفی را می زند و زمانی این حرف تأیید می شود که یک مرد نیز آن را بگوید». او از اعتبار دادن به زنان اطمینان حاصل می کند و از آن‌ها می خواهد جزئیات بیشتری را ارائه دهند.

¹ Paul Gotti

² Cardinal Health's

۴.۹ شبکه‌های اجتماعی و رفتار سازمانی

پرسش اصلی

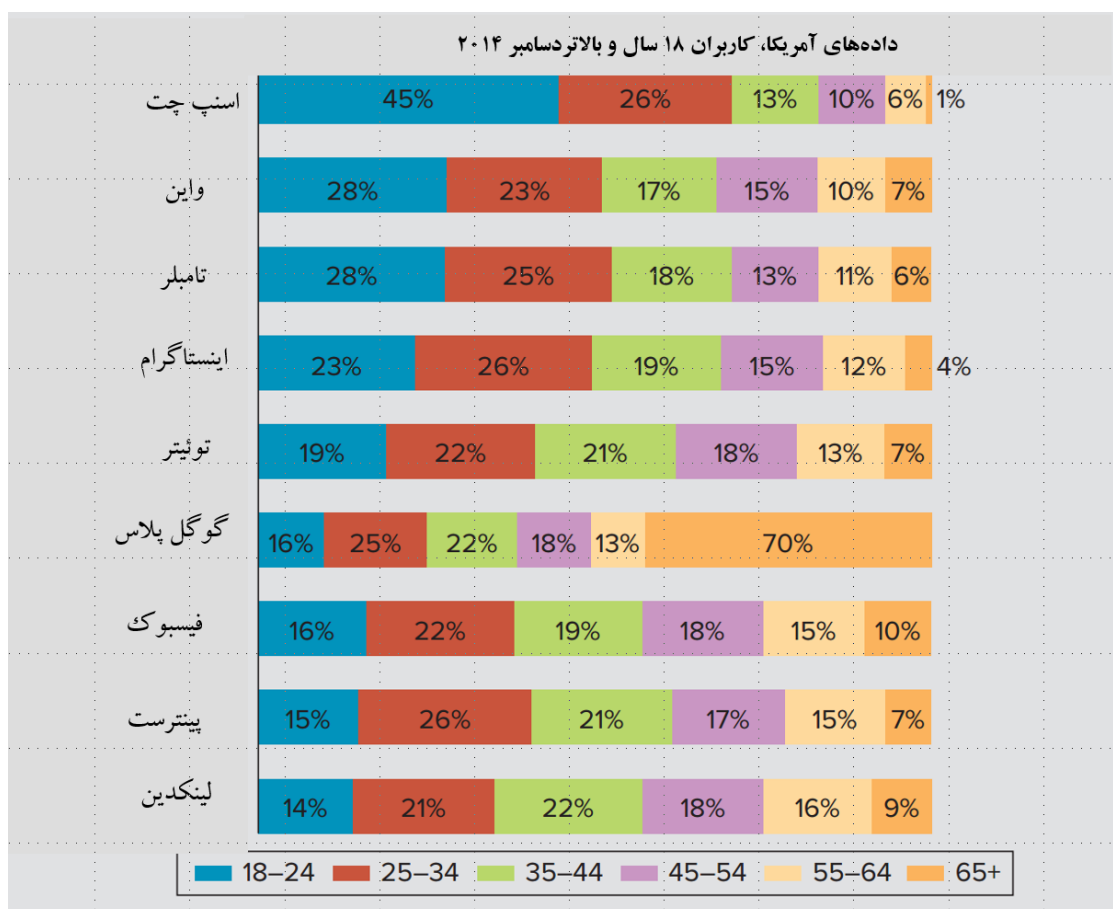
شبکه‌های اجتماعی چگونه باعث افزایش اثربخشی در کار و مسیر شغلی می‌شوند؟

تصویر بزرگ‌تر

کارفرمایان پیوسته این چالش را دارند که ضمن کنترل هزینه‌ها از مزایای شبکه‌های اجتماعی بهره‌مند شوند. دانش و رفتار شخصی شما بخشی از راه حل است. در این بخش، با چگونگی استفاده مؤثر از شبکه‌های اجتماعی، هزینه شبکه‌های اجتماعی، استفاده اثربخش از ایمیل و شیوه‌های مدیریت موضوعات مرتبط با سیاست‌های شبکه‌های اجتماعی، حریم شخصی و آداب و روش‌های آن آشنا خواهید شد.

شبکه‌های اجتماعی، با استفاده از فناوری‌های مبتنی بر وب و موبایل، به دنبال ایجاد گفتگوی تعاملی با اعضای یک شبکه هستند. امروزه شبکه‌های اجتماعی در تاروپود زندگی‌های ما جریان دارند. تأثیر استفاده آن‌ها بر بسیاری از موضوعات موجود در این کتاب، اهمیت ارتباطات را به عنوان یک موضوع رفتار سازمانی نشان می‌دهد. امروزه شبکه‌های اجتماعی از سوی بخش زیادی از افراد همه گروه‌های سنی استفاده می‌شوند (شکل ۳.۹ را برای نرخ استفاده نسبت به سن ملاحظه کنید).

شکل ۳.۹ توزیع سنی در شبکه‌های اجتماعی مشهور



au/update-a SOURCE: M. Hoelzel, "Social Network Demographics," **Business Insider**, June 3, 2015, <http://www.businessinsider.com/breakdown-of-the-demographics-for-each-of-the-different-social-networks-2015-6?r=US&IR=T>

این ارقام نشان می‌دهند که عاقلانه است کارفرمایان و مدیران از ابزارهای شبکه‌های اجتماعی در ارتباط با کارمندان تمام نسل‌ها استفاده کنند. یک متخصص منابع انسانی این موضوع را اینگونه مطرح کرد:

استفاده صحیح از شبکه‌های اجتماعی برای یک سازمان مفید است. از طرف دیگر اگر این پدیده به خوبی مدیریت نشود، باعث بروز ریسک‌های متعدد قانونی، مالی و مرتبط به پرسنل می‌شود. با توجه به خطرات و مزایای احتمالی شبکه‌های اجتماعی در محل کار، ضروری است مدیران سیاست‌ها و رویه‌هایی را برای استفاده مناسب از آن توسعه دهند.

شما و سایر کارکنان نیز باید این را مدنظر داشته باشید. هر کس باید ضمن شناسایی مزایای شبکه‌های اجتماعی، از آسیب‌های آن پیشگیری کند. برای این کار، بحث خود را با بیان نظرات متخصصان و پژوهشگران درباره اثرات شبکه‌های اجتماعی بر بهره‌وری آغاز می‌کنیم.

شبکه‌های اجتماعی و افزایش بهره‌وری

ارتقای بهره‌وری، یک نیروی محرک برای استفاده از همه شکل‌های تکنولوژی از جمله شبکه‌های اجتماعی در محل کار است. نکته مهم برای کارکنان، مدیران و کارفرمایان، استفاده از پتانسیل و ارتقای عملکرد در سطوح فردی، گروهی و سازمانی است. نقل قول زیر این استدلال را بیان می‌کند:

محل کار در حال تبدیل شدن به جایی برای همکاری، تبادل ایده و ارتباط با همکاران و مشتریان است. علاوه بر میزان خوب انجام دادن شغل، سهم دانش و نظرات به سود سازمان نیز در تعیین ارزش شما به عنوان یک کارمند تأثیر دارد. روش‌های توسعه این فرهنگ همکاری توسط سازمان‌ها در حال تبدیل شدن به یک عامل مهم رقابتی برای جذب و ایجاد دل‌بستگی در استعداد‌های برتر قرن بیست و یکم است.

قطعاً شبکه‌های اجتماعی به درک این مزایای بهره‌وری برای شما و کارفرمایان کمک می‌کنند.

بهره‌وری کارکنان: بر اساس شواهد روزافزون، شبکه‌های اجتماعی مجموعه‌ای از مزایا برای کارکنان دارند، از قبیل:

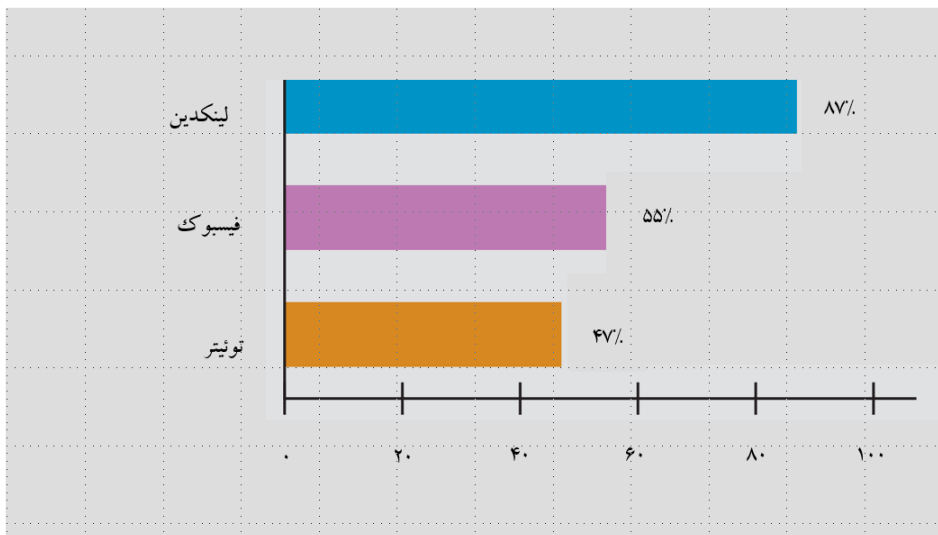
- رضایت شغلی بیشتر و تعادل بهتر کار-زندگی.
- عملکرد و نگهداشت.
- خلاقیت و همکاری بیشتر.

دو مطالعه روی هزاران کارمند نشان داد که افرادی که از حداقل پنج سایت شبکه اجتماعی استفاده کردند، ارقام فروش بالاتری نسبت به سایرین داشته‌اند. به عبارت دیگر برای کارکنان فروش، تعداد شبکه اجتماعی بیشتر، بهتر است! علیرغم آشکار بودن این یافته، باید از تعمیم نتایج آن پرهیزید.

همچنین اگر به نظر شما، نظرات کارکنان مهم است، نتایج مطالعه انجام گرفته توسط مایکروسافت جالب خواهد بود که به اعتقاد ۴۶ درصد کارکنان نسل‌ها و صنایع مختلف، ابزارهای شبکه‌های اجتماعی باعث بهره‌وری بیشتر در کار می‌شود.

مثلاً لینکدین، امروزه چیزی بیشتر از یک پایگاه آنلاین رزومه است. این سایت، اصلی‌ترین ابزار شبکه‌سازی حرفه‌ای برای جستجوی کار است. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که ۹۲ درصد استخدام‌کنندگان برای اهداف استخدامی از رسانه‌های اجتماعی استفاده می‌کنند و مطابق با شکل ۴.۹، ۸۷ درصد از لینکدین، ۵۵ درصد از فیسبوک و ۴۷ درصد از توئیتر بهره می‌برند. به عبارت دیگر، تقریباً همه استخدام

کنندگان نیز مانند شما از لینکدین استفاده می‌کنند. بخش به کارگیری رفتار سازمانی زیر، شما را برای استفاده بهینه از لینکدین راهنمایی می‌کند.



شکل ۴.۹ درصد استفاده کنندگان از شبکه‌های اجتماعی گوناگون

به کارگیری رفتار سازمانی

چگونگی بهینه‌سازی لینکدین

برای استفاده مؤثرتر از لینکدین باید:

یک پروفایل حرفه‌ای در لینکدین طراحی کنید: این تنها گام اول است، اما برای موفقیت ضروری می‌باشد.

- بر همه بخش‌ها (خلاصه و تجربه) در جهت انعکاس رشد خود در طول زمان و مسئولیت‌هایتان در شغل فعلی تمرکز کنید.
- به جای استفاده از عناوین تیتروار، بخش‌های خلاصه و تجربه را به شکل اول شخص و مانند داستان بنویسید. دستاوردها و قابلیت‌های خود برای سایر کارفرمایان را توضیح دهید. (ضمن در نظر داشتن گذشته، در آن باقی نمانید و به کارهای در حال انجام فعلی خود بپردازید).
- با آگاهی از لغات کلیدی مناسب، از آن‌ها استفاده کنید. استخدام‌کنندگان به شکل گسترده‌ای از عملکرد مؤثر جست‌وجوی لینکدین استفاده می‌کنند. با آگاهی از موارد جست‌وجوی آن‌ها، از این لغات در پروفایل خود استفاده کنید.
- زمان لازم را صرف کنید. واضح است که باید به هدف خود از ایجاد پروفایل لینکدین فکر کنید. همچنین پروفایل خود را به عنوان یک صفحه وب زنده، در نظر بگیرید یعنی چیزی که در طول زمان تکامل می‌یابد. نقش تجارب گذشته در شکل‌دهی شرایط فعلی خود را توضیح دهید.

یک شبکه لینکدین ایجاد کنید: تنها ساختن یک پروفایل، به معنای مشاهده قطعی آن توسط استخدام‌کنندگان یا سایرین نیست. شما

باید فعالانه و هوشمندانه ارتباطات خود را ایجاد کنید. برخی نکات مفید و ضوابط رفتاری به شرح زیر است:

- به جای کمیت به کیفیت بیاورید. این یک تابلوی امتیازات نیست. ارتباطاتی ایجاد کنید که از لحاظ حرفه‌ای برای شما مهم و معنی‌دار باشند.
- افراد را کورکورانه به شبکه خود دعوت نکنید و بدون آگاهی اولیه از دلیل و ارتباط دعوت‌ها، آن‌ها را نپذیرید.
- فراتر از صنعت و حوزه حرفه‌ای فعلی خود را برای ایجاد ارتباط در نظر بگیرید. بهره‌گیری از دیدگاه‌های متنوع راهی اساسی برای گسترش دانش و رشد خود است.
- برای دعوت از دیگران از گزینه یادداشت شخصی¹ استفاده کنید.
- در هنگام دعوت دیگران، تنها بر ایجاد ارتباط تمرکز کنید. برای سایر اقدامات می‌توان صبر کرد.
- به خاطر داشته باشید که لینکدین یک مقدمه مفید است اما جلسه واقعی، در صورت امکان، شیوه‌ای برای رشد یک رابطه شخصی و بهره‌ور است.

اعتبار (شهرت) کسب کنید: شما باید با ارائه ارزش به دیگران، نسبت به خود اعتماد و احترام ایجاد کنید که نیازمند تفکر و توجه

دقیق به مطالب ارسالی است.

- با لایک² کردن (به معنای تشکر کردن)، نظر دادن (به معنای علاقه‌مند بودن) و به اشتراک گذاری (به معنای مفید بودن برای دیگران) مطالب مرتبط با افراد شبکه خود، منبعی برای دیگران باشید.
- همواره دلیل به اشتراک گذاری یا لایک کردن یک محتوا را توضیح دهید.

¹ personal note option

² liking

• از جنجال، انتقاد و شکایت خودداری کنید. اگر قادر به انجام این کار نیستید، از لینکدین استفاده نکنید زیرا ممکن است باعث لطمه به شهرت شما شود.

SOURCE: Adapted from T. Burriss, "Maximize the Value of LinkedIn by Connecting and Engaging," T+D, March 15, 2016, <https://www.td.org/Publications/Blogs/Career-Development-Blog/2016/03/Maximize-the-Value-of-LinkedIn-by-Connecting-and-Engaging>. See also T. Burriss, "How to Build an Eye-Catching LinkedIn Profile," T+D, February 4, 2016, <https://www.td.org/Publications/Blogs/Career-Development-Blog/2016/02/How-to-Build-An-Eye-Catching-LinkedIn-Profile>.

یکی دیگر از مزایای بهره‌وری شبکه‌های اجتماعی این است که اطلاعات دیجیتالی را قابل جستجو می‌کند. این قابلیت می‌تواند تا ۳۵ درصد از زمان کارمندان برای بازیابی اطلاعات مورد نیاز بکاهد. با این زمان اضافی در یک روز، ماه و سال چه خواهید کرد؟ در نهایت اینکه در نظر داشته باشید، بسیاری از مزایای شبکه‌های اجتماعی برای کارکنان به مزایایی برای کارفرمایان تبدیل می‌شوند.

بهره‌وری کارفرمایان: شرکت‌هایی با اندازه‌ها و فعال در صنایع گوناگون نسبت به مزایای شبکه‌های اجتماعی باور دارند. مثلاً شرکت پروکتراند گمبل^۱، بیش از هر شرکت دیگری برای تبلیغات هزینه می‌کند و در حال حاضر بیش از یک سوم بودجه بازاریابی خود را به رسانه‌های دیجیتال اختصاص داده است. به گفته مارک پریچارد^۲، متصدی برند جهانی، «تکنولوژی دیجیتال ... پی‌اندجی را قادر می‌سازد تا با یک ماشین تحویل بی‌نظیر دائماً در حال پیشرفت، خلاقیت را گسترش دهد ... این دلیلی برای تغییر رویکرد این شرکت به اول دیجیتال^۳ در برندسازی است». در صورت به کارگیری مؤثر از رسانه‌های دیجیتال، کسب و کارها قادر به شناسایی مزایای بسیاری از جمله موارد جدول ۳.۹ خواهند بود.

جدول ۳.۹ مزایای شبکه‌های اجتماعی برای کارفرمایان

مزیت	توضیح
ارتباط بدون معطلی و فارغ از فاصله	کارکنان، مشتریان، انجمن‌ها، عرضه‌کنندگان، استعدادهای احتمالی و بسیاری دیگر در زمان لازم و برای تکمیل کار می‌توانند ارتباط برقرار کنند.
همکاری با و بیرون از سازمان	پیوند دادن منابع دانش، ابزاری برای تحقق پتانسیل تنوع کارکنان و افزایش بهره‌وری است. رسانه‌های اجتماعی طبق تعریف راهی برای ارتباط بین مردم به صورت مجازی است، بنابراین اجرای مؤثر آن به نفع کار تیمی مجازی می‌باشد.
گسترش مرزها	شبکه‌های اجتماعی، به دلیل ایجاد امکان استفاده از دانش، مهارت‌ها و تجربه افراد خارج (و حتی غیر عضو) سازمان می‌توانند به ابزارهایی حیاتی برای نوآوری و اثربخشی سازمانی تبدیل شوند.

SOURCE: Adapted from L. McFarland and R. Ployhart, "Social Media: A Contextual Framework to Guide Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, 2015, 1653–1677.

جمع‌سپاری^۴، زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها افراد غیراستخدامی خود را برای ایفای نقش در دستیابی به اهداف خاص و مدیریت فرآیندهای ورودی از طریق اینترنت دعوت می‌کنند. شرکت معدنی اینتگرا گلد^۵ کانادا، مزایای استفاده از استعدادهای و منابع بیرونی سازمان برای تحقق اهداف را نشان می‌دهد. این شرکت، بنگاهی را با حقوق معدنی و شش تراپیت پیمایش‌های زمین‌شناسی

¹ Procter & Gamble

² Marc Pritchard

³ digital-first approach

⁴ Crowdsourcing

⁵ Integra Gold

مورد استفاده برای کشف طلا به دست آورد. اینتگرا، به جای استخدام افراد و مدیریت کار، تحلیل داده‌ها را جمع‌سپاری کرد و بر این اساس یک جایزه ۸۱۱۰۰۰ دلاری برای یابنده ذخیره چند اونس طلا بعدی ارائه می‌کند. بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی، چگونگی استفاده سایر شرکت‌های مشهور از شبکه‌های اجتماعی برای نوآوری و حل مسائل از طریق جمع‌سپاری را توضیح می‌دهد.

رفتار سازمانی در عمل

توسعه مرزهای سازمان با جمع‌سپاری در جی‌ای، لگو و یو

چالش اکومجینیشن^۱ (تکلیف) جی‌ای، یک تلاش جمع‌سپاری طراحی شده برای کمک به ایجاد نسل بعدی شبکه هوشمند برق است. این یک رقابت نوآورانه برای تقویت همکاری با کارآفرینان با استعداد^۲ دارای ایده‌ها و راه‌حل‌های مفید است. نتایج شگفت‌انگیز این تلاش شامل موارد زیر است:

- ۷۰۰۰۰ کاربر در بیش از ۱۵۰ کشور.
- ۳۸۴۴ ایده ثبت شده.
- ۸۰۰۰۰ نظر ثبت شده.
- بیش از ۱۲۰۰۰۰ رأی داده شده
- ۱۲ پروژه تأمین مالی شده به ارزش ۵۵ میلیون دلار.

لگو^۳، از جمع‌سپاری برای کمک به طراحی محصولات جدید استفاده می‌کند. این شرکت طراحی‌های پیشنهادی را سه بار در سال مرور می‌کند و در صورت پذیرش یک طراحی، یک درصد از درآمد خالص اسباب‌بازی به فرد پیشنهاددهنده داده می‌شود. اگر در سایت‌هایی مانند یلپ^۴، فیسبوک، توئیتر یا ریت‌مای‌پرافسور^۵ به دنبال توصیه‌هایی برای یک رستوران، ماشین جدید یا یک استاد بوده‌اید، در واقع از جمع‌سپاری استفاده کرده‌اید.

بیان‌دیشید

۱. حداقل دو روش جمع‌سپاری و سایت‌های مورد استفاده خود را توضیح دهید.
۲. درباره یک خدمت مورد استفاده یا برخی اجزای شغل خود بیان‌دیشید که به نظرتان جمع‌سپاری برای آن مناسب است. به خاطر داشته باشید که علاوه بر درخواست نظر از دیگران، بر چگونگی کمک آن‌ها برای حل مشکل تمرکز کنید.

تعهد جنرال موتورز به ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه برای چالش‌های امروز، ضمن حرکت به سوی رشد اقتصادی: Ecomagination¹

² high-caliber

³ Lego

⁴ Yelp

⁵ RateMyProfessor

هزینه‌های شبکه‌های اجتماعی

کاهش بهره‌وری به دلیل *پرسه‌زنی اینترنتی*^۱ - استفاده از اینترنت در محل کار برای مقاصد شخصی، نگرانی اصلی کارفرمایان در استفاده از شبکه‌های اجتماعی است. برخی مطالعات هزینه آن را ۸۵ میلیارد دلار در سال اعلام و گزارش کردند که کارکنان ۶۰ تا ۸۰ درصد زمان خود در محیط کار را وانمود به انجام کار واقعی یا قانونی خود می‌کنند.

کارکنان چگونه زمان خود را در رسانه‌های اجتماعی هدر می‌دهند؟

• ۵۰ درصد با تلفن همراه صحبت یا از طریق آن پیام ارسال می‌کنند.

• ۳۹ درصد در اینترنت جست‌وجو می‌کنند.

• ۳۸ درصد در شبکه‌های اجتماعی حضور دارند.

• ۲۳ درصد ایمیل شخصی ارسال می‌کنند.

شاید بزرگترین مشکل در کاهش بهره‌وری، عدم تفکر کارکنان درباره آن است. آیا تا به حال فکر کرده‌اید که با چک کردن فیسبوک، توئیٹ کردن یا رزرو یک مسافرت در ساعات کاری، به کارفرمای خود خیانت می‌کنید؟ آیا تا به حال فکر کرده‌اید پیام‌رسانی به دوستان درباره کار ممکن است به اشتراک گذاشته شود و به یک رقیب امتیاز دهد؟

معضل بعدی، خرید آنلاین در حین کار است. طبق بررسی کریربیلدر^۲، به طور میانگین ۴۷ درصد از کارکنان برای خرید آنلاین در ساعات کاری برنامه‌ریزی می‌کنند و به نظر می‌رسد با افزایش سطح دسترسی به تکنولوژی، احتمال استفاده از آن برای خرید افزایش می‌یابد؛ به طوری که ۷۱ درصد از کارکنان حوزه فناوری اطلاعات اعلام کردند که در محل کار خرید آنلاین می‌کنند. بخش کاربرد حل مسئله بعدی درباره فوتبال فانتزی، بزرگی مشکل را نشان می‌دهد.

¹ cyberloafing

² Careerbuilder

کاربرد حل مسئله

یک فانتزی گران

ورزش‌های فانتزی یک پدیده‌ی جاافتاده هستند. ده‌ها میلیون نفر آن‌ها را بازی می‌کنند که بسیاری از آن‌ها در محل کار هستند. در ادامه به برخی آمارها اشاره می‌کنیم:

۱. هزینه بهره‌وری از دست رفته از طریق فوتبال فانتزی، در سال ۲۰۱۵، ۱۶ میلیارد دلار بود. به عبارت دیگر ۱ میلیارد دلار در هفته در طول یک فصل فوتبالی.

۲. بر اساس تخمین اداره آمار کار ایالات متحده آمریکا، کارفرمایان به ازای هر کارمندی که فوتبال فانتزی بازی کند باید انتظار از دست دادن حدود یک ساعت کار در هفته را داشته باشد.

۳. حدود ۳۷/۵ میلیون نفر فعال در فوتبال فانتزی، کارمند تمام وقت هستند.

این آمار تنها مربوط به یک ورزش است. فرض کنید به عنوان صاحب یک کسب‌وکار از بازی کردن کارکنان در لیگ‌های فانتزی آگاه هستید. آیا نگرش شما نسبت به دسترسی و استفاده از شبکه‌های اجتماعی در محل کار تغییر می‌کند؟ چه خواهید کرد؟

بکارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: به عنوان یک صاحب کسب‌وکار، مشکل مربوط به فوتبال فانتزی بازی کردن کارکنان را تعریف کنید.

گام دوم: علل احتمالی این مسائل را شناسایی کنید.

گام سوم: به عنوان یک صاحب کسب‌وکار، پیشنهادات خود را برای حل یا حداقل کاهش مشکل تعریف شده در گام اول ارائه دهید.

در ادامه مزایا و معایب ایمیل را بررسی می کنیم.

ایمیل را به دوست خود تبدیل کنید نه دشمن!

ایمیل یکی از مفیدترین ابزارهای ارتباطات و از طرف دیگر یکی از بزرگترین عوامل احتمالی لطمه زنده به بهره‌وری به حساب می آید. طبق تخمین‌های اخیر، ۴۰ درصد از کارکنان اداری (یقه سفید)، حداقل سه ساعت در هفته به چک کردن ایمیل‌های کاری خود اختصاص می‌دهند. با اضافه شدن ایمیل‌های غیر کاری، این زمان افزایش می‌یابد! اغلب افراد تصدیق می‌کنند که ایمیل ضروری است، اما مدیریت مؤثر ایمیل، آن را به دوست شما تبدیل می‌کند. جدول ۴.۹، مزایا و معایب و جدول ۵.۹، توصیه‌هایی برای مدیریت ایمیل را ارائه می‌کنند.

جدول ۴.۹ مزایا و معایب ایمیل

مزایا	معایب
<ul style="list-style-type: none">• کاهش هزینه‌های توزیع اطلاعات: با توجه به ارسال اطلاعات به شکل الکترونیکی توسط ایمیل، هزینه ارتباط با کارکنان و مشتریان کاهش می‌یابد.• افزایش کار تیمی: کاربران می‌توانند به همکاران خود در سراسر دنیا پیام بفرستند و بازخورد فوری دریافت کنند.• کاهش هزینه کاغذ: طبق تخمین یک کارشناس، ۹۰۰۰ دلار در سال به ازای هر کارمند صرفه جویی ایجاد می‌شود.• افزایش انعطاف‌پذیری: کارکنان قادرند از هر جایی به ایمیل دسترسی داشته باشند.	<ul style="list-style-type: none">• هدر رفتن زمان و تلاش: ممکن است ایمیل باعث اختلال در انجام وظایف و مسئولیت‌های افراد شود.• اطلاعات مازاد: یک کارمند شرکتی به طور میانگین ۱۷۱ پیام در یک روز دریافت می‌کند که ۱۰ تا ۴۰ درصد آن بی‌اهمیت است.• افزایش هزینه برای ساماندهی، ذخیره‌سازی و نظارت: سیستم‌هایی برای حفظ حریم شخصی و ثبت داده‌ها مورد نیاز است. مثلاً، بر اساس آیین دادرسی مدنی فدرال، سازمان‌ها باید ایمیل و سایر سوابق استخدامی را تا شش سال نگه دارند.• غفلت از سایر رسانه‌ها: افراد تلاش‌های ناموفقی برای حل مسائل پیچیده از طریق ایمیل به جای ارتباط رو در رو دارند که می‌تواند مناسب‌تر و مؤثرتر باشد. نمی‌توان برای هر چیز از طریق ایمیل ارتباط برقرار کرد.

SOURCE: C. Graham, "In-Box Overload," **Arizona Republic**, March 16, 2007, A14; M. Totty, "Rethinking the Inbox," **The Wall Street Journal**, March 26, 2007, R8; A. Smith, "Federal Rules Define Duty to Preserve Work E-Mails," **HR Magazine**, January 2007, 27, 36; M. Totty, "Letter of the Law," **The Wall Street Journal**, March 26, 2007, R10; and "The Top 10 E-Mail Courtesy Suggestions," **Coachville Coach Training**, March 22, 2000, <http://topten.org/content/tt.BN122.htm>.

نگرانی‌ها و راه‌کارهای شبکه‌های اجتماعی: چه کاری از دست شما و شرکت‌ها بر می‌آید؟

البته که برخی کارکنان زمان را هدر می‌دهند. این همیشه درست بوده است و باز هم خواهد بود. اما درباره شبکه‌های اجتماعی، در حال حاضر حدود ۳۶ درصد از کارفرمایان، دسترسی کارکنان به شبکه‌های اجتماعی را محدود کرده‌اند. این میزان در سال ۲۰۱۲، ۲۹ درصد بود. با این حال، شواهد حاکی از این است که این استراتژی ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد.

واضح است که شرکت‌ها باید از منافع خود، از قبیل بهره‌وری و مسئولیت قانونی از دست رفته مراقبت کنند. با این حال بسیاری از صاحب‌نظران، درباره ممنوعیت دسترسی کارکنان به شبکه‌های اجتماعی یا سایر وب‌سایت‌ها هشدار می‌دهند؛ زیرا ممکن است هزینه‌های آن از مزایای آن بیشتر باشد.

توصیه آن‌ها در عوض، طراحی و اجرای راه‌حل‌های دی‌گر است. © Robin Lund/Alamy RF

جدول ۵.۹ ایمیل: نکاتی برای مدیریت

توضیح	توصیه
کارفرمایان به طور فزاینده‌ای ایمیل کارکنان را کنترل می‌کنند. فرض کنید همهٔ ایمیل‌های شما توسط همه خوانده می‌شوند.	تصور نکنید ایمیل محرمانه است.
پیام‌های طولانی را حذف کنید، نامه‌ها و جوک‌های زنجیره‌ای ارسال نکنید، همهٔ حروف را بزرگ تایپ نکنید (زیرا معادل فریاد زدن است)، پیش از پاسخ به یک ایمیل زنده کمی صبر و ملاحظه کنید، از متن و زمینهٔ رنگی استفاده نکنید، فهرست مخاطبان خود را در معرض دید غریبه‌ها قرار ندهید و اگر باید منتظر دریافت پاسخ باشید، کمی صبوری کنید.	حرفه‌ای و مؤدب باشید.
یا از یک برنامهٔ غلط‌گیر املایی استفاده کنید یا پیام‌های خود را پیش از ارسال مجدداً بخوانید. از وسیلهٔ متناسب با موقعیت استفاده کنید.	شلخته نباشید.
با استفاده از عناوین موضوعی دقیق، آنچه از قبل می‌خواهید را به خواننده بگویید. در صورت لزوم، عبارت «دادن پاسخ ضروری نیست» را در قسمت موضوع بنویسید.	ایمیل برای مسائل ناپایدار، پیچیده یا بسیار شخصی استفاده نکنید.
ضمیمه‌های پر حجم می‌تواند ضمن آسیب رساندن به سیستم خواننده، زمان زیادی برای دانلود صرف کند. تنها موارد ضروری را ارسال کنید و به دریافت کننده اجازهٔ ارسال چند ضمیمه را بدهید.	پیام‌ها را خلاصه و صریح نگه دارید. برای زمان خوانندگان ارزش قائل باشید. در ضمیمه کردن دقت کنید.

SOURCE: C. Graham, "In-Box Overload," **Arizona Republic**, March 16, 2007, A14; M. Totty, "Rethinking the Inbox," **The Wall Street Journal**, March 26, 2007, R8; A. Smith, "Federal Rules Define Duty to Preserve Work E-Mails," **HR Magazine**, January 2007, 27, 36; M. Totty, "Letter of the Law," **The Wall Street Journal**, March 26, 2007, R10; and "The Top 10 E Mail Courtesy Suggestions," **Coachville Coach Training**, March 22, 2000, <http://topten.org/content/tt.BN122.htm>.

احتیاط در مسدود کردن دسترسی ممنوع کردن دسترسی ممکن است باعث صدمه به روحیه و وفاداری کارکنان و در نتیجه کاهش بیشتر بهره‌وری شود. به اعتقاد برخی کارشناسان و اغلب کارکنان، وجود برخی زمان‌های استراحت در طول روز موجب ارتقای بهره‌وری می‌شود. این زمان‌های استراحت می‌تواند شامل مواردی از قبیل: بیزینس رفتن و تازه کردن نفس، صحبت با یک همکار در حین نوشیدن قهوه، بررسی ایمیل شخصی یا فیسبوک یا چک کردن تویتر باشد. اگر این مزایای بازیابی انرژی از زمان‌های استراحت و استفاده از شبکه‌های اجتماعی شما و کارفرمایان را قانع نمی‌کند، سایر نتایج احتمالی و نامطلوب سیاست‌های مسدود کردن را در نظر بگیرید:

- **آن‌ها می‌توانند کارکنان را از خود بیگانه کنند:** بسیاری از افراد جوان، پیر یا میانسال، عادت دارند در طول روز به شبکه‌های اجتماعی متصل شوند. مسدود کردن دسترسی آن‌ها ممکن است ناراحت کننده باشد. ضمناً، سازمان‌ها قادر به ایجاد محدودیت در دسترسی از طریق وسایل شرکت هستند در حالی که اکثر افراد گوشی‌های تلفن همراه هوشمند، تبلت و سایر ابزارهای شخصی خود را دارند. در نتیجه کارکنان به استفاده از شبکه‌های مجازی از طریق وسایل ارتباطی خود در زمان کاری ادامه می‌دهند.
- **نمی‌توانید یک طرفه عمل کنید:** اگر کارفرمایان انتظار ارتباط و پاسخگویی شبانه‌روزی در همهٔ روزهای هفته را از کارکنان، مدیران، همکاران، مراجعان یا عرضه کنندگان دارند، منصفانه است که به آن‌ها اجازهٔ استفادهٔ منطقی از شبکه‌های اجتماعی در ساعات کاری نیز داده شود. این موضوع به خصوص زمانی درست است که کارکنان در خارج از ساعات مقرر کاری نیز به فعالیت می‌پردازند (مثلاً بعدازظهرها یا اواخر هفته در منزل).

• **مسئود کردن باعث عدم اعتماد می‌شود:** طبق گفته یک خبرنگار حوزه کسب و کارهای تکنولوژی: «ممنوع کردن شبکه‌های اجتماعی منجر به ارسال پیام عدم اعتماد به کارکنان می‌شود... این می‌تواند منجر به ایجاد یک شکاف عمیق در جو تیمی مورد نظر شما شود.» مدیریت و اثرگذاری بر دیگران بدون اعتماد دشوار است و یکی از روش‌های اصلی کسب اعتماد از جانب کارکنان، اعتماد کردن به آن‌ها است.

تنها در سال ۲۰۱۶، بیش از دوازده ایالت، قانونی تصویب کرده یا در حال تصویب دارند که کارفرمایان را نسبت به درخواست رمز عبور شبکه‌های اجتماعی کارکنان منع می‌کند. اینکه آیا سازمانی اتخاذ چنین شیوه‌هایی را در نظر خواهد گرفت، تا حدی به نگرش رهبران به شبکه‌های اجتماعی بستگی دارد.

ارزیابی و مدیریت نگرش‌های رهبری به شبکه‌های اجتماعی: آمادگی پذیرش شبکه‌های اجتماعی در سازمان خود را در نظر

بگیرید. خودارزیابی ۳.۹، به ارزیابی نگرش رهبری به شبکه‌های اجتماعی از قبیل موارد زیر کمک می‌کند:

- میزان پشتیبانی مدیریت از ایجاد اجتماع و گروه.
 - میزان پشتیبانی فرهنگ سازمانی از همکاری و تسهیم دانش.
 - میزان استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای همکاری.
- با این دانش شما می‌توانید میزان تناسب نگرش‌های خود با نگرش‌های سازمان را تعیین و و حتی ممکن است از این فرصت برای بهبود آمادگی سازمان بهره بگیرید.

خودارزیابی ۳.۹

ارزیابی میزان آمادگی شبکه‌های اجتماعی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. کدام یک از ابعاد بالاترین نمره را دارد؟
۲. چه پیامدهایی برای کارکنان/اعضاء دارد؟
۳. چه پیامدهایی برای سازمان و تعاملات آن با ذینفعانی به جز کارکنان/اعضاء دارد؟
۴. کدام یک از ابعاد پایین‌ترین نمره را دارد؟
۵. دو اقدام را برای ارتقای دسترسی شبکه‌های اجتماعی سازمان توضیح دهید.

اگر نگرش‌هایی که به آن دست پیدا می‌کنید بر خلاف انتظارتان است، نترسید، زیرا نگرش‌ها قابل تغییراند. نگرش‌های مطلوب رهبری در نتیجه‌ای را برای توسعه و اجرای سیاست‌های سازنده رسانه‌های اجتماعی باز می‌کنند.

اتخاذ یک سیاست برای شبکه‌های اجتماعی: علیرغم استفاده گسترده از شبکه‌های اجتماعی، کمتر از نیمی از شرکت‌ها یک

سیاست واقعی برای شبکه‌های اجتماعی دارند. اگر هزینه‌ها و نگرانی‌های اشاره شده برای انگیزش کارفرمایان به منظور طراحی یک **سیاست شبکه‌های اجتماعی** کافی نیستند، عواقب نبودن چنین سیاستی را در نظر بگیرید. سیاست شبکه‌های اجتماعی **توضیح می‌دهد** که چه کسی، چگونه، چه زمانی و به چه منظوری از شبکه‌های اجتماعی استفاده می‌کند و پیامدهای عدم تبعیت از آن چیست.

آیا عکس‌ها و ویدئوهای کارکنان تاکوبل و دومینوپیتزا^۱ را در حال انجام کارهای ناپسند با غذا به خاطر می‌آورید؟ به نوشته مفسر کسب‌وکار، آنتونیو آکیتونده^۲: «این لحظات پربازدید کاری بیش از پیچدگی معده‌ها می‌کنند!» «آن‌ها نشان از یک روند نگران‌کننده دارند: استفاده نابه‌جای کارکنان از شبکه‌های اجتماعی در شغل، به برند آسیب می‌زند».

یک روش برای کمک به پیشگیری از چنین کابوس‌هایی تدوین، اطلاع‌رسانی و اجرای سیاست‌های شبکه‌های اجتماعی است. عناصر یک سیاست اثربخش شبکه‌های اجتماعی در جدول ۶.۹ تعیین شده‌اند.

جدول ۶.۹ هشت عنصر یک سیاست اثربخش شبکه‌های اجتماعی

عنصر	توضیح
کانال‌های ایمنی را برای انتقال نگرانی‌های کارکنان پیش از آنلاین شدن طراحی کنید.	ایمن و پیش‌از، کلمات کلیدی در اینجا هستند. بروز تعارضات اجتناب‌ناپذیر است اما مدیران و سازمان‌ها باید روش‌هایی فراهم کنند تا نگرانی‌های کارکنان بدون تلفی و احساس نیاز آن‌ها به انتشار آن در اینترنت، گزارش و مدیریت شوند.
موارد محرمانه را به صراحت تعیین کنید.	با صراحت اطلاعات قابل انتشار آنلاین را برای کارکنان تعیین کنید. طراحی یک فرآیند تصویب برای انتشار اطلاعات مفید است.
پیامدهای تخلفات را تعیین کنید.	مسئولیت کارکنان برای آنچه پست می‌شود (مانند ویدئوهای رفتار ناپسند در شغل یا با لباس شرکت) و پیامدهای آن را به اطلاع همه برسانید.
یک سخنگو برای سیاست‌های آنلاین تعیین کنید.	برای جلوگیری از پرسش هر کارمند درباره سیاست‌های شرکت، با تعیین یک سخنگو، تفاسیر و ارتباطات را منسجم کنید.
درباره روش‌های مناسب تعامل آنلاین بحث کنید.	پاسخ دادن آنلاین همه کارکنان به نظرات درباره شرکت ایده خوبی نیست. رفتار مؤدبانه و غیر خصمانه را به آن‌ها بیاموزید و سپس به شخص تعیین شده اطلاع دهید تا پاسخ دهد.
آنچه غیرقانونی است را توضیح دهید.	افشای اطلاعات اختصاصی و نقض علائم تجاری و کپی‌رایت غیرقانونی است. سازمان مسئولیت آموزش کارکنان درباره این مسائل را به عهده دارد.
سیاست شبکه‌های اجتماعی را با فرهنگ سازمان سازگار کنید. کارکنان را آموزش دهید.	سیاست شبکه‌های اجتماعی شرکت شما، فرصتی عالی برای تأیید مجدد فرهنگ شرکت مورد نظرتان و انتقال موضوعات در مورد این موضوع جدی است. داشتن سیاست شبکه اجتماعی به تنهایی کافی نیست؛ آموزش کارکنان درباره آن و نهادینه‌سازی آن در اقدامات مرتبط با شبکه‌های اجتماعی ضروری است (مثلاً یکی از نویسندگان قادر به جای دادن سیاست شبکه‌های اجتماعی یا تعیین شخص مسئول آن در دانشگاه خود نیست).

SOURCE: Adapted from A. Akitunde, "Employees Gone Wild: Eight Reasons You Need a Social Media Policy TODAY," **Open Forum**, August 15, 2013, <http://www.openforum.com/articles/employee-social-media-policy/>, accessed September 9, 2013.

بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی سیاست شبکه‌های اجتماعی شرکت کوکاکولا^۳ را توضیح می‌دهد.

¹ Taco Bell and Domino's Pizza

² Anthonia Akitunde

³ Coca-Cola Co

رفتار سازمانی در عمل

اصول شبکه‌های اجتماعی در کوکاکولا

شرکت کوکاکولا سیاست‌های خود را با این انگیزه تدوین کرد: «برای توانمندسازی همکاران در این دنیای جدید بازاریابی و ارتباطات، نشان دادن شرکت و به اشتراک گذاشتن روحیه مثبت و خوش بینانه درباره برند خود ... ما همواره اینکه چه کسی هستیم (یک شرکت بازاریابی) و نقش خود در جامعه شبکه‌های اجتماعی (ساخت برند) را به خاطر می‌سپاریم».

۱. رعایت دستورالعمل‌های رفتار کاری و سایر سیاست‌ها: همه کارکنان، از رئیس تا کارآموزان باید اصول حاکم بر حفاظت از اطلاعات، حریم شخصی، اطلاعات داخلی و افشاء را رعایت کنند.

۲. شما در برابر اقداماتتان مسئول هستید: مسئولیت هر پست در فضای مجازی که تصویر شرکت را لکه‌دار کند، با شما است. ضمن تشویق به مشارکت در فضای شبکه‌های اجتماعی، به شما هشدار می‌دهیم که این کار را درست، منطقی و با قضاوت‌های صحیح انجام دهید.

۳. طلایه‌دار کشف انتقادات و تعاریف باشید: اگر با نظرات آنلاین مواجه شوید یعنی مهم هستید؛ پس نظرات را همراه با آدرس ایمیل به اداره تعیین شده برای شبکه‌های آنلاین ارسال کنید.

۴. اجازه دهید کارشناسان به پست‌های منفی پاسخ دهند: در صورت مواجهه با نظرات منفی و تحقیرآمیز، خود را درگیر آن‌ها نکنید. در عوض آن‌ها را (همراه با آدرس ایمیل) به افراد آموزش دیده برای پیگیری چنین مواردی ارسال کنید.

۵. نسبت به درآمیختن زندگی کار و شخصی هوشیار باشید: «دنیاهای ما به شکل آنلاین در تلافی‌اند. این شرکت به حقوق آزادی بیان همه همکاران خود احترام می‌گذارد اما به خاطر داشته باشید که مشتریان، همکاران و سرپرستان، اغلب به محتوای پست‌های شما دسترسی دارند. این را به خاطر داشته باشید...» زیرا اطلاعات با نیت شخصی (خانواده و دوستان) قابل ارسال هستند. «هیچ‌گاه اطلاعات غیرعمومی شرکت را افشاء نکنید و آگاه باشید که اخذ موقعیت‌های عمومی آنلاین مغایر با منافع شرکت، باعث ایجاد تعارض می‌شود».

بیان‌دیشید

۱. دو مزیت سیاست شبکه‌های اجتماعی شرکت کوکاکولا کدامند؟

۲. با توجه به تجربه کاریتان در مورد شبکه‌های اجتماعی و مطالب این فصل، متوجه چه شکاف‌هایی شدید؟

حریم شخصی: هر بحثی درباره استفاده اثربخش از شبکه‌های اجتماعی توسط کارکنان و کارفرمایان باید متضمن مسائل مربوط به حریم شخصی باشد. افراد و شرکت‌ها دارای شهرت‌هایی هستند که در طول زمان ایجاد شده و از نظر حرفه‌ای مهم هستند. این شهرت‌ها به شیوه‌های مختلفی قابل آسیب دیدن و دارای عواقب جدی مانند از دست دادن اشتغال یا کسب و کار، بدنامی اجتماعی^۱، شرمندگی و استرس، از دست دادن فرصت‌ها و همچنین عواقب قانونی هستند. امروزه بسیاری از دعاوی شامل محتواهای آنلاین پروفایل‌ها، ایمیل، پیام‌ها، ویدئوها، عکس‌ها و سایر اطلاعات بازیابی شده از شبکه‌های اجتماعی هستند که برای ایجاد حق یا شکایت برای افراد و سازمان‌ها به کار می‌روند.

با اعلام بیش از ۶۰ درصد از کارکنان مبنی بر ارتباط با حداقل یک همکار و بیش از ۴۰ درصد از آن‌ها با یک سرپرست بلافاصله، حریم خصوصی شبکه‌های اجتماعی دست‌نیافتنی‌تر می‌شود. علیرغم اذعان ۷۷ درصد از کارکنان به استفاده از شبکه‌های اجتماعی در محل کار، تنها ۳۶ درصد استفاده از آن را مجاز اعلام کردند. به عبارت دیگر، درصد زیادی از کارکنان، سیاست‌های شبکه‌های اجتماعی و دستورالعمل‌های حریم شخصی را (در صورت وجود) نادیده می‌گیرند.

حدود یک سوم کارکنان استفاده کننده از تلفن همراه در محل کار، اعلام کردند در صورتی که «کارفرمای آن‌ها اطلاعات شخصیشان را ببیند، کار خود را ترک خواهند کرد». نگرانی عمده کارکنان درباره دسترسی کارفرمایان به ایمیل‌ها و ضمایم خصوصی، پیام‌های صوتی، پیام‌های متنی، فهرست اپلیکیشن‌های موجود در وسایل، اطلاعات موجود در اپلیکیشن‌های تلفن همراه و موقعیت‌های مکانی است.

کارفرمایان چه می‌توانند انجام دهند؟ سین جینوان^۲، یکی از مدیران کارخانه مدیریت وسایل تلفن همراه موبایل آیرون^۳، توصیه‌های زیر را ارائه می‌کند:

۱. اطلاعات شخصی دستگاه‌های تلفن همراه در دسترس کارفرما را اعلام کنید.
 ۲. مطمئن شوید که کارکنان موارد قابل دسترس را بر اساس سیستم عامل دستگاه خود (اندروید یا اپل) بدانند.
 ۳. درباره اقدامات احتمالی کارفرمایان در خصوص اطلاعات دستگاه‌های تلفن همراه کارکنان، سیاست‌های روشن و معقولی اتخاذ و ابلاغ کنید.
 ۴. همه این کارها را هنگامی انجام دهید که کارکنان در حال راه‌اندازی دستگاه‌های خود هستند، این زمانی است که آن‌ها به احتمال زیاد به فکر آن هستند و امکان انجام این کارها را دارند.
 ۵. به کارکنان اعلام کنید که همه اطلاعات سرور ایمیل شرکت به دلایل قانونی ذخیره می‌شوند.
 ۶. از کنترل‌های حریم شخصی موجود استفاده کنید.
- جینوان برای تأکید بر اهمیت حریم شخصی کارفرمایان، به مدیران ارشد اطلاعات اعلام می‌کند که: «به همان اندازه که از امنیت شرکت محافظت می‌کنند، باید از حریم خصوصی کارکنان نیز محافظت کنند... امروزه این هدف کاملاً قابل دستیابی است».

برای حفاظت از خود و برند (شهرت) شخصی خود چی می‌توانید انجام دهید؟ در ابتدا سعی کنید توصیه‌های بالا و سایر موارد آموخته شده در این فصل را به کار گیرید. همچنین بهتر است صحنه‌های زندگی (شخصی) خود را تا حد امکان در فضای مجازی

¹ social stigma

² Sean Ginevan

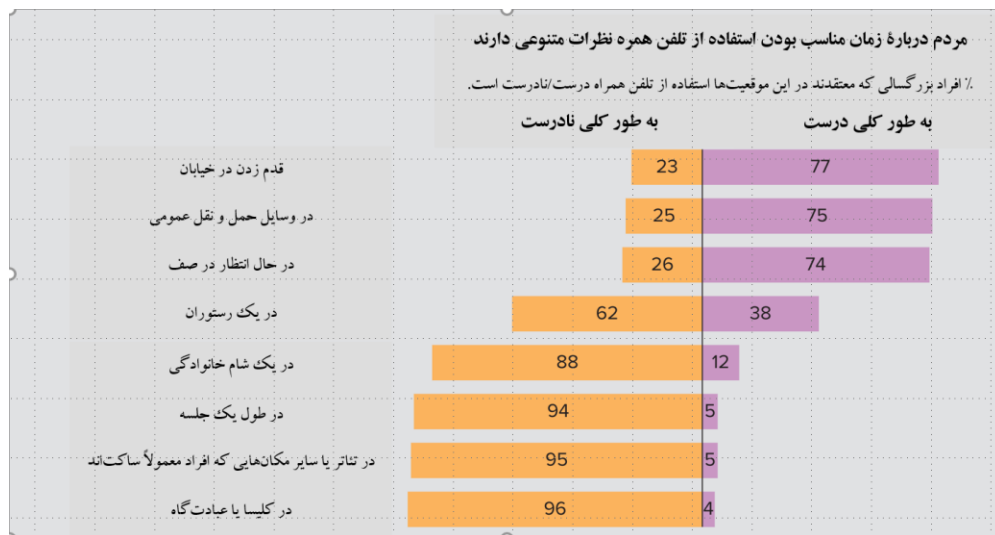
³ MobileIron

جدا نگه دارید. استفانی مارکزی^۱، شریک ارشد و مدیر ارشد بازاریابی شرکت بازاریابی فلیشمنهیلارد^۲، برای داشتن چهار دستگاه مجزا برای تفکیک امور شخصی و کاری خود شناخته شده است. او از آیفون و آید برای مسائل خانوادگی و اجتماعی و از بلک‌بری^۳ و لپ‌تاپ برای مسائل کاری استفاده می‌کند. او همچنین با جدا نگه داشتن حساب‌های کاربری ایمیل و تقویم‌ها، اجازه دسترسی مشترک اعضای دو محیط را نمی‌دهد. استفاده از چند حساب کاربری و احتیاط کردن درباره مطالب منتشر شده در شبکه‌های اجتماعی یک چالش است اما به پیامدهای احتمالی برای شهرت و شغل خود بیاندیشید!

اگر از سیاست‌های شرکت خود آگاه نیستید، درباره آن بپرسید. یکی از نویسندگان این کار را کرد و مدیر فناوری اطلاعات به او گفت که دانشگاه از وب‌سایت‌های مستهجنی که در خوابگاه‌های خصوصی بازدید می‌شوند آگاهی دارد.

آداب و رسوم رسانه‌های اجتماعی: پیش از پایان این بخش به موضوع «استفاده مناسب»^۴ اشاره می‌کنیم. هنجارهای رفتارهای قابل قبول شبکه‌های اجتماعی در محل تحصیل، محل کار و جامعه در حال تکامل و توجه به آن‌ها ضروری است.

تلفن‌های همراه: در همه جا هنگام صرف شام، محل کار، در کلاس، در تخته‌خواب و حتی دستشویی همراه ما هستند. شکل ۵.۹، حاوی نتایج یک بررسی اخیر است. پیش از خواندن آن به خاطر داشته باشید که فقط به این دلیل که x درصد از افراد چیزی را مناسب می‌دانند به معنای مناسب بودن واقعی آن نیست.



شکل ۵.۹ نظرات متنوع مردم درباره استفاده از تلفن همراه

Source: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/08/26/key-findings-about-etiquette-in-the-digital-age/>.

در ادامه یک تست خوب را بیان می‌کنیم: دفعه بعدی که تلفن همراه خود را بیرون می‌آورید، مثلاً در حین صرف شام در رستوران یا هنگام ملاقات یک دوست از خودتان بپرسید آیا کاری که من می‌کنم یا به دنبال آن هستم، باعث افزایش تعامل من با شخص دیگر در اینجا می‌شود؟ اگر اینگونه نیست، بی ادبی نکنید و تلفن را کنار بگذارید.

¹ Stephanie Marchesi

² FleishmanHillard

³ BlackBerry

⁴ appropriate use

ویدئو کنفرانس: محبوبیت اسکایپ، گوگل هنگ‌اوتس و سایر سرویس‌ها هر سال بیشتر می‌شود. غنای ارتباطی آن‌ها از پیام‌های متنی، ایمیل‌ها و حتی تماس‌های تلفنی بسیار بیشتر است. از دیدگاه یک کارفرما، این وسایل باعث صرفه‌جویی هزینه‌های سفر نیز می‌شوند. اما باید در نظر داشت ارتباط اثربخش از طریق دوربین با سایر وسایل متفاوت است. ویدئو کنفرانس نیز اصول رفتاری مختص خود را دارد. برخی از بایدها و نبایدهای آن در جدول ۷.۹ آورده شده است.

جدول ۷.۹ بایدها و نبایدهای ویدئو کنفرانس

بایدها و نبایدها	توضیحات و نکات مفید
در حین تماس تایپ نکنید.	باعث حواس پرتی و نشان از عدم توجه شما است. اگر مجبور به یادداشت‌برداری درباره تماس هستید، این کار روی کاغذ انجام دهید یا دکمه قطع صدا را بزنید.
ارتباط چشمی را حفظ کنید.	دیدن همزمان صفحه نمایش و نگاه کردن به دوربین دشوار است، اما ارتباط چشمی فقط در هنگام ارائه مطالب یا صحبت لازم است. (توصیه: پنجره ویدئو چت را نزدیک دوربین کامپیتر قرار دهید.)
چیزی نخورید.	اگر ساندویچ خود را به اتاق جلسات هیئت مدیره نمی‌برید، در حین ویدئو کنفرانس هم چیزی نخورید.
سعی کنید از وقفه‌های احتمالی پیشگیری کنید.	با توجه به محیط کار، جلوگیری از ایجاد وقفه دشوار است. اما در صورت امکان، یک یادداشت روی درب اتاق بزنید و اعلام کنید که در یک جلسه هستید و کسی مزاحم شما نشود. اگر در یک فضای کاری پارتیشن‌بندی شده یا فضای باز کار می‌کنید، در صورت بروز وقفه از سوی افراد یک یادداشت حاوی «در حال یک تماس تصویری هستم» را بالا بگیرید.
بدون اعلام ارتباط را قطع نکنید.	اگر قصد دستشویی رفتن در حین یک جلسه گروهی را دارید، بگویید که تا چند دقیقه دیگر برمی‌گردید. اگر قصد ترک کامل جلسه را دارید نیز آن را اعلام کنید. برای همه آزاردهنده است که با کسی حرف بزنند که حضور ندارد.
به همه توجه کنید.	در حین یک تماس گروهی هیچ یک از افراد را از خاطر نبرید. حتی بهتر است فرصت‌هایی برای پیوستن آن‌ها به بحث فراهم کنید.

در ادامه بحث را فراتر از شبکه‌های اجتماعی خواهیم برد و درباره نحوه یک ارائه بسیار موفق، انجام گفت‌وگوهای حساس و مدیریت مدیران مطالبی را ارائه خواهیم کرد.

۵.۹ مهارت‌های ارتباطی برای ارتقای اثربخشی

پرسش اصلی

چگونه می‌توان با استفاده از مهارت‌های ارائه، گفت‌وگوهای حساس و مدیریت مدیران، اثربخشی را افزایش داد؟

تصویر بزرگ‌تر

تسلط بر مهارت‌های ارتباطی ارائه، گفت‌وگوهای حساس و مدیریت مدیران باعث ارتقای عملکرد و موفقیت‌های شغلی در زندگی می‌شود. این مهارت‌های فرآیندی سطح فردی، باعث اثربخشی بیشتر شما در کار کردن با دیگران و تأثیرگذاری بر مجموعه‌ای از پیامدهای سطح فردی و گروهی در چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی می‌شوند.

برخی مشاغل نیازمند ارائه منظم مطالب هستند در حالی که در برخی دیگر از مشاغل به ندرت چنین موقعیتی پیش می‌آید. چگونگی ارائه دادن می‌تواند به خوبی بر تصورات دیگران از شما و فرصت‌های حرفه‌ای تأثیر بگذارد. ما این بخش را به تبیین مهارت‌های کاربردی برای تبدیل شدن به یک ارائه دهنده اثربخش تر اختصاص می‌دهیم. از آنجا که افراد نسبتاً کمی به راحتی در مقابل یک گروه ارائه می‌دهند یا از آن لذت می‌برند، بهبود مهارت‌های ارائه همواره ارزشمند خواهد بود.

ارائه دادن – آیا گزارش می‌دهید یا داستان می‌گویید؟

احتمالاً باید با پاسخ به پرسش مطرح شده در عنوان فوق آغاز کنید. گزارش‌ها مملو از داده‌ها و اطلاعات هستند و بیان جزئیات آن‌ها ممکن است طاقت‌فرسا باشد. در مقابل اما داستان‌ها، تهِی از داده‌ها و اطلاعات ولی از لحاظ هیجانی غنی هستند و به ایجاد ارتباط میان ارائه دهنده و مخاطب کمک می‌کنند.

همان‌گونه که پیشتر آموختید، برای هر پیام به خصوص رسانه‌ی ارتباطی معینی بهتر است. چالش این است که نسبت به خواسته و نیاز مخاطب خود آگاه باشید و به تبع آن ارائه خود را ساخته و انتقال دهید. عموماً ارائه پیام در قالب یک داستان رنگارنگ و باهیجان مؤثرتر از یک گزارش پر از جزئیات است. افراد سازماندهی کننده گفت‌وگوهای تد^۱ (تکنولوژی، آموزش، طراحی)، با استفاده از یک پروتکل پنج مرحله‌ای ارائه‌دهندگان را برای تأثیرگذاری بیشتر راهنمایی می‌کنند.

مرحله اول: داستان خود را چارچوب‌بندی کنید.

مرحله دوم: برای ارائه خود برنامه‌ریزی کنید.

مرحله سوم: حضور در صحنه^۲ خود را توسعه دهید.

مرحله چهارم: برای چندرسانه‌ای^۳ خود برنامه‌ریزی کنید.

مرحله پنجم: آن‌ها را کنار هم قرار دهید.

در ادامه هر مرحله را با جزئیات توضیح می‌دهیم.

¹ TED (Technology, Education, Design) talks

² stage presence

³ multimedia

مرحله اول - داستان خود را چارچوب‌بندی کنید: ارائه خود را به عنوان یک سفر در نظر بگیرید و نقاط آغاز و پایان آن را تعیین کنید. دانسته‌های قبلی مخاطب خود درباره موضوع را در نظر گرفته، از آنجا آغاز و به سرعت دلیل اهمیت آن برای شما و ایشان را توضیح دهید. تنها مرتبط‌ترین جزئیات یا نکات را در نظر بگیرید و آن‌ها را در قالب مثال‌های واقعی ملموس کنید. سعی نکنید کار زیادی کنید. تمام نکات مهم را سرسری نخوانید، بلکه در عوض بهترین‌ها را انتخاب و ریشه‌ای به هر یک پردازید. مراقب اصطلاحات عامیانه^۱، لاف زدن و جزئیات کسل‌کننده باشید. سعی کنید سفر خود را با یک راه‌حل یا حتی یک پرسش برای تحریک اشتیاق مخاطب و واداشتن او به تفکر پس از سخنرانی به پایان برسانید. مثلاً شما در این کتاب درباره رویکرد سه‌مرحله‌ای آموخته و آن را به کار گرفته‌اید. شاید بتوان گفت ارائه شما هم چنین ساختاری دارد: تعریف مسئله، بیان علل و توضیحات احتمالی و توصیه شما برای اقدام.

امی کادی^۲، یک روان‌شناس اجتماعی است که زبان بدن را مطالعه می‌کند. به اعتقاد او نحوه برگزاری و ارائه ما بر نحوه درک دیگران و خودمان از ما تأثیر می‌گذارد. سخنرانی‌ها و پربازدیدترین سخنرانی‌های آنلاین است. © Craig Barritt/Getty Images

مرحله دوم - برای ارائه خود برنامه‌ریزی کنید: سه روش اصلی برای انجام یک سخنرانی وجود دارد:

۱. خواندن از روی یک متن.

۲. استفاده از فهرست بولت‌دار که مباحث هر بخش را برجسته می‌کند.

۳. به خاطر سپردن مطالب مدنظر و بازگویی آن‌ها.

خواندن به طور کلی بی‌تأثیر است. حتی در صورت ایجاد ارتباط اولیه با مخاطب، پس از مدتی ارتباط خود را از دست خواهید داد (تد ارائه‌دهندگان را از روخوانی منع می‌کند). به خاطر سپردن در صورتی مفید است که از مخاطب انتظار نشستن و گوش دادن باشد، اما مستلزم صرف زمان و تمرین بسیار است. تا زمانی که ارائه خود را کاملاً به ذهن نسپارید، مخاطب به راحتی به عدم آمادگی شما مطابق با انتظار پی می‌برد. در صورت استفاده از رویکرد فهرست بولت‌دار، مطمئن شوید که علاوه بر محتوای هر سطر، از نحوه انتقال از یک سطر به سطر دیگر نیز آگاهی داشته باشید.

مرحله سوم - حضور در صحنه خود را توسعه دهید: ارائه صحیح داستان یا پیام، مهم‌تر از نحوه ایستادن یا حتی داشتن ظاهر عصبی است. با این حال مراقب باشید که میزان جابه‌جایتان کم یا زیاد نباشد. اگر واقعاً عصبی هستید، به قسمت پایین بدن خود توجه ویژه‌ای کنید تا از تکان خوردن یا این پا و آن پا کردن جلوگیری کنید. اگر برای خودتان طبیعی است، قدم زدن روش مفیدی است. در غیر این صورت باید در طول زمان‌های مختلف یا هنگام بیان نکات خاص، در نقاط به خصوصی بایستید. توصیه‌های مربوط به ارتباطات غیر کلامی مورد بحث در این فصل نیز به کارتان می‌آید.

به جز بدن، مهم‌ترین جزء حضور در صحنه، ارتباط چشمی است! تعداد انگشت‌شماری از چهره‌های دوستانه را در اتاق (سالن) بیابید و با نگاه به چشمان آن‌ها، سخنرانی خود را ارائه دهید.

نمی‌توان بدون اشاره به سخنرانی عمومی مستقیم، درباره ارائه دادن آموخت. بخش به کارگیری رفتار سازمانی بعدی پیشنهادهایی در این زمینه ارائه می‌کند که ترکیب آن‌ها با پروتکل تد، باعث غلبه بر عصبی بودن و به وجد آمدن سالن^۳ می‌شود.

¹ jargon

² Amy Cuddy

³ light up the room

استیو بالمر^۱، مدیرعامل سابق مایکروسافت، به خاطر ارائه‌های غافلگیرکننده و پرهیجان خود در جلسات شرکت مشهور بود. او با دویدن روی صحنه و تکان دادن دستانش مانند یک سردسته مشوقین فریاد می‌زد. گرچه کارمندان کمی در سطوح و شرکت‌های مختلف به این شکل ارتباط برقرار می‌کنند، به اعتقاد بسیاری این شیوه برای او بسیار اثربخش بود و با تبدیل شدن به یک مشخصه برای سبک ارتباطی او، شخصیت بزرگ‌تر او را نشان داد. © Adam Berry/Getty Images

¹ Steve Ballmer

به کارگیری رفتار سازمانی

چگونه جمعیت را خیره کنیم؟ نکاتی برای سخنرانی عمومی

به گفته جیم مور^۱، دبیر مطبوعاتی و نویسنده سخنرانی کاخ سفید اوپاما: «شما هر روز برای خانواده، دوستان، همکاران و حتی غریبه‌ها سخنرانی می‌کنید. مکالمات روزمره شما چیزی جز سخنرانی‌های کوچک با لباس راحتی نیست. اگر بتوانید با یک نفر صحبت کنید، می‌توانید با هزاران مخاطب نیز صحبت کنید. واقعاً اینطور است!

۱. به خاطر داشته باشید که آن‌ها حامی شما هستند. مخاطب در اغلب موارد طرفدار شما است و امیدوار است که یک ارائه خوب داشته باشید، اگر چنین نباشد؛ آن‌ها نمی‌خواهند در مقابل یک ارائه دهنده بد بنشینند.

۲. مخاطب خود را بشناسید. نیازی نیست در برابر مخاطبان خود متخصص باشید یا نسبت به همه دانش آن‌ها آگاهی داشته باشید. با این حال، برای ارائه نظرات معنادار و مختص مخاطبان و اینکه به آن‌ها اهمیت می‌دهید و بینش‌های شما برای آن‌ها مناسب است، سعی کنید به خوبی آن‌ها را بشناسید.

۳. مخاطبان را تحسین کنید. بر اساس توصیه قبلی، با تصدیق و تأیید کارهای مخاطبان و اهمیت آن، کاری کنید که احساس خاصی کنند. مثلاً در صورت صحبت کردن برای گروهی از مدیران، به سخت کار کردن آن‌ها و موفقیت‌هایشان اشاره کنید. یا اگر شغل آن‌ها مانند پرستاران و معلمان دشوار است، با تأیید این موضوع، میزان اهمیت و تحسین برانگیز بودن آن را اعلام کنید.

۴. به جای گنج‌کننده بودن، شیک باشید: لباس‌ها، جواهرات و سایر لوازم تزئینی شما باید مرتب و سازگار با مخاطب باشد. در محل ساخت و ساز، کت و شلوار نپوشید، یا از چکمه‌های ساختمانی در حین سخنرانی در یک کنفرانس استفاده نکنید. خوش لباس باشید اما چیزی نپوشید که منجر به نظر دادن مردم شود. قصد شما بروز اعتماد به نفس است نه تولید خوراک برای قسمت بعدی روزنامه آنلاین تی‌ام‌زد^۲.

۵. خود را از قید و بند رها کنید: در صورت امکان، میز سخنرانی را رها کنید. بسیاری از سخنرانان خود را محدود به تریبون (میز) سخنرانی می‌کنند که یک مانع فیزیکی میان شما و مخاطبان است و شما را به یک نقطه متصل می‌کند. آیا تا به حال با دیدن یک سخنرانی عالی گفته‌اید بهتر بود سخنران در پشت تریبون می‌ماند؟ البته که نه.

۶. در صورت امکان بامزه باشید اما برای این کار خیلی سعی نکنید: همه دوست دارند بامزه باشند و تحقق آن عالی است اما اگر چنین نشود، ممکن است فاجعه به بار بیاید. خیلی تلاش نکنید اما اگر چیزی دارید که نسبت به تأثیرگذاری آن بر مخاطب اطمینان دارید، از آن استفاده کنید.

۷. بخشنده باشید: از میزبان، مخاطبان و سازمان دعوت کننده تشکر کنید. حتی اگر محتوای ارائه شما باعث ایجاد تغییر در زندگی آن‌ها شده است، داشتن این فرصت برای شما یک مزیت است. سپاس خود را ابراز کنید.

Adapted from B. Liu, "5 Simple Ways to Become a More Impressive Public Speaker," **Inc.com**, June 30, 2015, <http://www.inc.com/betty-liu/5-easy-ways-to-improve-your-stage-presence.html>; and from J. Moore, "How Anyone Can Become a Good Public Speaker," **Time**, April 1, 2015, <http://time.com/3758692/become-good-public-speaker>.

روش‌های زیادی برای غلبه بر عصبی بودن موجود است که با بسیاری از آن‌ها در این کتاب آشنا شدید. مثلاً آنچه درباره خود کارآمدی در فصل سوم آموختید، می‌تواند بسیار مفید باشد و آماده‌سازی یک عنصر حیاتی برای ایجاد کارایی است اما شاید یکی از مفیدترین کارها برای غلبه بر عصبی بودن، فهمیدن این موضوع است که مردم انتظار دارند عصبی باشید. زیاد از این شیوه استفاده نکنید.

¹ Jim Moore

² TMZ

مرحله چهارم - برای چندرسانه‌ای خود برنامه‌ریزی کنید: احساس نکنید مجبور به استفاده از جدیدترین و بهترین فناوری یا اصلاً هیچ فناوری دیگری نیستید. اما هر چه انتخاب کردید، آن را ساده نگه دارید و اجازه ندهید مخاطب را منحرف کند. اگر تصاویر یا عکس‌ها مناسب‌اند، از آن‌ها استفاده کنید. مردم به دلیل انتقال متفاوت محتوای هیجانی از طریق تصاویر و ویدئوها نسبت به کلمات، واکنش متفاوتی به آن‌ها نشان می‌دهند. با این حال در صورت استفاده از کلیپ‌های ویدئویی، سعی کنید زمان آن‌ها از ۶۰ ثانیه کمتر باشد تا از توجه مردم کاسته نشود.

استفاده از پاورپوینت نیز بسیار زیاد است و همان‌طور که یک نویسنده حوزه کسب و کار توضیح داد: «پاورپوینت بد برای افراد خوب اتفاق می‌افتد و اغلب افرادی که سخنرانی می‌کنند، مثل استفاده از پوشش فقر برای جرم، گوش دادن را پوشش می‌دهد؟». توصیه‌های کاربردی جدول ۸.۹ در این خصوص بسیار مفیداند.

جدول ۸.۹ ده توصیه کاربردی برای ارائه مؤثر پاورپوینت

توصیه	عملیاتی کردن توصیه
۱. یک سناریو بنویسید.	پیش از تهیه اسلایدها، مطالب مد نظر خود برای ارائه را در قالب مقدمه، میانه بحث و جمع‌بندی تعیین کنید. افراد بسیاری ابتدا ساختن اسلاید را آغاز می‌کنند و بعد محتوا را وارد می‌کنند.
۲. در یک زمان یک چیز را نشان دهید.	تنها درباره مطالبی صحبت کنید که در قالب اسلاید نمایش می‌دهید. اگر در یک اسلاید چند نکته درج کنید، مخاطبان جلوتر از شما سعی در خواندن آن‌ها می‌کنند و به گفته‌های شما توجهی ندارند.
۳. پاراگراف بندی نکنید.	همه مطالب مد نظر خود را در اسلاید قرار ندهید. در صورت استفاده از «تکه‌های بزرگ متن دار»، اتاقی پر از افراد را خواهید کشت که علت مرگ آن‌ها مسمومیت با خستگی (بی‌حوصلگی) درمان‌ناپذیر است.
۴. به طراحی توجه کنید.	در مقابل وسوسه آراستن اسلایدهای خود با جلوه‌های بچه‌گانه مقاومت و در عوض بر اصول ساده طراحی تمرکز کنید. از سبک، رنگ و اندازه‌های معمول برای فونت استفاده کنید. متن تیره را بر زمینه روشن قرار دهید و از به هم ریختگی اجتناب کنید.
۵. با قناعت از عکس استفاده کنید.	برخی افراد معتقدند استفاده از تصاویر باعث جلب توجه می‌شود و در مقابل برخی اعتقاد دارند باعث حواس‌پرتی است. میان این دو نظر تعادل برقرار کنید.
۶. به بیرون از صفحه نمایش بیاندیشید.	در هنگام ارائه تمرکز بر شما است و جالب بودن اسلایدها در درجه بعدی اهمیت قرار دارد.
۷. یک قلاب داشته باشید.	ارائه را با چیزی شگفت‌آور یا جذاب برای مخاطب خود آغاز کنید. بهترین آغازکنندگان کسانی‌اند که هیجانانگیز مخاطب را مجذوب خود کرده و باعث شگفتی، خوشحالی و فریاد آن‌ها می‌شوند.
۸. پوشش کنید.	پرسش‌ها باعث دلبستگی مخاطبان و جلب توجه آن‌ها می‌شوند؛ بنابراین از آن‌ها استفاده کنید!
۹. لحن صدای خود را تغییر دهید.	به جای خواندن از روی مطالب تصور کنید با دوستان خود صحبت می‌کنید. داشتن یک تن صدای زنده و شخصی بسیار کارا خواهد بود.
۱۰. قوانین را زیر پا بگذارید.	در صورتی که فکر می‌کنید این کار مفید است، برای عدم رعایت این قوانین آزاد هستید. شکستن قوانین با داشتن دلیل خوب، از تبعیت کورکورانه از آن‌ها بهتر است.

SOURCE: Adapted from D. Wax, "10 Tips for More Effective PowerPoint Presentations," **Lifhack**, November 24, 2012, <http://www.lifhack.org/articles/technology/10-tips-for-more-effective-powerpoint-presentations.html>, accessed October 7, 2013

مرحله پنجم - همه موارد را کنار هم قرار دهید: از پیش به اندازه کافی آماده شوید. در صورت امکان، هفته‌ها و نه روزها، ساعت‌ها و دقایقی فکر کنید. تمرین کردن در حضور دیگران ایده خوبی است، اما انتخاب کننده باشید. همه افراد حاضر به عنوان مخاطب تمرینی احساس الزام به ارائه بازخورد دارند، اما شما باید بازخوردهای ارزشمند را انتخاب کنید.

به جز آماده شدن، به یاد داشته باشید که باید روی چارچوب و ماهیت اصلی مسیر خود تمرکز کنید و درگیر جزئیات نشوید. اگر فکر می‌کنید داستان جذابی ندارید، به تخته طراحی بازگردید و یک داستان طراحی کنید. نکته آخر اینکه خودتان باشید. از این گام‌ها به عنوان راهنما استفاده کرده و از آن‌ها بیاموزید اما از کس دیگری کپی برداری نکنید.

گفت‌وگوهای حساس

«گفت‌وگوهای حساس، بحث‌هایی میان دو یا چند نفر است که در آن (۱) مخاطرات بالا (۲) نظرات متنوع و (۳) هیجانات شدید است». امکان وقوع چنین مکالماتی در همه عرصه‌های زندگی از قبیل محل تحصیل، کار و جامعه وجود دارد. مثال‌هایی از موقعیت‌های مرتبط شامل موارد زیر هستند:

- خاتمه یک رابطه.
- صحبت با یک همکار یا هم کلاسی دارای رفتار توهین آمیز.
- بازخورد دادن به رئیس یا استاد.
- انتقاد از یک هم کلاسی یا همکار.
- درخواست ترک خانه از یک هم‌اتاقی (هم‌خانه).
- صحبت با یک عضو تیم بدون تعهد.
- ارائه یک بازخورد عملکرد ناخوشایند.

مطالب مربوط به بازخورد در فصل ششم را به خاطر آورید، زیرا در بسیاری از گفت‌وگوهای حساس کاربرد دارند. این برخوردها، پیامدهای بسیاری برای شغل و مسیر شغلیتان دارند. اداره کردن ارتباطات دشوار به شکل مؤثری از مشکلات جلوگیری کرده و با ایجاد انگیزه در اعضای تیم و افزایش مشارکت نتایج نهایی را ارتقاء می‌دهند.

در هنگام مواجه شدن با تعاملات پرخطر، سه انتخاب دارید: اجتناب از آن‌ها، مواجه شدن و کنترل ضعیف آن‌ها یا مواجه شدن و کنترل خوب آن‌ها. ما بر مورد آخر تمرکز می‌کنیم. اما پیش از آن به بررسی دلیل عملکرد ضعیف اغلب افراد در شرایط حیاتی به مرور بخشی از مطالب آموخته شده تا کنون می‌پردازیم.

اغلب در مهم‌ترین موقعیت‌ها، بدترین کارها را انجام می‌دهیم: به گفته جوزف گرینی^۱، یکی از نویسندگان کتاب *گفت‌وگوهای حساس*: «با حیاتی شدن مکالمات، اغلب ما بین دو حالت سکوت یا خشونت کلامی تغییر وضعیت می‌دهیم؛ به این شکل که یا از ارائه اطلاعات امتناع یا بالا بردن صدا یا اظهار نظر بیشتر سعی می‌کنیم عقیده خود را به دیگران تحمیل کنیم. جالب اینجا است که اغلب در مهم‌ترین موقعیت‌ها، بدترین کارها را انجام می‌دهیم». هیجانات منفی ما (فصل سوم) فعال و واکنش ستیز یا گریز حکم فرما می‌شود.

همچنین گفت‌وگوهای حساس اغلب به طور غیرمترقبه اتفاق می‌افتند که به معنای عدم آمادگی ما است و در نتیجه با غالب شدن مجدد هیجانات منفی، خودکار آمدی ما کاهش می‌یابد. آگاهی نسبت به هیجانات و رفتار سازمانی مثبت گرا در موقعیت‌های حساس مفید است. به طور خاص، یک شیوه مناسب برای آمادگی در گفت‌وگوهای حساس، تقویت حالت مثبت است. پس از آن می‌توانید برای انجام مؤثرتر گفت‌وگوهای حیاتی خود از تکنیک استیت^۲ استفاده کنید که جلوتر درباره آن بحث خواهد شد.

¹ Joseph Grenny

² STATE: Share your facts - Tell your story - Ask for others' facts and stories - Talk tentatively - Encourage testing

استیت - چگونگی اثربخشی در موقعیت‌های حساس: سرواژه استیت کمک می‌کند تا حتی دشوارترین گفت‌وگوها را با یک طرح و مسیر معین دنبال کنید.

• **حقایق خود را به اشتراک بگذارید:** با اجزایی دارای حداقل بحث‌برانگیزی و حداکثر اقبال‌کنندگی و پشتیبانی‌کننده از رابطه آغاز کنید.

• **داستان خود را بگویید:** با توضیح آنچه رخ داده، چگونگی رسیدن به موقعیت فعلی، چگونگی قصد و دلیل شما برای تغییر آن، خواسته خود را مطرح کنید. این کار به افزودن مواردی کمک می‌کند که شخصاً یا برای رابطه خواستار آن نیستید.

• **درباره حقایق و داستان دیگران بپرسید:** این کار برای ایجاد گفت‌وگو و داشتن یک مکالمه مهم و سازنده ضروری است. به جای صحبت در مقابل و درباره دیگران، با آن‌ها صحبت کنید. همه گفت‌وگوهای حساس را به عنوان مبادلات دوطرفه در نظر بگیرید. به جای متهم کردن، به آسانی موقعیت، شیوه احساس و انتظارات خود را شرح دهید. از «من» به جای «تو» استفاده کنید.

بسیاری از گفت‌وگوهای مهم شما با همکاران، دوستان و هم‌کلاسی‌ها مملو از هیجان‌اند. به کارگیری برخی از مهارت‌ها و ابزارهای توضیح داده شده در این فصل به شما در ارتقای این نوع مکالمات کمک می‌کند.

© Don Hammond/Design Pics RF

• **غیرقطعی صحبت کنید:** به خاطر داشته باشید که داستان می‌گوید نه حقایق قطعی. ابتدا واقعیت‌ها بیان می‌شوند و پس از آن می‌توانید با افزودن ظاهر تأثیرگذاری آن‌ها بر خودتان را توضیح دهید. به عبارت دیگر، با قطعیت و با حالت موعظه و گفتن حقایق صحبت نکنید.

• **آزمودن را تشویق کنید:** امکان ابراز عقاید مخالف را تسهیل کنید. اجازه دهید تا آن‌ها هم عقاید، افکار و احساسات خود را بیان کنند. حرف دیگران را قطع نکنید، وقفه ایجاد نکنید و آن‌ها را نترسانید. حفظ احترام متقابل در حین گفت‌وگوهای حیاتی ضروری است. برای این منظور می‌توان هدف مشترک را توضیح و بر آن تمرکز کرد. هدف مشترک چیزی است که هر دو طرف انتظار به دست آوردن آن را دارید. مطمئن شوید طرف مقابل هم به شما احترام می‌گذارد تا حالت تدافعی و تعارض پیش نیاید. اگر مناسب است با عذرخواهی بحث را به مسیر خود برگردانید.

فعالیت عملی

برنامه‌ریزی یک گفت‌وگوی حساس

۱. فردی را در نظر بگیرید که باید با او گفت‌وگوی حساس داشته باشید.
۲. از استیت برای راهنمایی برنامه‌ریزی خود استفاده کنید.
۳. پس از برنامه‌ریزی، گفت‌وگوی حساس را انجام و استفاده از استیت را با مزایای به دست آمده برای هر دو طرف ارزیابی کنید.

مدیریت مدیران

در فصل ششم درباره انواع جدیدتر بازخورد مانند بازخورد ۳۶۰ درجه مطالبی آموختید که کاربرد آن در اینجا است. بر اساس آن و مکالمات حساس، شما را برای چگونگی مدیریت ریاستان راهنمایی می‌کنیم.

استقبال از مربی‌گری: به ادعای بسیاری از سازمان‌ها، آن‌ها به مزیت مشارکت کارکنان و بازخورد، حتی بازخورد روبه بالا^۱ اعتقاد دارند. توجه کنید که عملیاتی کردن این ارزش‌ها به مهارت نیاز دارد. نقطه شروع، ارزیابی میزان پذیرش مدیرتان است. فارغ از سیاست سازمان یا نظرات رهبری ارشد، در صورت عدم پذیرش مدیر، عاقلانه است که تلاش خود را به جای دیگری معطوف کنید؛ زیرا نمی‌توان مربی‌مدیری بود که مربی‌گری را نمی‌پذیرد. برای سنجش میزان پذیرش می‌توانید:

۱. نسبت به دیدگاه مدیرتان درباره مربی‌گری آگاه شوید. انتظارات او چیست؟ انتظارات شما چیست؟
۲. مزیت آن را برای او توضیح دهید.
۳. برای ارائه مربی‌گری یا بازخورد درخواست کنید. مثلاً بگویید: «آیا اگر دیدگاهی مخالف شما برای حل این مسئله داشته باشم، مخالفت می‌کنید؟»
۴. به بهترین راه برای نقد کردن پی ببرید. نسبت به مکان، زمان و چگونگی علاقه مدیر به دریافت انتقاد آگاه باشید. مثلاً در لحظه، شخصی، از طریق ایمیل، رو در رو یا راه دیگر.
۵. خواستار توافق و تعهد باشید. پس از دو مورد اول این فهرست، علاقمندی مدیرتان را تأیید کنید.

رئیی که مربی‌گری برای شما را پذیرفته بسیار ارزشمند است. اما مراقب باشید، اینکه او مربی‌گری برای شما را تحسین می‌کند، لزوماً به معنای پذیرش مربی‌گری شما برای خودش نیست. در ابتدا میزان پذیرش مربی‌گری را بسنجید.

© PeopleImages/Getty Images RF

در ادامه چه باید کرد؟ در صورت پذیرش بازخورد رو به بالا از جانب رئیستان، گام‌های جدول ۹.۹ را دنبال کنید. در هر حال جدول را مطالعه کنید زیرا باعث ایجاد بینش‌های مفیدی به منظور مدیریت دیگران و کمک به آن‌ها برای مدیریت شما می‌شود.

¹ upward feedback

جدول ۹.۹ چگونه مدیریت مدیر

توضیح	گام‌ها
برخلاف گفت‌وگوهای حساس که در لحظه اتفاق می‌افتند، تلاش برای مدیریت مدیران یا مربی‌گری رئیس، حاصل یک توافق پذیرفته شده و در طول زمان است. بنابراین از زمان خود برای کسب مزیت و آمادگی خود استفاده کنید.	گام اول- پیام خود را آماده کنید.
<ul style="list-style-type: none"> بدانید در پی انجام چه کاری هستید. با استفاده از مثال، داده یا سایر شواهد از نکات مدنظر برای ارائه به مدیر پشتیبانی کنید. 	گام دوم- برای انتقال مطلب و تاکتیک‌ها برنامه‌ریزی کنید.
برای انتقال پیام خود برنامه‌ریزی کنید. لحن بیان و انتخاب کلمات مناسب به دستیابی به اهداف مدنظر کمک می‌کند. ایفای نقش، یک ابزار کاربردی ارزشمند است؛ از آن استفاده کنید!	گام سوم- منتقل کنید.
در هنگام انجام یک مکالمه مربی‌گری موارد زیر را رعایت کنید:	
<ul style="list-style-type: none"> شما حساس هستید. رئیس نیز مانند شما احساساتی دارد و همان‌طور که دوست ندارید با اظهار نظرهایی درباره میزان وحشتناک و ناامیدکننده بودنشان درگیر شوید، رئیس شما نیز چنین است. رفتار را تعمیم ندهید. درباره حوزه‌های خاص شغل، رفتار و موقعیت‌های مربوط به ریاستان صحبت کنید. ایده یا پیشنهاد ارائه کنید: ایده خود را به عنوان تنها ایده مؤثر معرفی نکنید یا از ادبیاتی مانند «شما باید» استفاده نکنید. 	
مربی‌گری و مدیریت هر دو چیزی بیش از یک ارائه بازخورد ساده‌اند. نحوه عملکرد ریاستان در موضوع مورد بحث را پیگیری کنید. همچنین از او بپرسید که برای کمک به او در آینده چه می‌توانید انجام دهید؟	گام چهارم- پیگیری

SOURCE: Adapted from M. Rosenthal, "Constructive Criticism for Managers," **Training**, July/August 2013, 64; and C. Patton, "Coaching Up," **Training**, July/August 2013, 29-31.

فعالیت عملی

تمرین مهارت‌های مدیریت مدیران

از جدول ۹.۹ برای مدیریت مدیران استفاده کنید.

۱. فردی را در نظر بگیرید که نسبت به شما اختیار دارد. این فرد می‌تواند در محل کار، محل تحصیل یا هر سازمان دیگری باشد که در آن هستید.
۲. به نظر شما کدام یک از مراحل مدیریت مدیران برای پیاده‌سازی روی فرد مورد نظر از همه دشوارتر است؟ توضیح دهید.
۳. شما و سایرین برای مدیریت مدیران از کدام مرحله بیشتر غافل می‌شوید؟ چرا؟
۴. این رویکرد مدیریت مدیران چگونه قابل ارتقاء است؟ آیا مرحله‌ای جا افتاده است؟ توضیح دهید.

این بخش را با سخنان حکیمانه دانا رزمانیره^۱ یکی از نویسندگان *هاروارد بیزینس ریویو*، درباره مدیریت مدیران به پایان می‌بریم: مهم‌ترین مهارت برای تسلط بر این مسئله این است که چگونه می‌توان یک منبع واقعی کمک بود. زیرا مدیریت مدیران به معنای چاپلوسی نیست، بلکه به معنای مؤثرترین کارمند و خالق ارزش بودن برای رئیس و شرکت است. به همین دلیل است که آغاز و پایان بهترین مسیر برای یک رابطه سالم، انجام خوب شغل است.

¹ Dana Rousmaniere

آنچه در این فصل آموختیم

در این فصل آموختید که می‌توان با درک ارتباطات به عنوان یک فرآیند عملیاتی در همه سطوح سازمان به یک ارتباطگر مؤثر تبدیل شد. همچنین درباره تفاوت‌ها و شباهت‌های جنسیت‌ها و نسل‌ها و مزایا و هزینه‌های شبکه‌های اجتماعی مطالبی آموختید. در ادامه چگونگی استفاده از رویکردی مناسب نسبت به ارتباطات و ایجاد امکان مدیریت افراد سطوح بالاتر سازمان و آمادگی برای گفت‌وگوهای حساس را بررسی کردید. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل نهم

۱.۹ ابعاد اصلی فرآیند ارتباطات

- هر ارتباطی شامل یک فرستنده، پیام و گیرنده است.
- پارازیت که انواع و منشأهای مختلفی دارد ممکن است در ارتباطات اختلال ایجاد کند.
- انتخاب کانال (رسانه) ارتباطی مناسب برای ارتباطات اثربخش ضروری است.
- غنای کانال ارتباطی به انتقال اطلاعات و ارتقای درک کمک می‌کند و تحت تأثیر بازخورد، کانال ارتباط، نوع و منبع زبان است.

۲.۹ شایستگی ارتباطی

- شایستگی ارتباطی به معنای توانایی یک فرد در استفاده مؤثر از رفتارهای ارتباطی در یک زمینه مشخص است.
- ارتباط غیر کلامی به عنوان جزئی از ارتباطات اثربخش شامل اجزای احتمالی مانند حرکات و حالات بدن، لمس کردن، حالات صورت و ارتباط چشمی است.
- گوش دادن به معنای رمزگشایی فعالانه و تفسیر پیام‌های کلامی است. چهار نوع سبک رایج گوش دادن شامل: فعال، درگیر، منفعل و بی‌اعتنا است.
- دلیل ارتباطات دفاعی احساس مورد حمله یا تهدید واقع شدن است.
- همدلی به عنوان توانایی تشخیص و درک احساسات و اندیشه‌های فرد دیگر، یک مهارت ارتباطی مهم است.

۳.۹ جنسیت، نسل‌ها و ارتباطات

- سبک زبانی، الگوی گفتاری مشخص یک فرد است.
- نحوه برقراری ارتباط در زنان و مردان متفاوت است. زنان به احتمال زیاد به دنبال تقسیم اعتبار هستند و سؤالات روشن کننده مطرح می‌کنند و مردان نیز بازخورد صریح می‌دهند و از تعارف خودداری می‌کنند.
- هر نسل، هنجارها و ترجیحات ارتباطی مربوط به خود را دارد.
- تعمیم دانش ارتباطی و به کارگیری آن برای همه جنسیت‌ها و نسل‌ها اشتباه است.

۴.۹ شبکه‌های اجتماعی و رفتار سازمانی

- شبکه‌های اجتماعی عامل بالقوه افزایش بهره‌وری کارکنان و کارفرمایان هستند.

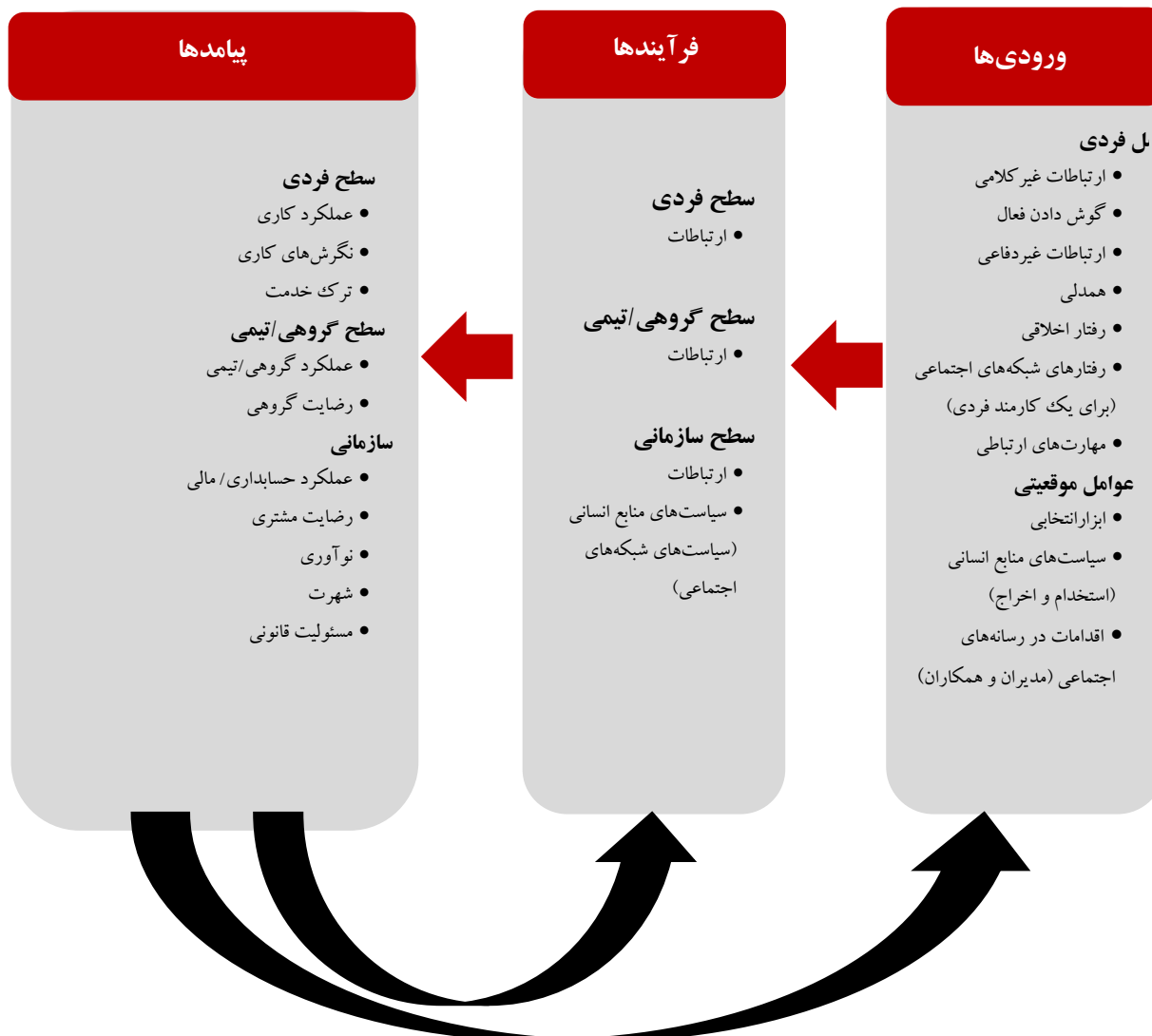
- استفاده از شبکه‌های اجتماعی در محل کار دارای هزینه‌های بسیاری است که برخی از آن‌ها قابل توجه‌اند.
- ایمیل می‌تواند باعث کار تیمی و انعطاف‌پذیری و کاهش هزینه‌های کاغذی و توزیع اطلاعات و از طرف دیگر ممکن است منجر به اتلاف زمان، حجم زیاد اطلاعات و افزایش زمان و هزینه‌های مالی برای سازماندهی، ذخیره و نظارت شود.
- سیاست‌های شبکه‌های اجتماعی ضمن کمک به تعیین انتظارات و ممنوعیت‌ها، از کارفرمایان در برابر مسئولیت و رویدادهای ناخواسته محافظت می‌کنند.
- سازمان‌ها باید حریم شخصی در فضای دیجیتال را مدیریت و بر آن نظارت کنند. افراد نیز باید برند شخصی خود و کارفرمایان را مدیریت و بر آن نظارت کنند.
- آداب استفاده از فناوری موبایل در حال تحول است. زمینه‌ها و تکنولوژی‌های مختلف، هنجارها و انتظارات گوناگونی به همراه دارند.

۵.۹ مهارت‌های ارتباطی برای ارتقای اثربخشی

- ارائه دهندگان اثربخش بیشتر از گزارش دادن، داستان می‌گویند. مفید است که داستان خود را چارچوب بندی و برای ارائه خود برنامه‌ریزی کنید، سپس حضور خود را توسعه دهید و پس از برنامه‌ریزی برای چند رسانه‌ای خود، همه موارد را در کنار هم قرار دهید.
- گفت‌وگوهای حساس توأم با چالش زیاد، نظرات متنوع و هیجانات قوی، میان دو یا چند نفر رخ می‌دهد.
- با سنجش میزان پذیرش مدیر، کسب اجازه برای ارائه بازخورد، آماده‌سازی پیام، برنامه‌ریزی برای ارائه و تاکتیک‌ها و پیگیری، مؤثرتر خواهد بود.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل نهم

مطابق با شکل ۶.۹، ارتباطات یک فرآیند کلیدی در سطح فرد، گروه/تیم و سازمان است. ما مجموعه‌ای از عوامل ورودی فردی شامل ارتباطات غیر کلامی، گوش دادن فعال، همدلی، مهارت‌های ارتباطی و رفتارهای شبکه‌های اجتماعی و همچنین عوامل موقعیتی از قبیل ابزار انتخابی، سیاست‌های منابع انسانی و اقدامات مدیر و همکاران در رسانه‌های اجتماعی را بررسی کردیم. شما آموختید که ارتباطات از طریق سه سطح رفتار سازمانی با پیامدها ارتباط پیدا می‌کنند. در سطح فردی ارتباطات با عملکرد کاری، نگرش‌های کاری، رفتار شهروندی سازمانی یا مخرب کاری و ترک خدمت ارتباط دارد. ارتباطات همچنین با عملکرد گروهی/تیمی، رضایت گروهی و انسجام و تعارض گروهی مرتبط است و در نهایت بر پیامدهای سازمانی مانند عملکرد مالی/حسابداری، رضایت مشتری، نوآوری، شهرت و مسئولیت قانونی تأثیرگذار است.



شکل ۶.۹ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل نهم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سؤالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سؤالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۴.۷، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. آگاهی از فرآیند اصلی ارتباطات چگونه به برقراری ارتباطات اثربخش کمک می‌کند؟
۲. کدام جنبه‌های اصلی ارتباطات میان‌فردی به ارتقای شایستگی ارتباطی کمک می‌کند؟
۳. جنسیت و سن چگونه بر فرآیند ارتباطات تأثیر می‌گذارد؟

۴. شبکه‌های اجتماعی چگونه باعث افزایش اثربخشی در کار و مسیر شغلی می‌شوند؟
۵. چگونه می‌توان با استفاده از مهارت‌های ارائه، گفت‌وگوهای حساس و مدیریت مدیران، اثربخشی را افزایش داد؟

کاربردهای فردی

شش راه برای استفاده از مطالب این فصل وجود دارد. اول اینکه ارتباطات یک فرآیند ادراکی است؛ یعنی لزوماً آنچه می‌گوییم با آنچه سایرین می‌شنوند یکی نیست؛ بنابراین همیشه مراقب سوءتعبیر در ارتباطات خود باشید. دوم اینکه می‌توان شایستگی ارتباطی را با دنبال کردن توصیه‌های بخش ۲۰۹ ارتقاء داد. سوم اینکه احتمال بروز ارتباط نادرست (بدفهمی) میان مردان و زنان و نسل‌های گوناگون وجود دارد؛ پس نسبت به این تفاوت‌ها حساس بوده و سعی کنید ارتباط خود را بر این اساس اصلاح کنید. چهارم اینکه با فراگیر شدن شبکه‌های اجتماعی برای تمایز خود باید بهتر از بقیه باشید. چگونگی بهره‌مندی از مزایای سرویس‌هایی مانند لینکدین را بیاموزید؛ زیرا صرف زمان و تلاش در آن موجب تغییر شغل و مسیر شغلی شما می‌شود. پنجم اینکه، نسبت به سیاست‌های کارفرمای خود در شبکه‌های اجتماعی آگاه باشید و فارغ از مطالبی که آموختید، عاقلانه است که دنیا‌های دیجیتال خود را جدا نگه دارید. از ابزارهای موبایل به شکل مناسب استفاده کنید؛ و با بی‌ادبی خود و دیگران را شرم‌منده نکنید. در نهایت اینکه شما در هر ارتباطی در حال ارائه دادن هستید. تنها نقطه تمایز در یک ارائه رسمی تعداد افراد، زمینه، هدف و رسانه ارتباطی است. مهارت‌های لازم برای ارائه این است: بیاموزید، تمرین کنید و ارتقاء دهید!

کاربردهای مدیریتی

هشت نکته کاربردی پیش رو می‌توانند برای مدیران مفید باشند. اول اینکه، مواجه شدن با بدفهمی آسان است؛ زیرا ارتباطات یک فرآیند ادراکی است. برای غلبه بر این چالش، از تبیین و خلاصه کردن گفته‌های دیگران استفاده کنید تا نسبت به دریافت پیام مورد نظر اطمینان حاصل کنید. دوم اینکه، انتخاب رسانه ارتباطی مستلزم سازگاری با پیچیدگی موقعیت است. شما می‌توانید ارتباطات خود را با در نظر گرفتن این الزام در انتخاب بهترین شیوه ارتباط با دیگران بهبود بخشید. سوم اینکه مراقب تفاوت‌های زبانی میان مردان و زنان باشید. عدم درک این تفاوت‌های ظریف می‌تواند منجر به انتساب و نتیجه‌گیری نادرست درباره دیگران شود. چهارم اینکه چگونگی ارتقای بهره‌وری خود و مجموعه تحت مدیریتتان را با استفاده از شبکه‌های اجتماعی ارزیابی کنید. به طور خاص بیاموزید که کدام شکل و چگونه به شما کمک می‌کند. سپس چگونگی از دست رفتن بهره‌وری محیط کاری به دلیل استفاده از شبکه‌های اجتماعی را بیاموزید و پس از آن با مشارکت همکارانتان سیاست‌های منطقی و قانونی تدوین و این سیاست‌ها و شیوه‌های مورد انتظار را ابلاغ کنید. پنجم اینکه برای ایمیل خود به عنوان روشی برای ارتقای بهره‌وری مدیریت کنید! بخشی از راه‌حل شما ممکن است استفاده از فناوری دیگر باشد اما قسمت دیگر مطمئناً آگاهی از رفتارهای خود و استفاده از نظم است. ششم اینکه همواره حریم شخصی را در شبکه‌های اجتماعی در نظر بگیرید. هفتم اینکه یادگیری و توسعه مهارت‌های خود در گفت‌وگوهای حساس، در مدیریت زیردستان و مدیران حیات است. در نهایت اینکه رفتارهای ارتباطی مورد انتظار خود از مجموعه تحت مدیریتتان مانند استفاده از شبکه‌های اجتماعی را مدلسازی کنید. رفتار فردی شما یکی از ابزارهای قدرتمند در تأثیرگذاری بر دیگران است.

مورد کاربردی حل مسئله

دربارهٔ رئیس/سازمان خود در شبکه‌های اجتماعی چه می‌توانید بگویید؟ هر چیزی؟ ممکن است.

رفتار کارکنان در شبکه‌های اجتماعی امکان کمک و در عین حال آسیب به تلاش‌های کسب و کارها برای ایجاد شهرت در برابر مشتریان، تقویت دل‌بستگی کارکنان و سودآوری را دارد. به همین دلیل، تقریباً هر روز خبر اخراج یکی از کارکنان را به دلیل انتشار محتوای نامناسب در شبکه‌های اجتماعی می‌شنویم. این تعارضات در تلافی منافع کارفرما، حقوق کارمندان و قانون اتفاق می‌افتد. در ادامه مواد قانونی را به طور اجمالی بررسی می‌کنیم.

هیئت ملی روابط کار و قانون

تعیین حقوق کارکنان عمدتاً جزو مسئولیت‌های هیئت ملی روابط کار^۱ (آمریکا) و مبتنی بر اصول بخش هفت قانون ملی روابط کار مصوب سال ۱۹۳۵ است. بله، قانون حاکم بر اغلب موضوعات شبکه‌های اجتماعی در محل کار بیش از ۸۰ سال قدمت دارد. بخش هفت به کارکنان اجازه می‌دهد تا برای بهبود شرایط کاری، به طور هماهنگ و یا در قالب اتحادیه عمل کنند. به گفتهٔ یک متخصص حقوق کار: «ارتباطات مرتبط با شرایط کار یا اتحادیهٔ کارکنان در شبکه‌های اجتماعی حتی در صورت توهین آمیز، ناپسند یا علیه مدیران بودن نیز محافظت می‌شوند».

منافع کارمند

کارکنان مسائلی دارند. برخی از آن‌ها کاملاً شخصی‌اند؛ مانند نگرش‌های بد و رویدادهای پرفشار زندگی. برخی دیگر کاملاً تحت تأثیر کارفرمایان هستند مانند رفتارهای غیرمنصفانهٔ مدیر، سیاست‌های سختگیرانهٔ شرکت، رفتارها و نگرش‌های مخرب همکاران و مشتریان مزاحم. فارغ از منشأ این مسائل، کارکنان برخی اوقات از طریق تلفن، مواقع دیگر در ارتباطات رودررو و اخیراً بیشتر از طریق شبکه‌های اجتماعی شکایت می‌کنند.

بر اساس اولین اصلاحیهٔ قانون اساسی همهٔ افراد آزادی بیان دارند و طبق قانون ملی روابط کار، کارکنان قادرند از طریق فعالیت جمعی یا اتحادیه برای ارتقای شرایط کاری خود تلاش کنند. علیرغم داشتن امکان سرزنش کردن کارفرمایان، مدیران، همکاران یا مشتریان از طریق تلفن یا در ساعات تفریح با دوستان، برای انتشار برخی محتواها در شبکه‌های اجتماعی محدودیت وجود دارد. این محدودیت‌ها توسط حقوق کارفرمایان و به منظور صیانت از منافع کسب و کار آن‌ها تعیین می‌شوند.

منافع کارفرما

موقعیت کارفرمایان بسیار ساده است: آن‌ها نمی‌خواهند نظرات کارکنان باعث خدشه وارد شدن به شهرت شرکت، ایجاد هزینه برای آن یا مسئولیت‌های قانونی شود. علاوه بر مسائل امنیت سایبری، شهرت و روابط یک کسب و کار، اغلب به سختی به دست می‌آید و مستلزم صرف زمان، تلاش و هزینهٔ قابل توجهی است اما با تکثیر (وایرال) شدن یک محتوای منفی، ممکن است همه متضرر شوند. اکثر مردم و قانون با این قضیه موافقتند که تدوین و اجرای سیاست‌هایی برای صیانت در برابر خرابکاری عمدی یا سرقت اطلاعات ارزشمند منطقی است. با این حال، وقتی سیاست‌ها سعی در محدود کردن نظرات رسانه‌های اجتماعی درباره مدیریت، کارمندان یا مشتریان بد دهان یا بحث در مورد جبران خدمات و سایر سیاست‌های کارکنان یا دیگران دارند، کمتر کسی موافق است. صرف نظر از دیدگاه‌های خود،

¹ National Labor Relations Board (NLRB)

قانون و تعداد فزاینده‌ای از موارد نشان می‌دهند که سیاست‌های گسترده کارفرمایان برای منع چنین اقداماتی غیرعقلانه و غیرقابل دفاع است.

تریپل پلی – شما بیروید!

تریپل پلی اسپورتنس بار اند گریل در ایالت کنتیکت^۱، متوجه یک اشتباه حسابداری و پرداخت مالیات بیشتر توسط کارکنان شد. در نتیجه جلسه‌ای برای بحث در این خصوص تشکیل داد. اما پیش از جلسه یک کارمند سابق در فیسبوک شکایت خود را به این شکل مطرح کرد: «یک نفر باید به صاحبان تریپل پلی لطف و از آن‌ها خرید کند. آن‌ها حتی قادر به انجام درست کارهای مالیاتی نیستند!!!» یکی از متصدیان فعلی بار با بیان نظری تحقیرآمیز درباره یک مدیر واکنش نشان داد. نظری که توسط یکی از آشپزها «پسند (لایک)» شد. متصدی بار و آشپز اخراج شدند. مدیریت به کتاب راهنمای کارکنان^۲ استناد کرد:

«با گسترش وبلاگ‌های اینترنتی، چت روم‌های بحث و تبادل نظر، ایمیل، پیام متنی و سایر اشکال ارتباطات میان کارکنان و مشارکت آن‌ها در بحث‌های نامناسب درباره مدیریت شرکت و یا همکاران، ممکن است کارکنان به خاطر نقض قانون، مشمول مجازات‌های انضباطی مانند اخراج شوند».

نهایتاً چه اتفاقی افتاد؟ کارکنان شکایتی را به هیئت ملی روابط کار ارائه کردند که منجر به تصمیم‌گیری به نفع آن‌ها شد. اول اینکه به گفته هیئت مذکور، واژه نامناسب، مبهم و دارای تفاسیر متعدد توسط کارکنان است. همچنین این هیئت اعلام کرد لایک کردن مطلب یک نفر دیگر شکلی از یک «فعالیت هماهنگ» و به معنای موافقت یک کارمند با کارمند دیگر و غیرقابل مجازات است. هیئت در ادامه توضیح داد که تأثیر اطلاع مشتریان از نظرات، مانند تأثیر شنیدن بحث میان دو کارمند و دلیلی غیرقابل پذیرش برای اخراج است. ضمناً به دلیل اینکه نظرات متوجه مشتریان نبوده، بنابراین هیچ تخلفی صورت نگرفته است. در نهایت اینکه هدف این ارتباطات، صحبت درباره شرایط کاری است؛ چیزی که کارکنان حق شکایت از آن را دارند.

پیر سیکستی – زیر آب

شرکت پیر سیکستی^۳ یک شرکت خدمات پذیرایی در نیویورک بود که کارکنانش در حال تلاش برای ایجاد یک اتحادیه به دلیل تصور یک الگوی رفتاری بد از سوی مدیریت بودند. علیرغم مخالفت شرکت با این اقدام، ایجاد اتحادیه حق کارکنان بود. پیش از رأی اتحادیه، یکی از مدیران شرکت، «در حضور مشتریان با یکی از خدمتکاران رفتار به شدت اهانت‌آمیزی داشت». در طول زمان استراحت، یکی از خدمتکاران، «از آیفون خود برای ارسال یک پست توهین‌آمیز درباره مدیر در فیسبوک استفاده کرد که منتهی به یک رأی مثبت برای اتحادیه شد». (این پست کاملاً فحاشی محسوب می‌شد و با نام بردن از مدیر درباره مادر و خانواده او نظر داده و او را یک بازنده نامید). این پست برای دوستان کارمند در فیسبوک قابل مشاهده بود. برخی از آن‌ها همکار وی در شرکت بودند. با اطلاع مدیریت از این سخنان، کارمند اخراج شد. دلیل این اخراج چه بود؟ «این پست ضمن نقض سیاست شرکت؛ گستاخانه، نامناسب و افتراآمیز بود».

هیئت ملی روابط کار به نفع کارمند رأی داد. «از آنجا که سابقه نشان می‌داد محیط کاری در شرکت مملو از ادبیاتی خصمانه و توهین‌آمیز مورد پذیرش شرکت است، هیئت نتیجه گرفت که هیچ یک از عوامل این گزاره را تقویت نمی‌کرد که نظرات کارمند به قدری فاحش است که از صیانت هیئت برخوردار نباشد.... این کارمند نظر خود را در بحبوحه انتخابات جنجالی صنفی ارسال کرد که از هر دو گروه

¹ Triple Play Sports Bar & Grill in Connecticut

² employee handbook

³ Pier Sixty

حامی و مخالف اتحادیه انتظار شعارهای پرحرارت می‌رفت. همچنین پست این کارمند در فیسبوک با بیان صریح حمایت از اتحادیه به اتمام می‌رسید. ضمن اینکه این پرونده مملو از نمونه‌هایی بود که کارکنان از ادبیاتی بی‌ادبانه و بدون قاعده استفاده کردند...».

نکات کلی

مثال‌های مطرح شده نشان می‌دهند که سیاست شبکه‌های اجتماعی به تنهایی چالش‌های یک شرکت را رفع نمی‌کنند. اما در اینجا برای کمک به شما برخی از نتیجه‌گیری‌های قابل دفاع درباره نظرات غیرمجاز کارکنان در شبکه‌های اجتماعی را مطرح می‌کنیم:

۱. اگر پستی در شبکه‌های اجتماعی به اتحادیه صنفی یا سازمان‌های دیگر مختص کارکنان مربوط باشد، احتمال حمایت از آن‌ها زیاد است.

۲. اگر چند کارمند با هم بخشی از گفت‌وگو باشند، این موضوع هماهنگ و قابل قبول تلقی می‌شود. اما اگر یک کارمند در آن دخیل باشد، نادرست تلقی می‌شود.

۳. فحاشی حتی علیه افراد ممنوع نیست. به خصوص اگر کاربرد چنین ادبیاتی در محیط کار بدون عواقب باشد.

۴. در صورت وجود دلیلی برای تعارض، مانند یک رأی پیشنهادی اتحادیه یا تغییر سیاست، اختلاف نظر نیز قابل انتظار است و ابراز حمایت یا مخالفت جرم محسوب نمی‌شود.

فرض کنید صاحب یک مؤسسه ورزشی مانند تریپل پلی هستید. به طور حتم شما خواستار صیانت از شهرت آن در برابر مشتریان، رشد دلبستگی کارکنان و سودآوری هستید. چه خواهید کرد؟

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

با استفاده از چارچوب سازماندهی شکل ۶.۹ و رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله، عوامل ورودی، فرآیندها و خروجی‌های مرتبط با این مسئله را شناسایی کنید.

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید.

اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید.

ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. در این مثال از شما خواسته شده تا خود را در نقش صاحب کسب‌وکار قرار دهید.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۶.۹ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۶.۹ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. مثلاً آیا ویژگی‌های کارکنان برای توضیح مشکل تعریف شده در گام اول مفید است؟

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید. برای هر عامل پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ با دنبال کردن فرآیند پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمالاً به فهرستی کامل‌تر و دقیق‌تر از علل دست خواهید یافت. مجدداً برای راهنمایی بیشتر به چارچوب سازماندهی مراجعه کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. سیاست‌ها و شیوه‌های استفاده از شبکه‌های اجتماعی می‌توانند یکی از دلایل باشند، اما آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا یکی از فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید. از بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به‌کارگیری رفتار سازمانی غافل نشوید، زیرا حاوی بینش‌های دیگران هستند که ممکن است برای حل این مسئله مفید باشند.

ب) مطمئن شوید که در چارچوب سازماندهی، عوامل فردی و موقعیتی را نیز مانند فرآیندها در سطوح گوناگون در نظر بگیرید.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

آیا کارفرمایان باید بر فعالیت کارکنان در شبکه‌های اجتماعی نظارت کنند؟

حداقل دو گروه این پرسش را دارند که آیا کارفرمایان باید بر استفادهٔ کارکنان از شبکه‌های اجتماعی نظارت کنند یا خیر. کارکنان نسبت به حفظ حریم شخصی دربارهٔ گفته‌ها، مخاطبان خود، زمان و کانال ارتباطی آن (رو در رو، تلفنی یا شبکه‌های اجتماعی) حق دارند. به گفتهٔ وکیل قانون کار، کریستین چوی^۱ کارفرمایان نیز باید «مراقب باشند که کارمندان اطلاعات محرمانه یا انحصاری را از طریق رسانه‌های اجتماعی فاش نکرده یا از آن‌ها برای آزار و اذیت کارکنان دیگر یا انجام اعمال غیرقانونی استفاده نمی‌کنند».

در پشتیبانی استدلال دربارهٔ نظارت، نانسی فلین^۲، مدیر مؤسسه ای‌پالسی^۳ می‌گوید:

برای کارمندان ناراضی و ناشنوا بسیار آسان است که به شبکه‌های اجتماعی رفته و از مشتریان انتقاد کنند، افراد زیرمجموعه را آزار دهند و در غیر این صورت رفتار نامناسب داشته باشند. این کار ممکن است پیامدهایی مانند ایجاد تنش و شکایت در محل کار، آسیب رسیدن به اعتبار شرکت یا شکایت‌های قانونی و اقدامات نظارتی به دنبال داشته باشد.

¹ Christin Choi

² Nancy Flynn

³ ePolicy

نظارت پیوسته این امکان را به شرکت‌ها می‌دهد تا با درک زودهنگام مشکلات و از دسترس خارج کردن اطلاعات نامطلوب، خسارت را کنترل و انضباط را در کارکنان ایجاد کنند.

در حمایت از حریم شخصی کارکنان، برخی معتقدند که نظارت بر شبکه‌های اجتماعی اغلب به یک بازپرسی و تفتیش مخفیانه¹ و ابزاری مخفیانه برای حل و فصل کینه‌های شخصی، از طریق تضعیف یا اخراج نامناسب کارکنان تبدیل می‌شود. همچنین کارکنان به دلیل ارسال مطالب غیر مرتبط با کار، مانند دیدگاه‌های مذهبی یا سیاسی یا مسابقات بیکینی، اخراج شده‌اند. مدافعان حریم شخصی اغلب تصدیق می‌کنند که ممکن است شرکت‌ها با داشتن دلیل قانونی مانند سوءظن به رفتار ناشایست کارکنان، سرک کشیدن در امور شخصی دیگران را توجیه کنند. حتی در این موارد نیز باید تنها امور کارکنان در رایانه‌ها و شبکه‌های شرکت و نه استفاده آن‌ها از دستگاه‌ها و حساب‌های کاربری شخصی را بررسی کرد.

پیشنهاد شما در تنظیم سیاست استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای کارفرمایان چیست؟

۱. نظارت بر همه کارکنان. (توجیه کنید).
۲. عدم نظارت بر کارکنان. (توجیه کنید).
۳. نظارت انتخابی؛ شرایط نظارت، کدام کارکنان، کدام وسایل ارتباطی و با چه فراوانی را مشخص کنید.
۴. گزینه ایده‌آل خود غیر از موارد بالا را ذکر کنید.

¹ malicious fishing expedition

۱۰ مدیریت تعارض و مذاکرات

چگونه می‌توان از این مهارت‌ها کسب مزیت کرد؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این فصل پاسخ می‌دهد:

۱.۱۰ دیدگاه معاصر دربارهٔ تعارض

پرسش اصلی: چگونه می‌توان با دیدگاه معاصر دربارهٔ تعارض در محل تحصیل، محل کار یا خانه مؤثرتر بود؟

۲.۱۰ اشکال سنتی تعارض

پرسش اصلی: انواع مختلف تعارض کدامند و چگونه می‌توانم آن‌ها را به نفع خود مدیریت کنم؟

۳.۱۰ تشدید انواع تعارض با فناوری

پرسش اصلی: برای اینکه من در مدرسه، محل کار و خانه مؤثرتر باشم، چه کارهایی می‌توانم انجام دهم تا تعارضات

و بی‌نزاکتی‌های شغلی - خانوادگی را مدیریت کنم؟

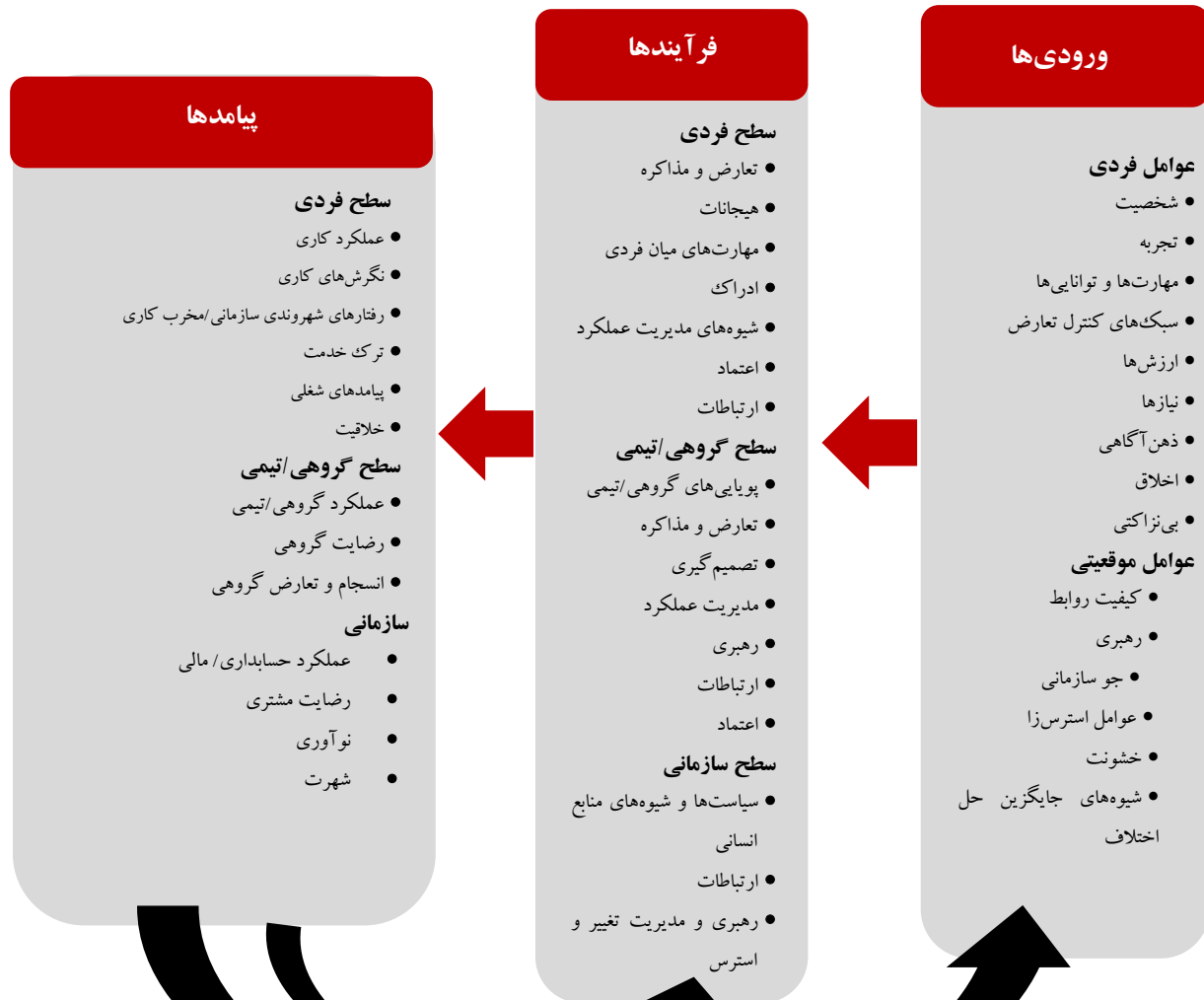
۴.۱۰ مدیریت مؤثر تعارض

پرسش اصلی: برای پیشگیری، کاهش یا غلبه بر تعارض چه می‌توان کرد؟

۵.۱۰ مذاکره

پرسش اصلی: بهترین روش‌های مذاکره مؤثر کدامند؟

شکل ۱.۱۰ مفاهیم کلیدی این فصل را خلاصه می کند که بر اساس آن عوامل فردی زیادی مانند شخصیت، تجربه، سبک های کنترل تعارض^۱، ذهن آگاهی و رفتار با نزاکت بر نوع، فراوانی و شدت تعارض در همه جنبه های زندگی تأثیرگذار هستند. برخی از این عوامل بر چگونگی مذاکره کردن شما نیز مؤثرند. همچنین قطعاً انتظار دارید کیفیت روابط، رهبری، جو سازمانی و همچنین تعدادی از هنجارها و شیوه ها باعث شکل دادن تعارض و مذاکرات در محل کار شوند. علیرغم اهمیت این عوامل، تمرکز اصلی در این فصل بر درک خود فرآیندهای تعارض و مذاکره و چگونگی تأثیرگذاری آن ها بر اغلب پیامدها در چارچوب سازماندهی است. این پیچیدگی و گستردگی اثر تعارض، اهمیت مدیریت تعارض برای رضایت شخصی و عملکرد کاری را نشان می دهد.



شکل ۱.۱۰ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

¹ conflict-handling styles

برنده شدن در کار

مذاکره برای دستمزد و افزایش آن

کارشناسان برای دستیابی به بهترین شرایط حقوق و مزایا توصیه‌های زیر را ارائه می‌کنند:

مذاکره برای دستمزد شغل جدید

- **نرخ بازار را بدانید:** دربارهٔ میزان پرداختی شرکت‌ها به سایر کارکنان در مشاغل و حوزه‌های مشابه تحقیق کنید. وب سایت گلسدور دات کام^۱ منبع خوبی برای این کار است.
- **ارزش خود را بدانید:** آیا می‌توانید درخواست بیشتر از نرخ بازار را توجیه کنید؟ اگر بله، پس خود را برای توجیه این رقم بیشتر با مثال‌هایی جذاب از عملکرد و موفقیت‌هایتان آماده کنید. در صورتی که درخواست مبلغ بیشتری نداشته باشید هم، تمرکز بر چگونگی منتفع کردن کارفرماهای گذشته یا فعلیتان ایده خوبی است.
- **چه نفعی برای آن‌ها دارد؟** قطعاً شما نیز مانند هر فرد دیگری، به دلیل منفعت یک شغل خاص به دنبال آن هستید. با این حال، در طول مصاحبه‌های استخدامی و مذاکره برای یک شغل جدید، به نفعتان است که بر نحوهٔ منتفع شدن کارفرمای جدید، کمک به مدیر استخدام برای دستیابی به اهداف و تأثیر مثبت خود در تیم‌های کاری تمرکز کنید.
- **صادق باشید:** دربارهٔ دریافتی فعلی یا گذشته، ارزش واقعی یا موفقیت‌هایتان اغراق نکنید.
- **اول شما پیشنهاد ندهید:** سعی کنید تا دیگران مبلغ پیشنهادی را اعلام کنند. اگر احساس کردید باید شما اول پیشنهاد دهید، بگویید که تمایل دارید به میزان فردی با بهترین عملکرد و توانایی‌های شما دریافتی داشته باشید. اگر باید با صراحت پاسخ دهید، یک دامنه برای میزان حقوق پیشنهادی اعلام کنید نه یک رقم مشخص.
- **مزایا را نیز در نظر بگیرید:** برخی از ارزشمندترین اجزای حقوق و مزایا، بیمه، پس‌انداز بازنشستگی، زمان تعطیلات یا امکان انجام بخشی از کارها به صورت دور کاری است. ممکن است تا بازنشستگی زمان زیادی به نظر برسد اما کارفرمایی که پرداخت ۵ درصد سهم شما در طرح «۴۰۱ کی»^۲ را به عهده می‌گیرد، مانند این است که ۵ درصد اضافی، معاف از مالیات به شما پرداخت می‌کند.
- **بلندمدت را در نظر بگیرید:** اگر امکان دریافت حقوق و مزایای زیاد فراهم نیست، سعی کنید چیزی را طلب کنید که در آیندهٔ مسیر شغلیتان مفید باشد؛ مانند کار در یک وظیفهٔ مهم.

مذاکره برای افزایش دریافتی

- برای این منظور آمادگی و داشتن اطلاعات خیلی مهم است و موارد زیر، منابع و تکنیک‌های باارزشی برای دستیابی به اطلاعات است:
- **از همکاران فعلی پرسید:** کارکنان هم سطح، بهترین اما دشوارترین منبع هستند. بهترین راهبرد صداقت و گفتن این است که: «من مطمئن نیستم که میزان دریافتی فعلیم متناسب با نرخ بازار باشد، بنابراین می‌خواهم با همکارانم چک کنم تا به سطح فعلی دستمزد در زمینهٔ کار خود پی ببرم. آیا تمایل به صحبت دربارهٔ حقوق و مزایا دارید؟» به آن‌ها اطمینان دهید که اطلاعات

¹ Glassdoor.com

² 401(k) plan:

یک برنامهٔ مزایای بازنشستگی است که در زیربخش ۴۰۱(کی) کد درآمد داخلی تعریف شده است. بر اساس این برنامه پول پس‌انداز شده برای بازنشستگی از سوی کارفرما پرداخت شده و از پرداختی به کارمند پیش از اخذ مالیات کم می‌شود و به حداکثر سالانه ای پیش از مالیات محدود می‌شود.

را محرمانه نگه می‌دارید. در صورت موافقت آن‌ها، با اعلام سطح حقوق و دستمزد خود آغاز و از آن‌ها بخواهید تا آن را با دریافتی خود مقایسه کنند.

- **از همکاران سابق پرسید:** نظر همکاران سابق را درباره سطح مناسب حقوق و مزایا در شغل، اندازه شرکت و صنعت مورد نظر جویا شوید. بهتر است که بحث را به شکل سوم شخص حفظ کنید: «به نظر شما یک دستمزد رقابتی یا مناسب برای یک کارمند خوب مسئول انجام کار ایکس در شرکتی مانند شرکت من (یا شرکت شما)، چیست؟»
- **بدهید تا بگیرید:** یک رویکرد اثربخش دیگر، اعلام دستمزد خود و سپس مطرح کردن این پرسش است: «آیا این دستمزد من با پرداختی شرکت شما قابل قیاس است؟»
- **از استخدام‌کنندگان پرسید:** یکی از بهترین منابع، استخدام‌کنندگانی هستند که افراد را برای مشاغل یا شرکت‌هایی مانند شرکت شما انتخاب می‌کنند. حقوق و دستمزد همواره بخشی از تصمیمات آن‌ها است. بنابراین برای ایجاد شبکه ارتباطی، افزودن یک یا دو استخدام‌کننده دارای چنین اطلاعاتی بسیار ارزشمند است. البته ابتدا باید با آن‌ها رابطه برقرار کنید؛ زیرا دریافت پاسخ مورد نظر خود با یک تماس، انتظاری بیهوده است - این تخصص چیزی است که آن‌ها برایش حقوق می‌گیرند!

آنچه در این فصل خواهید آموخت

ما به بحث خود درباره سطوح گروه و تیم در چارچوب سازماندهی ادامه خواهیم داد و تعارض و مذاکره را در این فصل بررسی می‌کنیم. تعارض جزئی اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی است. ما هر دو نوع تعارض مثبت و منفی را توضیح خواهیم داد - بله، هر دو نوع آن وجود دارد. همچنین تعارض‌های رایج در محل کار مانند شخصی و درون‌گروهی را بررسی خواهیم کرد. در این فصل توجه ویژه‌ای به تعارض کار-خانواده¹ و مزاحمت مجازی²، به عنوان مسائلی حاصل از فناوری اینترنت و شبکه‌های اجتماعی می‌کنیم. در نهایت راهنمایی‌های عملی برای چگونگی مدیریت انواع تعارض و پس از آن شرحی از مذاکره، شامل انواع و مشکلات اخلاقی آن ارائه می‌کنیم.

¹ work-family conflict

² cyberbullying

۱.۱۰ دیدگاه معاصر دربارهٔ تعارض

پرسش اصلی

چگونه می‌توان با دیدگاه معاصر دربارهٔ تعارض در محل تحصیل، محل کار یا خانه مؤثرتر بود؟

تصویر بزرگ‌تر

تعارض یک جزء همیشگی در زندگی شما و یک فرآیند مهم گروهی در چارچوب سازماندهی است. برای کمک به درک و مدیریت بهتر تعارض، چندین علت رایج آن را در محل تحصیل و کار بررسی می‌کنیم. در ادامه خواهید آموخت که تعارض بسیار کم، بسیار زیاد و حد بینهٔ تعارض (پیوستار تعارض^۱) به چه معنا است؟ همچنین این موضوع را بررسی خواهیم کرد که چرا همهٔ تعارض‌ها بد یا ناکارآمد نیستند؛ بلکه برخی از آن‌ها کارآمد یا مطلوب‌اند. در ادامه برخی پیامدهای مطلوب تعارض کارآمد^۲ را بررسی خواهیم کرد.

از آنجا که تعارض میان افراد رخ می‌دهد، یک نقطه آغاز خوب این است که دربارهٔ میل و رغبت خود به تعارض با دیگران آگاهی کسب کنید. شما احتمالاً معتقدید که تمایل نسبتاً اندکی به تعارض با دیگران دارید و به راحتی با سایرین کنار می‌آید. البته حتی مشکل‌سازترین رؤسای نیز دربارهٔ خود چنین فکر می‌کنند. با انجام خودارزیابی ۱.۱۰ تصورات از خود را مورد سنجش قرار دهید.

خودارزیابی ۱.۱۰

گرایش به تعارض میان فردی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا امتیاز شما با تصورتان از خود تطابق داشت؟

۲. در این ارزیابی دو عامل میزان کنار آمدن شما با دیگران و چگونگی رفتار آن‌ها با شما به عنوان منابع تعارض در نظر گرفته می‌شوند.

به نظرتان چه عوامل دیگری در ارتقای این سنجش نقش دارند؟

^۱ Conflict Continuum

^۲ Functional conflict

خودارزیابی ۱.۱۰

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	سوالات مدیریت تعارض
					۱- من نظر خودم را که مخالف با نظر رئیس است، ابراز می‌نمایم.
					۲- زمانی که می‌خواهم رئیس را وادار کنم که موضع من را بپذیرد، صدایم را بلند می‌کنم.
					۳- من نظر خود را با شفافیت هر چه بیشتر ابراز می‌کنم.
					۴- من برای پیدا کردن یک راه حل (با توجه به اختلافی که با رئیس دارم)، به صورتی عمیق فکر می‌کنم.
					۵- من راه حل‌هایی را پیشنهاد می‌کنم که شامل هر دو دیدگاه باشد.
					۶- اگر سرپرست من اندکی کوتاه بیاید، من روی نظر خود زیاد پافشاری نمی‌کنم.
					۷- اگر رئیس ۵۰ درصد با نظر من موافقت کند، تسلیم می‌شوم.
					۸- در رابطه با اختلاف نظرهایی که با رئیس خود دارم، همیشه وسط کار را می‌گیرم.
					۹- برای این که بتوانم در رابطه با اختلاف نظر خود راه حلی بیابم، پیشنهاد همکاری می‌کنم.
					۱۰- من در رابطه با مسائلی که موجب اختلاف بین من و رئیس می‌شود و باید با او بحث کنم، احساس شرم و گناه می‌کنم.
					۱۱- من می‌کوشم تا شرایطی را که باعث اختلاف شده است را روشن نمایم.
					۱۲- زمانی که متوجه شوم که رئیس من می‌خواهد درباره موارد مورد اختلاف بحث کند، می‌کوشم که با او وارد بحث نشوم.
					۱۳- سعی می‌کنم با بی‌اهمیت جلوه دادن مورد اختلاف، آرامش را به وجود آورم.
					۱۴- می‌کوشم تا مورد اختلاف را کم‌اهمیت جلوه دهم.
					۱۵- هرگاه با رئیس خود بحث و مشاجره پیدا می‌کنم، جلوی زبان خود را می‌گیرم.

نحوه نمره دهی: عبارات ۱ تا ۳ مربوط به سبک رقابت، ۴ تا ۶ مربوط به سبک همکاری، ۷ تا ۹ مربوط به سبک مصالحه، ۱۰ تا ۱۲ مربوط به سبک اجتناب و ۱۳ تا ۱۵ مربوط به سبک مدارا است. توجه داشته باشید در نمره دهی نهایی امتیاز گزاره های ۱، ۲ و ۶ به دلیل ماهیت متفاوت آن‌ها به این شکل در نظر گرفته شود (۱: خیلی زیاد تا ۵: خیلی کم).

تعارض همه جا هست و بسیار مهم است.

تعارض جزئی جدایی ناپذیر از تجربه بشری است. طبق برخی بررسی‌ها، کارکنان حداقل دو ساعت در هفته را به مواجه شدن با برخی انواع تعارض در محل کار اختصاص می‌دهند. تعارض علاوه بر زمان بر بودن، پیامدهای نامطلوب دیگری نیز دارد، مانند:

- ۲۵ درصد مرخصی استعلاجی.
- ۲۴ درصد اجتناب از رویدادهای کاری.
- ۱۸ درصد استعفا.
- ۱۶ درصد اخراج.
- ۹ درصد انتساب شکست پروژه به تعارض.

فارغ از اینکه این آمار شما را تحت تأثیر قرار دهد یا خیر، با اطمینان خاطر میزان گزارش همه اشکال تعارض در محل کار را کمتر در نظر بگیرید. با توجه به این پیامدها و اینکه تعارض هم درون و هم میان سطوح چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی بروز می‌یابد، مدیریت مؤثر آن برای اثربخشی فرد، بخش کاری و سازمانی ضروری است.

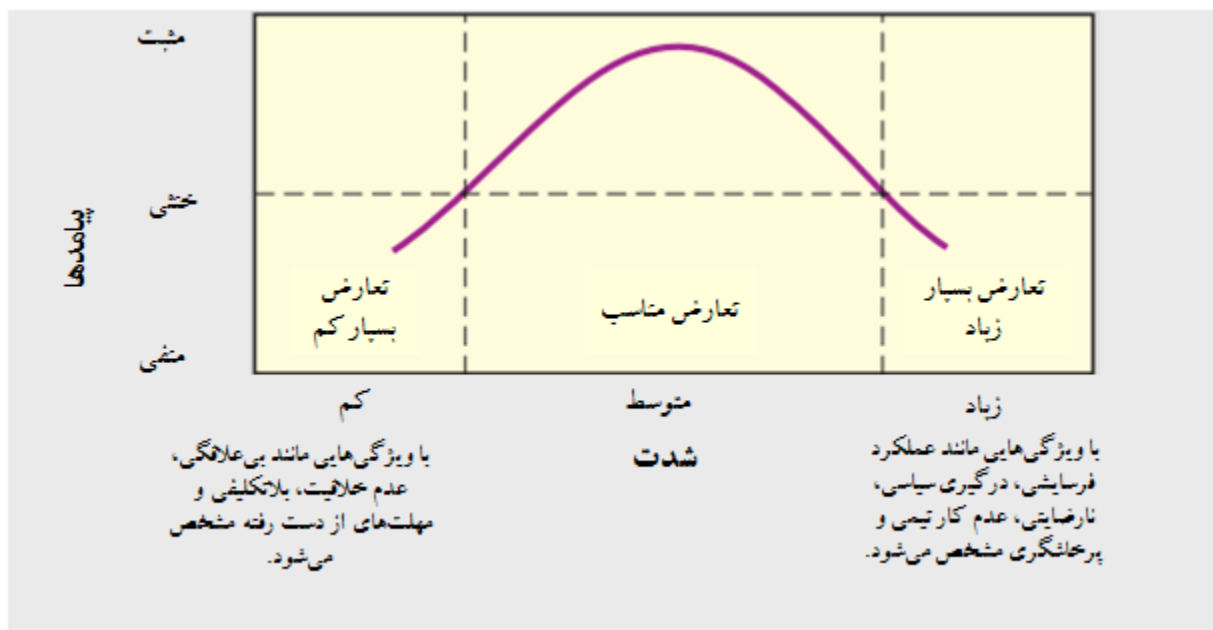
به هر حال نکته مهم این است که بدانید تعارض دارای هر دو نوع پیامدهای مثبت و منفی است. هدف این فصل این است که چگونگی اجتناب از پیامدهای منفی و در عین حال کسب مزیت از پیامدهای مثبت را بیاموزید. مباحث را با تعریف تعارض، توضیح پیوستار تعارض و توضیح تفاوت میان تعارض کارآمد و ناکارآمد آغاز می‌کنیم.

دیدگاه مدرن نسبت به تعارض

تعارض زمانی اتفاق می‌افتد که یک «طرف تصور می‌کند طرف دیگر با منافعش مخالفت کرده یا بر آن تأثیر منفی می‌گذارد». واژه تصور کردن به این معنا است که منشأ تعارض ممکن است واقعی یا خیالی مانند تصور (ادراک) از انصاف باشد. به عبارت دیگر فقدان انصاف، چه به صورت واقعی و چه به صورت ادراک از آن، یکی از منشأهای اصلی تعارض در محل کار است.

پیوستار تعارض

نظرات درباره مدیریت تعارض در طول قرن بیستم دچار تحول جالبی شد. کارشناسان مدیریت در ابتدا تصور می‌کردند هر نوع تعارضی در نهایت باعث تهدید اقتدار مدیریت و کاهش بهره‌وری می‌شود؛ بنابراین باید از آن اجتناب و آن را بلافاصله رفع کرد. در ادامه آن‌ها با اجتناب ناپذیری تعارض آشنا شده و به مدیران توصیه کردند تا چگونگی کنار آمدن با آن را بیاموزند. البته کماکان تأکید بر حل تعارضات در هر زمان ممکن بود. در اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی، متخصصان رفتار سازمانی متوجه شدند که تعارض دارای هر دو نوع پیامدهای مثبت و منفی است. این دیدگاه باعث مطرح شدن یک ایده بنیادین شد مبنی بر اینکه سطح بسیار اندک یا بسیار زیاد تعارض به سازمان‌ها آسیب می‌رساند و هیچ کدام از این دو حالت مطلوب نیستند.



انواع و سطوح بهینه‌ای از تعارض به افراد انرژی می‌دهد تا در جهت سازنده حرکت کنند. رابطه میان شدت تعارض و پیامدهای آن در شکل ۲.۱۰ نشان داده شده است. تفاوت میان نوع و سطح تعارض منجر به تمایز میان تعارض کارآمد و ناکارآمد می‌شود.

تعارض کارکردی در برابر تعارض غیر کارکردی

محور اصلی تمایز میان تعارض کارآمد و تعارض ناکارآمد، تأمین شدن منافع سازمان است. ویژگی اصلی تعارض کارآمد که معمولاً عناوین تعارض سازنده^۱ یا تعارض همکاری^۲ به آن اطلاق می‌شود، تعاملات مشاوره‌ای، تمرکزی بر موضوعات، احترام مشترک و همکاری و تفاهم مفید است. در چنین موقعیت‌هایی، اغلب افراد به راحتی نظر مخالف خود را بیان می‌کنند که نتیجه آن پیامدهای مثبت است.

هیچ یک از این عوامل، در موارد تعارض ناکارآمد، به معنای اختلافات تهدیدکننده یا کاهش دهنده منافع سازمان دیده نمی‌شوند. این خطر نقش ارزشمند مدیریت و اقدامات شما را در تعیین مثبت بودن تعارض برجسته می‌کند. برای مواجهه اثربخش با هر یک از انواع تعارض، نیاز است برخی علل رایج آن‌ها را بررسی کنیم.

شکل ۲.۱۰ رابطه میان شدت تعارض و پیامدها

SOURCE: C. G. Donald, J. D. Ralston, and S. F. Webb, "Arbitral Views of Fighting: An Analysis of Arbitration Cases, 1989–2003," Journal of Academic and Business Ethics, July 2009, 1–19.

علل رایج تعارض

برخی موقعیت‌ها تعارض بیشتری ایجاد می‌کنند. شناخت این موقعیت‌ها به شما و مدیران کمک می‌کند تا ضمن پیش‌بینی تعارض، در صورت ناکارآمدی آن را رفع کنید. جدول ۱.۱۰ شامل موقعیت‌های بسیاری است که امکان ایجاد انواع تعارض در آن‌ها بیشتر است. کدام یک از این موقعیت‌ها برای شما اتفاق افتاده است؟

¹ constructive conflict

² Cooperative conflict

مدیران کنشگر، با یافتن این هشدارهای اولیه، اقدام مناسب انجام می‌دهند. مثلاً برخی اوقات می‌توان با تصمیم‌گیری بر مبنای نظر اکثریت به جای تلاش برای رسیدن به اجماع، تعارض را کاهش داد. با این حال عدم توجه به تعارض و تداوم آن، منجر به تشدید آن خواهد شد.

جدول ۱.۱۰ موقعیت‌هایی که اغلب باعث ایجاد تعارض می‌شوند

ارزتیبات نامناسب	شخصیت یا نظام‌های ارزشی ناسازگار
رقابت درون گروهی/درون بخشی	مرزهای شغلی نامشخص یا دارای همپوشانی
ضرب‌العجل‌های زمانی غیرمنطقی یا فشار شدید زمانی	رقابت برای منابع محدود
تصمیم‌گیری با اجماع (امکان احساس اجبار در مخالفان)	سیاست‌ها، استانداردها یا قوانین غیرمنطقی یا نامشخص
تصمیم‌گیری جمعی (افزایش تعداد افراد دخیل در یک تصمیم منجر به افزایش احتمال تعارض می‌شود)	پیچیدگی سازمانی (با افزایش سطوح سلسله‌مراتب و وظایف تخصصی امکان ایجاد تعارض افزایش می‌یابد)
انتظارات برآورده نشده (کارکنانی با انتظارات غیرواقع‌بینانه درباره وظایف شغلی، پرداخت یا ارتقاء، بیشتر در معرض تعارض هستند)	وظایف دارای وابستگی متقابل (یک فرد تا تکمیل کار دیگران قادر به انجام وظیفه خود نیست)

SOURCE: Adapted in part from discussion in A. C. Filley, *Interpersonal Conflict Resolution* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975), 9–12; and B. Fortado, "The Accumulation of Grievance Conflict," *Journal of Management Inquiry*, December 1992, 288–303. See also D. Tjosvold and M. Poon, "Dealing with Scarce Resources: Open-Minded Interaction for Resolving Budget Conflicts," *Group & Organization Management*, September 1998, 237–255.

تشدید تعارض

با تشدید تعارض، شدت آن افزایش یافته و چرخه‌هایی از تحریک و ضدتحریک^۱ ایجاد می‌شود. طرفین دارای تعارض اغلب، تبادل و مباحثه معنادار را با حملات فراینده مخرب و منفی جایگزین می‌کنند که به جای پیشبرد منافع شخصی بیشتر باعث تضعیف یا صدمه زدن به طرف مقابل می‌شود و در ادامه افراد موضعی اتخاذ می‌کنند که به شدت افراطی و غیرقابل توجه است. تشدید تعارض اغلب این پنج ویژگی را دارد:

- ۱. تغییر تاکتیک‌ها:** طرفین اغلب از شیوه‌های مختلفی، از تاکتیک‌های ملایمی مانند مباحثات اقناعی، تفاهم و تلاش‌هایی برای خوشایند طرف مقابل گرفته تا تاکتیک‌های جدی‌تری مانند تهدید، بازی‌های قدرت و حتی خشونت استفاده می‌کنند.
- ۲. رشد تعداد مسائل:** موضوعات در دسرها فرین برای طرفین افزایش یافته و باعث ایجاد تعارض می‌شوند.
- ۳. تبدیل مسائل خاص به مسائل کلی:** دغدغه‌های کوچک و خاص اغلب مبهم و کلی‌تر شده و به یک بی‌زاری یا عدم تحمل کلی نسبت به طرف مقابل تبدیل می‌شود.
- ۴. افزایش تعداد طرفین:** افراد و گروه‌های بیشتری به تعارض کشیده می‌شوند.
- ۵. تغییر اهداف:** افراد تمرکز خود را از «عملکرد خوب» یا رفع تعارض به بردن و حتی آسیب زدن به طرف مقابل تغییر می‌دهند. کدام یک از این پنج ویژگی در بخش رفتار سازمانی در عمل پیش رو قابل ملاحظه است؟

¹ cycles of provocation and counter-provocation

رفتار سازمانی در عمل

پیش از یک مشاجره بزرگ، پرسش کنید.

پس از حادثه ۱۱ سپتامبر، تشدید تدابیر امنیتی خطوط هوایی، منجر به افزایش سرخوردگی کارکنان شده است. مسافران حتی ملزم به رعایت قوانین بیشتری نسبت به کارکنان هستند. مثلاً، طی یک پرواز از اروپا به ایالات متحده آمریکا، درخواست ساده یک مسافر، باعث وخیم شدن اوضاع شد. طبق اعلام خبرنگار نیویورک تایمز، «بیل پولاک»^۱، از مهماندار درباره تابلوی عبور مسافران از محدوده جداکننده قسمت اکونومی^۲ از سایر قسمت‌های هواپیما پرسید. «او می‌خواست با دراز کردن پاهایش، و استفاده از راهروی عبور مسافران در پشت آشپزخانه وسط هواپیما همسرش را که در راهروی مقابل نشسته بود ببیند. اما با پرسش او از مهماندار درباره قانون و پس از ضبط کردن صدای مکالمه با تلفن همراه، اوضاع به سرعت آشفته شد: مهماندار تلفن همراه او را گرفت و مأموران امنیتی پرواز دخالت کردند». مأموران با نگره داشتن دست‌های مرد در پشتش، او را در برابر دیوار نگه داشتند. پولاک گفت: «من حرکت خشونت آمیزی نکردم و کلمه بی‌ادبانه‌ای به کار نبردم. تنها کاری که کردم پرسش درباره این علامت بود که منجر به عصبانی شدن آن‌ها شد». پس از این اتفاق پولاک درباره حقوق خود و قوانینی مثل محدود بودن در کابین‌های به خصوص، حمام و ضبط صدا و تصویر گروه پرواز متعجب شد. به گفته سخنگوی اداره هوانوردی فدرال، هیچ قانونی برای منع حرکت مسافران در هواپیما وجود ندارد اما «هیچ کس حق تعرض، تهدید، ارباب یا مداخله در انجام وظایف خدمه پروازی را ندارد».

بیانید

۱. واکنش شما چیست؟
۲. به نظر شما چرا اوضاع آشفته شد؟
۳. خدمه پرواز به چه شکل می‌توانست از این وضعیت پیشگیری کند؟
۴. مسافر به چه شکل می‌توانست از این وضعیت جلوگیری کند؟

دلیل اجتناب افراد از تعارض

آیا شما با تعارض راحت نیستید؟ آیا برای اجتناب از آن از شیوه خود دست می‌کشید؟ اگر بله، شما تنها نیستید. بسیاری از ما به دلایل متنوع خوب یا بد، از تعارض اجتناب می‌کنیم. در ادامه به برخی از رایج‌ترین دلایل اشاره شده است:

- ترس از آسیب زدن به خود.
- ترس از طرد شدن.
- ترس از آسیب رساندن یا از دست دادن روابط.
- خشم.
- تمایل به خودخواه دیده نشدن.
- تمایل به اجتناب از گفتن حرف اشتباه.
- ترس از شکست.

¹ Bill Pollock

² economy class

• ترس از آسیب زدن به دیگران.

• ترس از دست دادن آنچه می‌خواهید.

موارد این فهرست به جز مورد آخر نیازی به توضیح ندارند. مورد آخر به افرادی اشاره دارد که به دلایل شخصی، احساس عدم لیاقت یا ترس از پیامدهای موفقیت و بنابراین تمایل به اختلال در کار خود دارند.

البته، اجتناب از تعارض باعث از بین رفتن آن نمی‌شود. ممکن است تعارض ادامه یافته یا حتی تشدید شود. همچنین اجتناب از تعارض ممکن است به قیمت یک ارتقاء برای شما تمام شود. بسیاری از کارکنان دارای شایستگی‌های دیگر، به دلیل اجتناب از اخذ تصمیمات دشوار، مقابله با عملکرد ضعیف یا به چالش کشیدن ایده‌های ضعیف و دارای نقص، برای ارتقاء به مشاغل مدیریتی تأیید نمی‌شوند. به عبارت دیگر داشتن مهارت‌های مدیریت تعارض به جای اجتناب از تعارض بسیار ضروری است. خطوط هوایی ساوت وست این موضوع را با جان و دل پذیرفت.

رهبران می‌خواستند فرهنگ از نظر آن‌ها «هماهنگی ساختگی»^۱ را از بین برند. به گفته الیزابت برایانت، نایب رئیس آموزش، شرکت در حال حاضر مدیران میانی را بر اساس توانایی آن‌ها در ایجاد تعارض میان کارکنان ارتقاء می‌دهد. در طول یک برنامه آموزشی پنج هفته‌ای، این مدیران توانمند برای چگونگی ترویج مباحثات داخلی شدید اما محترمانه آموزش می‌بینند.

این ایده توسط مشاور برجسته مدیریت، پاتریک لنکیونی^۲ مورد تأکید قرار گرفته است: «تنها چیز بدتر از درگیری در تعارض، اجتناب از آن است».

راه جایگزین چیست؟ بخش به کارگیری رفتار سازمانی زیر، حاوی پیشنهادات مفیدی است. برای تحقق اهداف خود کافی است با آگاهی از ترس‌های خود، بر آن‌ها غلبه کنیم؛ کاری که در ادامه این فصل به آن اشاره شده است.

¹ artificial harmony

² Patrick Lencioni

به کارگیری رفتار سازمانی

اجتناب از تعارض باعث رشد آن می‌شود.

به جای اجتناب از تعارض هوشمندانه است که موارد زیر را انجام دهید:

۱. نادیده گرفتن تعارض را متوقف کنید: نادیده گرفتن تعارض باعث رفع آن نمی‌شود و ممکن است منجر به تشدید بیشتر آن شود. در عوض برای رسیدگی به مسائل، هر دو طرف تعارض را گرد هم آورید.
۲. برای ارتقای نتایج قاطعانه رفتار کنید: تأخیر، تنها منجر به افزایش واقعی یا ادراک از مشکل می‌شود. پرداختن به یک تعارض در کوتاه مدت، می‌تواند پیش از گسترش و جدی‌تر شدن سوء تفاهم‌ها یا غفلت‌های ساده، منجر به آشکار شدن آن شود.
۳. مسیر منجر به راه‌حل را باز و صادقانه قرار دهید: با مشارکت همه طرف‌های درگیر، اطلاعات را جمع‌آوری و یک نتیجه مطلوب تعیین کنید. انجام این کار به رفع سوء تفاهم‌ها و تمرکز همه بر وضعیت نهایی به جای غرق شدن در اتهامات ادعایی می‌شود.
۴. به جای ادبیات ارزش‌یابانه از ادبیات توصیفی استفاده کنید: مراقب اتهامات و زبان قضاوتی باشید، زیرا هر دو افراد را در حالت تدافعی قرار داده و مانع پیشرفت می‌شوند. در عوض به جای عاملین تعارض، بر مشکل (رفتارها، احساسات، پیامدها) و راه‌حل متمرکز شوید.
۵. فرآیند را به یک فرصت تیم‌سازی تبدیل کنید: اگر مشکل بر تیم تأثیر می‌گذارد، بهتر است که تعارض و راه‌حل آن را به عنوان یک تیم دنبال کنید. چنین راه‌حل‌هایی ممکن است روابط را طوری ارتقاء دهد که عملکرد تیم حتی نسبت به پیش از بروز تعارض بهتر شود.
۶. جنبه‌های مثبت تعارض را در ذهن داشته باشید: رفع مؤثر تعارض، می‌تواند باعث ایجاد نیروی محرک برای موفقیت شود. به عبارت دیگر، تعارض‌ها نشانه‌هایی در طول مسیر به سوی هدف و مقصد نهایی است. بیش از حد درگیر جزئیات نشده و هدف یا تصویر نهایی را فراموش نکنید.

فعالیت عملی

تمرین تعارض کارآمد

۱. یک موقعیت تعارض یا بحرانی را در نظر بگیرید که متوجه آن نشده‌اید یا به شکل هدفمند از آن اجتناب کرده‌اید.
۲. چگونگی به کارگیری پیشنهادات بند ۳، ۲ و ۴ بخش به کارگیری رفتار سازمانی را توضیح دهید.
۳. در صورتی که موقعیت شامل یک تیم یا گروهی از افراد است، چگونگی استفاده از آن به عنوان یک فرصت برای تیم‌سازی را توضیح دهید (پیشنهاد ۵).
۴. جنبه‌های مثبت را شناسایی و بر آن تمرکز کنید (پیشنهاد ۶)، زیرا شما را برای دنبال کردن سایر پیشنهادات برمی‌انگیزاند.

بیاید به خود یادآوری کنیم که برای تلاش‌هایمان در جهت حل تعارض چه به دست می‌آوریم زیرا پذیرش تعارض یا داشتن دیدگاهی کارکردی و سازنده، اگر بر خلاف عقل سلیم نباشد، دشوار به نظر می‌رسد. نتایج مدنظر ما کدامند؟

پیامدهای مطلوب مدیریت تعارض

مدیریت تعارض چیزی بیش از یک تلاش ساده برای توافق و همچنین چیزی غیر از تلاش برای پیروزی است. اگر قرار بر حصول پیشرفت و حداقل شدن تعارض ناکارآمد است، به یک هدف بزرگ‌تر نیاز داریم. یک مدل تأثیرگذار از تعارض همکارانه، این سه نتیجه مطلوب را نشان می‌دهد:

۱. توافق: توافقات برابر و منصفانه بهترین هستند. توافقی که باعث ایجاد احساس مورد سوءاستفاده قرار گرفتن و شکست در یک طرف شود، موجب ایجاد کینه و تعارض در آینده خواهد شد.

۲. روابط قوی‌تر: توافقات خوب باعث ایجاد پل‌هایی از حسن نیت و اعتماد برای استفاده در آینده خواهد شد. علاوه بر این، طرف‌های دارای تعارض که به یکدیگر اعتماد می‌کنند، با احتمال بیشتری خود را تا پایان توافق حفظ خواهند کرد.

۳. یادگیری: تعارض کارآمد باعث ارتقای خودآگاهی بیشتر و حل مسئله خلاق خواهد شد. مانند خود مدیریت، مدیریت موفق تعارض با عملی شدن یاد گرفته می‌شود. آگاهی از مفاهیم و تکنیک‌های این فصل یک گام اولیه ضروری و در عین حال غیر قابل جایگزینی با کارهای عملی هستند. در دنیای امروز، فرصت‌های زیادی برای تمرین مدیریت تعارض موجود است.

بنابراین تا حد امکان شما را تشویق می‌کنیم تا تعارض را نه به عنوان یک جنگ یا مبارزه بلکه به عنوان یک فرصت یا مسیر در نظر بگیرید. گفته‌ی زیر را به عنوان نکته کلیدی این فصل در نظر داشته باشید:

تعارض این امکان را به شما می‌دهد که ظرفیت همدلی و صمیمیت با طرف مقابل خود را تعمق بخشید. خشم، باعث تبدیل دیگری به یک دیو کلیشه‌ای یا فرد منفی می‌شود. به طور مشابه، حالت تدافعی نیز از برقراری ارتباط صریح با مخالفین و گوش دادن به حرف‌های آن‌ها جلوگیری می‌کند. در مقابل اما برقراری دیالوگ با چنین فردی موجب روشن شدن جنبه انسانی شخصیت او و خودتان می‌شود.

۲.۱۰ اشکال سنتی تعارض

پرش اصلی

برخی از انواع تعارض کدامند و چگونه می‌توان با مدیریت آن‌ها منتفع شد؟

تصویر بزرگ‌تر

احتمالاً شما انواع گوناگونی از تعارض در زندگی خود و علت اصلی آن‌ها را می‌شناسید. اما در این بخش بر دو نوع از رایج‌ترین و مهم‌ترین انواع تعارض در سازمان یعنی فردی و بین‌گروهی تمرکز می‌کنیم. تعارض فردی در سطح فردی و تعارض بین‌گروهی در سطح گروه اتفاق می‌افتد. درک هر دو نوع آن، اثربخشی شما در مدیریت یک فرآیند گروهی ارزشمند در چارچوب سازماندهی را افزایش می‌دهد.

همان‌طور که در بخش اول گفته شد، تضاد لزوماً یک مشکل نیست. بلکه می‌تواند روشی سازنده برای به چالش کشیدن وضع موجود و بهبود رفتارها، فرآیندها و نتایج باشد. ایده‌های جدید طبق تعریف با ایده‌های قدیمی یا روش‌های انجام کار در تضاد هستند. البته تضاد، در صورتی یک مسئله است که به تعارض ناکارآمد و مانعی برای پیشرفت تبدیل شود. تعارض فردی^۱ و تعارض بین‌گروهی^۲، موجب پیامدهای نامطلوب در سطوح چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی می‌شوند.

تعارض فردی

با توجه به ترکیبات متعدد ممکن ویژگی‌های شخصیتی، واضح است که چرا تعارض‌های فردی اجتناب‌ناپذیراند. چند مرتبه این عبارت را گفته یا شنیده‌اید که: «من او را دوست ندارم یا ما با هم کنار نمی‌آییم». یکی از دلایل متعدد این احساسات و عبارات، تعارض‌های فردی هستند. ما تعارض فردی را به عنوان مخالفت میان فردی مبتنی بر عدم علاقه یا عدم توافق فردی تعریف می‌کنیم. مانند سایر تعارض‌ها، تعارض فردی نیز در صورت عدم توجه شدید می‌شود. تعارض‌های فردی خود در محل کار یا تحصیل را در نظر بگیرید. پیامدهای آن برای شما، افراد دیگر، اعضای تیم، واحد یا کلاس شما چه بوده است؟ آیا آن‌ها تشدید شدند؟ اگر منشأ یک تعارض واقعاً شخصیت افراد باشد، ممکن است مشکل آفرین باشد؛ زیرا صفات شخصیتی ثابت و تغییر آن‌ها دشوار است.

طبق پژوهش انجام شده، تعارض در وظایف کاری، ممکن است به تعارض‌های فردی تبدیل و به قلدری تشدید شوند. همچنین این تعارض‌ها پیامدهای نامطلوب دیگری نیز مانند هیجانات منفی نسبت به همکاران و کار دارند. تداوم این احساسات فراتر از کار، موجب تعمق کارکنان و عدم بازایی صحیح آن‌ها شده و در نتیجه به سلامت و روابط غیرکاری آن‌ها لطمه وارد می‌شود. یکی از انواع مشکل آفرین تعارض که به شخصیت‌ها نسبت داده می‌شود، آزار جنسی و سایر انواع تبعیض است. این تعارض‌ها هیچ ارتباطی با شخصیت‌ها ندارند و اگر غیرقانونی هم نباشند، غیراخلاقی به حساب می‌آیند. اما فرد متهم اغلب اوقات مقاومت و شکایات هدف را به شخصیت نسبت می‌دهد: «آن زن بسیار حساس است» یا «آن مرد قادر به شوخی کردن نیست». شناسایی و اصلاح چنین تعارضاتی بسیار مهم است.

¹ Personality conflict

² intergroup conflict

بیل گروس^۱ سرمایه‌گذار میلیاردری است که مدت‌ها به عنوان پادشاه اوراق قرضه شناخته می‌شد. او در آغاز دهه ۱۹۷۰ میلادی، در شرکت پیمکو^۲ کار می‌کرد و یک امپراتوری ۲ تریلیون دلاری ایجاد کرد. رویکرد سخت‌گیرانه و سلطه‌گرانه او با عنوان «یا موافقت با من یا ترک شرکت»^۳، دلیل بسیاری از تعارض‌ها بود. اما این تعارض‌ها در سال‌های اخیر با افراد شناخته شده شرکت از جمله مدیرعامل بعدی محمد الارین^۴، غیرقابل تحمل شد. الارین و سایرین شرکت را ترک کردند و گروس سعی کرد تعداد بیشتری را اخراج کند. سرانجام هیئت مدیره گروس را برکنار کرد. مشکلات در آن‌جا تمام نشد. با ترک گروس، سرمایه‌گذاران حدود ۴۰۰ میلیارد دلار خارج کردند و گروس اکنون در حال شکایت برای ۲۰۰ میلیون دلار دیگر است. او اکنون در همان خیابان و در شرکت رقیب جانوس^۵ کار می‌کند.

© Patrick T. Fallon/Bloomberg/Getty Images

رفتار سازمانی در عمل

مدیرعاملی که طرح «جنگ غذا» را برنامه‌ریزی کرد.

کوین ردی^۶، رئیس و مدیرعامل رستوران‌های شرکت نودلز^۷ و مدیر ارشد عملیات پیشین چیپوتل مکزیکن گریل^۸، علیرغم آگاهی از تعارض شخصیت دن فوگارتی^۹ با شخصیت رئیس شرکت کیث کینزی^{۱۰} او را به عنوان مدیر ارشد بازاریابی استخدام کرد. (فوگارتی و کینزی پیشتر در چیپوتل با یکدیگر همکاری کردند).

ردی می‌دانست که کینزی فردی تحلیلی‌گر و عملگر و از سوی دیگر، فوگارتی فردی بدون ساختار و خلاق بود. مدیرعامل بر شخصیت‌های متفاوت و مباحثات داغ میان آن‌ها حساب کرده بود و از آن بهره برد. به اعتقاد ردی به چالش کشیدن مدیران توسط یکدیگر به جای تأیید همیشگی نظرات، باعث خلق بهترین تفکر می‌شود. به گفته او «کمی خون‌آلود بودن یک گوشت زخمی اهمیت چندانی ندارد».

گفتن اینکه استراتژی وی چقدر موفقیت‌آمیز بوده دشوار اما شایان ذکر است که در ماه مارس سال ۲۰۱۵، فوگارتی شرکت را به گفته خودش به «دلایل شخصی» ترک کرد و کینزی نیز در ماه ژوئن شرکت را ترک گفت و مدیرعامل پورتیلوز هات داگز^{۱۱} شد.

¹ Bill Gross

² PIMCO

³ my way or the highway

⁴ Mohammed El-Erian

⁵ Janus

⁶ Kevin Reddy

⁷ Noodles & Co. Restaurants

⁸ Chipotle Mexican Grill

⁹ Dan Fogarty

¹⁰ Keith Kinsey

¹¹ Portillo's Hot Dogs

چگونگی مواجه شدن با تعارض فردی

جدول ۲.۱۰، حاوی توصیه‌هایی کاربردی برای شما و مدیرانی است که در تعارض شخصی درگیر یا تحت تأثیر آن هستند. بهترین روش‌ها با توجه به طرفین تعارض متفاوت است. مراحل ۲ تا ۴ در جدول نشان می‌دهد که در صورت حل نشدن تعارض چگونه می‌توانید توجه خود را افزایش دهید.

جدول ۲.۱۰ چگونگی واکنش به تجربه یک تعارض شخصی توسط یک کارمند

برای کارمند	برای ناظرین ثالث	برای کارمند
۱. از سیاست‌های شرکت درباره تنوع، تبعیض و آزار جنسی آگاه باشید و آن‌ها را دنبال کنید.		
تعارض را بررسی و آن را مستند کنید؛ در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی انجام دهید (بازخورد یا تعدیل رفتار).	در تعارض بین افراد، از کسی جانبداری نکنید.	۲. برای رفع تعارض ادا رک شده، مستقیماً با سایرین ارتباط برقرار کنید (به جای شخصیت‌ها، بر حل مسئله و اهداف رایج تمرکز کنید).
در صورت لزوم حل غیررسمی اختلاف را بیازمایید.	به طرفین پیشنهاد کنید که به روشی سازنده و مثبت برای خودشان کارها را حل کنند.	۳. از کشاندن همکاران به تعارض خودداری کنید.
تعارض‌های دشوار را به متخصصان منابع انسانی ارجاع دهید یا برای حل و فصل رسمی تعارض یا سایر مداخلات، مشاور استخدام کنید.	در صورت تداوم تعارض ناکارآمد، مشکل را به سرپرستان مستقیم طرفین ارجاع دهید.	۴. در صورت تداوم تعارض ناکارآمد از سرپرستان مستقیم یا کارشناسان منابع انسانی کمک بگیرید.

کاربرد حل مسئله

با یکدیگر فکر و مشکل را حل کنید.

در شرکت بلک بات کول^۱ در ایالت وایومینگ^۲، تشدید تعارض میان یک سرپرست انبار و مدیر نگهداری باعث شد مدیرشان تصمیم به اخراج آن‌ها بگیرد. آن‌ها علاوه بر تعارض و اختلاف با یکدیگر، در برابر کارکنان بر سر یکدیگر فریاد زدند. به نظر می‌رسید اهداف آن‌ها برای بخش‌های کاری خود و عزم هر یک برای تحقق این اهداف با هزینه دادن طرف مقابل منجر به غفلت آن‌ها از تصویر بزرگ‌تر و نحوه تلاششان برای تحقق اهداف شرکت شد.

آماندا دیبرناردی^۳، مدیر منابع انسانی، برای کمک وارد شد. او دو کارمند را با یک کاغذ سفید در برابر هر کدام در یک اتاق قرار داد و به هر کدام فرصت داد تا موقعیت و مسائل خود را بدون وقفه توضیح دهد و دیگری یادداشت برداری کند.

بکارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مشکل موجود در این موقعیت را تعریف کنید.

گام دوم: علل احتمالی این مسائل را شناسایی کنید.

¹ Black Butte Coal

² Wyoming

³ Amanda DeBernardi

گام سوم: پیشنهادات خود را ارائه دهید. دیرناردی راه حل بالقوه را به شما نشان داد، اما چه پیشنهاد دیگری به ذهن شما می‌رسد؟ می‌توانید بر اساس پیشنهاد او عمل کنید یا شیوه متفاوتی به کار بگیرید. توضیح دهید.

تعارض بین گروهی

مطابق با چارچوب سازماندهی، تعارض میان گروه‌ها، تیم‌ها و بخش‌های کاری، تهدیدی رایج برای اثربخشی فردی و سازمانی است. به عنوان مثال، کاربرد شکست هیدرولیکی^۱ برای استخراج نفت منجر به بروز تعارض میان ساکنان محلی، مجلس قانونگذاری محلی و ایالتی، شرکت‌های انرژی و گروه‌های زیست‌محیطی شد. در فلوریدا، دستداران محیط زیست با شکست هیدرولیکی مخالف‌اند، دولت‌های محلی و شهروندان نگران خسارتی هستند که در جوامع آن‌ها ایجاد می‌شود، شرکت‌های نفتی مشتاق حفاری هستند و همه این نگرانی‌ها به مجلس قانونگذاری ایالتی رسیده است، که در نهایت باید تصمیم بگیرد که چه کاری انجام دهد. ابتدای سال ۲۰۱۶، دولت قوانینی برای نظم دادن به شکست هیدرولیکی وضع کرد که منجر به این استدلال از طرفین دیگر شد که تدابیری که ایالت در نظر می‌گیرد منجر به از دست رفتن عناصر مهم و پیامدهای بالقوه می‌شود.

به دلیل امکان سهم بودن طرف‌های متعدد و تفاوت بسیار زیاد تعارض‌های بین گروهی هر یک، ما آن‌ها را از لحاظ حالات و فرآیندها متمایز می‌کنیم.

رشد فزایندهٔ اوپر و سایر شرکت‌های خدمات اشتراک سواری باعث بروز تعارض‌های زیادی میان رانندگان تاکسی، این شرکت‌ها و مقامات محلی و فدرال قانونگذار در زمینهٔ حمل و نقل در سراسر جهان شده است. مثلاً اعتراضات خشونت آمیز در پاریس و سایر شهرهای فرانسه توسط رانندگان مخالف خدمات اشتراکی خودرو باعث ایجاد وقفه در ترافیک شد. شیوهٔ مواجهه با این تعارض‌ها و حل آن توسط شرکت اوپر و سایر شرکت‌ها، برای موفقیت آیندهٔ آن‌ها ضروری است. برخی از شهرها و کشورهای خدمات چنین شرکت‌هایی را غیرقانونی اعلام و برخی دیگر آن‌ها را محدود کرده‌اند. راه توسعهٔ این صنعت در آینده چندان هموار نیست.

© Marcio Fernandes/AP Photo

حالات و فرآیندهای تعارض

- **حالات‌های تعارض، تصورات مشترک میان اعضای تیم دربارهٔ هدف و شدت تعارض هستند. اهداف ممکن است مرتبط با وظایف و کارها (اهداف یا نظرات) یا روابط باشند.**
- **فرآیندهای تعارض، روش‌هایی هستند که اعضای تیم از طریق اختلاف نظر در کار و روابط کار می‌کنند.**

پژوهش‌های اخیر از آنچه محتمل می‌دانید، یعنی اهمیت فرآیندهای تعارض یا شیوه‌های مدیریت تفاوت‌ها توسط تیم‌ها را تأیید می‌کنند. دقیقاً مانند مورد موجود در تأمین عدالت توزیعی و رویه‌ای، فرآیند همواره مهم است! تا حدی که یک متخصص برجسته و همکارانش دربارهٔ فرآیندهای تعارض نتیجه گرفتند: «چگونگی تعامل تیم‌ها دربارهٔ تفاوت‌هایشان حداقل به اندازهٔ حالات تعارض، یعنی منبع و شدت ناسازگاری درک شدهٔ آن‌ها مهم است».

اهمیت حالات و فرآیندهای تعارض در ادغام شرکت‌های فعال در صنعت تلکام مورد توجه قرار می‌گیرد زیرا در چنین صنایعی مصرف کنندگان، قانون‌گذاران، ارائه‌دهندگان محتوا و خود شرکت‌های تلکام، اغلب دارای منافع و نظرات متضاد هستند. مثلاً وقتی شرکت

¹ hydraulic fracturing (fracking)

کامکست^۱، پیشنهاد خرید شرکت تایم وارنر^۲ را ارائه کرد، مصرف کنندگان و قانون گذاران استدلال کردند که این ادغام ممکن است به رقابت و انتخاب های کمتر و قیمت های بالاتر منجر شود. شرکت های سازنده برنامه های تلویزیونی به عنوان ارائه دهندگان محتوا، نگران بودند که سایر ارائه دهندگان، هزینه بیشتری برای توزیع محتوای خود دریافت کنند. سرانجام مخالفان پیروز شدند و ادغام انجام نشد. ما حالات تعارض (اهداف) را به تفصیل در دو بخش بعدی بررسی می کنیم.

تفکر گروه خودی^۳ - «ما در برابر آن ها»

انسجام - یک «احساس ما بودن»^۴، که اعضای گروه را متحد با یکدیگر حفظ می کند - ممکن است خوب یا بد باشد. میزان مشخصی از انسجام می تواند گروهی از افراد را به تیمی دارای کارکرد بدون اشکال تبدیل کند اما انسجام زیاد نیز گروه اندیشی^۵ به بار می آورد زیرا تمایل به کنار آمدن باعث از بین رفتن تفکر انتقادی و چالش های موجود در برابر ایده های موجود و نامطلوب می شود. مطالعه روی گروه های خودی مجموعه ای از چالش های مرتبط با افزایش انسجام گروهی و تفکر درون گروهی را آشکار کرده است که به طور خاص می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- اعضای این گروه ها، خودشان را به عنوان مجموعه ای از افراد منحصربه فرد و اعضای سایر گروه ها را با یک چشم و مانند هم می بینند.
 - اعضای این گروه ها، خود را مثبت و از لحاظ اخلاقی درست و اعضای سایر گروه ها را منفی و نادرست در نظر می گیرند.
 - اعضای این گروه ها، افراد خارج از گروه را به عنوان یک تهدید در نظر می گیرند.
 - این افراد درباره اختلاف بین گروه خود و سایر گروه ها بزرگنمایی می کنند که باعث سوق پیدا کردن آن ها به سوی برداشتی تحریف شده از واقعیت می شود.
- مدیران قادر به حذف تفکر گروه خودی نیستند اما مطمئناً نباید آن را در مدیریت تعارض های درون گروهی نادیده بگیرند. در ادامه برخی گزینه های ممکن را برای مدیران و شما بررسی می کنیم.

چگونگی مدیریت تعارض بین گروهی

تاکنون چگونه سعی کرده اید تعارض های میان گروه خود و سایر گروه هایی که در آن عضو نیستید را رفع کنید؟ با وجود موفقیت آمیز بودن تکنیک های زیادی در موقعیت های خاص، پژوهش و فعالیت ها از سه رویکرد خاص پشتیبانی می کنند:

- فرضیه تماس؟
- کاهش تعارض.
- ایجاد جو ایمن روان شناختی.

تلاش برای درک و احترام گذاشتن به آداب و رسوم شرکت، صنعت یا فرهنگ های گوناگون، روشی مؤثر در اجتناب از بروز تعارض و عاملی برای احساس راحتی بیشتر همه طرف ها است.

© Blend Images/Alamy RF

¹ Comcast

² Time Warner

³ In-Group Thinking

⁴ we feeling

⁵ groupthink

⁶ Contact hypothesis

فرضیه تماس: بر اساس فرضیه تماس، تعامل تعداد بیشتری از اعضای گروه‌های گوناگون، منجر به کاهش تعارض بین گروهی می‌شود. کسانی که بیشتر به ارتقای روابط نژادی، بین‌المللی و مدیریت-اتحادیه علاقه‌مند باشند، بیشتر تعامل بین گروهی را ترویج می‌کنند. امید این است که هر نوع تعامل، به جز تعارض واقعی، باعث کاهش کلیشه‌سازی و برخورد ناشی از تفکر گروه خودی می‌شود. اما پژوهش نشان داده است که این رویکرد ساده و محدود است. مثلاً، مطالعه اکثریت قومی (گروه خودی) و اقلیت قومی (گروه غیرخودی)¹ دانش‌آموزانی از آلمان، بلژیک و انگلستان نشان داد که تماس باعث کاهش پیش‌داوری شد. به طور خاص، با گذشت زمان، تماس منجر به تمایل کمتری به فاصله اجتماعی و هیجانات منفی مربوط به گروه غیرخودی شد. کیفیت تماس‌ها نیز به خصوص درباره وضعیت برابر، همکاری و نزدیکی مهم است. در واقع صرف مواجهه (مثلاً معرفی شدن به یکدیگر) با اعضای گروه‌های غیرخودی کافی نبود.

با این حال، پیش‌داوری نیز باعث کاهش تماس شد. اعضای بیرون گروه خودی تمایل چندانی به برقراری ارتباط با اعضای گروه خودی (درون گروه) نداشتند. برقراری تماس تأثیری بر کاهش پیش‌داوری اقلیت گروه‌های غیرخودی نسبت به اکثریت گروه‌های خودی نداشت. یک تفسیر این نتایج این است که برقراری تماس اهمیت دارد، کیفیت بالای ارتباط هم مهم است؛ اما از نظر افراد گروه خودی، هر دو بیشتر اهمیت دارد.

با این وجود، براساس مطالعات انجام شده دوستی‌های بین گروهی کماکان مطلوب هستند. اما به راحتی تحت تأثیر تعاملات بین گروهی قرار می‌گیرند. بنابراین اولویت اصلی مدیرانی که با تعارض بین گروهی مواجه‌اند، شناسایی و ریشه‌یابی ارتباطات منفی خاص در میان گروه‌ها است. به طور خاص، تمرکز بر امنیت ادراکی و کیفیت تعاملات مهم است. اگر شما و یا مدیرانتان قادر به احساس گروه‌های غیرخودی باشید، چیزی در معرض بحث و ارزیابی نیست و آن‌ها نسبت به تعامل احساس امنیت و رضایت می‌کنند. این اطمینان می‌تواند تعصبات هر دو گروه را در مورد دیگری کاهش دهد. ما می‌توانیم با به اشتراک گذاشتن علایق اجتماعی یا رویدادهای اجتماعی غیرکاری، به ویژه کارهای خارج از گروه، به چنین مزایایی برسیم.

کاهش تعارض: با توجه به این شواهد عاقلانه است که مدیران با توجه به تعاملات منفی اعضاء و گروه‌ها، گزینه‌هایی برای کاهش تعارض را مد نظر قرار دهند. در این خصوص چندین اقدام پیشنهاد می‌شود:

- حذف تعاملات منفی خاص (به اندازه کافی واضح است).
- اقدام به تیم‌سازی برای کاهش تعارض‌های درون گروهی و ایجاد آمادگی برای کار تیمی چندوظیفه‌ای.
- تشویق و تسهیل دوستی با استفاده از رویدادهای اجتماعی (ساعات شادی، لیگ‌های ورزشی و باشگاه‌های کتابخوانی).
- ترویج نگرش‌های مثبت (همدلی و مهربانی).
- اجتناب یا بی‌اثر کردن شایعات منفی.
- تمرین موارد بالا با الگو بودن.

¹ out-group

فعالیت عملی

کنترل تعارض بین گروهی

۱. یک تعارض بین گروهی در زندگی خود را در نظر بگیرید. مثال شما باید علاوه بر برداشتن ماهیت حالت تعارض (کاری یا رابطه‌ای) توصیفی از یک گروه، تیم یا بخشی باشد که در آن عضو بوده یا هستید.
۲. چگونگی کنترل تعارض را توضیح دهید. آیا تعارض رفع شد؟
۳. بدون در نظر گرفتن پاسخ خود به پرسش قبلی، چگونگی کاربرد یک یا چند مورد از پیشنهادهای بالا را برای کاهش، حذف یا حتی پیشگیری از تعارض توضیح داده شده در پرسش اول تشریح کنید.

ایجاد جو ایمن روان‌شناختی: همانگونه که بحث شد، تعارض در همه سطوح چارچوب سازماندهی رخ می‌دهد، به این معنی که دلایل و راهکارهای درمانی نیز ممکن است در سطوح فردی، گروهی و سازمانی وجود داشته باشند. یکی از دلایل و راهکارهای سطح سازمانی جو ایمن روان‌شناختی است. یک **جو امنیتی روان‌شناختی**، یک باور مشترک میان اعضای تیم مبنی بر ایمن بودن انجام رفتارهای خطرناک مانند زیر سؤال بردن شیوه‌های فعلی بدون مجازات یا پیامدهای منفی است. وقتی کارکنان از لحاظ روان‌شناختی احساس امنیت کنند، بیشتر صحبت کرده و ایده‌های خود را ارائه می‌کنند و با احتمال کمتری اختلافات شخصی را می‌پذیرند. این تعامل منجر به افزایش خلاقیت تیمی، کاهش تعارض درون و بین تیمی و عملکرد بالاتر فردی و تیمی می‌شود. جو ایمن روان‌شناختی همچنین به بهبود نرخ ترک خدمت کارکنان، رفتارهای ایمن کاری و رضایت شغلی کمک می‌کند.

شما و کارفرمایانتان چگونه قادر به ایجاد یا ارتقای یک جو مناسب برای امنیت روان‌شناختی هستید؟ در ادامه سه اقدام اساسی و پرکاربرد ارائه می‌شود:

۱. مطمئن شوید که رهبران فراگیر و در دسترس‌اند.
 ۲. کارکنانی را استخدام کرده و توسعه دهید که نسبت به بیان عقاید خود راحت و نسبت به عقاید دیگران پذیرا و سازنده هستند.
 ۳. ارزش اختلافات بین اعضای گروه و ایده‌های آن‌ها را گرامی داشته و حتی آن‌ها را تقویت کنید.
- با انجام خودارزیابی ۲۰۱۰، به سطح امنیت روان‌شناختی یکی از گروه‌ها، سازمان‌ها یا تیم‌های خود پی ببرید. این، شیوه‌ای سریع، دقیق و ارزشمند برای درک این ویژگی مهم محیطی است. آگاهی نسبت به سطح امنیت روان‌شناختی به شما کمک می‌کند تا دلیل ایجاد برخی تعارض‌ها و چگونگی مدیریت اثربخش آن‌ها را دریابید.

خودارزیابی ۲۰۱۰

جو امنیتی روان‌شناختی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. یکی از گروه‌هایی را در نظر بگیرید که در محل تحصیل یا کار در آن عضو هستید. بهتر است گروه انتخابی با نظرات متضاد و تصمیم‌گیری مواجه باشد. خودارزیابی ۲۰۱۰ را با تمرکز بر این گروه انجام دهید.
۲. کدام موارد در فهم دلیل تعارض‌های موجود در گروه مفید است؟

۳. سه اقدام قابل انجام توسط شما و اعضای گروهتان برای افزایش امنیت روان‌شناختی و کاهش تعارض را توضیح دهید.

SOURCE: Excerpted from A. Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," **Administrative Science Quarterly** 44 (1999), 350–383. Copyright © 1999. Reproduced with permission of Sage Publications, Inc. via Copyright Clearance Center.

خودارزیابی ۲.۱۰

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ردیف	گویه	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه ای	کم	خیلی کم
۱	تا چه اندازه از اشتراک گذاری دانش شخصی خود در سازمان هراس دارید؟					
۲	تا چه اندازه از بیان نظرات خود در مباحث سازمانی می ترسید؟					
۳	تا چه اندازه محیط سازمان را تهدیدآمیز برای بیان دانش خود می دانید؟					
۴	تا چه اندازه نگران هستید که دیگران شما را در مباحث سازمانی چگونه درک می کنند؟					
۵	تا چه اندازه می ترسید که دیگران در مباحث از نقاط ضعف شما آگاه گردند؟					

نحوه نمره دهی

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

امتیازات خود را از ۵ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۵ و حداکثر ۲۵ خواهد بود.

امتیاز بین ۵ - ۱۰: امنیت روان شناختی در سطح خوب است

امتیاز بین ۱۱ - ۱۵: امنیت روان شناختی در سطح متوسط است

امتیاز بیشتر از ۱۵: امنیت روان شناختی در سطح ضعیف است

۳.۱۰ تشدید انواع تعارض با فناوری

پرسش اصلی

چگونه می‌توان با مدیریت بی‌نزاکتی و تعارض کار-خانواده در محل تحصیل، کار یا خانه مؤثرتر بود؟

تصویر بزرگ‌تر

ما بحث خود را بر دو نوع خاص از تعارض متمرکز می‌کنیم: تعارض کار-خانواده و بی‌نزاکتی. شما در مدرسه و سایر صحنه‌های زندگی مانند کار، زندگی اجتماعی و شاید خانواده با تقاضاهایی مواجه‌اید که ممکن است با یکدیگر در تقابل بوده و منجر به ایجاد تعارض برای شما شوند. چنین تعارضاتی از قبیل رفتار خشونت‌آمیز و بد، ممکن است آثار چشمگیر و نامطلوبی بر سلامت شخصی شما، رفاه، فرصت‌ها و سایر پیامدهای موجود در چارچوب سازماندهی داشته باشد.

دانش‌آموزان و دانشجویان، کارمندان و همه افراد همواره تعارضاتی را در حوزه‌های گوناگون زندگی خود مانند محل کار، تحصیل و خانه تجربه کرده‌اند. اما از نظر تاریخی، فعالیت‌های گوناگون و تقاضاهای آن‌ها محدود به مکان‌های فیزیکی محل وقوع بوده است. یعنی تعارض کاری در محل کار رخ داده است و نه جای دیگر. اما فناوری با از بین بردن مرزها، رفتار نامناسب را به هر مکان و هر عرصه‌ای گسترش داده است. اینترنت و شبکه‌های اجتماعی ابزارهای جدید و ویرانگری برای افراد مزاحم و سایر افراد بدرفتار هستند. به همین دلیل به این نوع از تعارض‌ها توجه ویژه‌ای خواهیم داشت.

تعارض کار-خانواده

تعارض کار-خانواده، زمانی اتفاق می‌افتد که خواسته‌ها یا فشارهای ناشی از کار و خانواده با هم ناسازگار باشند. این تعارض دو شکل متمایز دارد: تداخل کار با خانواده و تداخل خانواده با کار. مثلاً فرض کنید دو مدیر یک واحد، دخترانی دارند که در یک تیم فوتبال بازی می‌کنند. یکی از مدیران برای شرکت در یک جلسه لحظه آخری در واحد کاری خود، بازی بزرگ فوتبال را از دست می‌دهد (کار در خانواده تداخل ایجاد می‌کند)، در حالی که مدیر دیگر با رها کردن جلسه، در مسابقه فوتبال حاضر می‌شود (خانواده در کار تداخل ایجاد می‌کند). هر دو نوع تعارض مهم هستند زیرا ممکن است بر بسیاری از نتایج مهم چارچوب سازماندهی و عرصه‌های وسیع‌تر زندگی شما تأثیر منفی داشته باشد (جدول ۳.۱۰). با تجمیع تحقیقات، واضح است که تداخل کار با خانواده مشکل شایع‌تر و مهمتری است.

درباره شما چطور؟ به نظرتان میان دانشگاه و سایر عرصه‌های زندگی چه تعارضی را تجربه می‌کنید؟ خودارزیابی ۳.۱۰، برای شناخت تعارض‌ها از نقطه نظر دیگران مفید است و با مشخص کردن مهم‌ترین تعارض‌ها، به تصمیم‌گیری درباره آن‌ها کمک می‌کند.

جدول ۳.۱۰ پیامدهای منفی تعارض میان کار، خانواده و سایر حوزه‌های زندگی

خانواده در کار اختلال ایجاد می‌کند	اختلالات خانوادگی	پیامدهای مرتبط با زندگی
رضایت شغلی	رضایت زناشویی	رضایت از زندگی
تمایل به ترک خدمت	رضایت خانوادگی	مشکلات مربوط به سلامتی
غیبت در محیط کار	فشار خانوادگی	افسردگی

SOURCE: Adapted from F. T. Amstad, L. L. Meier, U. Fasel, A. Elfering, and N. K. Semmer, "A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain versus Matching Domain Relations," *Journal of Occupational Health Psychology*, 2011, 151-169.

خودارزیابی ۳.۱۰

تعارض مدرسه-غیرمدرسه

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. واکنش شما چیست؟
۲. آیا هیچ کدام از پاسخها یا امتیازات باعث تعجب شما شده است؟
۳. به نظرتان کدام یک مهم تر است، بعد اجتماعی (پرسش ۱-۶) یا بعد شناختی (۷-۹)؟
۴. برای پیشگیری یا کاهش تعارضات شناسایی شده چه می توانید انجام دهید؟

SOURCE: Adapted from S. R. Ezzedeen and P. M. Swiercz, "Development and Initial Validation of a Cognitive-Based WorkNonwork Conflict Scale," *Psychological Reports*, 2007, 979-99. Reprinted with permission of Ammons Scientific Ltd.

خودارزیابی ۳.۱۰

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

نحوه نمره دهی

ردیف	گویه	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه ای	کم	خیلی کم
۱	احساس می کنم کار تنها چیزی است که می توان درباره آن صحبت کرد.					
۲	آن قدر به کارم فکر میکنم که احساس می کنم آنقدر که باید به خانواده ام توجه ندارم.					
۳	آن قدر به کارم فکر میکنم که احساس می کنم آنقدر که باید به دوستانم توجه ندارم.					
۴	جابه جایی بین نقش کاری و دوستی برایم دشوار است.					
۵	دوستانم به من می گویند که باید درباره کارم آرامش داشته باشم.					
۶	خانواده ام می گویند من در بند کارم هستم.					
۷	در زمان های غیر کاری نیز افکار مرتبط با کار باعث حواس پرتی من می شود.					
۸	وقتی سر کار نیستم هم مشغول انجام وظایف کاری هستم.					
۹	در مواقع غیر کاری نیز خودم را در حال تمرین سناریوهای کاری در ذهن خود می بینم.					

گویه های ۱ تا ۶ مربوط به بعد اجتماعی و ۷ تا ۹ مربوط به بعد شناختی هستند.

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است.

بدتر کردن بسیاری از تعارض‌ها/اثر سرریز^۱ است. به این معنی که مثلاً خصومت‌ها در یک عرصه زندگی ممکن است در عرصه‌های دیگر آشکار شوند. به دلیل امکان پرشماری و پرزحمت بودن این پیامدها، پژوهشگران و مدیران توجه ویژه‌ای به درک و کاهش تعارض‌ها و آثار سرریز آن‌ها کردند. از دیدگاه کاربردی بهتر است که به تعادل (توازن)^۲ فکر کنیم.

تعادل برای کاهش تعارض حیاتی است: طی یک بررسی از کارکنان خواسته شد تا بزرگترین عوامل آسیب‌زا به تعادل کار-زندگی را فهرست کنند:

اولین پاسخ -با اختلاف زیاد- «رئیس‌های بد» به معنای پرتوقع، سرسخت و بدجنس بود. دومین پاسخ، کار کردن مداوم بیشتر از ساعات متعارف کاری و عدم انعطاف در ساعات کاری و غیرکاری بود. سومین پاسخ هم به همکاران ناشایست و رفت و آمد طولانی اختصاص داشت.

بنابراین جای تعجب نیست که ۴۶ درصد کارکنان در یک بررسی دیگر، تعادل کار-زندگی را ارزشمندترین مورد برای پیدا کردن شغل جدید می‌دانستند (البته پس از دستمزد که توسط ۵۷ درصد به آن اشاره شده بود). در حالت ایده‌آل، شما قادر به اجتناب یا حذف کامل تعارض‌ها خواهید بود. اما اغلب اوقات شما باید خواسته‌های ناشی از حوزه‌های گوناگون زندگی خود را متعادل کنید. در ادامه به چند ایده در این خصوص اشاره می‌کنیم:

● **تعادل کار-خانواده در منزل آغاز می‌شود:** مطالعات موردی مدیران موفق نشان می‌دهد که حمایت خانواده و همسر برای رسیدن به مناصب سطح عالی بسیار مهم است. به عبارت دیگر برای دستیابی به تعادل کار-خانواده، مردان و زنان به کمک در مسئولیت‌های داخلی نیاز دارند.

● **یک فلسفه پشتیبان خانواده توسط کارفرما مهم‌تر از برنامه‌های خاص است:** فرهنگ سازمانی باید پشتیبان استفاده از برنامه‌های دوستی خانوادگی باشد تا کارکنان از آن بهره ببرند. مثلاً صرف ارائه مراقبت از کودک کافی نیست؛ کارکنان باید برای استفاده از آن احساس دلگرمی و راحتی کنند. همین وضعیت برای ترک زود هنگام کار برای حضور در یک رویداد ورزشی یا اجرای تک نفره فرزند نیز صدق می‌کند.

● **اهمیت تعادل کار-خانواده در میان نسل‌ها متفاوت است:** مطالعه‌ای درباره ارزش کار، روی ۱۶۰۰۰ فرد بزرگسال در سنین مختلف نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید سیاست‌های کاری را به صورت هدفمند برای گروه‌های مختلف نسلی مدنظر قرار دهند. مثلاً برنامه‌های ساعت کاری منعطف و کار فشرده قادر به جذب و حفظ نسل‌های وای و ایکس است در حالی که غنی‌سازی شغل، روشی مؤثر برای انگیزش نسل انفجار جمعیت است.

شرلی سندبرگ^۳، مدیر ارشد عملیات فیسبوک، با شهرت و کتاب خود تحت عنوان *لاغر شوید*^۴، مسئله تعادل کار-زندگی را به صفحه اول برد. وی از این عقیده حمایت کرد که زنان می‌توانند به همه چیز از جمله ارتقا به پست‌های مدیریتی شرکت‌های آمریکایی دست یابند. اما به گفته سندبرگ، همه این‌ها مستلزم داشتن یک همسر برای کمک به ایجاد تعادل است. آنا ماری اسلاوتر رئیس پیشین پرینستون و مقام وزارت خارجه، در کتاب خود با عنوان *کسب و کار ناتمام*^۵، با نظر سندبرگ مبنی بر امکان ارتقای زنان به سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی موافقت کرد. با این حال، او ادعا می‌کند که زنان قادر به داشتن همه چیز نیستند مگر اینکه فوق بشری، ثروتمند یا دارای کسب‌وکار مستقل خود باشند. برای ایجاد تعادل و وجود مسیرهای شغلی مشابه مردان برای زنان، سیستم نیازمند تغییر است؛ مردان نیز باید وظایفی مانند زنان داشته باشند و برعکس.

(Left): © Spencer Platt/Getty Images; (right): © Paul Morigi/Getty Images

¹ spillover effect

² balance

³ Sheryl Sandberg

⁴ Lean In

⁵ Unfinished Business

رفتار سازمانی در عمل

در شرکت یونایتد شور فایننشال: یا ۴۰ ساعت برای من کار کن یا اخراجی!

تعدادی از شرکت‌ها تعادل کار-زندگی را به سطحی دیگر برده‌اند. مثلاً شرکت خدمات مالی یونایتد شور فایننشال^۱، واقع در تروی میشیگان^۲، کارکنان باید در هفته تنها ۴۰ ساعت کار کنند. به طور حتم، شرکت‌های بسیاری دربارهٔ چنین محدودیت‌هایی صحبت می‌کنند اما در این شرکت این موضوع واقعیت دارد. طبق ادعای مت‌ایشایا^۳، مدیرعامل شرکت، سیاست «۴۰ ساعت کار در شرکت^۴»، باعث افزایش کارایی کارکنان و تمرکز آن‌ها در هنگام کار می‌شود زیرا پس از ترک محل کار، به طور کامل ارتباطشان قطع می‌شود و از ارسال ایمیل پس از ساعات کاری یا آمدن به شرکت در آخر هفته‌ها خبری نیست.

همچنین طبق ادعای ایشایا، پس از اعلام این سیاست، کارکنان با استعداد بیشتری جذب شرکت شدند. او این سیاست را به این شکل توضیح داد: «ساعت ۵:۵۵ بعدازظهر جمعه (آخرین روز کاری) با ساعت ۱۰:۵۵ صبح روز سه‌شنبه تفاوتی ندارد. خبری از وقت استراحت برای فیسبوک یا خرید آنلاین نیست. اما وقتی روز کار تمام شد، کارکنان تا صبح روز بعد از وظایف کاری آزاد هستند^۵، مدیر ارشد منابع انسانی شرکت می‌گوید: «شما ۴۰ ساعت در اختیار ما قرار می‌دهید. بقیهٔ چیزها برای خودتان است». این فرضیه که توسط تحقیقات پشتیبانی می‌شود این است که همه برای ترمیم خود به زمان نیاز دارند. ساعت کاری بیشتر لزوماً منجر به بهره‌وری بیشتر نمی‌شود. بر اساس برخی پژوهش‌ها، هر میزان کار بیشتر از ۴۸ ساعت در هفته، منجر به کاهش چشمگیر بهره‌وری می‌شود.

اقامات شرکت یونایتد شور کاملاً متفاوت از بسیاری از شرکت‌ها است که سعی در ادغام بهتر کار و زندگی دارند ولی شیوه‌های آن‌ها باعث از بین رفتن مرز این دو حوزه و افزایش تعارض می‌شود.

بیانید

۱. به نظر شما مزایای سیاست مذکور برای شرکت چیست؟
۲. به نظر شما برخی از چالش‌های احتمالی برای شرکت یا کارکنان آن چیست؟
۳. شما چه چیز را در سیاست مذکور بیشتر تحسین می‌کنید؟

محل کار منعطف^۱ در برابر زمان کار منعطف و سرپرست شما: تعادل نیازمند انعطاف‌پذیری است که جنبه‌ای کلیدی از بسیاری تلاش‌ها برای حذف یا کاهش تعارض است. با این وجود، همهٔ انعطاف‌پذیری‌ها یکسان نیستند.

محل کار منعطف، مانند دورکاری زمانی رخ می‌دهد که سیاست‌ها این امکان را به کارکنان می‌دهند تا کار خود را از مکان‌های گوناگونی به جز دفتر کار انجام دهند (مکان‌هایی مانند کافی‌شاپ، منزل یا حتی ساحل).

زمان کار منعطف، یک برنامهٔ زمانی منعطف است که یا زمان ضروری به پایان رسیدن کار (ضرب‌العجل) یا محدودیت‌هایی در روز کاری (مانند ساعات ۹-۵، ۱۰-۴ یا هر زمان دیگری) را پوشش می‌دهد.

¹ United Shore Financial Services

² Troy, Michigan

³ Mat Ishbia

⁴ firm 40

⁵ Laura Lawson

⁶ Flex Space

فهم تفاوت‌ها در ایجاد تعادل میان تقاضاهای کار و خانواده و حتی در مدرسه و سایر جنبه‌های زندگی مفید است. در ابتدا احتمالاً فکر می‌کنید که بیشتر، بهتر است؛ یعنی زمان کار منعطف حتی در صورت عدم افزایش بهره‌وری باعث خوشحالی شما خواهد شد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این موضوع درست نیست. انعطاف‌پذیری بیشتر مزایای زیادی دارد اما محل کار منعطف، ممکن است منجر به از بین رفتن مرزهای میان کار و سایر عرصه‌های زندگی و در نتیجه ایجاد تعارض شود. بنابراین آگاهانه منعطف باشید.

توصیه پایانی اینکه، در صورت عدم پشتیبانی سرپرست مستقیم، ارزش بیشتر اقدامات کاری منعطف نادیده گرفته می‌شود. به عبارت دیگر، سیاست‌های پشتیبان مهم هستند، اما خوبی یک سیاست در صورت فراهم نبودن امکان استفاده از آن چیست؟ نیمی از شرکت‌های مورد بررسی، نوعی از تمهیدات کاری منعطف را ارائه می‌دهند، اما طبق گزارش همان شرکت‌ها، فقط یک سوم کارمندان از این سیاست‌ها استفاده می‌کنند.

در ادامه به نوع دیگری از تعارض، یعنی بی‌نزاکتی می‌پردازیم:

خشونت – رفتار نامناسب با دیگران هزینه‌های واقعی دارد.

بی‌نزاکتی، هر نوع از رفتار زیان‌بار اجتماعی از قبیل پرخاشگری، انحرافات میان فردی^۱، تضعیف اجتماعی^۲، ناعدالتی رویه‌ای، اذیت و آزار، سرپرستی بدرفتار و مزاحمت است. بی‌نزاکتی نیز مانند سایر مفاهیم رفتار سازمانی، ادراکی است؛ یعنی در معرض دید بیننده است. اگر احساس می‌کنید با شما بدرفتاری شده است، پس اینگونه است و این احساس منجر به پیامدهای متعددی در سطوح گوناگون چارچوب سازماندهی می‌شود.

بر اساس پژوهش‌های اخیر، ۹۸ درصد از کارکنان شکلی از خشونت/بی‌نزاکتی را تجربه کرده‌اند و ۵۰ درصد آن‌ها، حداقل یک بار در هفته رفتار نامناسب را تجربه می‌کنند!

جدول ۴.۱۰ پاسخ‌های کارکنان در خصوص هزینه‌های خشونت/بی‌نزاکتی در محل کار

۴۸ درصد کاهش عائدانه در تلاش کاری
۴۷ درصد کاهش عائدانه در زمان کاری
۳۸ درصد کاهش عائدانه در کیفیت کاری
۶۳ درصد از دست دادن زمان کاری برای دوری کردن از فرد خاطی
۶۶ درصد اعلام کاهش عملکرد
۲۵ درصد اذعان داشتند که باعث سرخوردگی مشتریان شده است
۱۲ درصد اعلام کردند که شغل خود را به این دلیل ترک کردند

SOURCE: C. Porath and C. Pearson, "The Price of Incivility—Lack of Respect Hurts Morale and the Bottom Line," Harvard Business Review, January–February 2013.

جدول ۴.۱۰، پاسخ‌های رایج کارکنان و فراوانی خشونت‌ها را نشان می‌دهد. علاوه بر اینکه واضح است کسی دوست ندارد با او بدرفتاری شود، کارشناسان این حوزه هزینه‌های خشونت را به این شکل توضیح می‌دهند:

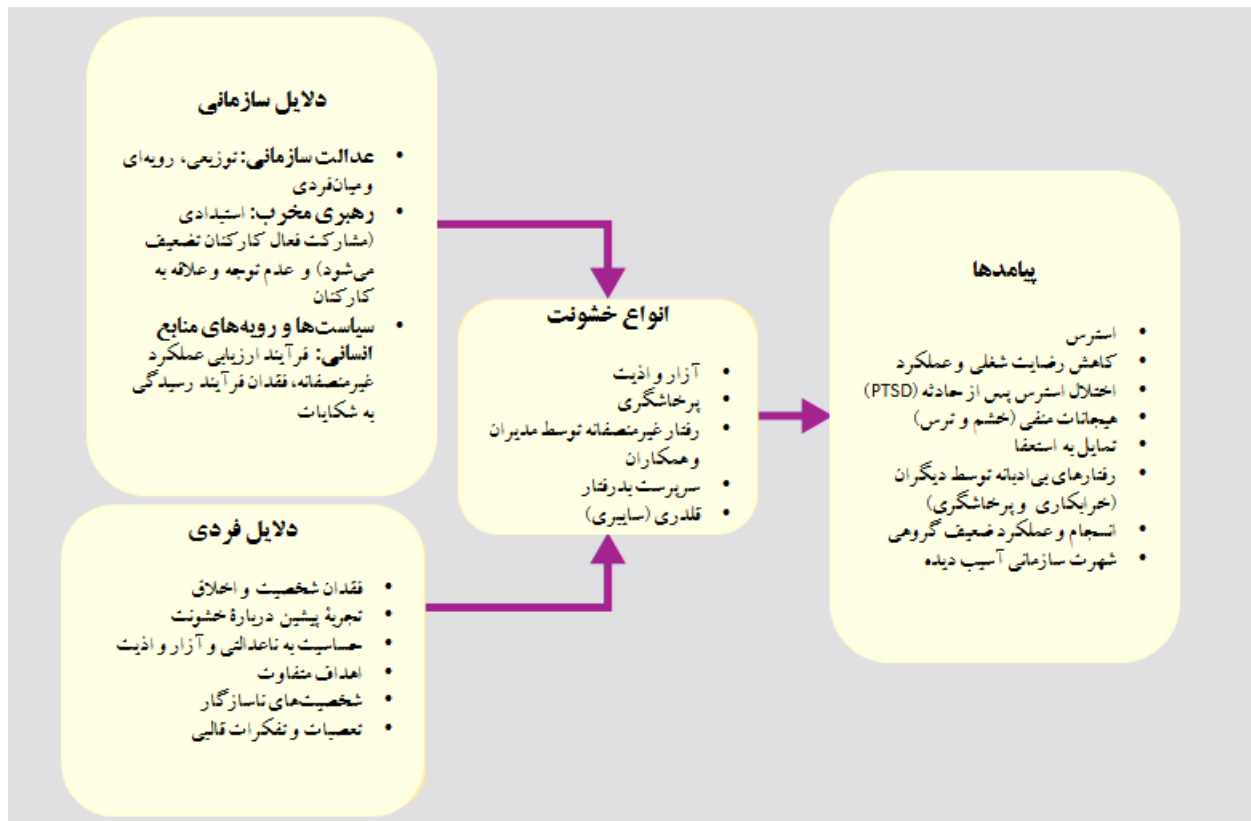
¹ interpersonal deviance

² social undermining

هزینه‌ها در این نکته خلاصه می‌شوند که تقریباً همهٔ کسانی که خشونت در محل کار را تجربه می‌کنند، به شکلی منفی به آن پاسخ می‌دهند و در برخی موارد نیز به صورتی آشکار تلافی می‌کنند. کارکنان وقتی احساس بی‌احترامی کنند، خلاقیت کمتری خواهند داشت و بسیاری از آن‌ها دلسرد شده و کارشان را ترک می‌کنند.

تکان‌دهنده‌تر از موارد ذکر شده، شیوع و تأثیر خشونت در بخش مراقبت‌های درمانی است. مثلاً کارکنان بیمارستان که سرپرستان آن‌ها با ایشان بدرفتماری کردند، با احتمال کمتری دانش و اطلاعات خود را به اشتراک می‌گذارند که این منجر به کاهش عملکرد تیمشان می‌شود. بر اساس مطالعهٔ دیگری، تقریباً ۲۵ درصد از پزشکان اعلام کردند که خشونت باعث آسیب به بیمار می‌شود و حدود ۷۵ درصد از پزشکان نیز گفتند که رفتار بد در تیمشان منجر به خطاهای پزشکی و حتی مرگ بیمار شده است. نهایتاً اینکه طبق یک تخمین ۱۳ درصد زمان مدیران ۱۰۰۰ شرکت فهرست فورچون صرف مواجهه با خشونت می‌شود که معادل با هفت هفته در هر سال است! اکنون که از میزان مشکل آگاه شدید، در ادامه برخی علل و راه‌حل‌ها را بررسی می‌کنیم.

دلایل خشونت ایبی‌نزاکی: عجیب نیست که بگوییم، هم افراد و هم کارفرمایان آن‌ها، ممکن است از جمله دلایل بدرفتماری در محل کار باشند. شکل ۳.۱۰، دلایل رایج اشکال گوناگون خشونت را نشان می‌دهد.



شکل ۳.۱۰ دلایل، انواع و پیامدهای خشونت ایبی‌نزاکی در محل کار

SOURCE: Inspired by and adapted from R. Singleton, L. A. Toombs, S. Taneja, C. Larkin, and M. G. Pryor, "Workplace Conflict: A Strategic Administration 8 (2011), 149–156. International Journal of Business and Public Leadership Imperative."

به خاطر داشته باشید که دلایل نیز مانند پیامدها در همهٔ سطوح سه گانهٔ چارچوب سازماندهی قابل رخ دادن هستند. همچنین در نظر داشته باشید که خشونت نیز مانند هیجانات قابل انتقال است و در صورت نادیده گرفته شدن ممکن است تشدید شود. اگر ریستان با شما

غیرمؤدبانه رفتار کند، به احتمال زیاد شما نیز در تعاملات خود با دیگران چنین رفتاری خواهید داشت. بنابراین واضح است که رفتار خشونت‌آمیز برای کار تیمی فاجعه‌بار است، زیرا باعث تضعیف همکاری و عملکرد اعضا خواهد شد. به عبارت دیگر، رفتار بد، یک مسئله سازمانی است؛ حتی اگر با یک فرد آغاز شود.

مزاحمت: مزاحمت در چند سطح رفتار سازمانی رخ می‌دهد. بحث درباره رفتارهای مخرب کاری و قلدری در فصل دوم و بخش‌های برنده شدن در کار و کاربرد حل مسئله را به خاطر آورید که از دیدگاه هدف یا فرد به قلدری پرداخته شده است. در اینجا با استفاده از آن بحث‌ها، پیامدهای قلدری را در سطوح گروهی و سازمانی بررسی می‌کنیم. قلدری نسبت به سایر انواع بدرفتاری‌ها یا خشونت‌ها حداقل سه تفاوت دارد:

۱. *قلدری عموماً برای دیگران مشهود است:* لزومی ندارد افراد قلدر در محل کار شما را هل دهند یا پول نهار شما را بگیرند؛ مانند کاری که در مدرسه ابتدایی انجام می‌دادند. اما حتی در صورت میزان آشکاری و خشونت کمتر قلدری، همکاران معمولاً از طریق شایعات یا سایر اشکال ارتباطی (مانند جلسات، ایمیل و شبکه اجتماعی) نسبت به آزار و اذیت افراد آگاه می‌شوند.

۲. *قلدری حتی بر افرادی که مستقیماً نسبت به آن‌ها قلدری نشده است هم تأثیر می‌گذارد:* بر اساس پژوهش‌ها، کارکنانی که از قلدری نسبت به همکاران آگاه شده‌اند و خودشان نیز مورد هدف قلدری نبوده‌اند، به احتمال بیشتری شغل خود را ترک می‌کنند. به عبارت دیگر قلدری علاوه بر افراد مورد قلدری واقع شده، برای سایرین نیز هزینه دارد. در واقع صرفاً شاهد یا آگاه بودن از بدرفتاری با یکی از همکاران، باعث تأثیر منفی روی شما می‌شود.

۳. *قلدری دارای پیامدهایی در سطح گروه است:* به دلیل موارد ذکر شده در بند قبلی، قلدری اغلب دارای تأثیر منفی بر پویایی، رضایت و عملکرد گروهی و فرآیندها و پیامدهای مهم در چارچوب سازماندهی است. با توجه به هزینه‌های قلدری، شما و کارفرمایان چه کاری می‌توانید انجام دهید؟ جدول ۵.۱۰، مجموعه‌ای از بهترین اقدامات را ارائه می‌کند.

مزاحمت و آزار و اذیت مجازی: پیشرفت فناوری موجب تغییر ماهیت تعارض در محل کار و تحصیل شده است. اینترنت و به خصوص شبکه‌های اجتماعی باعث ایجاد بستر و شیوه‌های جدیدی برای مزاحمت در محل تحصیل، محل کار و زندگی اجتماعی ما شده است. به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران، قلدری مجازی بسیار رایج‌تر از قلدری رودررو است؛ گرچه این دو اغلب با هم اتفاق می‌افتند. بدتر اینکه، مزاحمت رودررو و سایبری، به دو شکل بر قربانیان خود تأثیر می‌گذارند؛ یعنی علاوه بر اینکه رفتارهای خشونت‌آمیز مستقیماً به افراد مورد نظر آسیب می‌زنند، بلکه ترس از بدرفتاری در آینده باعث تقویت این اثر می‌شود. با این وجود، شما و مدیران برای اجتناب از قلدری و سایر اشکال خشونت چه می‌توانید انجام دهید؟ اقدامات جدول ۵.۱۰، نقطه آغاز خوبی است. اما بهتر است که شما و کارفرمایان برای پیشگیری و تشخیص خشونت مجازی (آزار و اذیت و قلدری) در ایمیل‌ها و شبکه‌های اجتماعی برخی اقدامات خاص را انجام دهید. در ادامه به برخی ایده‌ها اشاره می‌کنیم.

برایانا وو^۱، به دلیل استودیوی مستقل بازی سازی خود با عنوان جایت اسپیسکت^۲، مشهور است. بازی‌های مشهور موبایل مانند روولوشن^۳ ۶۰ در این استودیو تولید شده است. یکی دیگر از دلایل شهرت او، مورد هدف بودن برای گروه آنلاین بدنام گیمرگیت^۴ است. بر اساس توضیح یک خبرنگار، «او مورد حمله یکی از ترول‌های سایبری شرور قرار گرفت که قصد تخریب حرفه، حمله به حریم شخصی، تخریب شهرت و طبق تهدیدهای متعدد کشتن او را داشت.» تهدیدها به حدی جدی و مداوم بود که او نیاز به جزئیات امنیتی پیدا می‌کرد و از اعلام نام خود در برنامه‌های مختلف حاضر در آن‌ها خودداری می‌کرد. او حدود ۱۰۸ مورد تهدید به مرگ دریافت کرده است. بخشی از آنچه او را مورد هدف قرار می‌دهد این است که او مصمم به توسعه و فروش "بازی‌های ویدئویی اکشن زنانه با بازی شخصیت‌های زن" می‌باشد که تحت سلطه توسعه‌دهندگان مرد بوده است.

© Joanne Rathe/The Boston Globe/Getty Images

جدول ۵.۱۰ استراتژی‌های ضد قلدری برای گروه‌ها و سازمان‌ها

طراحی و تدوین یک سیاست درباره قلدری
تشویق ارتباطات باز و محترمانه
ایجاد یک رویه شفاف برای کنترل شکایات درباره قلدری
شناسایی و مدل‌سازی شیوه‌های مناسب برای تعامل افراد با همکاران
ایجاد و برقراری ارتباط از طریق یک سیستم گزارش‌دهی قلدری
شناسایی و رفع سریع و منصفانه تعارضات پیش از تشدید آن‌ها
شناسایی موقعیت‌ها، سیاست‌ها و رفتارهای محتمل منجر به قلدری یا تسهیل‌کننده آن
آموزش کارکنان برای مدیریت تعارض
اتخاذ و تقویت پیامدهای واضح برای افراد مشارکت‌کننده در قلدری
پایش و نظارت بر روابط کارکنان با توجه ویژه به انصاف

SOURCE: Adapted from H. Cooper-Thomas, D. Gardner, M. O'Driscoll, B. Cately, T. Bentley, and L. Trenberth, "Neutralizing Workplace Bullying: The Buffering Effects of Contextual Factors," *Journal of Managerial Psychology* 28 (2013), 384-407.

سیاست‌ها

- طراحی و تقویت سیاست‌های دربرگیرنده استفاده قابل قبول از تکنولوژی.
- اطمینان از عدم استفاده ناشناس از تکنولوژی شرکت (کامپیوترها و تلفن‌های همراه هوشمند).
- اعلام انتظارات مربوط به ایمیل و ارتباطات رسانه‌های اجتماعی خارج از کار را که بر سازمان و اعضای آن تأثیر می‌گذارد.

اقدامات

- سیاست‌های خود را تقویت کنید!
- در ارتباطات مراقب موارد زیر باشید:
- استفاده از حروف بولد و بزرگ (تداعی‌کننده فریاد زدن) و تأکید به وسیله حروف دارای خط‌کشی و نشانه‌گذاری.
- پیام‌های اهانت‌آمیز.
- عبارات تحقیرآمیز.
- توهین‌های شخصی.

¹ Brianna Wu

² Giant Spacekat

³ Revolution 60

⁴ Gamergate

- از ارسال نسخه‌های ایمیل مربوط به تعارض به افرادی نامربوط خودداری کنید تا باعث شرمندگی گیرنده یا افزایش تعارض نشود.
 - پیش از زدن دکمه ارسال بیاندهشید (منتظر ماندن تا روز بعدی ایده خوبی است).
 - وقتی از ایمیل «تعارض آفرین» آگاه می‌شوید، اقدام مناسب انجام دهید.
- قربانی، شاهد یا مجرم؟** شما درباره انواع تعارض و دلایل و راه‌حل‌های بالقوه آن مطالبی را آموختید. این بخش را با ارزیابی تجربه و اقداماتتان جمع‌بندی می‌کنیم. تکمیل خودارزیابی ۴.۱۰ به ارتقای اثربخشی شما کمک می‌کند.

خودارزیابی ۴.۱۰

درجه قلدری – هدف و مجرم

- به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.
۱. کدام سه مورد را معمولاً تجربه می‌کنید؟
 ۲. به نظر شما، دلایل این سه مثال چه هستند؟ سعی کنید دلایل را با استفاده از دانش رفتار سازمانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی کنید.
 ۳. تا چه اندازه رایج‌ترین تجربیات شما درباره مورد قلدری واقع شدن، با آنچه معمولاً درگیر آن هستید مطابقت دارد؟
 ۴. برخی کارهای مؤثر در پیشگیری یا کاهش اعمال قلدری را توضیح دهید.

SOURCE: From T. Glomb, "Predicting Workplace Aggression: Reciprocal Aggression, Organizational, and Individual Responses," *International Journal of Organization Theory and Behavior* 13 (2010), 249–291. Reprinted with permission.

خودارزیابی ۴.۱۰

رفتارهای زیر مثال‌هایی از برخی رفتارهای منفی در محل کار هستند. مشخص کنید به چه میزان این رفتارها را تجربه کرده‌اید.

ردیف	گویه‌ها	هرگز	به ندرت	ماهانه	هفتگی	روزانه
۱	تغییر وظایف کاری بدون مشورت.					
۲	بی‌اهمیت دانستن کارتان.					
۳	اجبار به انجام کارهایی در سطح پایین‌تر از مهارتتان.					
۴	نظارت مداوم غیرموجه بر کارتان.					
۵	تلاش مکرر برای تضعیف کرامت شخصی شما.					
۶	تهدیدهای کلامی و غیرکلامی.					
۷	ساختن جوک‌های نامناسب درباره شما.					
۸	اجتناب از ارائه اطلاعات لازم و مؤثر بر پیشرفت حرفه‌ای شما.					
۹	کنار گذاشتن شما از کارهای گروهی.					
۱۰	رد درخواست ترک خدمت، آموزش یا ارتقای شغلی شما بدون دلیل.					
۱۱	تعیین ضرب‌الاجل‌های غیرممکن برای انجام کارها.					
۱۲	پخش شایعات درباره شما.					
۱۳	اظهارات توهین آمیز مکرر در مورد شخص یا زندگی خصوصی شما					
۱۴	دادن سیگنال‌هایی از دیگران مبنی بر لزوم استعفای شما از شغل‌تان.					
۱۵	تکرار یادآوری اشتباهات شما.					
۱۶	نادیده گرفتن عقاید یا دیدگاه‌های شما.					
۱۷	اهمیت ندادن به حقوق و عقایدتان به دلیل جنسیت.					
۱۸	اهمیت ندادن به حقوق و عقایدتان به دلیل سن.					
۱۹	واکنش منفی از دیگران به دلیل زیاد کار کردن‌تان.					
۲۰	اجبار چندین باره به شرکت در جلسات آموزشی.					
۲۱	استفاده ترسناک از رویه‌های انضباطی.					

روش دیگر برای موثرتر و مفیدتر بودن در هنگام مشاهده قلدری، استفاده از دیدگاه هدف است. آگاهانه بیاندیشید که شبیه او بودن چگونه است، خود را جای او قرار دهید و آثار مورد قلدری واقع شدن را تجربه کنید. از نظر کاربردی، دیدگاه‌گیری¹ به عنوان یک مداخله کم‌هزینه و بسیار مؤثر، برای کمک به کاهش بسیاری از پیش‌داوری‌ها و رفتارهای بد محیط کار و تحصیل مفید است. همچنین می‌توانید از آن برای حل و فصل تعارض استفاده کنید، زیرا در اوج تعارض، اغلب طرف‌ها به دلیل تمرکز بیش از حد بر خودشان نظر طرف مقابل را در نظر نمی‌گیرند. به یاد داشته باشید که بدرفتاری به جز هدف اصلی، قربانیان بیشتری دارد. یک تماشاچی ساکت نباشید و نقش خود را در پیشگیری و جبران عواقب انواع خشونت در محل تحصیل، محل کار و زندگی ایفا کنید.

¹ perspective-taking

۴.۱۰ مدیریت مؤثر تعارض

پرش اصلی

برای پیشگیری، کاهش یا غلبه بر تعارض چه می‌توان کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

در این بخش با معرفی تعدادی از ابزارهای کاربردی برای مواجهه با دامنه‌ای از تعارض‌ها، دانش شما را گسترش خواهیم داد. ما به طور خاص، راه‌های برنامه‌ریزی برای ایجاد تعارض مفید را بررسی می‌کنیم. همچنین مطالبی دربارهٔ انواع سبک‌های مدیریت تعارض و زمان استفاده از آن‌ها خواهید آموخت. در ادامه مطالب نیز چگونگی اجرای اشکال مختلف حل اختلاف^۱ را بررسی می‌کنیم. دانش کاربردی این بخش در مدیریت بهتر تعارض و در نتیجه بهره‌مندی از نتایج مهم چارچوب سازماندهی مفید است.

برنامه‌ریزی برای تعارض مفید

آیا تا به حال در تیم یا کمیته‌ای بوده‌اید که آنقدر در جزئیات و رویه‌ها غرق شود که هیچ نتیجه‌ای نداشته باشد؟ اغلب ما این تجربه را داشته‌ایم. چنین تجاربی موجب هدر رفتن زمان و سرخوردگی می‌شود. برای خروج از چنین وضعیت ناخوشایندی دو گزینه پیش روی شما است:

۱. به این وضعیت دامن نزنید و شرایط را به همان شکل حفظ کنید: مدیران می‌توانند از همکاران بخواهند تا با حفظ کردن جانب احتیاط، شعار دهند و وضعیت را به سادگی حفظ کنند. این رویکرد شاید کارا باشد ولی نامطمئن و کند است زیرا ممکن است باعث تشدید تعارض شود.

۲. برای تعارض برنامه‌ریزی کنید: مدیران می‌توانند به تعارض برنامه‌ریزی شده^۲ متوسل شوند. کارشناسان این حوزه، **تعارض برنامه‌ریزی شده** را «تعارضی می‌دانند که بدون توجه به احساسات شخصی مدیران، نظرات گوناگونی ایجاد می‌کند». چالش این است که مشارکت کنندگان بر اساس واقعیت‌های مرتبط و نه ترجیحات شخصی و منافع سیاسی به دفاع یا انتقاد از نظرات بپردازند. این نتیجه مثبت، مستلزم ایفای نقش منظم و رهبری اثربخش است. دو تکنیک تعارض برنامه‌ریزی شده با سوابق اثبات شده **وکیل مدافع شیطان**^۳ و روش **دیالکتیک**^۴ هستند که به بررسی آن‌ها می‌پردازیم.

وکیل مدافع شیطان: نام این تکنیک برگرفته از یک تمرین سنتی در کلیسای کاتولیک روم^۵ است. وقتی اسم یک نفر برای ترفیع پیش از کالج کاردینال می‌آید، اطمینان از اینکه شخص سابقه‌ای بی نقص داشته باشد کاملاً ضروری است. در ادامه یک نفر در نقش **وکیل مدافع شیطان**، سعی در افشای همهٔ ایرادات احتمالی فرد می‌کند. در سازمان‌های امروزی **وکیل مدافع شیطان**، کسی را به **عنوان منتقد تعیین می‌کند**. شکل ۴.۱۰ گام‌های این رویکرد را نشان می‌دهد. به چگونگی تغییر فرآیند معمول تصمیم‌گیری توسط **وکیل مدافع شیطان** در گام‌های دوم و سوم سمت چپ شکل توجه کنید.

¹ alternative forms of dispute resolution (ADR)

² programmed conflict

³ devil's advocacy

⁴ dialectic method

⁵ Roman Catholic Church



شکل ۴.۱۰ تکنیک‌های محرک تعارض مفید: وکیل مدافع شیطان و روش دیالکتیک

SOURCE: From R. A. Casler and R. C. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions," *Academy of Management Executive*, February 1990, 72-73. Reproduced with permission of The Academy of Management, via Copyright Clearance Center.

روش دیالکتیک: این تکنیک هم مانند روش وکیل مدافع شیطان، ریشه‌دار و قدیمی است و به یونان باستان بر می‌گردد. افلاطون^۱ و پیروانش، سعی در کشف حقایق با عنوان تز^۲ از طریق کاوش در موقعیت‌های مخالف با عنوان آنتی‌تز^۳ داشتند. امروزه سیستم‌های دادگاه در ایالات متحده آمریکا و جاهای دیگر برای اثبات گناه یا بی‌گناهی به شنیدن مستقیم نظرات مخالف متکی هستند. بنابراین **روش دیالکتیک**، مدیران را به ایجاد گفتگوی ساختاری یا بحث درباره دیدگاه‌های مخالف قبل از تصمیم‌گیری دعوت می‌کند. گام‌های سوم و چهارم سمت راست شکل ۴.۱۰، تمایز میان رویکرد دیالکتیک و شیوه‌های رایج تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.

¹ Plato

² thesis

³ antithesis

مزایا، معایب و توصیه‌های کاربردی دربارهٔ تعارض برنامه‌ریزی شده: برای جلوگیری از ایجاد شهرت منفی برای فرد یا گروه خاصی، بهتر است نقش وکیل مدافع شیطان جابه‌جا شود. همچنین، ایفای دوره‌ای نقش وکیل مدافع شیطان، فرصت آموزشی خوبی برای توسعهٔ مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی است.

هدف در روش دیالکتیک، تولید تفکر انتقادی و آزمون واقعیت است. یکی از اشکالات عمدهٔ این روش تحت‌الشعاع قرار گرفتن موضوع اصلی توسط هدف پیروزی در بحث است. همچنین روش دیالکتیک، نسبت به روش وکیل مدافع شیطان نیاز به آموزش ماهرانه‌تری دارد. پژوهش‌ها دربارهٔ اثربخشی نسبی این دو روش حاکی از میزان یکسان اثربخشی آن‌ها و تأثیرگذاری بیشتر آن‌ها نسبت به روش تصمیم‌گیری اجماعی^۱ بود.

البته یک پژوهش دیگر نشان داد که در روش وکیل مدافع شیطان نسبت به روش دیالکتیک، راه‌حل‌های بالقوهٔ بیشتر و پیشنهادات بهتری برای حل مسائل ارائه می‌کند. با توجه به این نتایج متفاوت، شما در انتخاب روشی برای تزریق زندگی خلاقانه به مشورت‌های متوقف شده تا حدودی مختار هستید. ترجیحات شخصی و تجربهٔ ایفای نقش کنندگان، می‌توانند از عوامل تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری شما باشند. نکتهٔ مهم تحریک فعالانهٔ تعارض کارکردی در هنگام نیاز، مانند زمان مواجهه با خطر مطابقت کورکورانه یا گروه‌اندیشی است.

سبک‌های مدیریت تعارض

افراد علاقه‌مندند تا از راه‌های مشابهی تحت عنوان سبک‌ها، تعارض (منفی) را مدیریت کنند. شکل ۵.۱۰، پنج مورد از رایج‌ترین سبک‌های مدیریت تعارض را با توجه به میزان توجه نسبی طرفین تعارض به دیگران (محور ایکس) و خود (محور وای) نشان می‌دهد. ترکیب این دو ویژگی، سبک‌های مدیریت تعارض را با عناوین ادغام^۲، خدمت و ملاحظه^۳، غلبه^۴، اجتناب^۵ و مصالحه^۶ ایجاد می‌کند.

یکپارچه سازی (عنوان دیگر آن حل مسئله است): در این سبک، ذینفعان ضمن روبه‌رو شدن با موضوع و تعریف آن با همکاری هم، گزینه‌های مختلف را ایجاد، وزن‌دهی و یک راه‌حل انتخاب می‌کنند.

کوتاه آمدن و ملاحظه کردن (عنوان دیگر آن تسهیل و روان‌سازی است): در این سبک، شما مایلید توجه کمی به خود و توجه زیادی به دیگران داشته باشید. چنین افرادی به دنبال کمینه کردن تفاوت‌ها و برجسته کردن شباهت‌ها برای ایجاد رضایت در طرف مقابل هستند.

غلبه: در این سبک، توجه زیادی به خود و توجه کمی به دیگران می‌شود و ویژگی بارز آن تاکتیک‌های «من می‌برم، شما می‌بازید» است. در این سبک نیازهای طرف مقابل نادیده گرفته می‌شود و نام دیگر آن *وادار کردن* است زیرا مستلزم اعمال قدرت برای پیروی است.

اجتناب: در این سبک، کناره‌گیری منفعلانه از مشکل و سرکوب فعال موضوع معمول است. ما پیشتر به مشکلات اجتناب از تعارض اشاره کردیم.

مصالحه: این سبک، یک رویکرد بده بستان (درک متقابل)، توأم با یک توجه نسبی به خود و دیگران است. این سبک زمانی مناسب است که طرفین دارای اهداف متضاد یا قدرت برابر باشند.

¹ consensus decision making

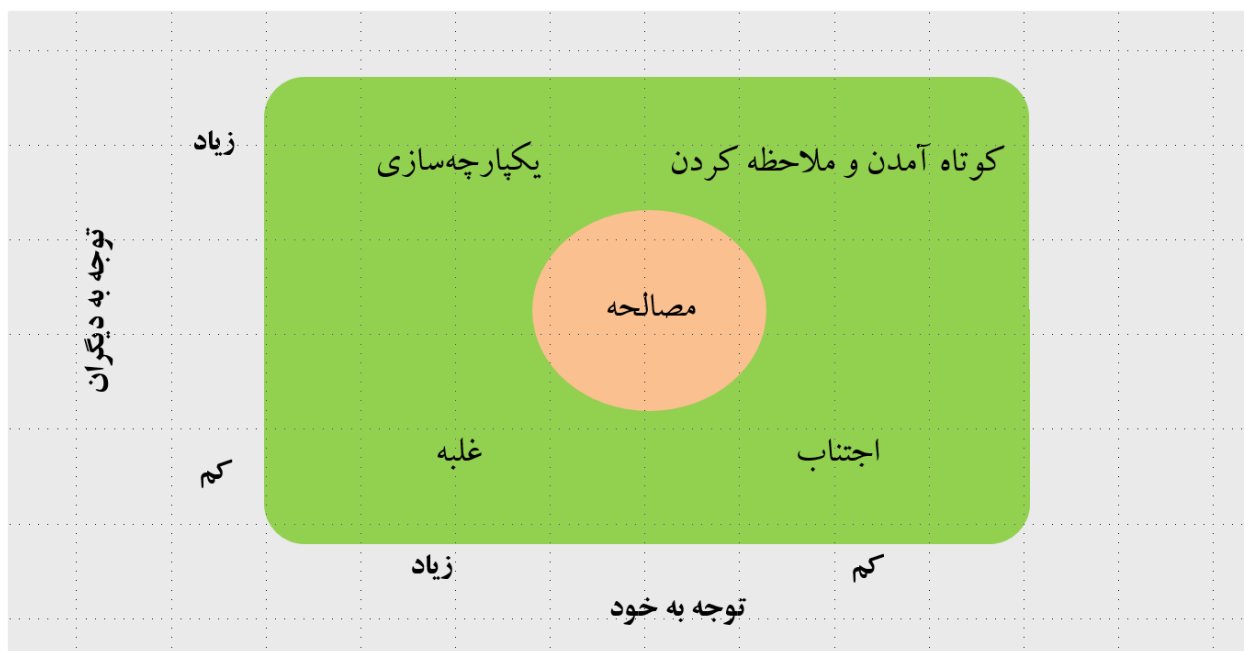
² integrating

³ obliging

⁴ dominating

⁵ avoiding

⁶ compromising



شکل ۵.۱۰ پنج سبک رایج مدیریت تعارض

SOURCE: From M. A. Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations," *Human Relations*, 1985, 84. Reproduced with permission of Sage Publications Ltd. via Copyright Clearance centre

پیش از آموختن ویژگی‌های هر سبک و بهترین موقعیت برای استفاده از آن‌ها، با انجام خودارزیابی ۵.۱۰، سبک خود را مشخص کنید. سپس می‌توانید ببینید که آیا آنچه یاد می‌گیرید با سبک شما مطابقت دارد یا خیر. ضمن اینکه از مزایا و معایب استفاده از سبک خود برای مدیریت تعارض آگاه خواهید شد. مثلاً، آیا دوست ندارید بدانید چه زمانی استفاده از سبک اجتناب مؤثرتر است؟

خودارزیابی ۵.۱۰

سبک ترجیحی مدیریت تعارض

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. سبک شما چیست؟ در ابتدا و پیش از خواندن سایر سؤالات بگویید آیا منطقی به نظر می‌رسد؟ چرا؟
۲. موقعیت تعارضی را توضیح دهید که سبک شما در آن مفید بوده است.
۳. موقعیت تعارضی را توضیح دهید که سبک شما در آن مفید نبوده است. دلیل آن را توضیح دهید.
۴. به نظر شما، کدام سبک برای آن تعارض خاص مناسب بوده است؟

Conflict," *Academy of Management Journal*, June 1983, 368-376. Copyright © 1983. Reproduced with permission of Academy of management via Copyright Clearance Center.

خودارزیابی ۵.۱۰

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ردیف	گویه ها	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه ای کم	خیلی کم
۱	تلاش می کنم برای یافتن راه حل قابل قبول برای هر دوی ما، مساله را با همسرم مورد بررسی قرار دهیم.				
۲	تلاش می کنم عقایدم را با آن دسته از عقاید همسرم که منجر به یک تصمیم مشترک می شود ترکیب کنم.				
۳	من با همسرم برای رسیدن به تصمیم هایی که برای هر دوی ما رضایت بخش باشد همکاری می کنم.				
۴	سعی می کنم با همسرم همکاری کنم تا به راه حلی برسیم که انتظارات هر دوی ما را برآورده کند.				
۵	برای حل مسائلمان به تبادل دقیق اطلاعات با همسرم می پردازم.				
۶	برای آنکه مسائل مورد نظر به بهترین وجه حل شود، سعی می کنم تمام مسائل مربوطه را صریحا بیان کنم.				
۷	تلاش می کنم برای فهم صحیح مشکل با همسرم همکاری کنم.				
۸	تلاش می کنم از تبادلات کلامی ناخوشایند با همسرم جلوگیری کنم.				
۹	معمولا از بحث های آشکار و علنی درباره ی تفاوت هایم با همسرم اجتناب می کنم.				
۱۰	کوشش می کنم از قرار گرفتن در یک موقعیت دشوار اجتناب کنم و تلاش می کنم تا مشکل را پیش خود نگه دارم.				
۱۱	تلاش می کنم از مخالفت با همسرم اجتناب کنم.				
۱۲	کوشش می کنم به منظور اجتناب از احساسات ناخوشایند عدم توافق بین خودم و همسرم را پیش خود نگه دارم.				
۱۳	تلاش می کنم از رویارویی (رو در رو شدن) با همسرم اجتناب کنم.				
۱۴	از اقتدار خودم استفاده می کنم تا تصمیمی گرفته شود که به نفع من باشد.				
۱۵	گاهی اوقات برای برنده شدن در یک وضعیت رقابتی (با همسرم) از قدرتم استفاده می کنم.				
۱۶	از مهارت خودم استفاده می کنم تا تصمیمی گرفته شود که دلخواه من باشد.				

					از نفوذ استفاده می کنم تا عقاید پذیرفته شوند.	۱۷
					عموما در پیگیری موضوعات جزئی جدی هستم.	۱۸
					معمولا یک موضع میانه را برای شکستن بن بست (مشکلات) پیشنهاد می کنم.	۱۹
					با همسر مذاکره می کنم به طوری که بتوان به یک مصالحه دست یافت.	۲۰
					از روش انعطاف (بده بستان) استفاده می کنم به طوری که بتوان به یک مصالحه دست یافت.	۲۱
					تلاش می کنم یک روش متعادل را برای رفع مشکل پیدا کنم.	۲۲
					به طور کلی تلاش می کنم تا نیازهای همسر را برآورده کنم.	۲۳
					معمولا خودم را ملزم می دانم به دنبال تغییراتی که در رفتار همسر به وجود می آید از آن پیروی کنم	۲۴
					من اغلب با پیشنهادات همسر همراه (به خوبی کنار می آیم) می شوم.	۲۵
					معمولا با خواسته های همسر سازگار می شوم.	۲۶
					تلاش می کنم انتظارات همسر را برآورده کنم.	۲۷
					تسلیم آرزوهای همسر می شوم.	۲۸

نحوه نمره دهی

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

امتیازات خود را از عبارات فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۲۸ و حداکثر ۱۴۰ خواهد بود.

امتیاز بین ۲۸-۵۶: میزان حل تعارض ضعیف است.

امتیاز بین ۵۷-۸۲: میزان حل تعارض متوسط است.

امتیاز بیشتر از ۸۲: میزان حل تعارض بسیار خوب است.

مولفه های پرسشنامه

سوالیات مربوطه	بعد
۱-۷	سبک یکپارچگی
۸-۱۳	سبک غلبه
۱۴-۱۸	سبک کوتاه آمدن و ملزم شدن
۱۹-۲۲	سبک اجتناب کننده
۲۳-۲۸	سبک مصالحه

چه زمانی باید از چند سبک مدیریت تعارض استفاده کرد؟ مطابق با رویکرد اقتضایی مورد نظر در این کتاب، یک رویکرد یکتای مناسب برای رفع تعارض وجود ندارد. خوشبختانه پژوهش‌ها و کارهای انجام شده اصول راهنمایی را برای تعیین سبک مناسب هر موقعیت نشان داده‌اند (جدول ۶.۱۰).

فعالیت عملی

تأمل در سبک‌های مدیریت تعارض من

۱. یک تعارض در زندگی خود را در نظر بگیرید.
۲. کدام سبک به بهترین شکل شیوه مدیریت تعارض را توسط شما نشان می‌دهد؟ آیا سبک مناسبی بوده است؟
۳. توضیح دهید که کدام سبک مناسب‌ترین است و چرا.

چه زمانی باید از سبک اجتناب استفاده کرد؟ پاملا والنسیا^۱، یک مشاور و مربی توسعه سازمانی برای ۵۰۰ شرکت فهرست فورچون، توصیه می‌کند زمانی از سبک اجتناب استفاده شود که:

شما بی‌می‌برید تعارض بی‌ارزش است و بهتر است وقت و انرژی خود را صرف مسائل دیگر کنید. همچنین وقتی نیازمند زمان برای جمع‌آوری حقایق، تمرکز مجدد، استراحت یا تغییر موقعیت تعارض هستید، این سبک یک راه‌حل موقتی خوب به حساب می‌آید. با این حال، مطمئن شوید که در تلاشتان برای اجتناب از تعارض، افراد را نادیده نگیرید؛ به عبارت دیگر از موقعیت فرار نکنید.

دلیل اهمیت سبک‌ها: به دلیل فراگیری تعارض، توجه ویژه پژوهشگران و مدیران به این موضوع عجیب نیست. در ادامه به برخی نکات کلیدی درباره سبک‌های مدیریت تعارض اشاره می‌کنیم:

۱. **فرهنگ:** سبک‌های مدیریت تعارض، تنها یک پدیده فردی نیستند. واحدهای کاری و سازمان‌ها نیز قادرند از سبک‌های ادغام، غلبه و اجتناب استفاده کنند و سبک شخصی رهبر بیشترین تأثیر را در تعیین سبک تثبیت شده در گروه یا سازمان دارد.
۲. **نتایج:** سبک‌های همکاری (ادغام و خدمت و ملاحظه)، باعث بهبود عملکرد توسعه محصول جدید بین خریداران و تأمین کنندگان در چندین صنعت در هنگ کنگ شد. در مقابل اما سبک‌های غیرهمکارانه (غلبه و اجتناب)، ضمن افزایش انواع متعدد تعارض، از توسعه محصول جدید جلوگیری کرد. سبک سازش در این شرایط تأثیری بر عملکرد نداشت. اهمیت روابط توسعه محصول جدید در اقتصاد جهانی افزایش یافته است؛ بنابراین به سبک‌های مورد استفاده در هنگام کار با چنین شرکایی دقت کنید.
۳. **کاهش ترک خدمت:** پژوهش بر پرستاران نشان داد که افراد دارای هوش هیجانی بالاتر، بیشتر از سبک‌های همکاری و کمتر از سبک‌های مطیع و سازگار مدیریت تعارض استفاده می‌کنند. با توجه به کمبود شدید پرستار در بسیاری از مناطق جهان، ترک خدمت یک مسئله مهم برای مدیران پرستاری و مراقبت‌های بهداشتی است. بنابراین، کاهش تعارض (قلدری) یک ابزار مهم و مؤثر برای کاهش نرخ ترک خدمت است.

¹ Pamela Valencia

۴. **رویکرد اقتضایی:** هیچ سبک منحصر به فردی برای همه موقعیت‌ها و شرایط بهترین نیست. بنابراین بهتر است کارکنان و مدیران از یک رویکرد اقتضایی نسبت به سبک‌های مدیریت تعارض استفاده کنند.

جدول ۶.۱۰ سبک‌های مدیریت تعارض میان فردی و موقعیت‌های مناسب و نامناسب برای به کارگیری آن‌ها

سبک	مناسب	نامناسب
یکپارچه‌سازی	۱. موضوعات پیچیده.	۱. موضوعات ساده.
	۲. ضرورت تلفیق ایده‌ها برای دستیابی به راه‌حل‌های بهتر.	۲. ضرورت تصمیم فوری.
	۳. نیاز به تعهد سایر طرف‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز.	۳. بی‌توجهی سایر ذینفعان نسبت به نتیجه.
	۴. وجود زمان کافی برای حل مسئله.	۴. عدم وجود مهارت‌های حل مسئله در سایرین.
	۵. نیاز به منابع مختلف ذینفعان برای حل مشکل مشترک.	
کوتاه آمدن و ملاحظه کردن	۱. باور شما به احتمال اشتباه کردنتان.	۱. مهم بودن مسئله برای شما.
	۲. مهم تر بودن مسئله برای سایرین.	۲. باور شما به درست بودن (حق داشتن).
	۳. تمایل شما به گذشتن از چیزی برای کسب منفعتی دیگر از سایر ذینفعان در آینده.	۳. نادرست یا غیراخلاقی بودن طرف دیگر.
	۴. قرار داشتن شما در موقعیت ضعف.	
	۵. مهم بودن حفظ رابطه.	
غلبه	۱. پیش پا افتاده بودن موضوع.	۱. موضوعات پیچیده.
	۲. ضرورت تسریع در تصمیم‌گیری.	۲. مهم نبودن موضوع برای شما.
	۳. انجام غیرمرسوم کار.	۳. قدرت برابر طرفین.
	۴. ضرورت غلبه بر زیردستان پرمدعا.	۴. عدم نیاز به اخذ سریع تصمیم.
	۵. هزینه داشتن تصمیم نامطلوب سایر ذینفعان برای شما.	۵. شایستگی بالای زیردستان.
	۶. عدم تخصص زیردستان برای اخذ تصمیمات فنی.	
	۷. مهم بودن موضوع برای شما.	
اجتناب	۱. پیش پا افتاده بودن موضوع.	۱. مهم بودن موضوع برای شما.
	۲. بیشتر بودن اثر ناکارآمدی احتمالی مواجهه با سایر ذینفعان نسبت به مزایای حل و فصل.	۲. لزوم اخذ تصمیم به عنوان یک مسئولیت برای شما.
	۳. لزوم خونسرد بودن	۳. عدم تمایل طرفین به تمکین کردن.
		۴. ضرورت توجه فوری.
مصالحه	۱. غیرقابل جمع (مانعه‌الجمع) بودن اهداف ذینفعان.	۱. قدرت بیشتر یکی از طرفین.
	۲. تساوی قدرت ذینفعان.	۲. پیچیدگی زیاد مسئله و نیاز به رویکرد حل مسئله.
	۳. عدم حصول اتفاق نظر.	
	۴. موفقیت‌آمیز نبودن سبک ادغام یا غلبه.	
	۵. نیاز به راه‌حل موقت برای یک مسئله پیچیده.	

SOURCE: M. A. Rahim, "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict," *The International Journal of Conflict Management* 13 (2002), 206-235.

مداخلات شخص ثالث (میانجی): روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف

اختلاف میان کارکنان، کارکنان و مدیران یا کارفرمایان و شرکت‌ها اغلب به منازعاتی طولانی و پرهزینه در دادگاه منجر می‌شود. شرکت‌های آمریکایی هر سال میلیاردها دلار صرف هزینه‌های مستقیم حقوقی می‌کنند که در مقایسه با هزینه‌های غیرمستقیم حقوقی، از

قبیل دنبال نکردن فرصت‌ها به دلیل نگرانی‌های دعوی، سلب مسئولیت و بررسی مجدد، ناچیز به حساب می‌آید. همه این هزینه‌ها در قالب قیمت‌های بالاتر به مصرف‌کنندگان برمی‌گردد.

رویکردی سازنده‌تر و کم‌هزینه‌تر با عنوان روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف^۱ در سالیان اخیر رشد داشته است. مزیت **روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف**، «استفاده از روش‌های سریع‌تر و آسان‌تر نسبت به رویکردهای سنتی و خصمانه مانند تصمیم‌گیری یا دادخواهی یکجانبه است».

اشکال بسیار و توالی روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف: ممکن است متوجه این موضوع نباشید اما در حال حاضر با انواع مختلف روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف مانند بررسی همکاران^۲، داوری^۳ و میانجی‌گری^۴ آشنا هستید. در ادامه در خصوص این موارد و سایر آن‌ها بحث خواهیم کرد. این تکنیک‌ها، یک توالی از گام‌های طرف سوم (شخص ثالث) برای حل تعارض سازمانی را نشان می‌دهند. این روش‌ها چهار مزیت کلی نسبت به دادخواهی دارند:

- ۱. سرعت:** به عنوان مثال، میانجی‌گری اغلب فقط چند ساعت طول می‌کشد و نرخ موفقیت آن ۷۰ تا ۸۰ درصد است. برخلاف ماه‌ها یا حتی سال‌هایی که علاوه بر هزینه‌های بی‌شمار دیگر، صرف دعاوی گوناگون می‌شود.
 - ۲. هزینه کم:** طبق پژوهش‌ها این روش‌ها نسبت به دعاوی ۹۰ درصد هزینه کمتری دارند.
 - ۳. محرمانگی:** به دلیل روند کشف و سایر الزامات قانونی، محرمانه بودن در مراحل دعاوی قانونی برخلاف روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف محدود است؛ ضمن اینکه تصمیمات اخذ شده در روش‌های جایگزین به ندرت مانند نتایج دعاوی رسمی برای استفاده در تعارض‌های آینده ثبت و ضبط و عمومی می‌شوند.
 - ۴. راه‌حل‌های برنده شدن:** دادگاه‌ها بر اساس قانون حکم صادر می‌کنند و تصمیمات آن‌ها اغلب منجر به برنده یا بازنده شدن می‌شود. در مقابل اما روش‌های جایگزین اغلب به راه‌حل‌های برد-برد برای طرفین ختم می‌شوند.
- مزایای روش‌های جایگزین در دنیای کاری امروز به قدری واضح است که ۹۷ درصد از ۱۰۰۰ شرکت برتر فهرست فورچون از میانجی‌گری استفاده می‌کنند. اکنون که مزایای این روش‌ها را شناختید در جدول ۷.۱۰، با این روش‌ها به ترتیب از ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین تا دشوارترین و پرهزینه‌ترین آن‌ها آشنا خواهید شد.
- در پایان این بخش یک نکته را یادآوری می‌کنیم؛ زمان توجه به انواع گوناگون روش‌های جایگزین در آغاز بروز تعارض است. بدون توجه به موضوع تعارض، عاقلانه است که هزینه‌ها و فرصت‌های احتمالی تعارض را پیش از تشدید، منتج شدن به اقدامات قانونی، پرداخت جریمه و عصبانیت برای جلوگیری از پیامدهای کاربردی و ساختاری‌تر آن ارزیابی کنید.

¹ alternative dispute resolution (ADR)

² peer review

³ arbitration

⁴ mediation

جدول ۲.۱۰ انواع روش‌های حل و فصل اختلاف

توضیح	شکل روش حل و فصل اختلاف
<p>شخص ثالث (معمولاً مدیر)، به طور غیررسمی طرفین اختلاف را ترغیب می‌کند تا به شیوه‌ای مثبت و سازنده مستقیماً با یکدیگر مواجه شوند.</p>	تسهیل‌گری ^۱
<p>یک شخص ثالث بی‌طرف به طور غیررسمی به عنوان یک مجرای ارتباطی بین طرفین اختلاف عمل می‌کند. این روش زمانی مناسب است که طرفین تعارض از ملاقات رودررو با یکدیگر امتناع می‌کنند. هدف اولیه، برقراری ارتباط مستقیم و هدف بزرگ‌تر یافتن زمینه مشترک و یک راه‌حل سازنده است.</p>	توافق و مصالحه ^۲
<p>پنلی (گروهی) از همکاران منتخب قابل اعتماد و بی‌طرف، در یک جلسه غیررسمی و محرمانه حرف‌های طرفین اختلاف را می‌شنوند. تصمیم هیئت بررسی با توجه به سیاست روش‌های جایگزین حل اختلاف شرکت می‌تواند لازم‌الاجرا باشد. عضویت در هیئت بررسی اغلب میان کارکنان به صورت چرخشی است.</p>	بررسی همکاران
<p>شخصی بسیار مورد اعتماد و احترام همکاران که برای سازمان کار می‌کند، با شنیدن شکایات به صورت محرمانه، سعی در ترتیب دادن راه‌حل می‌کند. این رویکرد رایج‌تر در اروپا نسبت به آمریکای شمالی، این امکان را فراهم می‌سازد تا فرد بدون اتکا به سلسله‌مراتب رسمی از سطوح بالای سازمان کمک گیرد.</p>	دادآور ^۳
<p>یک شخص ثالث بی‌طرف و آموزش دیده سایرین را برای یافتن راه‌حل‌های نوآورانه رفع تعارض راهنمایی می‌کند. اکثر سازمان‌ها برای اطمینان از بی‌طرفی، افراد واجد شرایط را از بیرون سازمان به کار می‌گیرند. میانجی بر خلاف داور تصمیم‌گیری نمی‌کند و به طرفین اختلاف بستگی دارد که به یک تصمیم قابل قبول مشترک برسند. کمیسیون فرصت‌های شغلی برابر^۴، با پیاده‌سازی این روش در دهه ۱۹۹۰، میانگین زمان حل و فصل اختلافات را ۸۰ درصد کاهش داد!</p>	میانجی‌گری
<p>طرفین اختلاف از پیش توافق می‌کنند تا تصمیم یک داور بی‌طرف را در یک مجموعه مانند دادگاه رسمی همراه با مدارک و شاهدان بپذیرند. اظهارات محرمانه است و تصمیمات بر اساس صلاحیت قانونی پرونده اخذ می‌شوند. داوران آموزش دیده، معمولاً از طرف نهادهای خارجی مانند انجمن داوری آمریکا^۵، در قوانین مربوطه و پرونده‌های قضایی تبحر دارند. در بسیاری موارد داوری کارمندان برای حل اختلافات ضروری است. با این حال طی سالیان اخیر بحث‌های داغی درباره داوری اجباری در برابر اختیاری شده است. از سویی بسیاری از کارفرمایان، زمان و هزینه وعده داده شده توسط داوری را کسب نکرده‌اند و اکنون به دنبال طرح قانونی اختلاف‌اند و از سوی دیگر، بسیاری از کارکنان معتقدند داوری به شکل غیرمنصفانه به نفع کارفرمایان است زیرا آن‌ها داوران ماهر را برای مدیریت چنین شرایطی استخدام می‌کنند.</p>	داوری

¹ Facilitation

² Conciliation

³ Ombudsman: دادآور یا آموذمان به فرد یا دفتری غیرجانبدار گفته می‌شود که وظیفه دارد به عنوان نماینده عموم مردم، موارد نقض حقوق افراد توسط دولت یا نهادها و شرکت‌های مختلف را بررسی و بازرسی کند.

⁴ The Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)

⁵ American Arbitration Association

۵.۱۰ مذاکره

پرسش اصلی

بهترین روش‌های مذاکره کدامند؟

تصویر بزرگ‌تر

زندگی، مجموعه‌ای بی‌پایان از مذاکرات است. بنابراین درک بهتر مذاکره و استراتژی‌های آن ارزشمند است. ما در این بخش دربارهٔ انواع و تاکتیک‌های مذاکره به عنوان دلیل و راه‌حل بسیاری از تعارض‌ها و عوامل مؤثر بر پیامدهای سطوح سه‌گانهٔ چارچوب سازماندهی بحث می‌کنیم.

مذاکره یک فرآیند تصمیم‌گیری بده-بستان، میان حداقل دو طرف با ترجیحات متفاوت است. یک مثال رایج مذاکرات نیروی کار با مدیریت دربارهٔ دستمزد، ساعات و شرایط کاری است. امروزه با توجه به فضای کار پیچیده و رقابتی، مذاکره اهمیت بیشتری دارد. در حوزهٔ شخصی نیز شما دربارهٔ دستمزد، فرصت‌های ارتقا و سایر عوامل مرتبط به شغل و مسیر شغلی خود مذاکره می‌کنید و از شما انتظار می‌رود در مکان‌های بیشتر همراه با افراد بیشتر، کارهای بیشتری را برای افزایش ارزش مهارت‌های مذاکره خود انجام دهید.

دو نوع اصلی مذاکره

کارشناسان اغلب بین دو نوع اصلی مذاکره یعنی موقعیت-محور^۱ یا توزیعی^۲ و منفعت-محور^۳ یا یکپارچه^۴ تمایز قائل می‌شوند. درک این تفاوت ارزش کاربردی بسیاری دارد.

موقعیت-محور در برابر منفعت-محور: یک مذاکره توزیعی، معمولاً به یک موضوع واحد - یک «کیک ثابت»^۵ توجه می‌کند که در آن، نفع یک طرف در گروی ضرر طرف دیگر است. این رویکرد برد-باخت، احتمالاً رایج‌ترین نوع مذاکره و مانند تقسیم یک کیک بین افراد است؛ تنها مقدار مشخصی کیک موجود است و طرفین دربارهٔ اینکه چه مقدار و کدام قسمت‌های آن به هر کس برسد با یکدیگر مذاکره می‌کنند. معامله بر سر قیمت خودرو یک مذاکرهٔ موقعیت‌محور یا توزیعی است. شما مبلغ مشخصی دارید و تنها با موافقت فروشنده با آن مبلغ، خودرو را به دست می‌آورید.

با این حال، بسیاری از تعارض‌ها، مجموعه‌ای از منافع را تجمع می‌کنند (نه فقط قیمت خودرو) و هر یک از طرفین مذاکره برای منافع ارزش متفاوتی قائل است و نتیجه چیزی غیر از یک کیک توزیعی بین همگان خواهد بود. در عوض مجموعه‌ای از منافع در یک راه حل رضایت‌بخش یکپارچه می‌شوند. چنین وضعیتی مستلزم **مذاکرهٔ یکپارچه است که در آن با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از منافع، یک توافق رضایت‌بخش برای همه طرف‌ها حاصل می‌شود.** این نوع مذاکرهٔ منفعت‌محور، دارای رویکردی همکارانه و حل مسئله‌اند. به گفتهٔ گروهی از محققان، در مذاکرات منفعت‌محور به جای تقسیم کردن یک کیک، نتایجی برد-برد حاصل می‌شود؛ یک طرف

¹ position-based

² distributive

³ interest-based

⁴ integrative

⁵ fixed pie

پوسته و طرف دیگر میوه را به دست می آورند (بر اساس ترجیح خود). این نوع مذاکرات، ممکن است به راه‌حل‌های خلاقانه نیز ختم شوند. یعنی ممکن است طرفین به جای مذاکره بر سر تقسیم کیک، تصمیم به ایجاد یک کارخانه تولید کیک بگیرند. جدول ۸.۱۰، برخی تفاوت‌های اصلی میان مذاکره سنتی موقعیت‌محور و فرآیندهای همکاری‌محور تر منفعت‌محور را نشان می‌دهد.

جدول ۸.۱۰ ویژگی‌های اصلی دو نوع اصلی مذاکره

مذاکره موقعیت‌محور	مذاکره منفعت‌محور
خصوصیت (مقابله)	شراکت
تمرکز بر بردن	تمرکز بر چالش
کسب بیشترین ارزش	خلق ارزش برای همه طرف‌ها
تمرکز بر اهداف فردی	تمرکز بر راه‌حل
تحمیل یا فروش موقعیت خود	یافتن منافع یا رضایت مشترک
استفاده از مهارت فروشندگی و بازارگرایی و اعمال نفوذ	افشای صادقانه علایق مربوطه
انتخاب میان رابطه و دستیابی به هدف	تمرکز بر رابطه و جوهره اصلی
پذیرش موقعیت یا منافع دیگران از روی بی‌میلی	تمایل به پذیرش منافع دیگران
نتایج به صورت برد-باخت یا مصالحه	نتایج به صورت برد-برد همکاریانه

SOURCE: Adapted from K. Campbell and R. O'Leary, "Big Ideas for Big Problems: Lessons from Conflict Resolution for Public Administration," *Conflict Resolution Quarterly*, Winter 2015, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.21146/abstract>.

به کارگیری یک رویکرد همکاریانه منفعت‌محور: این رویکرد منحصرأ بر اساس حل مسئله و قابل استفاده میان دو یا چند نفر،

یک نفر و یک گروه یا بین دو یا چند گروه است. پروتکل زیر توسط مذاکره‌کننده مشهور، کریستینا مرکانت^۱ دنبال می‌شود:

۱. تعریف و چارچوب‌بندی موضوع بر اساس منافع ذینفعان.
۲. توضیح منافع مورد نظر (گوش دادن، یادگیری، به اشتراک گذاری).
۳. جست‌وجو برای توسعه کیک (خلق ارزش به جای مطالبه آن).
۴. ایجاد گزینه‌ها.
۵. ارزیابی گزینه‌ها با توجه به منافع توضیح داده شده در مرحله ۱.
۶. انتخاب بهترین گزینه با توجه به منافع توضیح داده شده در مرحله ۱.
۷. توسعه و توافق روی یک طرح عملیاتی.

عوامل قابل توجه در همه مذاکرات: صرف نظر از رویکرد مذاکره، یافتن زمینه‌های مشترک ممکن است دشوار باشد.

مذاکره‌کنندگان موفق قادر به سنجش چندین موضوع و کسب اطلاعات درباره مهم‌ترین آن‌ها و دلیل اهمیت برای سایر ذینفعان هستند.

نکات مهم زیر بر اساس پژوهش و تجربه ارائه می‌شود:

- **بدانید که هستید:** شخصیت اهمیت دارد. بر اساس پژوهش‌ها، افراد دارای سطح بالای توافق‌پذیری، برای مذاکرات یکپارچه مناسب‌تر هستند. در مقابل افرادی با توافق‌پذیری کم، به درد مذاکرات توزیعی می‌خورند. به نظر شما علت چیست؟

¹ Christina Merchant

• **نتایج مورد انتظار را مدیریت کنید:** در اغلب مذاکرات، طرفین دارای یک نتیجه مورد انتظار هستند و آن را با نتیجه به دست آمده مقایسه می کنند. مذاکره کنندگان ماهر، پیش از مذاکرات واقعی، این انتظارات را مدیریت می کنند. مثلاً اگر دو نفر برای یک خودرو ۳۵۰۰۰ دلار بپردازند، کسی که انتظار پرداخت ۳۳۰۰۰ دلار داشته ناامید و کسی که انتظار پرداخت ۳۷۰۰۰ دلار داشته خوشحال خواهد شد. به طور مشابه، مدیران اغلب پیش از بررسی های سالانه و بحث های حقوق و دستمزد، این پیام را ارسال می کنند که: «سال سختی بوده است».

• **نتایج سایرین را نیز در نظر بگیرید:** قطعاً شما برای منفعت خود مذاکره می کنید. اما باید نتیجه مورد نظر طرف مقابل را نیز در نظر بگیرید؛ آیا او نیز رضایت دارد؟

• **استانداردهای عدالت را رعایت کنید:** علاوه بر لزوم درک عادلانه نتایج (عدالت توزیعی)، فرآیندهای طی شده برای رسیدن به نتایج نیز باید عادلانه باشند. مثلاً هیچ کس دوست ندارد مورد سوءاستفاده قرار گیرد؛ مثلاً با داشتن اطلاعات ناقص. مجدداً خرید یک خودرو را در نظر بگیرید. فرد واسطه تمام مبالغ را می داند و با وجود بهترین اطلاعاتی که وب ارائه می دهد، شما هنوز به اندازه کافی آگاه نیستید.

• **شهرت خود را به خاطر داشته باشید:** ممکن است برنده شدن امروز شما به قیمت از دست رفتن فرصت های آینده باشد. به عبارت دیگر، برنده شدن به هر قیمتی، اغلب هزینه های قابل توجهی دارد. توجه به این عوامل به شما کمک می کند تا تصمیم بگیرید که باید یک موضع خاص را دنبال کنید (شما بربید، آن ها ببازند) یا اینکه بهتر است با دستیابی به یک توافق همکاری و منفعت محو، باعث رضایت همه طرف ها شوید.

به گفته بسیاری از افراد، ما در همه زمان ها و در طول زندگی خود در حال مذاکره هستیم. خرید خودرو یک مثال در این خصوص است. این معاملات، فرصت های عالی برای به کارگیری دانش رفتار سازمانی و ارتقای نتایج برای شما است؛ با پول کمتر خودروی بیشتری به دست بیاورید.

© OJO Images Ltd/Alamy RF

هیجانان و مذاکرات

به اعتقاد بسیاری، مذاکره کنندگان خوب، هیجان خود را بروز نمی دهند؛ مانند راجر فدرر^۱ در زمین تنیس. اما همانگونه که آموختید، هیجانان بخشی جدایی ناپذیر از تجربه انسان و تقریباً هر کاری است که ما انجام می دهیم. کارشناسان و پژوهشگران حوزه مذاکره، با تصدیق این موضوع، اصول راهنمایی برای چگونگی استفاده از هیجانان برای کسب منفعت ارائه کردند. به خاطر داشته باشید که هیجانان انتقال پذیرند و اگر آرامش، خلاقیت یا پرنرزی بودن را از طرف مقابل می خواهید، باید خود نیز این هیجانان را بروز دهید.

آماده سازی برای مذاکرات اثربخش بسیار مهم است. نکات زیر در آماده سازی هیجانان برای یک مذاکره پیش رو مفید است:

۱. **هیجانان ایده آل خود را شناسایی کنید:** می خواهید از ورود به مذاکره چه حسی داشته باشید؟ چرا؟ بسیاری از افراد به

سرعت در پاسخ به این پرسش می گویند: «آرام اما قاطعانه»، اما با بررسی بیشتر، آن ها احساساتی متفاوت و حتی متعارض را آشکار می کنند. چالش این است که مناسب ترین هیجانان را برای اهداف خود شناسایی کنید و در حین مذاکره نسبت به آن ها آگاه باشید.

۲. **هیجانان خود را مدیریت کنید:** برای قرار دادن خود در یک حالت هیجانان ایده آل چه می توانید انجام دهید؟ ترویج هیجانان

مثبت. بین مراقبه برای آرام کردن یا گوش دادن به موسیقی برای افزایش هیجان خود، انتخاب درستی داشته باشید. اگر با یک تماس تلفنی غافلگیر شدید یا به واسطه حضور فردی در دفتر خود تحت فشار قرار گرفتید، زمان بخرید و به شریک مذاکره خود بگویید:

¹ Roger Federer

«من باید کارم را جمع‌بندی کنم؛ ۱۰ دقیقه دیگر با تو صحبت می‌کنم.» با این کار شما مجدداً حالت هیجانی مناسب خود را به دست می‌آورید.

۳. موضوعات حساس برای خود را بشناسید: چه چیزی شما را از تعادل خارج می‌کند؟ برخی افراد دارای صبر زیادی هستند در حالی که برخی دیگر به راحتی برآشفته می‌شوند. برخی مذاکره‌کنندگان از دست گذاشتن روی موضوعات حساس به عنوان یک تاکتیک عمدی استفاده می‌کنند. گراپشات خود را بشناسید و از مدیریت مناسب آن‌ها مطمئن شوید.

۴. تعادل خود را حفظ کنید: هر کس ممکن است چند وقت یکبار تعادل خود را از دست بدهد. چگونه می‌توانید آن را مجدداً به دست آورید؟ استراحت کردن ایده خوبی است. مذاکره را متوقف کنید، به اتاق استراحت بروید یا به راحتی اعلام کنید که یک زمان استراحت قادر به ایجاد وقفه و بازیابی شما است. این تاکتیک‌های مشابه به هدایت یک مذاکره به مسیر درست کمک می‌کند. همچنین ممکن است در صورت درگیری در جزئیات، مایل به هدایت به موضوعات سطح بالاتر باشید.

۵. هیجانات واقعی خود را شناسایی کنید: بعد از اتمام کار می‌خواهید چه احساسی داشته باشید؟ بسیاری از افراد می‌گویند: «آسوده خاطر» که بیانگر استرس بسیاری از ما در هنگام مذاکره است. برخی دیگر می‌گویند: «راضی» که بیشتر مربوط به عملکرد است. برای شما نیز هر کدام باشد، دقیقاً مانند دیگر نتایج مذاکرات، اهداف خود را برای هیجانات تعریف کنید. (مانند پیامدهای چارچوب سازماندهی).

فعالیت عملی

برنامه‌ریزی مذاکرات من

یک مذاکره در پیش یا یک تعارض مستلزم پیگیری را در نظر بگیرید.

۱. با استفاده از دستورالعمل بالا یک برنامه طراحی کنید.

۲. به نظر شما مزایای استفاده از دستورالعمل بالا برای موقعیت انتخابی چه خواهد بود؟

۳. پس از اجرای برنامه، نتایج را بررسی کنید. کدام یک از نکات بالا مفیدتر بود؟

آیا هیجانات تأثیر متفاوتی بر مذاکرات موقعیت محور و منفعت محور دارند؟ به نظر می‌رسد پاسخ مثبت باشد. بر اساس پژوهش‌های اخیر به نظر می‌رسد بروز هیجانات نامشخص (دوگانه)^۱ نه کاملاً مثبت و نه کاملاً منفی - در مذاکرات موقعیت محور مضر است، زیرا سایر طرف‌ها را به جسارت و استفاده از شما دعوت می‌کند. در مقابل اما در مذاکرات منفعت محور، داشتن هیجانات نامشخص، باعث خلق ارزش می‌شود، زیرا نداشتن هیجان مثبت یا منفی صرف، باعث تسهیل همکاری و ایجاد امکان یکپارچه‌سازی منافع مذاکره‌کنندگان می‌شود.

ارتباطات غیرکلامی نیز در انتقال هیجانات شما در طول مذاکره مفید است. مثلاً شما می‌توانید با لبخند، خندیدن یا جا خوردن واکنش خود را به اولین پیشنهاد نشان دهید. این کار به طرف مقابل نشان می‌دهد که پیشنهادش خارج از **منطقه توافقی احتمالی**^۲ به عنوان دامنه نتایج مورد قبول شما است. صرف نظر از شکل انتخابی برای مذاکره، درباره منطقه توافقی احتمالی خود صریح باشید. در ادامه این بخش و فصل را با بحث درباره اخلاق و مذاکرات به پایان می‌بریم.

¹ Emotional ambivalence

² zone of possible agreement or ZOPA

رفتار سازمانی در عمل

از مذاکره کننده افبی آی در خصوص گروگان بین المللی یاد بگیرید.

مذاکره برای یک افزایش حقوق یا خرید خودرو استرس زا است. اما اگر شما شغل پیشین کریستوفر ووس^۱ را داشتید، باید از طرف افبی آی^۲، برای بازگشت ایمن گروگان‌ها از بسیاری از مناطق بی ثبات و جنگ زده دنیا مذاکره می کردید. این استرس کاملاً متفاوت با موارد ذکر شده است. بنابراین کاملاً روشن است که ووس، برای آموزش نکاتی خاص درباره مذاکره اثربخش به ما، شایسته است. او توصیه‌های زیر را ارائه می کند:

- **دوست داشتنی باشید!** احتمال اینکه افراد با کسی که دوستش دارند توافق کنند، شش برابر بیشتر است.
- **از شناخت خود مطمئن شوید:** از طرف مقابل پرسش کنید تا مطمئن شوید برداشت شما از موقعیت آن‌ها دقیق است.
- **اجازه دهید طرف مقابل آغاز کند:** صرف نظر از اهمیت نتایج برای شما، دانستن منافع طرف مقابل مفید است. اینکه موضع آن‌ها چیست؟ چه می‌خواهند؟ چه چالش‌هایی دارند؟ شما هیچ گاه همه حقایق را نخواهید دانست اما آنچه می‌توانید انجام دهید تا در اوایل فرآیند آگاهی کسب کنید.
- **بیش از حد از زبان بدن استفاده نکنید:** به همه نشانه‌های غیر کلامی از قبیل تن و میزان صدا و حالات صورت توجه کنید؛ برخی اوقات کاملاً گویا هستند. اما سریعاً نتیجه نگیرید که دست‌های جمع شده یا پاهای روی هم انداخته به معنای مقاومت هستند.
- **نسبت به هیجانات خود آگاه باشید:** خشم اغلب اوقات باعث ایجاد مقاومت و حالت دفاعی می‌شود که هرگز برای هدف شما مفید نیست. می‌توان از خشم به صورت استراتژیک استفاده کرد، اما از آن و سایر هیجانات ناخواسته و غیرسازنده آگاه باشید.
- **آمادگی این را داشته باشید که بگویید: «این برای من مفید نیست».** توانایی نه گفتن و ترک مذاکره بسیار مهم است. فقط مطمئن باشید که این کار را با ظرافت انجام می‌دهید؛ نیازی نیست پل‌ها را بی‌دلیل خراب کنید. به گفته ووس، «اگر قادر به نه گفتن نباشید، خودتان گروگان گرفته می‌شوید».

بیاندیشید

۱. شما اغلب از کدام یک از توصیه‌های ووس پیروی می‌کنید؟
۲. از کدام یک اصلاً استفاده نمی‌کنید؟ چرا؟
۳. دو کار خاص که باعث دوست‌داشتنی‌تر شدن شما می‌شود چیست؟
۴. دو پرسش برای مطمئن شدن از آگاهیتان نسبت به موضع سایر طرف‌ها چیست؟

¹ Christopher Voss

² FBI

اخلاق و مذاکرات

موفقیت مذاکرات اغلب تا حد زیادی تحت تأثیر کیفیت اطلاعات تبادل شده است. دروغ گفتن، پنهان کردن حقایق اصلی و متوسل شدن به سایر روش‌های غیراخلاقی، اعتماد و حسن نیت را به عنوان عوامل حیاتی موفقیت مذاکرات از بین می‌برد. آگاهی از این ترفندهای کثیف می‌تواند از زیان دیدن ناعادلانه افراد دارای حسن نیت جلوگیری کند. جدول ۹.۱۰، فهرستی از تاکتیک‌های غیراخلاقی مذاکره و توضیح آن‌ها ارائه می‌کند. این رفتارها همچنین باید در اصول اخلاقی سازمانی لحاظ شود و همه کارکنان سطوح گوناگون سازمان باید به آن‌ها پایبند باشند.

جدول ۹.۱۰ تاکتیک‌های غیراخلاقی و سؤال برانگیز در مذاکرات

تاکتیک	توضیح / تصریح / محدودده
دروغگویی	موضوع دروغ‌ها می‌تواند شامل محدودیت‌ها، گزینه‌ها، نیت مذاکره‌کننده، اختیار چانه‌زنی، سایر تعهدات، قابل قبول بودن پیشنهادات طرف مقابل، فشارهای زمانی و منابع موجود باشد.
تعریف بیش از حد	از جمله مواردی که می‌توان در اعلام آن‌ها را غلو کرد، ارزش بازدهی فرد برای حریف، گزینه‌های شخصی مذاکره‌کننده، هزینه‌هایی که فرد از آن صرف نظر می‌کند یا برای دادن آن آماده است، اهمیت مسائل و ویژگی‌های محصولات یا خدمات، می‌باشد.
فریبکاری	اعمال و اظهارات ممکن است شامل وعده‌ها یا تهدیدها، خواسته‌های اولیه بیش از حد، اظهارات غلط واقعیت‌ها یا درخواست امتیازات خواسته نشده باشد.
تضعیف طرف مقابل	مذاکره‌کننده در اینجا ممکن است برخی از گزینه‌های حریف را کاهش داده یا از بین ببرد، حریف را مقصر اعمال خود قلمداد کند، از اظهارات شخصیتی آزاردهنده در مورد حریف استفاده کند، یا اتحادهای حریف را تضعیف کند.
تقویت موقعیت شخصی خود	این تاکتیک شامل ایجاد منابع شخصی مانند تخصص، منابع مالی و اتحادهای گوناگون است. این برنامه همچنین شامل ارائه دلایل ترغیب‌کننده به مخالف یا اشخاص ثالث (به عنوان مثال مردم و رسانه‌ها) یا گرفتن اختیارات برای موقعیت خود می‌باشد.
عدم افشاء	شامل افشای جزئی واقعیت‌ها، عدم افشای یک واقعیت پنهان، عدم اصلاح سوء برداشت‌ها یا ناآگاهی طرف مقابل و مخفی کردن موقعیت یا شرایط خود مذاکره‌کننده است.
بهره‌برداری از اطلاعات	از اطلاعات ارائه شده توسط طرف مقابل می‌توان برای سوءاستفاده از نقاط ضعف وی، ایجاد مانع برای گزینه‌هایش، ایجاد تقاضا علیه او یا تضعیف اتحادش استفاده کرد.
بیشینه‌سازی	شامل درخواست از حریف برای امتیازاتی است که منجر به سود مذاکره‌کننده و زیان بیشتر طرف مقابل می‌شود. همچنین این حالت مستلزم تبدیل موقعیت برد-برد به برد-باخت است.

SOURCE: From H. J. Reitz, J. A. Wall Jr., and M. S. Love, "Ethics in Negotiation: Oil and Water or Good Lubrication?" **Business Horizons**, May-June 1998

همانگونه که اشاره شد، تعارض و مذاکرات ضمن تأثیرپذیری بر بسیاری از عناصر چارچوب سازماندهی، بر آن‌ها تأثیر نیز می‌گذارند و قادرند رضایت و عملکرد شخصی شما را در طول زندگی حرفه‌ای تعیین کنند. بنابراین دانش خود را درباره تعارض و مذاکره به کار گیرید تا به ارزش واقعی آن پی ببرید.

آنچه در این فصل آموختیم

در این فصل آموختید که با مدیریت تعارض و استفاده از اصول صحیح مذاکره می‌توان در محل کار، محل تحصیل، منزل و همه سطوح سازمان به خروجی‌های بهتری دست پیدا کنید. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل دهم

۱.۱۰ یک دیدگاه معاصر درباره تعارض

- تعارض وقتی پیش می‌آید که یکی از طرفین تصور کند منافعی به شکل منفی تحت تأثیر منافع طرف دیگر یا در تضاد با آن است.
- تعارض به دو شکل کارآمد و ناکارآمد است.
- افراد به دلایل زیادی از درگیری اجتناب می‌کنند، اما انجام این کار ممکن است باعث تشدید آن شود.
- پیامدهای مثبت تعارض اغلب در سه دسته جای می‌گیرد: توافق، روابط قوی‌تر و یادگیری.

۲.۱۰ اشکال سنتی تعارض

- اشکال رایج تعارض، فردی و بین گروهی هستند.
- ما می‌توانیم با ایجاد ارتباط مستقیم با ذینفع (ذینفعان) دیگر، اجتناب از درگیر کردن غیرضروری دیگران و در صورت لزوم کمک گرفتن از مقامات مافوق یا کارشناسان منابع انسانی از تعارض جلوگیری یا بر آن غلبه کنیم.
- با ایجاد تمایز میان حالات و فرآیندهای تعارض، فرضیه تماس و خلق یک جو ایمن روان‌شناختی می‌توان از تعارض بین گروهی پیشگیری یا بر آن غلبه کرد.

۳.۱۰ تشدید انواع تعارض با فناوری

- تعارض کار-خانواده وقتی پیش می‌آید که خواسته‌ها یا فشارهای حوزه‌های کار و خانواده با یکدیگر ناسازگار باشند.
- به شکل‌های گوناگونی از قبیل متعادل کردن خواسته‌های عرصه‌های گوناگون و اجرای سیاست‌های حامی کارکنان و اقدامات مدیریتی مانند محل کار منعطف و زمان کاری منعطف می‌توان به مسئله تعارض کار-خانواده پرداخت.
- خشونت/بی‌نزاکتی (مزاحمت و آزار و اذیت)، علاوه بر قربانیان این رفتارها بر شاهدان آن نیز تأثیر منفی دارد.
- مزاحمت سایبری، یک شکل مشکل‌زای خشونت است که باید با سیاست‌ها و اقدامات سازمانی کنترل شود.

۴.۱۰ مدیریت مؤثر تعارض

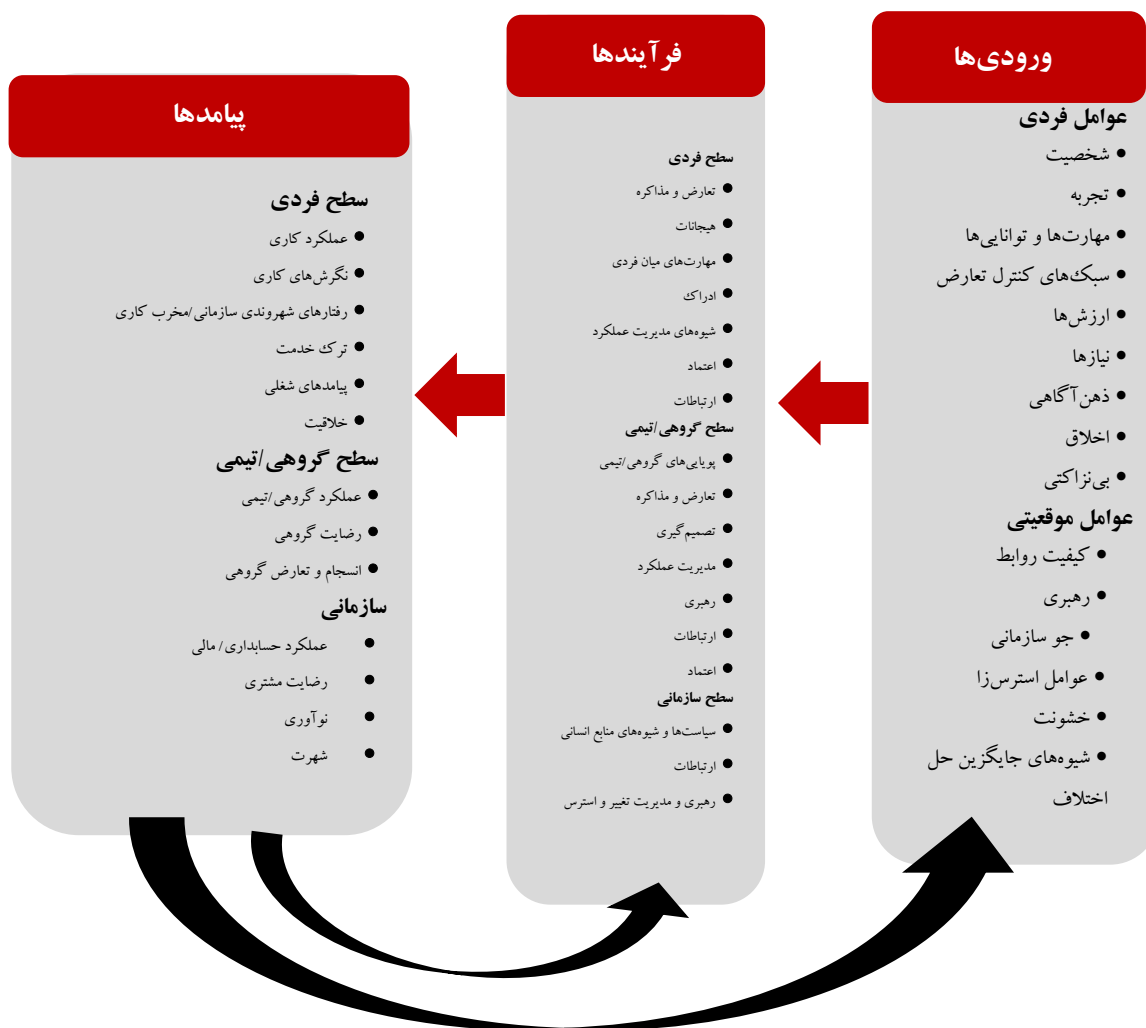
- با روش‌هایی مانند تعارض برنامه‌ریزی شده، وکیل مدافع شیطان و روش دیالکتیکی می‌توان تعارض مفید را ایجاد کرد.
- پنج سبک رایج مدیریت تعارض شامل یکپارچه‌سازی، کوتاه آمدن و ملاحظه کردن، غلبه، اجتناب و سازش است.
- برخی روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف، تسهیل‌گری و راه‌گشایی، توافق و مصالحه، بررسی همکاران، دادآوری، میانجی‌گری و داوری هستند.

۵.۱۰ مذاکره

- مذاکره یک فرآیند تصمیم‌گیری بده-بستان، میان حداقل دو طرف با ترجیحات متفاوت است.
- مذاکره موقعیت محور معمولاً بر یک موضوع واحد- تقسیم یک کیک ثابت- و سود یک طرف در ازای زیان طرف دیگر متمرکز است.
- مذاکره منفعت محور به دنبال ایجاد توافقی بهتر از حالت مذاکره موقعیت محور برای طرفین است.
- هیجانات و اخلاق بر همه نوع مذاکرات تأثیر می‌گذارند.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل دهم

مطابق شکل ۶.۱۰، آموختید که تعارض یک جزء جدایی‌ناپذیر از زندگی سازمانی است و به عنوان یک فرآیند مهم گروهی/تیمی در چارچوب سازماندهی مورد استفاده قرار می‌گیرد. شیوه مدیریت تعارض بر پیامدهای همه سطوح رفتار سازمانی تأثیرگذار است. شما همچنین آموختید که فرآیند مذاکره یک ابزار ارزشمند برای پیشگیری و مدیریت تعارض و دستیابی به اهداف است.



شکل ۶.۱۰ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل دهم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سئوالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سئوالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۶.۱۰، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. چگونه می‌توان با یک دیدگاه معاصر دربارهٔ تعارض در محل تحصیل، محل کار یا خانه مؤثرتر بود؟
۲. برخی از انواع تعارض کدامند و چگونه می‌توان با مدیریت آن‌ها منتفع شد؟
۳. چگونه می‌توان با مدیریت خشونت/بی‌نزاکتی و تعارض کار-خانواده در محل تحصیل، محل کار یا خانه مؤثرتر بود؟
۴. برای پیشگیری، کاهش یا غلبه بر تعارض چه می‌توان کرد؟
۵. برخی از الگوهای سرآمد برای مذاکره کدامند؟

کاربردهای فردی

در این فصل هشت نکته کاربردی برای شما بیان کردیم. اول اینکه بدانید همه تعارض‌ها بد نیستند و نباید از آن‌ها اجتناب کرد. مقداری از تعارض کارآمد، مطلوب است و به توسعه فردی شما کمک می‌کند. مخصوصاً اگر کسب و کار خود را دارید یا قصد دارید روزی آن را راه‌اندازی کنید، به این نکته توجه کنید. بنابراین تعارض می‌تواند باعث رشد شود. دوم اینکه، حتماً به تعارض ناکارآمد توجه کنید و اجازه تشدید آن و در نتیجه ایجاد هزینه برای شغل و روابط را ندهید. سوم اینکه، احتمال وقوع تعارض‌های فردی بالا است؛ جدول ۲.۱۰ توصیه‌های مفیدی برای مواجهه با آن‌ها ارائه می‌کند. چهارم، تعارض‌های کار-مدرسه-خانواده را جدی بگیرید. نحوه مدیریت این تعارض‌ها، تأثیر چشمگیری بر تحقق اهداف شخصی و شکوفایی در زندگی شما خواهد داشت. برای ایجاد تعادل میان تقاضاهای عرصه‌های گوناگون زندگی تلاش کنید و به دنبال شرکت‌هایی باشید که ضمن در نظر گرفتن این موارد، دارای سیاست‌ها و رهبرانی علاقه‌مند به خانواده هستند. پنجم اینکه انواع گوناگون خشونت/بی‌نزاکتی در محل کار را در نظر داشته باشید و از دلایل و آثار آن‌ها غافل نشوید. فراتر از آنچه کارفرمای شما از طریق سیاست‌ها و شیوه‌ها به آن نیاز دارد، رفتار اخلاقی با رفتار افراد شروع می‌شود. جدول ۵.۱۰ موارد قابل انجام را مشخص می‌کند. ششم، برای اثربخشی بیشتر در مواجهه با گروه‌ها و تیم‌ها، از دانش سبک‌های مدیریت تعارض و ترجیحات فردی خود استفاده کنید. جدول ۶.۱۰، راهنمای خوبی برای انتخاب سبک مناسب در شرایط گوناگون است. هفتم اینکه، با استفاده از مذاکرات منفعت-محور، دانش و مهارت خود را توسعه دهید. انجام این کار برای اجتناب از مقاومت رایج در مذاکرات موقعیت-محور و غلبه بر آن مفید است. بهتر است اغلب به دنبال رویکردهایی برای تبدیل ذینفعان دیگر به شریک به جای دشمن باشید. در پایان اینکه، دانش و ابزار این فصل برای مدیریت مؤثر دیگران ضروری است. با استفاده از دانش خود مهارت‌هایتان را تقویت کنید.

کاربردهای مدیریتی

هفت نکته کاربردی پیش رو می‌توانند برای مدیران مفید باشند. اول اینکه، میان حالات و فرآیندهای تعارض تمایز ایجاد کنید. این کار در اجتناب از تعارض و رفع آن برای شما به عنوان یک مدیر مفید است. دوم اینکه، مدیریت تعارض بین گروهی می‌تواند فرصت‌ها یا موفقیت‌های شما را ایجاد یا از بین برد. شاید بهترین روش برای اجتناب از چنین تعارضی یا مواجهه با آن، ایجاد یک جو ایمن روان‌شناختی است. سوم اینکه، مراقب انواع خشونت‌ها در محل کار باشید. به عنوان یک مدیر، شما مسئول آگاهی از اتفاقات و مداخله و پیگیری آن هستید. آثار زیان‌بار خشونت به افراد، تیم و سازمان خود را دست کم نگیرید. توجه کنید که تنها اهداف مورد هدف خشونت آسیب نمی‌بینند. فعالیت‌های شما قدرتمندترین ابزارتان هستند. رفتار بد را تحمل نکنید و از جدول ۵.۱۰ به عنوان راهنما استفاده کنید. چهارم اینکه، برای دستیابی به نتایج بهتر و فراگیری بیشتر از روش‌های وکیل مدافع شیطان و دیالکتیک استفاده کنید. پنجم اینکه از دانش خود درباره سبک‌های مدیریت تعارض و ترجیحات خود برای تأثیرگذاری بیشتر در مواجهه با گروه‌ها و تیم‌ها استفاده کنید. جدول ۶.۱۰، یک راهنمای عالی برای انتخاب سبک مناسب با شرایط است. ششم، ضمن آشنایی با روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف، بر اساس جدول ۷.۱۰، از راه حل‌های مناسب استفاده کنید. هفتمین و آخرین نکته هم اینکه استفاده از رویکرد منفعت-محور در مذاکره با افراد تحت مدیریت و به طور کلی افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید، باعث افزایش اعتماد آن‌ها به شما و ارتقای اثربخشی شما خواهد شد.

مورد کاربردی حل مسئله

درباره سایر مشتریان مک‌دونالد چطور؟

سابقه و مقیاس

شصت و نه میلیون. این تعداد مشتریان روزانه مک‌دونالد در سراسر دنیا است! حجم کسب و کار شرکت خیره کننده است. ممکن است باعث تعجب شما شود، اما علیرغم دسترسی جهانی برند و قدرت باورنکردنی ماندن آن، این شرکت در میان یک تعارض جدی با سایر مشتریان خود یعنی صاحب امتیازان است. مک‌دونالد ۵۰۰۰ صاحب امتیاز در سراسر دنیا دارد که ۸۲ درصد از ۳۶۰۰۰ رستوران زنجیره‌ای را اداره می‌کنند، که چیزی در حدود ۳۰ میلیارد دلار یا یک سوم کل درآمد شرکت را تشکیل می‌دهند و ۹۰ درصد از کارکنان آن را استخدام می‌کنند. به عبارت دیگر هر یک از صاحبان امتیاز به طور میانگین شش الی هفت رستوران دارند و بقای شرکت به عملکرد آن‌ها بستگی دارد.

مشکل زیر طاق طلا

رابطه میان شرکت و صاحبان امتیاز آن بسیار پیچیده و به شکل فزاینده‌ای دارای تنش است. در حالی که صاحبان امتیاز کسب و کار مربوط به خود را دارند، مک‌دونالد، مالک زمین و ساختمان‌های مورد استفاده آن‌ها است. یعنی شرکت درباره باز یا بسته شدن هر رستوران حرف آخر را می‌زند. همچنین بسیاری از موارد دیگر از قبیل منو، تجهیزات مورد استفاده و جزئیات دیگری مانند قیمت گذاری نیز توسط شرکت تعیین می‌شوند. (به گفته یکی از صاحبان امتیاز، او بر کمتر از ۲۰ درصد اقلام منو کنترل دارد).

صاحبان امتیاز باید علاوه بر پیروی از دستورات شرکت، مجموعه‌ای از هزینه‌ها را نیز مانند اجاره ۱۵ درصد درآمدها، حق امتیاز ۵ درصد درآمدها و ۵ درصد از درآمدها برای تبلیغات پرداخت کنند. علاوه بر این موارد، افزودن اقلام به منو به تجهیزات جدیدی نیاز دارد. هزینه تجهیزات قهوه و اسپرسو مک‌کافه¹ برای هر دستگاه تا ۲۰ هزار دلار، گسترش فضای گریل برای تأمین صبحانه روزانه ۵۰۰۰ دلار و نصب دومین پنجره خدمت سواره² ۱۰۰ هزار دلار هزینه دارد. همچنین یک دستگاه ساخت میلک شیک ۲۰ هزار و گریل نیز ۱۵ هزار دلار هزینه در برخواهد داشت. در حالی که شرکت بر روی درآمد ناخالص (عملیاتی) رستوران‌ها تمرکز دارد، گردانندگان و عوامل نگران آنچه هستند که پس از پرداخت اجاره، حقوق و دستمزد، حق امتیاز و سایر هزینه‌ها باقی می‌ماند. نکته آخر اینکه، اگر جنبش افزایش حداقل دستمزد به ۱۵ دلار در سراسر کشور موفقیت آمیز باشد، بار آن به عهده صاحبان امتیاز خواهد بود. مک‌دونالد تصمیم گرفت حداقل دستمزد را در همه رستوران‌های تحت مالکیت خود به ۱ دلار بالاتر از حداقل دستمزد افزایش دهد. این حرکت احتمالاً برای کمک به همگام‌سازی با افزایش مشابه دستمزد توسط شرکت‌های الومارت و تارگت به عنوان رقبای عمده شرکت در جذب کارکنان انجام شد. مشکل چه بود؟ فروشگاه‌های شرکت با صاحبان امتیاز نیز رقابت می‌کنند و هزینه‌های ذکر شده را متحمل نمی‌شوند. به عبارت دیگر افزایش دستمزد در فروشگاه‌های متعلق به شرکت‌های بزرگ نسبت به صاحبان امتیاز احتمالاً تأثیر بسیار کمتری خواهد داشت.

¹ McCafe

² drive-thru window نوعی خدمت در کسب و کارهای مختلف که به مشتریان اجازه می‌دهد بدون ترک خودرو محصولات مورد نیاز خود را از پنجره فروشگاه خریداری کنند.

تأثیر و علل احتمالی

مدل حق امتیاز برای مک دونالد و اکثر صاحبان امتیاز آن بسیار خوب کار کرده است. درآمدها بیش از هزینه‌ها بوده و بسیاری از صاحبان امتیاز کاملاً ثروتمند شده‌اند، و این توضیح می‌دهد که چرا بسیاری از آن‌ها دارای چندین رستوران هستند. با این حال، رضایت و عملکرد دارندگان حق امتیاز به طور مداوم کاهش یافته است. در سال ۲۰۱۵، برای اولین بار تعداد فروشگاه‌های تعطیل شده مک‌دونالد از فروشگاه‌های افتتاح شده بیشتر بود و سطح فروش همان-فروشگاه^۱ (به عنوان یک معیار مهم عملکرد) با کاهش مواجه شد. صاحبان امتیاز و تحلیلگران وال‌استریت دلیل عمده عملکرد ضعیف و تعارض را رهبری و سیاست‌های ضعیف شرکت می‌دانند. رهبران شرکت، جزئیات منو، قیمت‌گذاری و استراتژی را به صاحبان امتیاز دیکته می‌کنند. به عنوان مثال افزودن مک وراپس^۲، سالادها، دسر ماست^۳ و قهوه‌های مخصوص به منظور رقابت با چپوتل^۴، برگ‌کینگ^۵، شیک شک^۶ و وندی^۷ و همچنین مطابقت با سلیقه در حال تحول مشتری بود. افزایش فروش قطعاً یک نتیجه خوب برای شعبات شرکت است زیرا تنها بخشی از درآمد کل است اما صاحبان امتیاز معتقدند که پول کافی برای آن‌ها باقی نمی‌ماند. برخی ابتکارات مانند منوی دلاری برای برخی صاحبان امتیاز عین مالباختگی است اما به دلیل تبلیغات ملی برای ترویج آن، عدم ارائه آن دشوار است. در ضمن نیازی به ذکر فشار نمایندگان منطقه‌ای و شرکت نیست. یکی از صاحبان امتیاز در این خصوص مثالی دارد: «یک بار قیمت قهوه ما پنج سنت بیشتر از مقدار تبلیغاتی بود و رئیس منطقه مک‌دونالد وارد شد و گفت: «کار شما تمام است. نمی‌توانید این کار را انجام دهید». این اولین باری بود که او به ما گفت کسب و کار خود را بفروشیم».

به جز مفاهیم مالی، بسیاری از صاحبان امتیاز احساس می‌کنند که ابتکارات گوناگون، باعث تضعیف تعهد برند مک‌دونالد مبنی بر ارائه سریع غذای خوشمزه شده است. الزام شرکت، آماده شدن هر سفارش در مدت حداکثر ۹۰ ثانیه است که به گفته بسیاری از صاحبان امتیاز، این زمان برای بسیاری از موارد جدید منو واقع‌بینانه نیست. این استانداردها با ابتکار «مزه خود را بیافرینید» و ایجاد امکان شخصی‌سازی برگرها توسط مشتریان مجدداً آزموده خواهد شد. یکی از صاحبان امتیاز قدیمی و در حال حاضر پیشین با نام ال‌جارویس^۸ در یک مصاحبه گفت که «عاشق چشیدن مزه جدید است، اما پیچیدگی‌های ساخت آن باعث سرخوردگی او از مک‌دونالد شد. «زمان سرویس دهی به دلیل گسترش منو افزایش یافت. . . من فکر می‌کنم آن‌ها کمی زیاده‌روی کردند. وقتی که من می‌خواهم... ببینید خودروهایی که پشت سرهم منتظر پرکردن شکم خود هستند به هم گره می‌خورند. مردم متفاوت بودند؛ شرکت متفاوت بود. بسیار ناامید کننده شد. . . من می‌خواستم خودم را از جهنم بیرون کنم و این کار را کردم».

شواهدی وجود دارد که نگرانی‌های جارویس را تأیید می‌کند. بر اساس گزارش شاخص رضایت مشتری در سال ۲۰۱۵، مک‌دونالد در بین رستوران‌های فست‌فود در رتبه آخر جای گرفت. این شاخص خوشرویی پرسنل، سرعت پرداخت یا تحویل، کیفیت غذا و دقت سفارش را ارزیابی می‌کند. این حس سرخوردگی جارویس بسیار رایج است و باعث ایجاد یک دوگانگی «ما در برابر آن‌ها» میان صاحبان امتیاز و کارکنان شرکت مک‌دونالد شده است.

یکی دیگر از تصورات صاحبان امتیاز، این است که شرکت از آن‌ها به عنوان یک سپر استفاده می‌کند. مثلاً با گفتن اینکه حق صاحبان امتیاز است که طبق نظر خود عمل کنند پاسخگویی به ابهامات درباره دستمزد را منحرف می‌کند. انجام یک کار در فروشگاه‌های متعلق

¹ same-store sales

² McWraps

³ Yogurt parfait

⁴ Chipotle

⁵ Burger King

⁶ Shake Shack

⁷ Wendy

⁸ Al Jarvis

به شرکت که شامل فقط ۱۰ درصد کارکنان می شود و انجام کار دیگری در فروشگاه های حق امتیاز، امکان ایجاد تعارض های شدیدتری را ایجاد می کند. ایستربروک^۱، به عنوان مدیر عامل نسبتاً جدید، از چالش های عملکرد آگاه است و مصمم است تغییرات قابل توجهی ایجاد کند. این به عهده کارمندان و صاحبان امتیاز مک دونالد در همه مکان ها است که به طور مؤثر آن ها را پیاده سازی کنند. اگر شما مدیر عامل بودید، برای کمک به غلبه بر چالش های صاحبان امتیاز و در عین حال تحقق اهداف مک دونالد چه می کردید؟

استفاده از رویکرد سه مرحله ای حل مسئله رفتار سازمانی

با استفاده از چارچوب سازماندهی شکل ۶.۱۰ و رویکرد سه مرحله ای حل مسئله، عوامل ورودی، فرآیندها و خروجی های مرتبط با این مسئله را شناسایی کنید.

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی مسئله (های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهم ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می شوند. در این مثال از شما خواسته شده تا خود را در نقش مدیر عامل قرار دهید. پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۶.۱۰ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۶.۱۰ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندباره چرا، احتمال ریشه یابی مشکل را افزایش می دهد. مثلاً آیا ویژگی های کارکنان برای توضیح مشکل تعریف شده در گام اول مفید است؟

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید. برای هر عامل پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ با دنبال کردن فرآیند پرسیدن چندباره چرا، احتمالاً به فهرستی کامل تر و دقیق تر از علل دست خواهید یافت. مجدداً برای راهنمایی بیشتر به چارچوب سازماندهی مراجعه کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

¹ Easterbrook

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل برای پیشنهاد راه حل استفاده کنید. از بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به کارگیری رفتار سازمانی غافل نشوید، زیرا حاوی بینش‌های دیگران هستند که ممکن است برای حل این مسئله مفید باشند.

ب) مطمئن شوید که در چارچوب سازماندهی، عوامل فردی و موقعیتی را نیز مانند فرآیندها در سطوح گوناگون در نظر بگیرید.
پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

داوری و یک شانس گلوله برقی

احتمالاً پیش از مطالعه این فصل می‌دانستید که داوری یکی از روش‌های جایگزین حل و فصل اختلاف است که هدف استفاده از آن در تئوری و در عمل اغلب صرفه‌جویی در وقت و هزینه و دستیابی به نتایج بهتر از مراجعه به دادگاه است. اگر تصورتان این است که در واقعیت مشمول فرآیند داوری نشده‌اید، ممکن است تعجب کنید اگر بدانید که احتمالاً بارها بدون آگاهی خود با آن موافقت کرده‌اید. بیشتر موافقت‌نامه‌های تلفن همراه، کابلی، اینترنت، خرید آنلاین و کارت اعتباری شامل بندهای مربوط به داوری هستند. در یک چاپ کم‌رنگ از موافقت‌نامه‌های خدمات این عبارت پنهان است: «شرکت می‌تواند تصمیم بگیرد، هر گونه ادعایی را توسط داوری حل و فصل کند». به عبارت دیگر، شرکت حق حل و فصل اختلافات و دادخواهی حقوقی شما را به عنوان یک فرد یا گروه با فرآیند داوری برای خود محفوظ می‌دارد. به این ترتیب، شما اساساً حقوق قانونی خود را برای شکایت سلب کرده و موافقت می‌کنید که به تصمیم شخص ثالث استخدام شده توسط شرکت مورد شکایت مقید باشید. بررسی نیویورک تایمز در سال ۲۰۱۵ نشان داد این بندها به طور فزاینده‌ای در قراردادهای مصرف‌کننده و استخدام به عنوان شیوه‌ای برای غلبه بر مشکلات ناشی از دادگاه‌ها از طریق محدود کردن منابع فردی و جمعی در شکایات حقوقی درج شدند. طبق اعلام طرفداران این توافقات، بندهای داوری دقیقاً مطابق انتظار عمل می‌کنند: آن‌ها با دور نگه داشتن شرکت‌ها در برابر دعاوی بیهوده، باعث صرفه‌جویی در وقت و هزینه و در عین حال، طراحی روشی کم‌هزینه‌تر و سریع‌تر برای رضایت بالقوه مشتریان می‌شوند.

مخالفان نیز حرف زیادی برای گفتن دارند: آن‌ها اغلب به بندهایی مانند «خارج شدن از وضعیت نامطلوب»^۱ برای شرکت‌های بزرگ اشاره می‌کنند. علاوه بر این، بسیاری از منتقدان ادعا می‌کنند که قوانین داوری به نفع شرکت‌هایی است که مهارت و تجربه داوری و همچنین منابع مالی دارند که اکثریت قریب به اتفاق مصرف‌کنندگان فاقد آن هستند. به نظر می‌رسد این شرایط برای شرکت‌های بزرگ خوب باشد.

هدف دعاوی حقوقی ایجاد این امکان برای افراد دارای ادعاهای کوچک است که با متحد شدن علیه شرکت متخلف اقدام کنند. اما دادگاه‌ها به دلیل وجود بندهای داوری، تعداد زیادی از ادعاهای مربوط به دعاوی حقوقی از جمله: شکایت از یک وب سایت رزرو خدمات مسافرتی برای توطئه برای تعیین قیمت هتل، دیگری علیه گلدمن ساکس^۲ مبنی بر ادعای تبعیض جنسیتی، و دیگری علیه تاکوبل^۳ به دلیل تبعیض

¹ get out of jail free cards

² Goldman Sachs

³ Taco Bell

نسبت به کارمندان آمریکایی آفریقایی تبار را رد کرده‌اند. به گفتهٔ یک قاضی فدرال بوستون به نام ویلیام یانگ^۱، «شرکت‌ها به طرز ناخوشایندی فرصت کناره‌گیری از سیستم حقوقی و در نتیجه انجام رفتارهای نامناسب بدون سرزنش شدن را دارند».

هیچ سیستم پیگیری رسمی برای داوری وجود ندارد که تعداد پرونده‌ها، میزان موفقیت یا مبلغ پرداختی را افزایش دهد. اما طبق بررسی تایمز طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴، در مجموع ۱۱۷۹ شکایت حقوقی علیه شرکت‌ها تشکیل شد. هشتاد درصد آن‌ها توسط قضات به فرآیند داوری فرستاده شدند. تنها در سال ۲۰۱۴، قضات ۱۳۴ پرونده از ۱۶۲ پرونده تشکیل شده را به داوری ارجاع دادند که باعث می‌شد شاکیان پرونده را پیگیری نکنند. داستان شکایات مشتریان مصرفی حتی گویاتر است. بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴، وریزون^۲ با وجود داشتن ۱۲۵ میلیون مشترک، تنها با ۶۵ داوری مصرف کننده روبه‌رو شد. تایم ورنر کیبل^۳ از میان ۱۵ میلیون مشتری خود تنها هفت مشتری داشت. بنابراین به نظر می‌رسد که گرچه داوری یک امکان قراردادی است، اما تعداد نسبتاً کمی از مصرف‌کنندگان نهایی از آن استفاده می‌کنند و گروه‌های مصرف‌کننده نیز چاره‌ای جز این کار ندارند.

چه باید کرد؟

۱. هیچ کار. به شرکت‌ها اجازه دهید به دلخواه خود بندهای داوری را در موافقتنامه‌ها و قراردادهای مصرف‌کننده بگنجانند. استدلال خود را توضیح دهید.
۲. بندها را اصلاح کنید تا از مصرف‌کنندگان بهتر حمایت شود. اصلاحات مدنظر خود را توضیح دهید.
۳. بندهای داوری را از بین ببرید. دلیل بیاورید.
۴. گزینهٔ ایده‌آل خود غیر از موارد بالا را ذکر کنید.

¹ William Young

² Verizon

³ Time Warner Cable

۱۱ تصمیم‌گیری و خلاقیت

تسلط بر این مهارت‌ها چقدر حیاتی است؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۱۱ مدل‌های عقلایی و غیرعقلایی تصمیم‌گیری

پرسش اصلی: چگونه می‌توان مدل‌های عقلایی و غیرعقلایی تصمیم‌گیری را ادغام کرد؟

۲.۱۱ سوگیری‌های تصمیم‌گیری: قوانین سرانگشتی یا روش‌های اکتشافی

پرسش اصلی: منطقی بودن سخت است. چه تعصباتی مانع می‌شوند؟

۳.۱۱ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

پرسش اصلی: چگونه می‌توان از تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد به شکل مؤثرتری استفاده کرد؟

۴.۱۱ چهار سبک تصمیم‌گیری

پرسش اصلی: چگونه باید تصمیم گرفت؟

۵.۱۱ یک نقشه راه برای تصمیم‌گیری اخلاقی

پرسش اصلی: چگونه می‌توان اخلاقی بودن تصمیمات را ارزیابی کرد؟

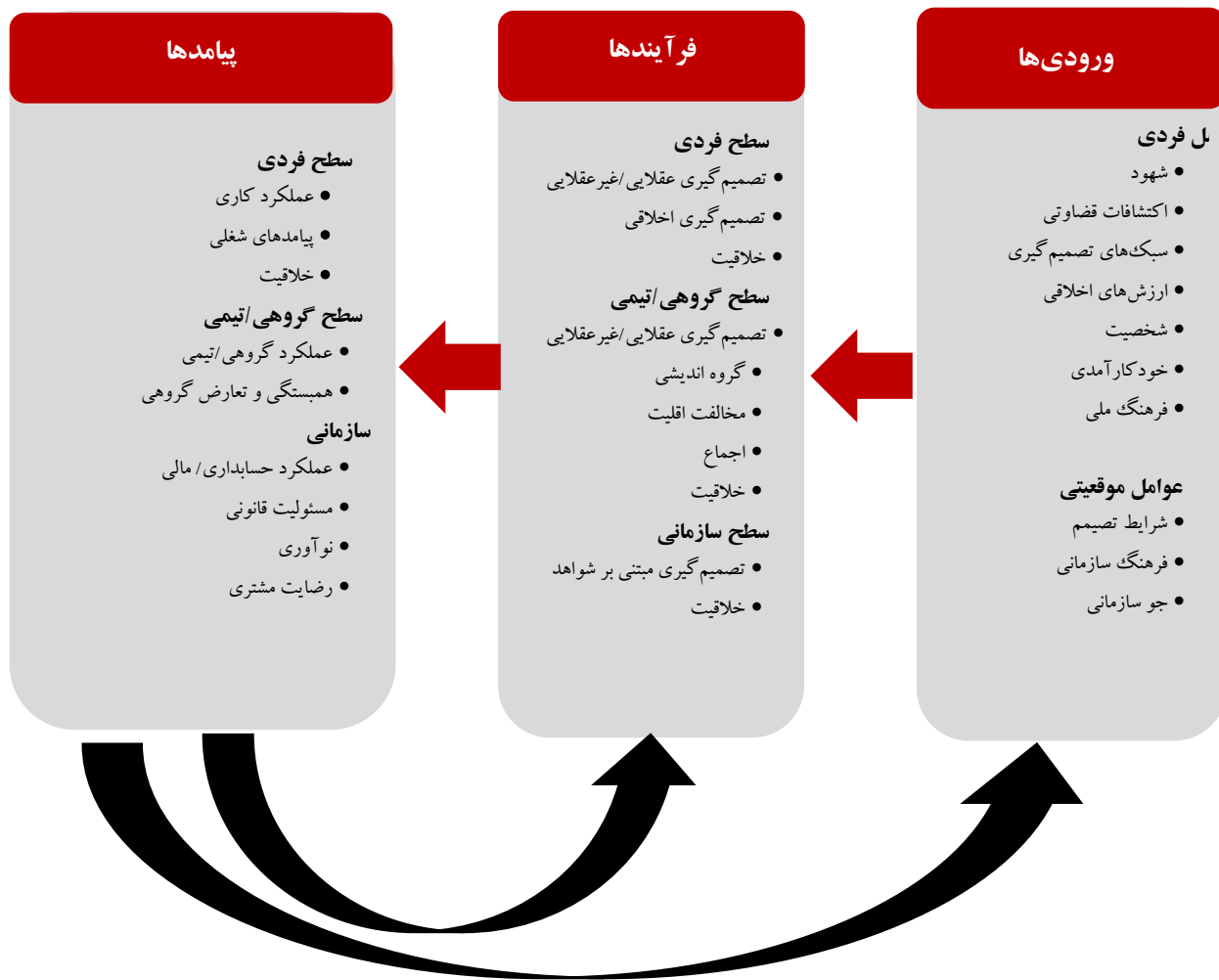
۶.۱۱ تصمیم‌گیری گروهی

پرسش اصلی: مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی و ابزارهای گوناگون حل مسئله کدامند؟

۷.۱۱ خلاقیت

پرسش اصلی: چگونه می‌توان رفتار خلاقانه خود و کارکنان را افزایش داد؟

در طول این کتاب ما شما را به استفاده از چارچوب سازماندهی برای حل مشکلات تشویق می‌کنیم. هدف این فصل کمک به شما در توسعه مهارت‌های حل مسئله است. شکل ۱.۱۱ مفاهیم این فصل را خلاصه می‌کند. علیرغم تمرکز این فصل بر تصمیم‌گیری به عنوان یک فرآیند فردی و گروهی/تیمی، مجموعه‌ای از عوامل فردی و موقعیتی بر آن تأثیر دارند. شکل ۱.۱۱ همچنین بیانگر بسیاری از فرآیندهای سطح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی تأثیرگذار بر نحوه تصمیم‌گیری است. ما در بخش‌های بعدی بسیاری از این موارد را بررسی خواهیم کرد. در نهایت اینکه به چگونگی تأثیرگذاری فرآیندهای گوناگون تصمیم‌گیری بر نتایج متعدد سطح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی توجه کنید.



شکل ۱.۱۱ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

حل مسئله و تصمیم‌گیری بر همه جنبه‌های زندگی ما تأثیر دارند. موفقیت یک تیم بسکتبال را در نظر بگیرید. در تصویر یک مربی را می‌بینیم که با تیمش در یک وقت استراحت جلسه گذاشته تا درباره طرح امتیازگیری بحث کند. بدیهی است که این بازی در جهت استفاده از یک ضعف یا موقعیت مرتبط با تیم حریف طراحی شده است. تصمیماتی از این دست تفاوت میان برد و باخت را ایجاد می‌کنند.

© Purestock/SuperStock RF.

برنده شدن در کار

آیا انجام همزمان چند کار باعث ارتقای اثربخشی می‌شود؟

برخورد به دیوارها یا پنجره‌ها، افتادن از پله‌ها یا سر خوردن روی خرت و پرت‌ها چه چیز مشترکی دارند؟ آنها نمایانگر بسیاری از اتفاقات هستند که هنگام انجام همزمان چند کار مثلاً ارسال پیام کوتاه هنگام راه رفتن رخ می‌دهند. آیا می‌دانستید ارسال پیام در حین راه رفتن بیشتر از ارسال پیام در حین رانندگی باعث ایجاد حادثه می‌شود؟ حال در صورت انجام همزمان چند کار در حین کار یا مطالعه چه می‌شود؟

انجام همزمان چند کار و عملکرد دانش‌آموزان/دانشجویان

انجام همزمان چند کار با استفاده از فناوری برای دانشجویان کالج یک هنجار محسوب می‌شود. بررسی اخیر نشان داد ۸۶ درصد دانشجویان آمریکایی و ۷۲ درصد دانشجویان اروپایی در زمان کار با رایانه چند کار را همزمان انجام می‌دهند. همچنین میانگین نمرات دانشجویان آمریکایی با فرض انجام همزمان چند کار در حین مطالعه پایین‌تر بود. در بررسی دیگری دربارهٔ عقیدهٔ دانشجویان دربارهٔ ارزش چند وظیفه‌ای، ۵۳/۳ درصد به این نتیجه رسیدند که انجام همزمان چند کار و مطالعه یک استراتژی ضعیف است، ۲۳/۳ درصد هیچ‌گونه سود و ضرری در آن نمی‌دانند و ۲۳/۴ درصد معتقدند که این کار عملکرد علمی را بهبود می‌بخشد.

انجام همزمان چند کار در محل کار

مطالعات انجام شده روی کارکنان در محیط‌های کاری حاکی از رابطهٔ انجام همزمان چند کار و کارایی کمتر است. به نظر می‌رسد افراد چندوظیفه‌ای در طول روز صدها بار تغییر وظیفه می‌دهند. در مقابل اما تنها یک مطالعه نشانگر رابطهٔ مثبت میان انجام همزمان چند کار و عملکرد کارکنان مرکز تلفن بود؛ البته این اثر مثبت نیز با حذف اثر هوش و ذکاوت توسط پژوهشگران از بین رفت. به عبارت دیگر، نقش هوش در عملکرد بیش از توانایی انجام همزمان چند کار است. طبق بهترین تخمین محققان تنها ۲/۵ درصد افراد قادر به انجام اثربخش چند کار به صورت همزمان هستند در حالی که اغلب افراد فکر می‌کنند که از پس این کار برمی‌آیند. مغز و ذهن ما برای «توجه انتخابی»^۱ طراحی شده و توانایی ما برای تمرکز محدود است. روانپزشک ادوارد هالولول^۲، اینطور نتیجه‌گیری کرد که: «در طول تاریخ هرگز از مغز انسان توقع دنبال کردن حجم زیادی از داده وجود نداشته است. ما از مغزمان بیش از توانش برای مدیریت شرایط انتظار داریم». پزشکی به نام جوزف مرکولا^۳ موضع محکم‌تری اتخاذ کرد. او نتیجه گرفت: «انجام همزمان چند کار از نظر عصبی برای ذهن ما غیرممکن است».

چه باید کرد؟

توصیهٔ ما بر اساس پژوهش و تجربه این است که: (۱) به شدت تلاش کنید تا انجام همزمان چند کار را متوقف کنید؛ این امر مستلزم تعهد حقیقی است زیرا ابزارهای الکترونیک اعتیادآور هستند؛ (۲) زمانی را به صورت روزانه برای قطع ارتباط از رسانه‌های الکترونیک اختصاص دهید تا مغزتان استراحت کند؛ (۳) نگرش خود را دربارهٔ تنهایی و فکر کردن تغییر دهید (این کار وقت تلف کردن نیست؛ توماس ادیسون معروف به ماهیگیری بدون طعمه بود تا بتواند در تنهایی فکر کند)؛ (۴) با استفاده از تکنیک‌های فصل هفتم، برای ذهن آگاهی تمرین کنید؛ این کار برای ماندن در لحظه و مقابله با وسوسه انجام همزمان چند کار کمک می‌کند؛ (۵) در مورد استفاده از

¹ selective attention

² Edward Hallowell

³ Joseph Mercola

وسایل الکترونیک در جلسات تیمی و هنگام مطالعه حد و مرز تعیین کنید؛ (۶) از وسایل الکترونیک خود یک ساعت پیش از خوابیدن استفاده نکنید زیرا نور آبی آنها باعث اختلال در الگوی خواب می‌شود؛ و (۷) در حین رانندگی پیام ندهید.

آنچه در این فصل خواهید آموخت.

ما بین تصمیم‌گیری عقلایی و غیرعقلایی تمایز قائل شده و دلیل اهمیت یادگیری آنها را توضیح می‌دهیم. همچنین هشت خطای رایج در تصمیم‌گیری و مزایای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را نشان می‌دهیم. دلیل بهره‌مندی شرکت‌ها از داده‌های بزرگ^۱ برای تصمیم‌گیری از دیگر مطالب ارائه شده در این فصل خواهد بود. در ادامه دربارهٔ سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری و تصمیم‌گیری اخلاقی بحث خواهیم کرد و فصل را با بیان تمایز میان مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی، تکنیک‌های حل مسئلهٔ گروهی و فرآیند خلاقیت جمع‌بندی خواهیم کرد. همهٔ این اطلاعات به بهبود توانایی تصمیم‌گیری شما کمک خواهد کرد.

¹ Big data

۱.۱۱ مدل‌های عقلایی و غیر عقلایی تصمیم‌گیری

پرسش اصلی

چگونه می‌توان مدل‌های عقلایی و غیر عقلایی تصمیم‌گیری را ادغام کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

تصمیم‌گیری یک فرآیند کلیدی در چارچوب یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی است. این فرآیند در یک پیوستار عقلایی تا غیرعقلایی در نوسان است. چهار گام برای تصمیم‌گیری عقلایی عبارت‌اند از: (۱) شناسایی مسئله، (۲) ایجاد راه‌حل‌های ممکن، (۳) ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب یکی از آن‌ها و (۴) اجرا و ارزیابی راه‌حل. همچنین (۱) مدل رضایت‌بخش و (۲) مدل شهودی نیز مثال‌هایی از تصمیم‌گیری غیرعقلایی‌اند.

تصمیم‌گیری به طور عمده‌ای در زندگی شخصی و کاری شما تأثیر دارد. بیایید تأثیر تصمیمات چند فارغ‌التحصیل کالج را طی فرآیند مصاحبه بررسی کنیم. یکی از متقاضیان شغل ۱۵ دقیقه پیش از مصاحبه یک تماس تلفنی غیرضروری برقرار کرد. یکی دیگر از آن‌ها، تصمیم گرفت پدرش را به یک مصاحبه ۴۵ دقیقه‌ای وارد کند. استخدام‌کننده از این تصمیم شوکه شد. پائولا ولش^۱، نماینده منابع انسانی شرکت سیگنا^۲، نیز اشاره کرد که چگونه یک فرد تازه فارغ‌التحصیل شده، از پدرش خواست تا پس از دریافت پیشنهاد شغل پسرش با شرکت تماس بگیرد و درباره حقوقی بالاتر مذاکره کند. این هم یک تصمیم دیگر است: یک دانشجوی ارشد کالج، گربه‌اش را در قفس با خود به مصاحبه آورد و در حین مصاحبه با آن بازی کرد. سرانجام این تصمیمات برای همه متقاضیان شغلی منفی بود.

تصمیم‌گیری شامل شناسایی و انتخاب از میان چندین راه‌حل است که منجر به وضعیت مطلوب امور می‌شود. مثال‌های بالا نشان می‌دهد چگونه تصمیمات بر شانس به دست آوردن یک شغل پس از فارغ‌التحصیلی تأثیر دارند؛ البته تصمیم‌گیری موفق کاربردهای گسترده‌تری دارد. مثلاً در سازمان‌ها، طبق نتیجه‌گیری فورچون، «تصمیم‌گیری در ابتدایی‌ترین سطح نیز طی پنج تا ۱۰ سال گذشته به طور کلی کاهش یافته است». تصمیم‌گیری کندتر منجر به افزایش هزینه‌ها، کارایی و رضایت مشتری کمتر می‌شود. در مجموع افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها به خوبی قادر به بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری خود هستند. پیش از بحث درباره مدل‌های تصمیم‌گیری عقلایی و غیرعقلایی، زمینه را با بحث درباره دو شیوه تفکر مؤثر بر روش تصمیم‌گیری آغاز می‌کنیم.

دو شیوه تفکر

پروفسور دنیل کانمن^۳، برنده جایزه نوبل اقتصادی در سال ۲۰۰۲، در کتاب خود با عنوان *تفکر سریع و آهسته*^۴، دو شیوه تفکر را با عنوان سیستم ۱ و سیستم ۲ تعریف کرد.

سیستم ۱ - تفکر شهودی و عمدتاً ناخودآگاه: سیستم ۱، حالت تصمیم‌گیری خودکار، غریزی و هیجانی ما است. این حالت سریع است زیرا به میانبرهای ذهنی متکی است که هنگام بروز مشکلات راه‌حل‌های شهودی برای آن‌ها ایجاد می‌کنند؛ مانند ترمز کردن ناگهانی ما با دیدن چراغ ترمز خودروی مقابل یا مکث کردن با فهمیدن خشم در صدای یک فرد دیگر.

¹ Paula Welch

² Cigna

³ Daniel Kahneman

⁴ Thinking, Fast and Slow

سیستم ۲- تفکر تحلیلی و آگاهانه: سیستم ۲، حالت آهسته، عمیق و منطقی تصمیم‌گیری ما است. این حالت به ما کمک می‌کند تا به اشتباه خود در شهود یا تأثیرگذاری هیجانانگیز بر قضاوتمان پی ببریم. این حالت نسبت به حالت ۱ به تلاش بیشتری نیاز دارد و زمانی استفاده می‌شود که قصد انجام کاری منقطع مانند پارک دوپل خودرو یا بهترین شکل بالا رفتن از درخت داشته باشیم.

هر دو سیستم ارزش دارند: هر دو سیستم تفکر مزایا و معایبی دارند. مثلاً سیستم ۱، کمتر به انجام کارها از طریق برنامه منجر می‌شود زیرا بر نتیجه نهایی متمرکز است و توجه ما را از پیامدهای بلندمدت تصمیمات منحرف می‌کند. سیستم ۲ اما زمان‌بر است و در زمان عدم داشتن انرژی هیجانی یا شناختی مورد نیاز برای انجام این نوع تفکر، مؤثر نخواهد بود.

با دیدن چراغ‌های ترمز عقب مانند این چراغ، چه می‌کنید؟ آیا به پا زدن روی ترمز فکر می‌کنید یا اینکه به طور خودکار ترمز می‌گیرید؟ این فرآیند خودکار نمونه‌ای از تفکر سیستم ۱ است. تفکر خودکار می‌تواند زندگی را نجات دهد و سرعت را بهبود بخشد اما همچنین می‌تواند تعصباتی را فعال کند که منجر به تصمیمات ضعیف می‌شوند.

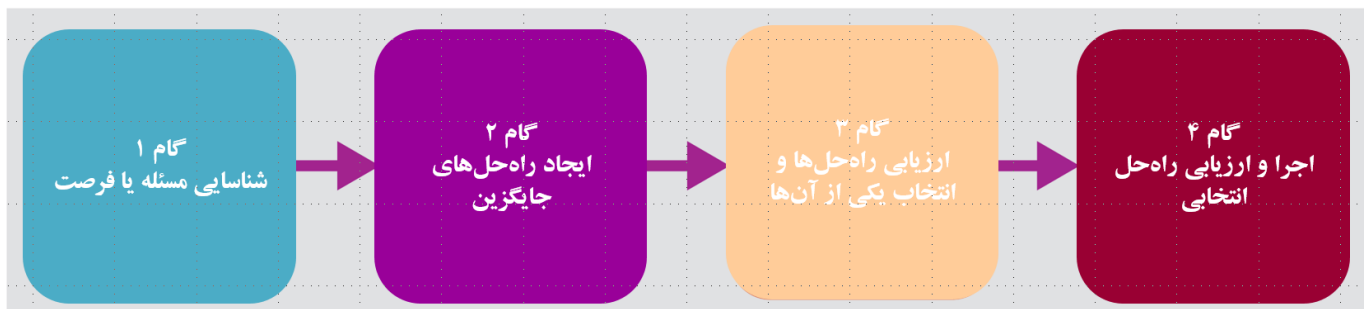
© Ingram Publishing RF

تفکر عقلایی: مدیران تصمیمات عقلایی و بهینه می‌گیرند.

مدل عقلایی تصمیم‌گیری، نحوه تصمیم‌گیری مدیران را نشان می‌دهد. در این مدل فرض بر این است که مدیران کاملاً عینی فکر می‌کنند و از همه اطلاعات برای تصمیماتشان برخوردار هستند. بنابراین در این مدل، تصمیمات دارای منطق عالی و ترویج‌کننده بهترین منافع سازمان‌اند.

در ادامه درباره چهار گام عمومی مرتبط با تصمیم‌گیری عقلایی بحث خواهیم کرد (شکل ۲.۱۱).

گام ۱: شناسایی مسئله یا فرصت - تعیین وضعیت فعلی در برابر وضعیت مطلوب: در فصل اول یک مسئله را تفاوت یا شکاف میان وضعیت موجود (واقعی) و وضعیت مطلوب تعریف کردیم. اکنون نیز شناسایی مسئله را به عنوان اولین گام هر نوع مسئله‌ای در نظر می‌گیریم. همچنین مدیران علاوه بر تصمیم‌گیری برای حل مسائل باید برای بهینه‌سازی فرصت‌ها هم تصمیم بگیرند. **یک فرصت، شرایطی است که در آن نتایجی بیش از اهداف و انتظارات ممکن است.** مثلاً، دانشکده‌های پزشکی آمریکا باید تا سال ۲۰۱۹ خود را برای فارغ‌التحصیل کردن ۵۰۰۰ دانشجوی بیشتر در سال مهیا کنند. با این حال این فرصت ایده‌آل، مستلزم تصمیمات دشواری است، زیرا از سال ۱۹۹۷، تعداد رزیدنسی‌های^۱ تأمین شده برای دانشجویان پزشکی مسدود شده است. این رزیدنسی‌ها سه تا هفت سال آموزش ضمن خدمت اضافی هستند که دانشجویان پزشکی پیش از طبابت فردی خود به آن نیاز دارند. بدون موقعیت‌های رزیدنسی بیشتر، انجمن کالج‌های پزشکی آمریکا^۲، کمبود ۱۴۰ هزار پزشک را تا سال ۲۰۲۵ پیش‌بینی می‌کند.



شکل ۲.۱۱ چهار گام تصمیم‌گیری عقلایی

¹ Residencies

² the Association of American Medical Colleges

صرف نظر از مواجهه شما با مسئله یا فرصت، هدف همواره یکسان است: ارتقا برای تغییر شرایط از حالت فعلی به حالت مطلوب تر که مستلزم تشخیص علت مسئله یا ماهیت فرصت است.

گام ۲: ایجاد راه‌حل‌های ممکن آشکار و خلاقانه: برای بسیاری از افراد ایجاد راه‌حل، بخش هیجان‌انگیز تصمیم‌گیری است. در این گام باید خلاق باشید، خارج از محدودیت‌ها بیاندیشید و ایده‌های خود را درباره چگونگی انجام امور به اشتراک بگذارید. مثلاً طوفان فکری^۱، یک تکنیک رایج است که در ادامه فصل مورد بحث قرار خواهد گرفت و مورد استفاده افراد و گروه‌ها برای خلق راه‌حل‌های بالقوه است. یک مطالعه تحقیقی روی ۴۰۰ تصمیم استراتژیک نشان داد مدیران به دلیل سه اشتباه کلیدی تصمیم‌گیری دچار کشمکش در طوفان فکری‌اند:

۱. **شتاب در قضاوت:** مدیران به راحتی و بدون در نظر گرفتن همه اطلاعات مربوط و به سرعت تصمیم می‌گیرند.
 ۲. **انتخاب ایده‌ها یا راه‌حل‌های موجود:** مدیران بدون تلاش برای یافتن راه‌حل‌های جایگزین، راه‌حل‌های موجود و آسان را انتخاب می‌کنند. این اتفاق با هیجانی بودن مشکل اتفاق می‌افتد.
 ۳. **اختصاص اندک منابع برای مطالعه راه‌حل‌های جایگزین:** مدیران منابع کافی را برای مطالعه مناسب درباره مشکل و اقدامات عملیاتی اختصاص نمی‌دهند.
بنابراین تصمیم‌گیران به عجله نکردن و استفاده از سیستم دوم فکر کردن (تحلیلی و آگاهانه) برای تصمیم‌گیری تشویق می‌شوند. و در نتیجه مجموعه گسترده‌تری از راه‌حل‌های جایگزین برای مسائل احتمالی به دست خواهند آورد.
- گام ۳: ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب یکی از آن‌ها- اخلاق، امکان‌پذیری و اثربخشی:** در این گام، گزینه‌های خود را بر اساس چند معیار ارزیابی کنید. هزینه‌ها و کیفیت مهم‌اند اما باید پرسش‌های زیر را نیز مد نظر قرار دهید:
- (۱) آیا راه‌حل اخلاقی است؟ (۲) آیا راه‌حل عملی است؟ (مثلاً اگر زمان مسئله است، هزینه‌ها بالا هستند، منابع محدوداند، تکنولوژی جدید مورد نیاز است یا مشتریان مقاومت می‌کنند، آن گزینه عملی نیست.) (۳) آیا گزینه باعث رفع مشکل می‌شود؟
- گام ۴: اجرا و ارزیابی راه‌حل انتخابی:** پس از پیاده‌سازی راه‌حل، ذینفعان باید میزان اثربخشی آن در حل مشکل را بسنجند. در صورت اثربخشی باید باعث از بین رفتن یا کاهش معنادار تفاوت میان حالت دارای مشکل و نتیجه مطلوب شود. در غیر این صورت، یا مشکل به اشتباه شناسایی شده و یا راه‌حل به طور نامناسب تصور یا اجرا شده است. همچنین مدیریت می‌تواند با بازگشت به گام اول از تعریف صحیح مسئله اطمینان حاصل کند که در صورت درست تعریف شدن، مدیریت باید اجرای یکی درگیر از راه‌حل‌ها را در نظر بگیرد. این فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد که همه راه‌حل‌های عملی امتحان شده یا مشکل رفع شود. نیاز است سیستم دوم تفکر در این گام به شکل مؤثری عمل کند.

مزایا و معایب مدل عقلایی: مدل عقلایی تجویزی است و یک فرآیند منطقی را بیان می‌کند که مدیران باید برای تصمیم‌گیری بهینه طی کنند. **بهینه‌سازی به معنای حل مسائل با خلق بهترین راه‌حل ممکن بر اساس مجموعه‌ای از شرایط بسیار مطلوب، یعنی داشتن اطلاعات کامل، عدم دخالت هیجانانگیز در فرآیند تصمیم‌گیری، ارزیابی دقیق و صادقانه همه گزینه‌ها، در اختیار داشتن زمان و منابع فراوان و در دسترس و افرادی مشتاق برای اجرا و پشتیبانی از تصمیم‌ها.** طبق تجربه عملی، این شرایط به ندرت تحقق می‌یابند و

¹ Brainstorming

مفروضات مقابل آن‌ها غیرواقع‌بینانه‌اند. دانشمند علوم اجتماعی هربرت سایمون^۱، در سال ۱۹۷۸ جایزه نوبل را برای کارش دربارهٔ تصمیم‌گیری به دست آورد. او اینگونه بیان کرد: «پیش فرض‌های عقلانیت کامل مغایر واقعیت‌اند. بحث تقریب نیست، آن‌ها حتی کمی از فرآیندهای مورد استفاده بشر در موقعیت‌های پیچیده را توصیف نمی‌کنند».

با این اوصاف، تلاش برای پیروی از یک روند منطقی تا حد امکان واقع‌بینانه، سه فایده دارد:

- **کیفیت:** ممکن است کیفیت تصمیمات افزایش یابد زیرا آن‌ها به شکل منطقی‌تری از دانش و تخصص موجود تبعیت می‌کنند.
- **شفافیت:** عقلانیت استدلال موجود در یک تصمیم را شفاف می‌کند.
- **مسئولیت‌پذیری:** مدل عقلایی تصمیم‌گیران را از اقدام بر اساس ملاحظات مشکوک (مانند پیشرفت شخصی یا اجتناب از حیای بوروکراتیک) نهی و به عبارت دیگر تصمیمات مسئولانه را ترویج می‌کند.

¹ Herbert Simon

رفتار سازمانی در عمل

دانشگاه نورث وسترن به دانشجویان در مواجهه با عقلانیت محدود برای حل مسائل کمک می‌کند.

دانشکده مهندسی دانشگاه نورث وسترن^۱، نیاز دانشجویان به توسعه مهارت‌های حل مسئله و تفکر انتقادی را دنبال می‌کند و در این راستا دوره‌ای را برای همه دانشجویان جدید مهندسی ایجاد کرده است که مستلزم حل چالش‌هایی بدون راه‌حل است. دانشجویان در قالب تیم‌هایی برای طراحی و ساخت ابزاری کمک‌کننده به افراد دارای ناتوانی در انجام کارهای ساده کار می‌کنند. مثلاً می‌توان به ایجاد امکان قلاب‌بافی با یک دست برای یک فرد با مانده از سگته مغزی یا فردی تقریباً فلج و قربانی تیراندازی برای پوشیدن جوراب‌های ساپورت یا ساختن دنده تمرینی یا درب‌بازکن برای افرادی دارای یک دست سالم اشاره کرد. به هر تیم ۱۰۰ دلار داده می‌شود تا هر روش مورد نیاز را در تکمیل پروژه به کار گیرد. دوره تفکر طراحی و ارتباطات به دانشجویان کمک می‌کند تا متوجه شوند که تفکر انتقادی و حل مسئله نیازمند تاب‌آوری و ریسک‌پذیری حساب شده است. اساتید از دانشجویان می‌خواهند تا بدانند حل مسئله شامل فرآیندی از مبارزه با مشکلات چالش‌برانگیز است.

دانشجویان متوجه می‌شوند که «یادگیری کمک‌خواستن از دیگران برای یکی از مبانی تاب‌آوری است». و همچنین ارتباطات میان اعضای تیم‌ها، مهارت کلیدی برای حل مسائل پیچیده است. مانند دنیای واقعی آن‌ها همیشه یک راه‌حل نمی‌یابند. اما باید در نظر داشت دانشجویان بر اساس حل مسئله رتبه‌بندی نمی‌شوند و طبق اعلام *وال/استریت ژورنال*، «رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس چگونگی برقراری ارتباط و کار کردن با بیماران، درمانگران و هم‌تیمی‌ها و چگونگی اجرای فرآیند طراحی، توجه به مسائل و ارائه نتایج خود در نمایشگاه طراحی پایان ترم انجام می‌گیرد».

دانشجویان همچنین ارزش شکست را درک می‌کنند. آموختن از شکست برای اغلب دانشجویان، جدید است و در این حالت یعنی باید با افراد نیازمند راه‌حل روبه‌رو شویم. دانشجویی به نام جوسلین دونگ^۲، پروژه خود را به خاطر آورد که در آن تیمش سعی در کمک به یک قربانی سگته مغزی برای از سر گرفتن سرگرمی قلاب‌بافی داشت. زن راه‌حل ارائه شده توسط تیم را بی‌فایده اعلام کرد. تیم راه‌حل دیگری ارائه و ایده طراحی «یک دسته در کنار صندلی چرخدار را مطرح کرد که با ایجاد امکان بالا بردن بازوی ضعیف‌تر خود، دسترسی خود را افزایش دهد». بیمار عاشق این مفهوم شد! زیرا علاوه بر قلاب‌بافی، در دستیابی به اشیای قفسه‌های مواد غذایی هم مفید بود.

دونگ به خبرنگار *وال/استریت ژورنال* گفت: «این یکی از بهترین لحظاتی بود که من در مهندسی داشتم».

بیانید

۱. واکنش شما به توصیف این دوره مهندسی چیست؟
۲. کدام جنبه‌های خاص از دوره به دانشجویان در توسعه مهارت‌های حل مسئله کمک می‌کند؟ توضیح دهید.
۳. دلیل نیاز حل مسئله به تاب‌آوری چیست؟

¹ Northwestern University

² Jocelyn Dong

مدل‌های غیر عقلایی تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری از یک فرآیند منظم تبعیت نمی‌کند.

مدل‌های غیر عقلایی تصمیم‌گیری چگونه تصمیم‌گیری مدیران در دنیای واقعی را نشان می‌دهند. این مدل‌ها معمولاً بر اساس این پیش‌فرض‌ها هستند که: تصمیم‌گیری قطعی نیست، تصمیم‌گیران اطلاعات کامل را در اختیار ندارند و مدیران برای اخذ تصمیمات بهینه کوشش می‌کنند. انتخاب ارسال پیام در حین رانندگی مثالی از یک تصمیم‌گیری غیر عقلایی است. «طبق آمارها، ریسک تصادف کردن یا منجر به تصادف شدن با استفاده از تلفن همراه در حین رانندگی چهار تا هشت برابر بیشتر است. و در صورت ارسال پیام در پشت فرمان، ریسک به ۲۳ برابر یا ۲۳۰۰ درصد افزایش می‌یابد». به گفته روانشناسی به نام دن آریلی^۱، «چنین رفتاری تجسم این واقعیت است که ما قادر به انجام کارهایی هستیم که ممکن است ما را بکشد و ما به عواقب بلندمدت آن نمی‌اندیشیم». دو مدل غیر عقلایی توضیح‌دهنده این رفتار، مدل هنجاری^۲ هربرت سایمون و مدل شهودی^۳ هستند.

آیا شما در حال رانندگی پیام می‌فرستید؟ بسیاری از ما حتی با آگاهی از استفاده از تلفن همراه به عنوان یکی از دلایل حوادث رانندگی این کار را می‌کنیم. متأسفانه انجمن خودروی آمریکا تخمین می‌زند که هر روز ۱۱ نوجوان به دلیل ارسال پیام در حین رانندگی جان خود را از دست می‌دهند. برای کاهش عادت ارسال پیام در حین رانندگی خود چه کار می‌توانید کنید؟

© SelectStock/Getty Images RF

مدل هنجاری سایمون: «رضایت‌بخش به اندازه کافی خوب است». هربرت سایمون مدل هنجاری را برای توضیح فرآیند واقعی مورد استفاده مدیران در حین تصمیم‌گیری پیشنهاد کرد. این فرآیند با عقلانیت محدود^۴ یک تصمیم‌گیر هدایت می‌شود. **عقلانیت محدود، نشان می‌دهد که تصمیم‌گیران در هنگام تصمیم‌گیری توسط قیود مختلف محدود می‌شوند.** نداشتن اطلاعات یک مثال عمده برای محدودیت تصمیم‌گیری است. آیا شما حاضر به سرمایه‌گذاری ۵۰۰ میلیون دلاری در مواجهه با عقلانیت محدود هستید؟ جنرال موتورز این کار را کرد.

جنرال موتورز با خدمات استقبال از خودروی شرکت لیفت^۵، وارد یک سرمایه‌گذاری ۵۰۰ میلیون دلاری شد. رییس جنرال موتورز، دن امان^۶، نتیجه گرفت که لیفت می‌تواند به جنرال موتورز کمک کند تا برای زمانی آماده شود که مردم اتومبیل‌های خود را^۷ را می‌خواهند. بازار چنین خودروهایی چه خواهد بود؟ چه زمانی بازار مناسب رشد و ترقی خواهد بود؟ آیا دولت این بازار را به دلیل نگرانی‌های ایمنی مسدود خواهد کرد؟ هیچ کس نمی‌داند اما امان گفت: «یک تمایل به سریع پیشرفتن در هر دو شرکت وجود داشت. هر دو، تغییر سریع دنیا را دیدند.

علاوه بر نداشتن اطلاعات، هر ویژگی فردی و منابع داخلی و خارجی کاهنده تصمیم‌گیری عقلایی نیز ممکن است دلیل عقلانیت محدود باشد. ویژگی‌های فردی شامل شخصیت و ظرفیت محدود ذهن انسان است. جنسیت را در نظر بگیرید: مردان نسبت به زنان تمایل بیشتر به اخذ تصمیمات مخاطره‌آمیز دارند. مثال‌های منابع داخلی سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان، منابع مالی، تکنولوژی، ماشین‌آلات و تجهیزات، فرآیندهای داخلی و سیستم‌ها و زمان در دسترس هستند. منابع خارجی نیز شامل عواملی است که سازمان قادر به کنترل مستقیم

¹ Dan Ariely

² normative model

³ the intuition model

⁴ bounded rationality

⁵ Lyft

⁶ Dan Ammann

⁷ self-driving cars

آن‌ها نمی‌باشد، مانند سطح اشتغال در جامعه، در دسترس بودن سرمایه و سیاست‌های دولت. در نهایت، عقلانیت محدود منجر می‌شود تا مدیران به جای میزان بهینه اطلاعات، حد قابل مدیریتی از آن را کسب کنند. این شیوه شناسایی همه راه‌حل‌های جایگزین ممکن را برای مدیران دشوار می‌کند. در درازمدت، محدودیت‌های عقلانیت محدود باعث ناکامی تصمیم‌گیران در ارزیابی همه گزینه‌های احتمالی و در نتیجه بسنده کردن^۱ خواهد شد.

بسنده کردن، شامل انتخاب راه‌حلی است که باعث تحقق برخی از ویژگی‌های حداقلی و در نتیجه «خوب بودن به اندازه کافی» می‌شود. بسنده کردن مسائل را با ایجاد راه‌حل‌های رضایت‌بخش به جای بهینه بودن حل می‌کند. یافتن شبکه رادیویی برای گوش دادن به آن در اتومبیل مثال خوبی برای جلب رضایت است. شما قادر به بهینه کردن شرایط نیستید زیرا گوش دادن به همه شبکه‌های رادیویی در یک زمان غیرممکن است. بنابراین با یافتن شبکه‌ای حاوی موسیقی مورد علاقه یا حتی بی اهمیت برای خود، جستجوی شبکه‌های دیگر را متوقف می‌کنید.

مدل شهودی: «آیا فقط احساسات درست‌اند؟» شهود شامل قضاوت‌ها، بینش‌ها یا تصمیماتی است که «به خودی خود و بدون آگاهی صریح از برانگیختن نشانه‌ها و همچنین ارزیابی صحیح از اعتبار آن‌ها به ذهن می‌آیند». همه ما توانایی استفاده از شهود را داریم.

مثال: ری کروک^۲ با نادیده گرفتن توصیه‌های مشاوران، برند مک‌دونالدز را از برادران مک‌دونالد خریداری کرد: «من نه قماربازم و نه اینقدر پول داشتم اما گزینه‌ام من را به این کار واداشت». زاخاری بودیش^۳ پوستری را برای نمایشگاه سفالگری پابلو پیکاسو^۴ در سال ۱۹۵۸ به قیمت ۱۴/۴۴ دلار در یک فروشگاه سمساری اوهایو خریداری کرد. او گمان می‌کرد که ارزش پوستر بیشتر باشد. به نظر می‌رسد که این قطعه در واقع توسط پیکاسو امضا شده است و بودیش آن را به قیمت ۷۰۰۰ دلار فروخت.

استفاده از شهود همواره منجر به تصمیمات موفق مانند مثال بالا نمی‌شود. برای افزایش درک از نقش شهود در تصمیم‌گیری، این بخش ضمن مرور مدلی از شهود، درباره مزایا و معایب استفاده از شهود در تصمیم‌گیری بحث می‌کند.

یک مدل شهودی: شکل ۳.۱۱، نشان دهنده مدلی از شهود است. توجه کنید که این شکل دو نوع شهود را در بر می‌گیرد:

۱. **یک حدس و گمان کلی^۵، قضاوتی بر مبنای ادغام ناخودآگاه اطلاعات ذخیره شده در حافظه است.** احتمالاً افرادی که از این شیوه استفاده می‌کنند، قادر به توضیح دلیل استفاده از آن نیستند و در پاسخ تنها به «درست بودن احساس» اشاره خواهند کرد. این نشان دهنده سیستم اول تفکر (شهودی و تا حد زیادی ناخودآگاه) است.
۲. **تجربه خودکار نشان دهنده انتخابی بر اساس یک وضعیت آشنا و یک کاربرد نیمه ناخودآگاه اطلاعات آموخته شده مربوط به آن است.** مثلاً وقتی شما چند سال تجربه رانندگی داشته باشید، در بسیاری از موقعیت‌ها، بدون تحلیل آگاهانه واکنش نشان خواهید داد. گری کاسپاروف^۶، یکی از بهترین شطرنج‌بازان دنیا طی ۲۰ سال، درباره استفاده از شهود در حین

¹ satisfice

² Ray Kroc

³ Zachary Bodish

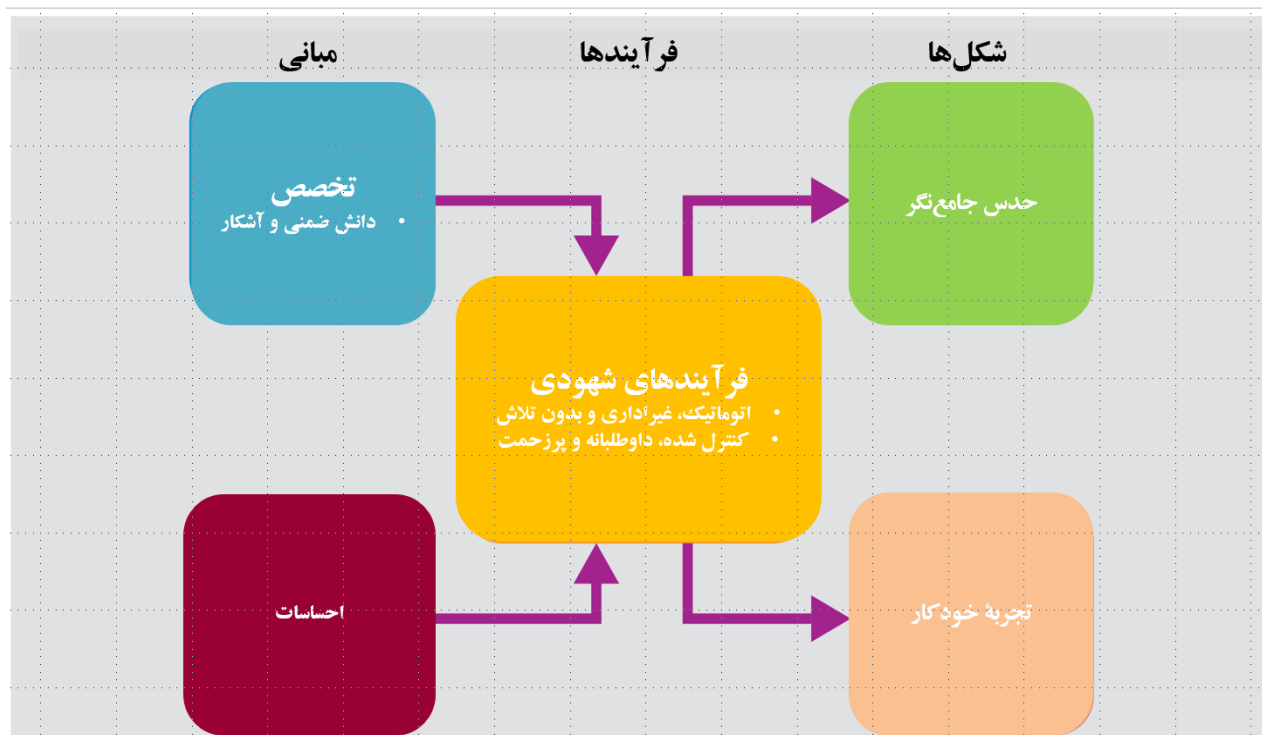
⁴ Pablo Picasso

⁵ holistic hunch

⁶ Garry Kasparov

بازی شطرنج اینگونه نظر داد: «در پایان روز تصمیمات اصلی شما تحت فشار زمانی گرفته می‌شود که به معنای عمل بر اساس احساسات درونی است».

در شکل ۳.۱۱، شهود توسط دو فرآیند متمایز مذکور، نشان داده می‌شود. یکی از آن‌ها اتوماتیک، غیرارادی و عمدتاً بدون تلاش و دومی کاملاً برعکس، به شکل کنترل شده، داوطلبانه و تلاشگر است. به عنوان مثال چه زمانی برای پاسخ به یکی از افکار خود تلاش می‌کنید؟ برای پاسخ به پرسش‌های پایان بخش‌های رفتار سازمانی در عمل، ممکن است بر اساس خاطره‌ای مربوط به آنچه خوانده‌اید، پاسخی به ذهن شما خطور کند (یک فرآیند اتوماتیک). اما با تأمل بیشتر (یک فرآیند کنترل شده)، ممکن است تصور کنید که فکر اولیه



شما اشتباه بوده است و باید به عقب برگردید و مطالبی را دوباره بخوانید تا به جواب دیگری برسید. این به نوبه خود ممکن است باعث شود که ایده‌های بدیع به ذهن خطور کند و این دو روند ادامه یابند.

شکل ۳.۱۱ مدلی از شهود

SOURCES: Based in part on D. Kahneman and G. Klein, "Conditions for Intuitive Expertise," *American Psychologist*, September 2009, 515–526; E. Sadler-Smith and E. Shefy, "The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision Making," *Academy of Management Executive*, November 2004, 76–91; and C. C. Miller and R. D. Ireland, "Intuition in Strategic Decision Making: Friend or Foe in the Fast-Paced 21st Century," *Academy of Management Executive*, February 2005, 19–30.

این فرآیندهای شهودی تحت تأثیر دو منبع قرار می‌گیرند: تخصص و احساسات (شکل ۳.۱۱). تخصص، ترکیبی از دانش آشکار^۱ یا اطلاعات قابل به زبان آوردن و دانش ضمنی^۲ یا اطلاعات به دست آمده از طریق تجربه و دشوار در بیان کردن و رسمی‌سازی است.

^۱explicit knowledge

^۲tacit knowledge

مثال: مارک زاکربرگ برای پیاده‌سازی بات‌ها^۱ در فیسبوک از ترکیبی از دانش آشکار و ضمنی استفاده کرد. فیسبوک در حال حاضر، دارای ۲۵ بات است. «چت‌بات‌ها^۲ - یا به اختصار بات‌ها - عوامل نرم‌افزاری هستند که گفته‌ها یا نوشته‌های شما را می‌فهمند و با پاسخ به سؤالات یا انجام وظایف به آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. سیری^۳ در اپل یا الکسا در آمازون یک بات هستند.» دانش ضمنی زاکربرگ به او گفت که مردم از حجم زیاد برنامه‌ها رنج می‌برند و فیسبوک می‌تواند ضمن ایجاد درآمد قابل توجه این مشکل را حل کند. او همچنین با «پیروی از ویجت^۴، محبوب‌ترین پیام‌رسان چین، که به مردم اجازه می‌دهد از ربات‌ها برای خرید یا پرداخت قبوض استفاده کنند»، از دانش آشکار خود استفاده کرد. فیسبوک با استفاده از این بات‌ها قادر به کسب درآمد زیادی است.

- **مزایا و معایب استفاده از شهود:** دو مزیت در استفاده از شهود برای تصمیم‌گیری وجود دارد: (۱) افزایش سرعت تصمیم‌گیری که در هنگام محدودیت زمانی ارزشمند است. (۲) مفید در هنگام محدودیت منابع. از طرف دیگر، شهود تحت تأثیر همان سوگیری‌های مرتبط با تصمیم‌گیری منطقی است که درباره این تعصبات در بخش بعدی بحث خواهیم کرد. علاوه بر این، ممکن است تصمیم‌گیرنده در متقاعد کردن دیگران برای منطقی بودن تصمیم شهودی خود مشکل داشته باشد، بنابراین یک ایده خوب ممکن است نادیده گرفته شود.
- **نکته اصلی شهود چیست؟** به اعتقاد ما شهود و عقلانیت به دلیل مکمل بودن باید به صورت توأمان در تصمیم‌گیری توسط مدیران مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین شما را به استفاده از شهود در تصمیم‌گیری تشویق می‌کنیم. شما می‌توانید آگاهی شهودی خود را با استفاده از توصیه‌های بخش به کارگیری رفتار سازمانی توسعه دهید.
- **ارتقای آگاهی شهودی:** به نظر شما شهودی بودن چیز خوبی است؟ آیا می‌خواهید شهودی‌تر باشید؟ اگر بله، خودارزیابی ۱.۱۱ برایتان ارزشمند خواهد بود.

به کارگیری رفتار سازمانی

نکاتی برای ارتقای شهود

- **به قضاوت‌های شهودی خود اعتماد کنید:** احساساتان اهمیت دارند. به آن‌ها اعتماد کنید و وقتی حس می‌کنید کاری درست است به حس درونی خود اعتماد کنید.
- **بازخورد بگیرید:** با درخواست بازخورد از افراد مورد اعتماد خود، قضاوت‌های شهودی خود را تأیید کنید.
- **نرخ موفقیت شهودی خود را بسنجید:** یک سال گذشته را در نظر بگیرید و ببینید چند مرتبه به شهود خود اتکا کردید. نرخ موفقیت شما چقدر بوده است؟ در صورت اشتباه بودن شهود خود، از این دانش در آینده استفاده کنید.
- **سعی کنید راه‌حل‌ها را تجسم کنید:** تصویرسازی راه‌حل‌ها به کارگیری سیستم ۱ مورد نیاز برای فعالسازی شهود کمک خواهد کرد.

¹ bots

² Chatbots

³ Siri

⁴ WeChat

- **شهود خود را به چالش بکشید:** به جای پذیرش بی چون و چرای افکار شهودی خود، آن‌ها را به چالش بکشید. شهود خود را با تفکر به استدلال مخالف به چالش بکشید و سپس آن استدلال‌های مخالف را به چالش بکشید.

خودارزیابی ۱.۱

ارزیابی شهود

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۶. سطح ارزیابی شده شهود شما چقدر است؟ آیا با آن موافقید؟

۷. دو مورد از قوی‌ترین محرک‌های شهود شما چه هستند؟ چه زمانی مایلید از این ویژگی‌ها استفاده کنید؟

۸. دو مورد با کمترین رتبه دارای تأثیر منفی بر شهود چه هستند؟ چه زمانی آن‌ها مانع تصمیم‌گیری شهودی شما می‌شوند؟

خودارزیابی ۱.۱۱

۱. وقتی بر روی یک پروژه کار می کنید، شما ترجیح می دهید:
الف) ابتدا روشن می کنید چه مشکلی وجود دارد، سپس خود را آزاد می گذارید تا برای حل مسأله تصمیم گیری کنید.
ب) قبل از اینکه آنرا شروع کنید، دستورات خیلی روشنی در مورد چگونگی حل مسأله می گیرید.
۲. وقتی بر روی یک پروژه کار می کنید، شما همکاری را ترجیح می دهید که:
الف) واقعگرا باشند.
ب) تصورگرا باشند.
۳. شما بیشتر افرادی را می پسندید که:
الف) خلاق باشند.
ب) دقیق باشند.
۴. دوستانی انتخاب می کنید که:
الف) جدی و سخت کوش باشند.
ب) پرهیجان و احساسی باشند.
۵. وقتی راجع به مشکلی با همکاران خود مشورت می کنید، شما:
الف) اگر همکاران مفروضات اساسی شما را زیر سوال ببرند، بندرت آشفته می شوید و یا هرگز آشفته نمی شوید.
ب) اگر همکاران مفروضات اساسی شما را زیر سوال ببرند، اغلب آشفته می شوید.
۶. وقتی کار روزانه ی خود را شروع می کنید:
الف) بندرت برنامه ی خاصی را دنبال می کنید.
ب) معمولاً ابتداء برنامه ریزی نموده و سپس آنرا دنبال می کنید.
۷. هنگامی که با دیگران کار می کنید، شما در می یابید که:
الف) هرگز دچار خطاهای فاحش نمی شوید و یا بندرت اشتباه فاحشی دارید.
ب) اغلب اشتباهات فاحشی را انجام می دهید.
۸. خود را اینگونه می یابید که:
الف) در طول روز بندرت می خوابید و واقعاً از خوابیدن خود در این وقت لذت نمی برید.
ب) غالباً در طول روز می خوابید و از آن لذت می برید.
۹. وقتی بر روی مشکلی کار می کنید، شما:
الف) ترجیح می دهید از قوانین و مقرراتی که به شما داده می شود، پیروی کنید.
ب) اغلب از پیشدستی کردن به دستورات و قوانینی که به شما ابلاغ می شود، لذت می برید.
۱۰. وقتی شما در حال مونتاژ کردن (سوار کردن اجزاء) هستید، ترجیح می دهید:
الف) دستورات مکتوب را گام به گام در جهت مونتاژ محصول بکار می برید.
ب) یک تصویری از محصول در ذهن خود ایجاد می کنید و سپس براساس آن به کار می پردازید.
۱۱. شخص بی حوصله ای را در نظر بگیرید. بنظر شما این فرد، بیشتر شخصی:

الف) بی نظم است

ب) فردی منظم است

۱۲. وقتی یک بحران غیر منتظره ای رخ می دهد، شما چه اقدامی انجام می دهید:

الف) احساس نگرانی و دلواپسی در مورد واقعه می کنید.

ب) با موقعیت چالشی که برای شما بوجود آمده، احساس هیجان و تهییج به شما دست می دهد.

نحوه نمره دهی

تعداد «الف» های پاسخ داده شده به عبارات ۱، ۳، ۵، ۶ و ۱۱ را بدست آورید و به هر مورد یک امتیاز تخصیص دهید و امتیاز آن را یادداشت کنید. (امتیاز:)

تعداد «ب» های پاسخ داده شده به عبارات ۲، ۴، ۷، ۸، ۹، ۱۰ و ۱۲ را بدست آورید و به هر گزینه یک امتیاز تخصیص دهید و امتیاز آن را یادداشت کنید. (امتیاز:)

امتیاز کلی پرسشنامه، جمع امتیاز گروه «الف» و «ب» خواهد بود. پس از بدست آوردن امتیاز کلی پرسشنامه از تفسیر نتایج زیر استفاده نمایید.

اگر امتیاز حاصله بین ۸ تا ۱۲ قرار گیرد، شما فردی شهودی هستید، در غیر اینصورت شما در تصمیم گیری ها از شهود خود کمتر استفاده می کنید.

فعالیت عملی

افزایش استفاده از شهود

با استفاده از خودارزیابی ۱.۱۱ و بخش به کارگیری رفتار سازمانی به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

۱. توصیه‌های موجود در بخش به کارگیری رفتار سازمانی را درباره نکاتی برای بهبود شهود خود بررسی کنید و هر یک را به عنوان نقاط قوت و نقاط ضعف خود ارزیابی کنید.

۲. برای آن توصیه‌های موجود در بخش به کارگیری رفتار سازمانی که فکر می‌کنید نقطه ضعفتان هستند، در نظر بگیرید که آیا نتایج خودارزیابی ۱.۱۱ به تبدیل نقاط ضعف به قوت کمک می‌کنند؟

۳. بر اساس توصیه‌ها، برنامه‌ای برای توسعه بیشتر نقاط قوت حاصل از خودارزیابی طراحی کنید.

۲.۱۱ سوگیری‌های تصمیم‌گیری: قوانین سرانگشتی یا روش‌های اکتشافی

پرسش اصلی

منطقی بودن سخت است. چه تعصباتی مانع می‌شوند؟

تصویر بزرگ‌تر

همه ما از روش‌های اکتشافی^۱ در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنیم. با درک بهتر ماهیت این قوانین سرانگشتی^۲ مختلف، می‌توانید توانایی اخذ تصمیمات عقلایی‌تر را ارتقاء دهید. روش‌های اکتشافی به هشت گروه شامل در دسترس بودن^۳، نمایندگی^۴، تأیید^۵، لنگر انداختن^۶، اعتماد به نفس بیش از حد^۷، واپس‌نگری^۸، قالب‌بندی^۹ و تشدید تعهد^{۱۰} تقسیم می‌شوند.

تا به حال شده که دلیل اخذ یک تصمیم خاص را به سختی توضیح دهید؟ این طبیعی است! همه ما در تصمیم‌گیری از راه‌های میانبر یا «قوانین سرانگشتی» استفاده می‌کنیم. محققان این میانبرها را روش‌های اکتشافی قضاوتی^{۱۱} می‌دانند که «خطاهای تصمیم‌گیری» نامیده می‌شوند. روش‌های اکتشافی قضاوتی، میانبرها یا سوگیری‌های شناختی هستند که برای تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

استفاده از این روش‌ها دارای مزایا و معایبی است. به دلیل اینکه این میانبرها ناشی از دانش گذشته‌اند، می‌توانند در تصمیم‌گیری به مدیران کمک کنند. در عین حال این میانبرها ممکن است منجر به تصمیمات بد به ویژه برای افرادی دارای محدودیت زمانی مانند پزشکان شوند. مثلاً بیماران آمریکایی حدود ۱۲ میلیون خطای تشخیصی را در سال تجربه می‌کنند. این خطاها در ۱۰ درصد مرگ بیماران و ۱۷ درصد از عوارض جانبی بیمارستان‌ها دخیل‌اند. حدس ما این است که روش‌های اکتشافی تا حدی در این وضعیت نقش دارند زیرا پزشکان فرصت در نظر گرفتن تمام علائم بیماران را ندارند. در ادامه به هشت سوگیری رایج تأثیرگذار در تصمیم‌گیری اشاره می‌کنیم:

۱. سوگیری تأیید

۲. سوگیری اعتماد بیش از حد

۳. سوگیری در دسترس بودن

۴. سوگیری نمایندگی

۵. سوگیری لنگر انداختن

۶. سوگیری واپس‌نگری

۷. سوگیری قالب‌بندی

۸. سوگیری تشدید تعهد

¹ heuristics

² rules of thumb

³ availability bias

⁴ representativeness bias

⁵ confirmation bias

⁶ anchoring bias

⁷ overconfidence bias

⁸ hindsight bias

⁹ framing bias

¹⁰ escalation of commitment bias

¹¹ judgmental heuristics

آگاهی از این تعصبات یا روش‌های اکتشافی، در اجتناب از استفاده از آن‌ها در موقعیت‌های نادرست یا ناآگاهی از استفاده آن‌ها مفید است.

۱. **سوگیری تأیید: سوگیری تأیید مربوط به چگونگی جمع‌آوری گزینشی اطلاعات و دارای دو جزء است.** فرد تصمیم‌گیر (۱) ناخودآگاه و حتی پیش از بررسی درست بودن تصمیم آن را می‌گیرد- مثلاً تصمیم‌گیری سریع برای خرید یک گوشی هوشمند خاص- و (۲) به دنبال اطلاعاتی برای پشتیبانی از تصمیم یا تأیید آن است و در عین حال اطلاعات مغایر را در نظر نمی‌گیرد. این سوگیری ما را به سمت جمع‌آوری اطلاعات پشتیبان عقاید یا دیدگاه‌های ما سوق می‌دهد.
۲. **سوگیری اعتماد بیش از حد: سوگیری اعتماد بیش از حد منجر به تخمین بیش از اندازه مهارت‌های ما مانند توانایی رانندگی، نسبت به دیگران و تخمین بیش از اندازه دقت پیش‌بینی‌هایمان می‌شود.** این سوگیری وقتی افزایش می‌یابد که به جای پرسش‌های آسان از افراد پرسش‌های متوسط تا بسیار دشوار پرسیده شود. (بخش کاربرد حل مسئله دربارهٔ نشت نفت در اعماق دریا در شرکت بی‌پی را ملاحظه کنید). کارآفرینان به خصوص هنگام تصمیم‌گیری برای شروع و ادامهٔ فعالیت‌های جدید، طعمهٔ این سوگیری می‌شوند. توصیهٔ ما: تصور نکنید که افراد دارای اعتماد به نفس زیاد و قاطع بهترین توصیه‌ها را دارند.

کاربرد حل مسئله

روش‌های اکتشافی علت نشت نفت شرکت بی‌پی

سی‌ان‌ان، ماه‌ها اخبار بد را به این شکل خلاصه کرد: «در آوریل ۲۰۱۰، دکل نفتی دیپواتر هورایزن^۱ منفجر و غرق شد. در این حادثه ۱۱ مرد در عرشه کشته شدند و یک چاه نفت فورانگر زیر دریا متعلق به شرکت بی‌پی با عنوان مکوندو^۲ یک مایل زیر آب از بین رفت. سه ماه برای ترمیم چاه زمان صرف شد و طبق تخمین مقامات فدرال تخمین می‌زنند که تقریباً ۵ میلیون بشکه نفت - بیش از ۲۰۰ میلیون گالن - در آن زمان به خلیج ریخته شد.

چه اتفاقی افتاد؟ به گفتهٔ یک استاد مهندسی دانشگاه کالیفرنیا، برکلی، به نام باب بی^۳، بلايای تکنولوژیک مانند نشت نفت بی‌پی، ادامه کشتار بومیان است. بی‌پی به عنوان یک متخصص حفاری دریایی، ۶۳۰ حادثه را بررسی کرده است.

پس از آن آسوشیتدپرس با بی‌پی مصاحبه کرد. به اعتقاد بی‌پی نشت نفت بی‌پی جزو حوادثی است که دلیل آن نادیده گرفتن علائم هشدار دهنده توسط یک سازمان به دلیل اعتماد به نفس بیش از حد و عدم شایستگی است. وی به شهادت کنگره اشاره کرد: بی‌پی از مشکلات باتری خالی، کارکرد سیمان نشتی و اتصالات هیدرولیکی سست چشم‌پوشی کرد. به گفتهٔ بی: «این تصور که بلايا به دلیل یک فرمانروایی شیطانی رخ می‌دهند، یک توهم، خودخواهی و راحت‌طلبی است». طبق اعلام بی، از آنجا که تکنولوژی پیشرفته اغلب بی‌عیب و نقص عمل می‌کند، مردم به بی‌خیالی کشیده می‌شوند: «سهل‌انگاری می‌شود، مشکلات نادیده گرفته می‌شوند و در نهایت انفجار رخ می‌دهد».

¹ Deepwater Horizon

² Macondo

³ Bob Bea

سوگیری تأیید در محل کار: صنعت مالی این فاجعه را ناشی از عدم موفقیت بی‌پی در «کاهش سوگیری»^۱ در بررسی‌های خود دانست. به گفته فصلنامه فایننس «کارگران شرکت ترزاوشن^۲ دو آزمایش فشار، یک آزمایش فشار مثبت و یک آزمایش فشار منفی انجام دادند. آزمایش فشار مثبت شامل افزایش فشار داخل چاه با پمپاژ مایع است، تا ببیند مایعات از چاه نشت می‌کنند یا خیر... نتیجه مطلوب بود.

آزمایش فشار منفی شامل کاهش فشار از چاه است، تا ببیند مایعات نشت می‌کنند یا خیر... نتایج آزمایش غیرمعمول بود و کارگران ترزاوشن سعی در تفسیر نتایج داشتند. فشار بدون هیچ دلیل روشنی به طور غیرمنتظره‌ای افزایش یافت و این شرایط بدون مشکل تلقی شد.»

«با این حال سایر کارگران ترزاوشن نسبت به حل مشکلات قانع نشدند. مثلاً ویمن ویلر^۳، که ۱۲ ساعت در روز بر تیم حفاری نظارت داشت، متقاعد نشده بود که همه چیز مرتب است. با این حال با اتمام شیفت کاری ویلر، جانشین او، جیسون اندرسون، هم به همکاران خود در ترزاوشن و هم بی‌پی اطمینان داد که اعداد فشار طبیعی هستند.»

نتیجه نهایی: بی‌پی با اعتراف به جرم ۱۱ مورد مرگ، دو مصدوم و دروغ گفتن به کنگره، جریمه سنگینی شد. این شرکت همچنین با نظارت دولت بر اقدامات ایمنی و اخلاقی خود به مدت چهار سال موافقت کرد. از ژوئیه ۲۰۱۵، بی‌پی ملزم به پرداخت ۵۳/۸ میلیارد دلار شد. این شرکت همچنین موافقت کرد تا در آوریل ۲۰۱۶، ۲۰ میلیارد دلار اضافه برای حل ادعاهای مدنی دولت فدرال تحت قانون آب پاک و ادعاهای خسارت منابع طبیعی تحت قانون آلودگی نفت پرداخت کند. این پرداخت‌ها شامل مجازات ۵/۵ میلیارد دلاری (به علاوه بهره)، ۸/۱ میلیارد دلار خسارت منابع طبیعی، تا ۷۰۰ میلیون دلار اضافی برای رسیدگی به آسیب‌های منابع طبیعی شناسایی شده تاکنون، ۶۰۰ میلیون دلار برای سایر ادعاها و ۵/۹ میلیارد دلار به ایالات و دولت‌های محلی بود.

به‌کارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله موجود در این مثال را تعریف کنید.

گام دوم: علل احتمالی این مسائل را شناسایی کنید. نقش سوگیری‌های تأیید و اعتماد به نفس بیش از حد در این حادثه چه بود؟

گام سوم: به نظر شما بی‌پی برای جلوگیری از عدم وقوع چنین حوادثی در آینده چه باید کند؟

۳. **سوگیری در دسترس بودن: سوگیری در دسترس بودن، تمایل یک فرد تصمیم‌گیر به اتخاذ تصمیم بر مبنای**

اطلاعات موجود در حافظه است. در واقع ما به دلیل تازه بودن برخی اطلاعات، اهمیت آن‌ها را بیشتر تخمین می‌زنیم. مسئله

اینجا است که اطلاعات جدید لزوماً بهترین و دقیق‌ترین نیستند. رسانه‌های خبری با تأکید خود بر وقایع منفی یا غیرمعمول مانند

سقوط هواپیما و تیراندازی در دبیرستان، اغلب باعث ارزیابی بیش از حد ما از فراوانی آن‌ها و در نتیجه سوگیری در دسترس

بودن می‌شوند.

¹ debias

² Transocean

³ Wyman Wheeler

۴. **سوگیری نمایندگی:** وقتی احتمال وقوع یک رویداد را بر اساس برداشت خود از وقایع گذشته تخمین می‌زنیم، دچار این سوگیری می‌شویم. **سوگیری نمایندگی، ما را وادار می‌کند تا در پی اطلاعات پشتیبان کلیشه‌های شکل گرفته قبلی باشیم.** مثلاً ممکن است یک مدیر فارغ‌التحصیل یک دانشگاه خاص را به دلیل عملکرد خوب سه فرد استخدام شده از این دانشگاه انتخاب و استخدام کند. در این موقعیت از معیار «فارغ‌التحصیلی از یک دانشگاه» برای تسهیل پردازش اطلاعات پیچیده مرتبط با مصاحبه‌های استخدامی استفاده می‌شود که ممکن است باعث تصمیمات دارای سوگیری شود.

۵. **سوگیری لنگر انداختن:** آیا جمعیت عراق بیش از ۴۰ میلیون نفر است؟ بهترین حدس شما از جمعیت عراق چقدر است؟ اگر پاسخ شما به پرسش دوم تحت تأثیر عدد ۴۰ میلیون در پرسش اول قرار گرفت، شما دچار سوگیری لنگر انداختن شده‌اید. **سوگیری لنگر انداختن، زمانی رخ می‌دهد که تصمیم‌گیران تحت تأثیر اولین اطلاعات دریافتی درباره تصمیم (ولو مرتبط) قرار می‌گیرند.** اطلاعات، برداشت‌ها، داده‌ها، بازخوردها یا کلیشه‌های اولیه باعث به لنگر انداختن قضاوت‌ها و تصمیمات بعدی ما می‌شوند.

۶. **سوگیری واپس نگری:** تصور کنید در حال گذراندن یک دوره رفتار سازمانی در روزهای سه‌شنبه و پنجشنبه هستید و استاد شما هر هفته کویزهای اعلام نشده‌ای برگزار می‌کند. اکنون دوشنبه پیش از کلاس است و شما در حال تصمیم‌گیری برای مطالعه کویز احتمالی یا تماشای مسابقه فوتبال دوشنبه شب هستید. دو نفر از همکلاسی‌هایتان تصمیم به تماشای فوتبال گرفته‌اند زیرا فکر می‌کنند روز بعد کویز نخواهند داشت. روز بعد وقتی استاد در کلاس می‌گوید: «یک برگه برای کویز آماده کنید»، شما رو به دوستانتان کرده و می‌گویید: «من می‌دانستم که امروز کویز داریم؛ چرا به حرف شما گوش کردم؟»

واپس نگری زمانی رخ می‌دهد که آگاهی از یک نتیجه بر اعتقاد ما درباره احتمال پیش‌بینی زودتر نتیجه تأثیر می‌گذارد. خطر این سوگیری این است که حال که به گذشته می‌نگریم، ممکن است نسبت به آینده‌نگری خود اعتماد به نفس بیش از حد پیدا کنیم و تصمیمان بد بگیریم. مثلاً سرمایه‌گذاران مستعد این تعصب با اطمینان فکر می‌کنند که بر اساس چنین تجربیاتی، فرصت‌های خوب سرمایه‌گذاری را پیش‌بینی می‌کنند، فقط برای اینکه بدانند روی محصولات در موقعیت سگ^۱ سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

برخی افراد از پرواز می‌ترسند زیرا احتمال سقوط هواپیما را بیش از حد ارزیابی می‌کنند. سقوط هواپیما در واقعیت جزو وقایع با احتمال کم است. بین سال‌های ۲۰۰۶ و ۲۰۱۵، ۱۹۲/۸ میلیون پرواز جت تجاری انجام شده است. به نظر شما در این بازه زمانی چند تصادف منجر به فوت رخ داده است؟ تنها ۶۵ مورد. © AF archive/Alamy

^۱ طبق ماتریس بوستون سگ‌ها محصولات هستند که سهم بازار پایینی نسبت به رقیب دارند و رشد بازارشان هم بسیار کم و شاید گاهی صفر باشد. این محصولات معمولاً سودآور نیستند و همان سهم بازارشان را هم به‌سختی حفظ می‌کنند.

بازیکن خط حمله دنور برونکوز^۱، پیتون منینگ^۲ (۱۸) در ۷ فوریه ۲۰۱۶ در حال بازی در خط حمله مقابل کارولینا پانترز^۳ در مسابقات سوپر بول^۴ در ورزشگاه لویس^۵ در سانتا کلارا^۶، کالیفرنیا است. بسیاری از ما هنگام ارزیابی موفقیت یا عدم موفقیت مهاجمان دچار سوگیری واپس‌نگری می‌شویم. © Joe Amon/The Denver

Post/Getty Images

۷. سوگیری قالب‌بندی: سوگیری قالب‌بندی به نحوه طرح یا شکل گرفتن یک پرسش مربوط می‌شود. این سوگیری ما را به تغییر شیوه تفسیر گزینه‌های جایگزین سوق می‌دهد. مثلاً مشخص شده است که مشتریان گوشتی را ترجیح می‌دهند که به جای درج «۱۵ درصد چربی»، روی آن «۸۵ درصد خالص» درج شده باشد در حالی که هر دو عبارت یک چیز را نشان می‌دهند. به طور کلی افراد گزینه‌هایی دارای عبارات مفید را به جای مضر ترجیح می‌دهند. وقتی به شما گفته شود سرمایه‌گذاری در یک محصول ۶۰ درصد احتمال موفقیت دارد احتمال سرمایه‌گذاری شما نسبت به حالتی که گفته شود ۴۰ درصد احتمال شکست وجود دارد بیشتر است. سعی کنید پرسش‌های مرتبط با تصمیم خود را به اشکال گوناگون مطرح تا از این سوگیری جلوگیری کنید.

۸. سوگیری تشدید تعهد: سوگیری تشدید تعهد، تمایل به انجام یک اقدام بی‌اثر، ولو در صورت امکان اندک بهتر شدن اوضاع است. آیا تا به حال شده که برای یک ماشین قدیمی و خراب پول بیشتری هزینه کنید؟ اداره مبارزه با مواد مخدر و پنتاگون، به هزینه کردن خود در یک هواپیمای جاسوسی با موعد تحویل سال ۲۰۱۲ و هزینه ۲۲ میلیون دلاری برای استفاده در افغانستان ادامه دادند و این در حالی بود که این پروژه در هیچ یک از تاریخ‌های مقرر تحویل داده نشده بود. نتیجه این بود که در ماه مارس سال ۲۰۱۶، علیرغم هزینه ۸۶ میلیون دلاری، این هواپیما هنوز به پرواز درنیامده بود.

پژوهشگران برای کاهش سوگیری تشدید تعهد، اقدامات زیر را توصیه می‌کنند:

- حداقل اهداف را برای عملکرد تعیین کنید و از تصمیم‌گیرندگان بخواهید عملکرد خود را با این اهداف مقایسه کنند.
- به صورت منظم مدیران را در پست‌های کلیدی یک پروژه جابه‌جا کنید.
- تصمیم‌گیران را تشویق کنید تا زیادی در یک پروژه غرق^۷ نشوند.
- تصمیم‌گیران را از هزینه‌های مقاومت آگاه کنید.

فعالیت عملی

کاهش سوگیری در تصمیم‌گیری

با استفاده از فهرست سوگیری‌های تصمیم‌گیری، موارد زیر را انجام دهید:

۱. یکی از تصمیمات ضعیف خود در ۶ تا ۱۲ ماه گذشته را در نظر بگیرید.
۲. کدام یک از هشت سوگیری تصمیم‌گیری بر تصمیم‌گیری شما تأثیرگذار بوده است؟

¹ Denver Broncos

² Peyton Manning

³ Carolina Panthers

⁴ Super Bowl 50

⁵ Levi's

⁶ Santa Clara

⁷ ego-involved

۳. بر اساس پاسخ و دانش خود درباره روش های اکتشافی قضاوتی، برای جلوگیری از تصمیم ضعیف چه می توانستید انجام دهید؟

۳.۱۱ تصمیم گیری مبتنی بر شواهد

پرسش اصلی

چگونه می توان از تصمیم گیری مبتنی بر شواهد به شکل مؤثرتری استفاده کرد؟

تصویر بزرگتر

شما می توانید کیفیت تصمیمات خود را با جستجوی بهترین شواهد و بهترین داده های موجود برای ساخت، شکل بخشیدن یا پشتیبانی از آن ها بهبود بخشید. این بخش به شما کمک می کند تا نقش شواهد را در تصمیم گیری و حرکت به سوی داده های بزرگ درک کنید.

تصمیم گیری مبتنی بر شواهد^۱، فرآیند استفاده آگاهانه از بهترین داده ها و شواهد موجود در تصمیم گیری های مدیریتی است. این فرآیند در عین کاهش هزینه ها به تضمین جلوگیری از سوگیری های تصمیم گیری و بهبود عملکرد کمک می کند. طرفداران همچنین معتقدند تصمیم گیری مبتنی بر شواهد می تواند به استفاده از داده های بزرگ برای بازاریابی و فروش محصولات و خدمات کمک کند. در ادامه کاربردهای این نوع تصمیم گیری را در تولید نوشیدنی و ورزش های حرفه ای نگاه کنید:

مثال: کارخانه نوشابه سازی هان استیت^۲، در ارتفاعات سانتا لوسیای^۳ کالیفرنیا، از بهپادها برای جمع آوری داده های مربوط به مدیریت محصولات خود استفاده می کند. این کارخانه به کمیت و کیفیت انگور خود اهمیت می دهد. به گفته خبرنگار فورچون، آندرا زالسکی^۴ «با اجرای الگوریتم های نرم افزاری ساخته شده برای نظارت بر محصولات، یک بهپاد می تواند به نوشابه سازی در تعیین هر دو معیار کمک کند». این هواپیمای بدون سرنشین عکس می گیرد و به انواع مختلفی از سنسورها مجهز شده است. زالسکی خاطر نشان می کند که این اطلاعات به هان کمک می کند تا «سلامت مزارع انگور خود را کنترل و در برابر اثرات خشکسالی چهارمین سال متوالی کالیفرنیا مقاومت کند... همه این داده ها به پلتفرم وارد می شوند، که آن ها را برای یافتن الگوها و ناهنجاری ها و ارائه توصیه ها، در برابر موتور تجزیه و تحلیل ما قرار می دهد». هان می خواهد این فرآیند را در تمام سطح مزارع اعمال کند.

مثال: ان بی ای، سیستم های ردیابی بازیکن را در تمام ۲۹ زمین خود نصب کرده است. به عنوان مثال، در طول تمرین بازیکنان برای نظارت بر شاخص های فیزیولوژیکی، حرکات و وضعیت بدن خود از تراشه ای به اندازه دلار نقره استفاده می کنند. مربیان داده ها را برای شخصی سازی یک برنامه تمرینی برای هر بازیکن مطالعه می کنند تا بتوانند حالت و دامنه حرکت را بهبود بخشند. به گفته خبرنگار حوزه ورزشی استیو کر^۵، مربی تیم قهرمان مسابقات ان بی ای، یعنی گولدن استیت وریزر^۶ در سال ۲۰۱۵، از داده های بهنگام تمرینات «برای اطمینان از شناسایی و عدم استفاده از بازیکنان خسته و در معرض آسیب دیدگی استفاده می کند... همچنین این تیم از روندهای داده ها برای انجام تغییراتی مانند تغییر زمان پرواز پس از بازی به منظور استراحت بهینه تیم و کاهش استرس استفاده کرد». نتیجه این بود که این تیم، کمتر از هر تیم دیگری در ان بی ای، زمان بازی خود را به دلیل مصدومیت از دست داد.

¹ Evidence-based decision making

² Hahn Estate Winery

³ Santa Lucia Highlands

⁴ Andrew Zaleski

⁵ Steve Kerr

⁶ NBA Golden State Warriors

بر اساس اعلام دفتر آمار کار آمریکا، بین سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۰، تقاضا برای افراد دارای مهارت تحلیل، ۲۲ درصد افزایش یافته است. حدس بزنید چه نهادی پاسخگوی این نیاز است؟ دانشگاه‌ها. تعداد دانشگاه‌های ارائه دهنده رشته‌های مرتبط با تحلیل داده رو به افزایش است. مثلاً بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۳، تعداد دانشجویان کارشناسی رشته‌های آماری، ۹۵ درصد افزایش داشته است. همچنین تعداد دانشگاه‌های ارائه دهنده رشته‌های تحلیل داده در مقطع کارشناسی ارشد نیز از ۵ عدد در سال ۲۰۱۰، به ۸۰ عدد در سال ۲۰۱۵ افزایش یافت. این مدارک به افراد آموزش می‌دهد تا از ابزارهای کمی و آماری برای تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌های بزرگ استفاده کنند. به نظر تان برای این حرفه مناسب هستید؟

انتظار می‌رود مدیران و شرکت‌های بهره‌بردار از داده‌های بزرگ، مانند کروگر^۱ (بخش کاربرد حل مسئله را ملاحظه کنید)، از این قابلیت مزیت رقابتی کسب کنند. داده‌های بزرگ به شیوه‌های زیر ارزش آفرینی می‌کند:

- باعث شفافیت و استفاده بیشتر اطلاعات می‌شود.
 - این امکان را به شرکت‌هایی مانند کروگر می‌دهد تا با اندازه‌گیری و جمع‌آوری همه نوع اطلاعات عملکردی، ابتکاراتی را برای افزایش بهره‌وری به کار گیرند.
 - باعث بخش‌بندی دقیق‌تر مشتریان می‌شود.
 - در توسعه محصولات جدید به کار می‌رود.
- یک مشکل در داده‌های بزرگ این است که اطلاعات خصوصی یا حساس به راحتی به دست می‌آیند و به عبارت دیگر فاش می‌شوند. این دقیقاً همان کاری است که ادوارد اسنودن^۲، پیمانکار آژانس امنیت ملی^۳ در سال ۲۰۱۳ انجام داد. او اطلاعاتی را درباره آنچه آژانس با داده‌های بزرگ انجام می‌داد به بیرون منتشر کرد.

¹ Kroger

² Edward Snowden

³ National Security Agency (NSA)

کاربرد حل مسئله

کروگر از داده‌های بزرگ برای ارتقای خدمات مشتریان و سودآوری استفاده می‌کند.

شرکت کروگر از سال ۲۰۱۲ شروع به استفاده از داده‌های بزرگ کرد. این سیستم کوئیویژن^۱ نام دارد و بهترین جایزه نوآوری خرده‌فروشی را از اینفورمیشن ویکز الیت ۲۰۱۰ دریافت کرد. استفاده از این سیستم به دلیل تمایل کروگر به کاهش زمان حساب کردن مبلغ اجناس خریداری شده در محل صندوق فروشگاه بود.

سیستم چگونه کار می‌کند؟ «این سیستم با استفاده از سنسورهای مادون قرمز، شمار مشتریان ورودی و حاضر در صفوف خروجی را محاسبه می‌کند. با ترکیب این تعداد با عواملی مانند چیدمان فروشگاه، سطوح به کارگیری صندوق داران و متصدیان قرار دادن اجناس در کیسه مشتریان و سوابق تاریخی تبدلات، مدیران از یک شبیه‌ساز برای دسترسی به تعداد دستگاه ثبت مورد نیاز باز به صورت همزمان استفاده می‌کنند. همچنین تخمین زده می‌شود که چه تعداد دستگاه ثبت باید در ۱۵ یا ۳۰ دقیقه آینده باز باشند». این سیستم در بیش از ۲۴۰۰ فروشگاه نصب شده است. این داده‌ها همچنین روندهای اضافی را کشف کردند که منجر به افزایش فروش شد. «این سیستم نشان داد تعداد بیشتری از مشتریان نسبت به تصور کروگر، تعداد اندکی از کالاها را در صبح، زمان ناهار و زمان پشتیبان‌گیری خطوط سریع، خریداری می‌کنند. بنابراین کروگر ۲۰۰۰ خط جدید اکسپرس به فروشگاه‌های خود در سراسر کشور اضافه کرد، که ارزش خود را با افزایش تعداد سفارشات کوچک طی دو سال گذشته نشان داد».

این سیستم به کروگر کمک کرده است تا میانگین زمان انتظار را از چهار دقیقه به حدود ۲۶ ثانیه کاهش و مطابق انتظار رضایت مشتریان نیز افزایش دهد. این سیستم همچنین فایده‌جانی دیگری هم داشت. به گزارش اینفورمیشن ویک، معیار برخورد دوستانه صندوق دار در سراسر شرکت، مورد سنجش در نظرسنجی‌ها، از سال ۲۰۱۱ تاکنون ۲۴ درصد بهبود یافته است.

به‌کارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله‌ای را تعریف کنید که کروگر با نصب سیستم سعی در حل آن داشت.

گام دوم: علل مختلف الگوهای هزینه و واکنش‌های خدمات مشتریان را شناسایی کنید.

گام سوم: استفاده شرکت از سیستم مذکور را ارزیابی و به طور خلاصه موضوعات اخلاقی و حریم شخصی درباره تلاش خدمات مشتریان شرکت را بیان کنید.

در این سوپرمارکت کروگر، کامپیوترها با استفاده از دوربین‌های مادون قرمز، تعداد خریداران در صف را می‌شمارند تا مدیران را از زمان باز شدن خطوط جدید و حتی پیش‌بینی ترافیک آینده مطلع کنند.

© George Rose/Getty Images

¹ QueVision

² InformationWeek's Elite 100

۴.۱۱ چهار سبک تصمیم‌گیری

پرسش اصلی

چگونه باید تصمیم گرفت؟

تصویر بزرگ‌تر

سبک تصمیم‌گیری شما نشان دهنده روش استفاده از اطلاعات برای اخذ تصمیم و یک عامل ورودی در چارچوب سازماندهی است. آگاهی از چهار سبک کلی تصمیم‌گیری در فهم چگونگی تصمیم‌گیری مدیران و همکاران و در نتیجه شناخت بهتر خودتان کمک می‌کند. چهار سبک تصمیم‌گیری، دستوری^۱، تحلیلی^۲، ادراکی^۳ و رفتاری^۴ هستند.

ما به صورت روزانه تصمیمات بی‌شماری می‌گیریم. مانند اینکه چه چیزی بپوشیم، چه چیزی بخوریم، از کدام مسیر به محل کار یا تحصیل برویم و چگونه با یک همکار منفی مواجه شویم. این تصمیمات توسط سبک تصمیم‌گیری ما هدایت می‌شوند. یک **سبک تصمیم‌گیری** روشی است که فرد برای درک محرک‌ها و روش کلی انتخاب خود برای پاسخ به چنین اطلاعاتی در اختیار دارد. تیمی از محققان بر اساس ایده تفاوت سبک‌ها در دو بعد جهت‌گیری ارزشی^۵ و تحمل ابهام^۶، مدلی از تصمیم‌گیری را ایجاد کردند.

جهت‌گیری ارزشی و تحمل ابهام

جهت‌گیری ارزشی میزان تمرکز فرد در تصمیم‌گیری بر مسائل و موضوعات کاری و فنی یا افراد و موضوعات اجتماعی است. برای مثال برخی افراد در محل کار بسیار متمرکز بر وظیفه‌اند و به افراد دیگر توجه چندانی ندارند، در حالی که برخی دیگر برعکس این هستند. بعد دوم به **تحمل ابهام** فرد مربوط است. این ویژگی نشان دهنده میزان نیاز فرد به ساختار یا کنترل در زندگی خود است. برخی افراد بیشتر به دنبال ساختار هستند. آن‌ها تحمل ابهام کمی دارند و موقعیت‌های مبهم باعث استرس و ناراحتی روان‌شناختی آن‌ها می‌شوند. در مقابل برخی افراد دیگر دارای تحمل ابهام بالا، به ساختار نیاز نداشته و در موقعیت‌های نامطمئن مشکلی ندارند. ابهامی را تصور کنید که آندرس سپلودا^۷ هنگام تلاش برای تقلب در کارزارهای سیاسی در سراسر آمریکای لاتین با آن روبرو شد. طبق اعلام هفته‌نامه کسب و کار بلومبرگ، او و تیم هکرهايش «استراتژی‌های مبارزات را به سرقت بردند، با ایجاد دستکاری در شبکه‌های اجتماعی امواج کاذب اشتیاق و تمسخر را ایجاد کردند و جاسوس افزارهایی را در دفاتر مخالفین نصب کردند تا همه به انتخاب پنا نیتو^۸ به ریاست جمهوری مکزیك کمک کنند. موقعیت‌های مبهم باعث افزایش انرژی افرادی دارای سطح بالای تحمل ابهام مانند آندرس سپلودا می‌شود.

¹ directive

² analytical

³ conceptual

⁴ behavioral

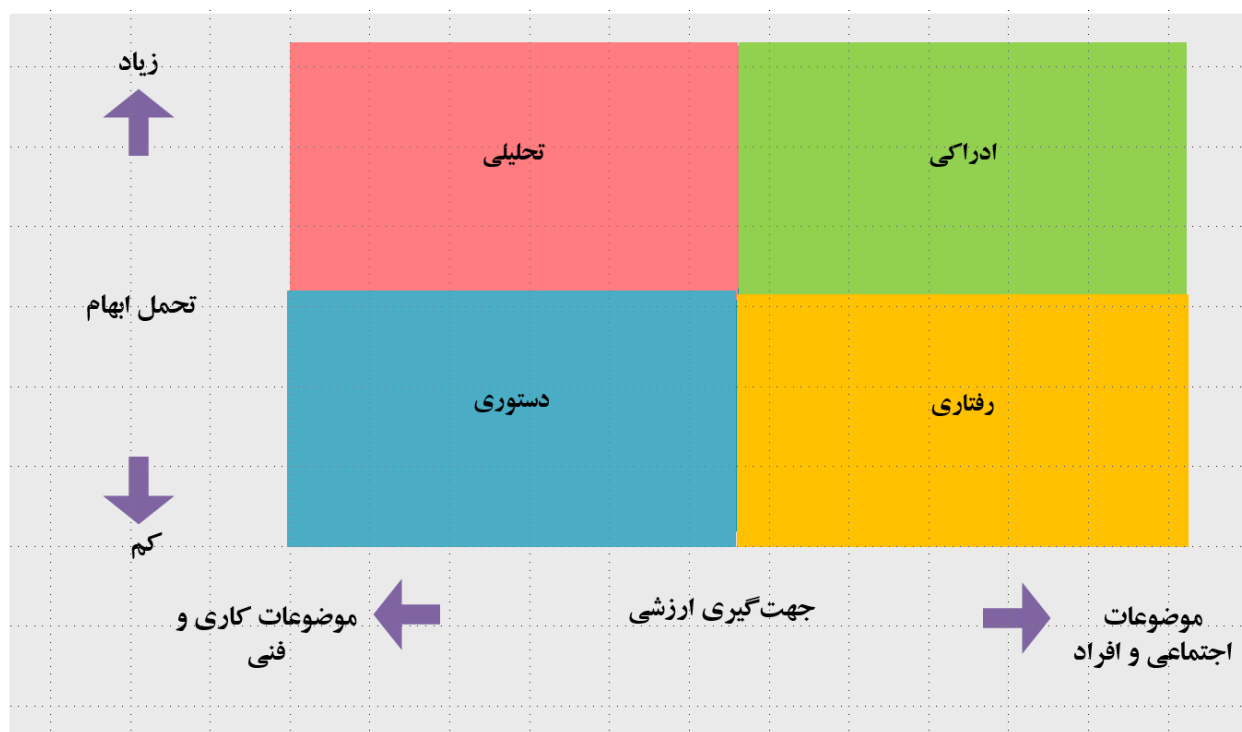
⁵ Value orientation

⁶ tolerance for ambiguity

⁷ Andrés Sepúlveda

⁸ Peña Nieto

با ترکیب این دو بعد، می‌توان چهار سبک تصمیم‌گیری را ایجاد کرد: دستوری، تحلیلی، مفهومی و رفتاری (شکل ۴.۱۱). در ادامه به بررسی هر کدام از آنها می‌پردازیم.



شکل ۴.۱۱ سبک‌های تصمیم‌گیری

Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving SOURCE: Based on discussion in A. J. Rowe and R. O. Mason, *Managing with* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), 1-17. Decision Making

سبک دستوری: تصمیم‌گیران عملگرا و متمرکز بر حقایق

افراد دارای سبک دستوری، در تصمیم‌گیری خود دارای تحمل ابهام کم و گرایش به موضوعات کاری و فنی هستند. آن‌ها در رویکرد خود به حل مسائل، کارا، منطقی، عملگرا و نظام‌مند هستند. تصمیم‌گیران دستوری، قاطع‌اند و علاقه به تمرکز بر حقایق دارند. با این حال، آن‌ها در جستجوی سرعت و نتایج، تمایل به خودکامگی، اعمال قدرت و کنترل دارند و بر کوتاه مدت تمرکز می‌کنند. این سبک برای یک متصدی برج مراقبت پرواز مناسب است. در اینجا به نقل قولی از پاول رینالدی^۱، رئیس انجمن ملی کنترل‌کننده‌های ترافیک هوایی^۲، درباره سبک تصمیم‌گیری خود، توسط یک خبرنگار فورچون توجه می‌کنیم:

این کار خیلی تحلیلی نیست، زیرا یک تصمیم‌گیری سریع و پایبندی به آن است ... شما نمی‌توانید به عقب بازگردید. شما دائماً باید سرعت هواپیما، ویژگی‌های آن، سرعت صعود و سرعت واکنش به دستورالعمل‌های خود را در نظر بگیرید. شما امیدوارید که همه این‌ها با هم کار کنند؛ بنابراین همه موارد را در نظر گرفته و در یک ثانیه پردازش می‌کنید... ما نمی‌توانیم اشتباه کنیم.

¹ Paul Rinaldi

² National Air Traffic Controllers Association

سبک تحلیلی: تصمیم‌گیران محتاط و آرام علاقه‌مند به اطلاعات زیاد

چنین افرادی، سطح بیشتری از تحمل ابهام دارند و گرایش به تحلیل بیش از حد یک موقعیت دارند. آن‌ها نسبت به سبک دستوری، علاقه بیشتری به در نظر گرفتن اطلاعات و گزینه‌های مختلف دارند. این افراد، تصمیم‌گیران محتاطی هستند که برای تصمیم‌گیری زمان بیشتری صرف می‌کنند و در عین حال به یک موقعیت جدید یا نامطمئن به خوبی پاسخ می‌دهند. آن‌ها اغلب ممکن است مستبد باشند. رئیس هیئت مدیره فدرال رزرو^۱، جانیت یلن^۲، به نظر دارای یک سبک تحلیلی است. او و همکارانش باید برای تعیین بهترین اقدامات برای رشد اقتصاد آمریکا، روندهای اقتصاد داخلی و جهانی را تحلیل کنند. تصمیمات وی در مورد افزایش نرخ بهره معیار براساس اطلاعات پیچیده و گاه مبهم است و او با دقت همه جنبه‌های موضوع را پیش از تصمیم‌گیری در نظر می‌گیرد.

جانیت یلن، اقتصاددان و از اکتبر سال ۲۰۱۳ به عنوان رئیس هیئت مدیره سیستم فدرال رزرو فعالیت کرده است. او به عنوان یک فرد دانشگاهی موفق در دانشگاه هاروارد، دانشکده اقتصاد و علوم سیاسی لندن و دانشگاه کالیفرنیا، برکلی تدریس می‌کند.
© Yin Bogu/Xinhua/Alamy

سبک ادراکی: تصمیم‌گیران شهودی که دیگران را در تفکر بلند مدت دخیل می‌کنند.

افراد دارای سبک ادراکی، با داشتن تحمل ابهام زیاد، گرایش به تمرکز بر افراد یا جنبه‌های اجتماعی یک موقعیت کاری دارند. آن‌ها با داشتن دیدگاهی وسیع به حل مسئله، به در نظر گرفتن گزینه‌های متعدد و احتمالات آینده علاقه دارند. این افراد با اتخاذ یک نگرش بلندمدت، بر شهود و بحث با دیگران برای کسب اطلاعات متکی اند. این افراد همچنین ریسک‌پذیر و به دنبال یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل هستند. با این حال و از طرفی دیگر، یک سبک ادراکی ممکن است باعث تقویت یک رویکرد ایده‌آل‌گرا و بلا تکلیف در تصمیم‌گیری شود.

سبک رفتاری: تصمیم‌گیرانی با گرایش زیاد به افراد

این سبک بیشترین گرایش را به افراد دارد. افراد دارای این سبک، به خوبی با دیگران کار کرده و از تعاملات اجتماعی تبادل کننده عقاید لذت می‌برند. تصمیم‌گیران رفتاری دلسوز، پذیرای پیشنهادات و گرم هستند و اطلاعات کلامی را نسبت به نوشتاری ترجیح می‌دهند. علیرغم علاقه آن‌ها به برگزاری جلسات، این افراد از تعارض اجتناب می‌کنند بسیار نگران دیگران اند. این سبک منجر به اتخاذ یک رویکرد اجتناب کننده از تعارض و دشواری در نه گفتن برای افراد می‌شود.

سبک شما کدام است؟

بر اساس پژوهش‌ها، افراد کمی دارای تنها یک سبک غالب تصمیم‌گیری هستند. در عوض اغلب مدیران ویژگی‌هایی دارند که منجر به دو یا سه سبک می‌شود. مطالعات همچنین حاکی از تفاوت سبک‌ها بسته به سن، شغل، نوع شخصیت، جنسیت و کشور افراد است. فهمیدن سبک تصمیم‌گیری مهم است زیرا بر کیفیت تصمیمات شما و عملکرد تیم تأثیر می‌گذارد. خودارزیابی ۲۰۱۱، آگاهیتان نسبت به سبک تصمیم‌گیرتان را افزایش می‌دهد.

¹ Federal Reserve

² Janet Yellen

خودارزیابی ۲.۱۱

سبک تصمیم‌گیری من چیست؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا با نتایج به دست آمده درباره خود موافقید؟ توضیح دهید.

۲. کدام یک از این سبک‌ها برای شما به عنوان یک دانشجو و در شغل فعلیتان مهمترین است؟

۳. بر اساس پاسختان به پرسش قبلی، برای اصلاح سبک تصمیم‌گیریتان چه کار می‌توانید انجام دهید؟

۵.۱۱ یک نقشه راه برای تصمیم‌گیری اخلاقی

پرسش اصلی

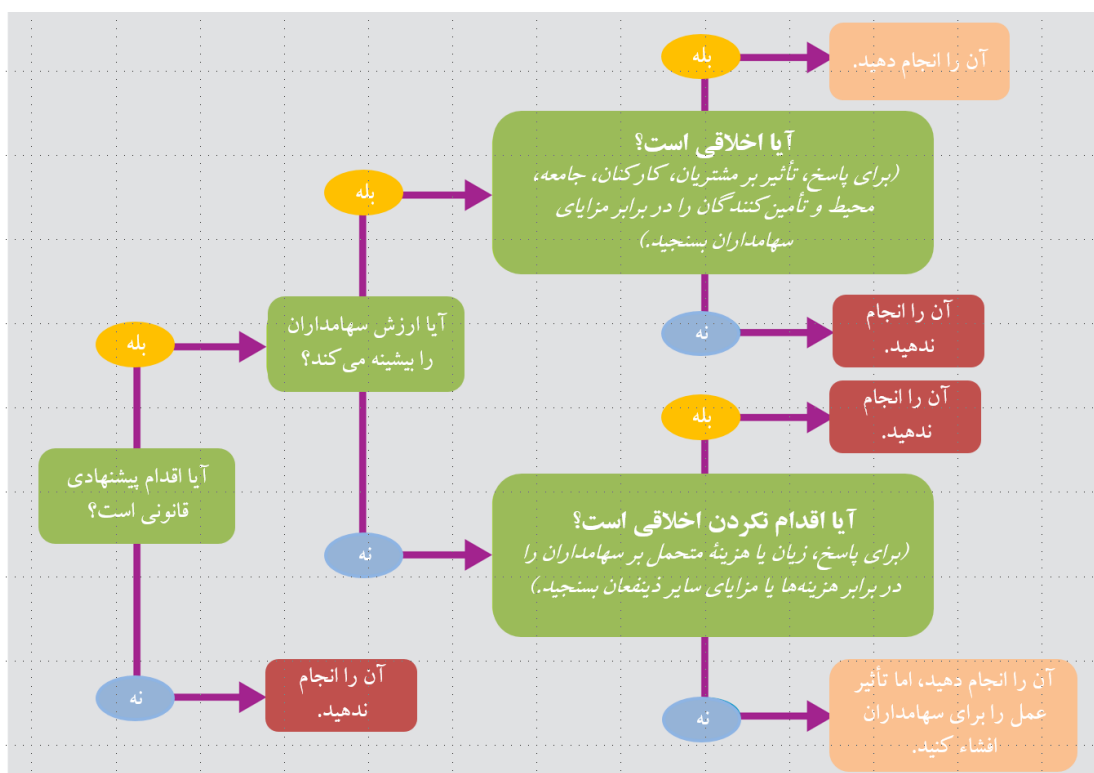
چگونه می‌توان اخلاقی بودن تصمیمات را ارزیابی کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

برخی اوقات ممکن است نسبت به اخلاقی بودن یک موقعیت گیج شوید. یک روش برای دستیابی به اطمینان در این خصوص، رسم موقعیت در قالب یک درخت تصمیم^۱ به عنوان چارچوبی برای تصمیم‌گیری اخلاقی است.

علیرغم یافته‌های پژوهش‌ها مبنی بر ارتباط رفتار اخلاقی به عوامل ورودی مانند شخصیت، ارزش‌ها، کانون کنترل و یک فرهنگ و جو اخلاقی، ابزارهای اندکی برای کمک در تنگناها یا چالش‌های اخلاقی وجود دارند. رویکرد پیشنهادی یکی از اساتید دانشکده کسب‌وکار هاروارد به نام کنستانس بیگلی^۲، به پر کردن این شکاف کمک می‌کند. بیگلی یک درخت تصمیم را برای کمک به مدیران در اخذ تصمیمات اخلاقی پیشنهاد می‌کند.

یک درخت تصمیم، نمایشی گرافیکی از فرآیند اخذ تصمیمات اساسی است و پیامدهای تصمیم‌گیری‌های مختلف را نشان



می‌دهد. شما می‌توانید با پرسیدن موارد زیر درباره تصمیم خود، درخت تصمیم بیگلی را دنبال کنید:

¹ decision tree

² Constance Bagley

شکل ۵.۱۱ یک درخت تصمیم اخلاقی

SOURCE: C. E. Bagley, "The Ethical Leader's Decision Tree," Harvard Business Review, February 2003.

۱. آیا اقدام پیشنهادی قانونی است؟ این ممکن است به نظر یک سؤال متداول باشد، اما برخی مدیران و شرکت‌ها آن را نمی‌پرسند. شرکت سازنده تجهیزات پزشکی سینترا، تصمیم گرفت سیمانی با نام نورین ایکس آر، که هنگام تزریق به انسان به استخوان تبدیل می‌شود، برای جراحی ستون فقرات به بازار عرضه کند و این در حالی بود که سازمان غذا و دارو آن را تأیید نکرده بود. نتیجه این بود که حداقل پنج نفر پس از تزریق این ماده در حین عمل جراحی جان خود را از دست دادند.
۲. اگر «بله»، آیا اقدام پیشنهادی ارزش سهامداران را بیشینه می‌کند؟ یک تصمیم با افزایش سود یک سازمان باعث بیشینه شدن ارزش سهامداران آن می‌شود زیرا این سود به طور مساوی میان سهامداران توزیع می‌شود. صرف نظر از ارزش سهامداران، بر اساس درخت تصمیم، مدیران باید ملاحظات اخلاقی هر تصمیم یا اقدام را نیز در نظر بگیرند.
۳. اگر تصمیم ارزش سهامداران را بیشینه می‌کند، فرد تصمیم‌گیر باید بررسی کند آیا اقدام اخلاقی است. مدیران باید این سؤال را با سنجش تأثیر اقدام بر سایر اعضای اصلی سازمان (مشتریان، کارکنان، جامعه، محیط، تأمین کنندگان) در مقابل سود سهامداران پاسخ دهند. به عنوان مثال، صاحبان کارخانه‌ای در بنگلادش علیرغم هشدارهای مهندسان مبنی بر ناامنی ناشی از یک ترک بزرگ، کارگران را برای کار در یک ساختمان مجبور کردند. آن‌ها این کار را بخاطر ترس از زیان انجام دادند که تأثیر منفی بر ارزش سهامداران داشت. در سال ۲۰۱۳ ساختمان فروریخت و باعث کشته شدن ۱۱۲۹ نفر شد. تصمیم برای اجبار کارگران برای کار ممکن است به نفع سهامداران باشد، اما این یک انتخاب فاجعه بار ضعیف برای کارکنان و کشور بود. بدیهی است که این کار نیز غیراخلاقی است.

¹ Synthes

² Norian XR

۴. اگر تصمیم ارزش سهامداران را بیشینه نمی‌کند، فرد تصمیم‌گیر باید بررسی کند آیا عدم اقدام اخلاقی است. اگر یک اقدام مستقیماً به نفع سهامداران نیست، ببینید آیا/انجام‌ندادن آن اخلاقی خواهد بود؟ تصمیم به ادامه فعالیت کارخانه‌ها در یک ساختمان آسیب دیده بنگلادش برای سایر ذینفعان مانند کارکنان و کشور زیان بار بود. ممکن است تصمیم اخلاقی این باشد که از کارمندان بخواهیم فقط پس از رفع مشکلات ساختاری وارد ساختمان شوند و از مشتریان هم برای تحویل سفارش‌ها فرصت اضافی گرفته شود.

درخت تصمیم نمی‌تواند فرمولی سریع ارائه دهد که مدیران و سازمان‌ها از آن برای ارزیابی هر سؤال اخلاقی استفاده کنند. تصمیم‌گیری اخلاقی همیشه شفاف نیست و تحت تأثیر اختلافات میان فرهنگی و فرهنگ و جو سازمانی است. بر این اساس، درخت تصمیم چارچوبی را برای در نظر گرفتن بده بستان‌های میان اقدامات مدیریتی و شرکت و اخلاق مدیریتی و شرکت فراهم می‌کند. سعی کنید دفعه بعدی در مواجهه با یک پرسش یا مسئله اخلاقی به طور جدی از درخت تصمیم استفاده کنید.

۶.۱۱ تصمیم‌گیری گروهی

پرسش اصلی

مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی و ابزار گوناگون حل مسئله چیست؟

تصویر بزرگ‌تر

احتمالاً شما نتایج مثبت و منفی یک تصمیم گروهی را دیده‌اید. رفتار سازمانی هم با تأیید این نتایج گوناگون، پنج مزیت و چهار آسیب احتمالی را شناسایی می‌کند که دانستن آن‌ها اطلاعاتی در اختیاران قرار می‌دهد که بتوانید مزایا را بیشینه و معایب را کمینه کنید. در این بخش توصیه‌های اقتضایی برای کار با گروه‌ها در تصمیم‌گیری و سه تکنیک مفید حل مسئله گروهی به نام‌های: طوفان فکری، روش گروه اسمی^۱ و تصمیم‌گیری با رایانه^۲ ارائه خواهد شد.

ارسطو از طرفداران اولیه تصمیم‌گیری گروهی بود. وی نتیجه گرفت که «وقتی افراد زیادی در روند مشورت مشارکت داشته باشند، هر کدام می‌توانند سهم خود را در خیر و تدبیر بیشتر ایفا کنند ... در واقع هر کس از یک جنبه بر ارزش آن می‌افزاید. ارسطو پیشنهاد می‌کند که تصمیم‌گیری گروهی هنگامی مؤثرتر است که افراد گروه اطلاعات خود را به اشتراک بگذارند و با یکدیگر تجمع کنند و همان‌طور که می‌دانید این موضوع همواره در تصمیم‌گیری‌های گروهی رعایت نمی‌شود. این بخش در یادگیری درباره تصمیم‌گیری گروهی و دستیابی به مزایای مد نظر ارسطو مفید است.

ارسطو (۳۸۴-۳۲۲ قبل از میلاد) فیلسوف و دانشمند یونانی بود. نوشته‌های او موضوعات زیادی را در بر می‌گیرد. وی به ارزش استفاده از منطق و داده‌های تجربی هنگام تصمیم‌گیری بسیار اعتقاد داشت.

© QEDimages/Alamy RF

مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی

ما اغلب باید انتخاب کنیم که به تنهایی یا با مشورت سایرین تصمیم بگیریم. فهرست زیر مزایا و معایبی هستند که در این انتخاب به شما کمک خواهد کرد.

مزایا: این پنج مزیت به احتمال زیاد زمانی بروز می‌کنند که گروه تجربه موضوعی را داشته و از نظر خصوصیاتمانند شخصیت، جنسیت، نگرش و تجربه متنوع باشد.

- **مجموعه بزرگتری از دانش:** یک گروه از افراد، دارای اطلاعات و دانش بیشتری نسبت به یک فرد است.
- **رویکردهای متنوع به یک مسئله:** افراد دارای زمینه‌ها و سوابق گوناگون، دیدگاه‌های متنوعی برای شناسایی و حل مسائل دارند.
- **تعهد بیشتر به یک تصمیم:** مشارکت و اظهارنظر در تصمیم‌گیری به احتمال زیاد منجر به تعهد به تصمیم و در نتیجه پذیرش و احساس مسئولیت در اعضای گروه برای اجرای یک راه‌حل پیشنهادی خواهد شد.
- **درک بهتر منطق تصمیم:** مشارکت در یک تصمیم درک اعضای از دلیل اخذ و اقدامات لازم برای پیاده‌سازی آن را افزایش و در نتیجه سوء تفاهم میان افراد را کاهش می‌دهد.

¹ the nominal group technique

² computer-aided decision making

• **الگوسازی آشکارتر:** اعضای کم تجربه‌تر گروه درباره پویایی‌های گروهی و چگونگی حل مسائل می‌آموزند.

معایب: تصمیم‌گیری گروهی، به پویایی‌های گروهی و تعاملات بین فردی مرتبط است.

• **فشار اجتماعی:** تمایل خوب به نظر رسیدن در برابر دیگران، به خصوص رییس، منجر به تبعیت و سرکوب خلاقیت می‌شود.

• **چند مشارکت کننده غالب:** کیفیت یک تصمیم گروهی ممکن است تحت تأثیر عده‌ای فرد پر سر و صدا و غالب در بحث قرار گیرد. این مشکل وقتی نمایان می‌شود که فرد پر سرو صدا به عنوان فردی قدرتمند در نظر سایرین باشد.

• **جابه‌جایی هدف:** هنگامی که گروه در حال ارزیابی گزینه‌ها است، ملاحظات ثانویه مانند برنده شدن در یک بحث، بازگشت به یک رقابت یا تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن رئیس می‌تواند هدف اصلی حل یک مسئله را تحت‌الشعاع قرار دهد. **جابه‌جایی هدف^۱**، وقتی رخ می‌دهد که هدف اصلی به واسطه هدف ثانویه نادیده گرفته می‌شود.

• **گروه‌اندیشی:** گروه‌اندیشی «حالتی از تفکر است که افراد درون یک گروه منسجم به آن دچار می‌شوند. این حالت زمانی رخ می‌دهد که تلاش اعضاء برای اتفاق نظر بر ارزیابی واقع‌بینانه از اقدامات جایگزین غلبه دارد». درباره گروه‌اندیشی در بخش بعدی به تفصیل بحث خواهد شد.

فاجعه چلنجر در ژانویه ۱۹۸۶ اتفاق افتاد. این تصویر نتیجه ناخوشایند تکه تکه شدن راکت بالابرنده موشک، ۷۳ ثانیه مانده به پرواز را نشان می‌دهد. همه هفت خدمه جان خود را از دست دادند و کارشناسان نتیجه گرفتند که گروه‌اندیشی تا حدی در این انفجار نقش داشته است.

© NASA-JSC

گروه‌اندیشی

اصطلاح گروه‌اندیشی، که در بالا تعریف شد، از تجزیه و تحلیل فرآیندهای تصمیم‌گیری اساسی در جنگ ویتنام و سایر نامزدهای سیاست خارجی ایالات متحده نشأت گرفته است. گروه‌اندیشی زمانی اتفاق می‌افتد که اعضاء به دلیل فشارهای گروه نتوانند از آزمون واقعیت و قضاوت اخلاقی کافی استفاده کنند. اگر آن‌ها منفعلانه خطر را نادیده بگیرند، مدیران امروزی خیلی راحت ممکن است قربانی تفکر گروهی شوند (مانند آنچه قبل از فاجعه شاتل فضایی چلنجر و جنگ عراق پس از ۱۱ سپتامبر اتفاق افتاد).

مطابق تصور، گروه‌اندیشی بر عملکرد گروه تأثیر منفی دارد و غالباً ناشی از انسجام زیاد است. **انسجام یا احساس «ما بودن»^۲** تمایل به نادیده گرفتن تفاوت‌ها و انگیزه‌های فردی دارد. دو دلیل اصلی برای تمایل اعضاء گروه به انسجام وجود دارد: (۱) آن‌ها از همراهی یکدیگر لذت می‌برند و (۲) آن‌ها برای دستیابی به یک هدف مشترک به یکدیگر نیاز دارند. انسجام به عنوان یک شمشیر دو لبه در تأثیرگذاری بر نتایج سطح گروهی چارچوب سازماندهی قابل مشاهده است. به عبارت دیگر می‌تواند با کاهش تعارض به شما و تیمتان کمک کند و از طرف دیگر ممکن است با محدود کردن پرسشگری و تفکر انتقادی و در نتیجه گروه‌اندیشی باعث کاهش عملکرد شود. شما چگونه از گروه‌اندیشی پیشگیری می‌کنید؟ ابتدا باید نشانه‌ها را بشناسید.

¹ Goal displacement

² we-ness

نشانه‌های تفکر گروهی: هشت نشانه رایج برای گروه‌اندیشی وجود دارد. هرچه تعداد بیشتری از آن‌ها در یک موقعیت وجود داشته باشد، احتمال وقوع تفکر گروهی بیشتر خواهد بود.

۱. آسیب ناپذیری: این توهم که امکان بروز اشتباه در گروه وجود ندارد، باعث ایجاد خوش بینی بیش از حد و خطرپذیری می‌شود.
۲. اخلاق نهادینه شده^۱: فرض اخلاقی بودن کامل گروه، منجر به چشم‌پوشی اعضای آن از ملاحظات اخلاقی می‌شود.
۳. توجیه عقلی^۲: اعضای از ایده‌ها و مفروضات شخصی یا سوگلی^۳ خود محافظت می‌کنند.
۴. دیدگاه‌های مخالفت کلیشه‌ای^۴: ممکن است گروه مخالفان را دست کم بگیرد.
۵. خودسانسوری^۵: عدم بروز ایده‌ها و پرسش‌ها باعث سرکوب بحث انتقادی می‌شود.
۶. توهم اتفاق نظر^۶: ممکن است سکوت اعضای به عنوان موافقت تلقی شود.
۷. فشار همتایان^۷: مراقب زیر سؤال رفتن وفاداری مخالفان باشید.
۸. محافظ ذهنی^۸: خود حفاظتی مانع ورود اطلاعات مخالف می‌شود.

پیشگیری بهتر از درمان است: در مواجهه با گروه‌اندیشی، پیشگیری بهتر از درمان و اصلاح است. جدول ۱۰.۱۱ توصیه‌هایی مناسب برای رفع موانع مخالفت اقلیت^۹ ارائه می‌کند. **مخالفت اقلیت وقتی اتفاق می‌افتد که اعضای گروه برای مخالفت با سایر اعضا احساس راحتی می‌کنند.** بر اساس پژوهش‌ها، مخالفت اقلیت ارتباط مثبتی با مشارکت در تصمیم‌گیری و رضایت شغلی دارد. آیا در حال فعالیت در پروژه تیمی در محل تحصیل یا محل کار هستید؟ اگر بله، احتمالاً سنجش سطح مخالفت و مشارکت اقلیت در تصمیم‌گیری برایتان جالب خواهد بود. نتایج خودارزیابی ۳۰.۱۱، به بهبود اثربخشی شما در این تیم‌ها کمک می‌کند.

جدول ۱۰.۱۱ تکنیک‌های پیشگیری از گروه‌اندیشی

۱. به هر یک از اعضای گروه باید نقش ارزیابی‌کننده انتقادی اختصاص یابد. این نقش مستلزم ابراز مخالفت و تردید است.
۲. مدیران ارشد نباید از کمیته‌های سیاستگذاری برای تأیید بی‌چون و چرای تصمیمات پیشتر اخذ شده استفاده کنند.
۳. گروه‌های مختلف با رهبران مختلف باید سؤالات یکسان سیاستی را طرح کنند.
۴. مدیران باید با تشویق مباحثات درون گروهی، کارشناسان بیرونی را برای معرفی دیدگاه‌های تازه به گروه وارد کنند.
۵. یک نفر باید در هنگام بحث درباره گزینه‌های اصلی، نقش وکیل مدافع شیطان را به عهده بگیرد. این فرد تلاش می‌کند تا هر عامل منفی قابل‌تصوری را کشف کند.
۶. پس از دستیابی به اتفاق نظر، باید همه را تشویق کرد که در موقعیت خود برای بررسی نقایص بازاندهی کنند.

SOURCE: Adapted from discussion in I. L. Janis, **Groupthink**, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).

¹ Inherent morality

² Rationalization

³ pet

⁴ Stereotyped views of opposition

⁵ Self-censorship

⁶ Illusion of unanimity

⁷ Peer pressure

⁸ Peer pressure

⁹ minority dissent

خودارزیابی ۱.۱۱

ارزیابی مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. سطح مخالفت اقلیت و مشارکت در تصمیم‌گیری شما چقدر است؟
۲. آیا از این نتایج راضی هستید؟
۳. چگونه ممکن است سطح مخالفت اقلیت و مشارکت را در این گروه افزایش داد؟ ایده‌های جدول ۱.۱۱ را در نظر بگیرید.

توصیه‌های اقتضایی عملی برای تصمیم‌گیری گروهی

۱. **روتین و فراوانی:** اگر تصمیم به طور مکرر اتفاق می‌افتد و ماهیتی معمول دارد، مانند تصمیم‌گیری در مورد ارتقا یا افراد واجد شرایط دریافت وام، از گروه‌ها استفاده کنید زیرا آن‌ها نسبت به افراد با ثبات بیشتری تصمیم می‌گیرند.
۲. **محدودیت‌های زمانی:** با توجه به محدودیت‌های زمانی، اجازه دهید شایسته‌ترین فرد، به جای یک گروه، تصمیم بگیرد.
۳. **اطلاعات و ارتباطات:** در مواجهه با تهدیدات محیطی مانند فشار زمان و تأثیرات جدی احتمالی یک تصمیم، گروه‌ها از اطلاعات و کانال‌های ارتباطی کمتری استفاده می‌کنند. این باعث افزایش احتمال اتخاذ یک تصمیم بد می‌شود.

دستیابی به اجماع: هدف تکنیک‌های حل مسئله گروهی

معمولاً از گروه‌های تصمیم‌گیر خواسته می‌شود تا به یک اجماع برسند. به گفته یک کارشناس تصمیم‌گیری، **اجماع «زمانی حاصل می‌شود که همه اعضا بتوانند بگویند که یا با تصمیم موافق هستند یا علیه آن هستند»** «ارائه نظرات و استدلال‌های خود» قادر به متقاعد کردن دیگران در مورد دیدگاه خود نیستند. در تحلیل نهایی، همه موافقت می‌کنند که از نتیجه حمایت کنند». این تعریف نشان می‌دهد که اجماع به توافق یکپارچه احتیاج ندارد، زیرا اعضای گروه ممکن است علیه مخالفت با تصمیم نهایی برای موفقیت آن تلاش کنند. آن‌ها هنگام تلاش برای رسیدن به اتفاق نظر باید صادقانه و دقیق با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

تکنیک‌های کاربردی حل مسئله

متخصصان تصمیم‌گیری مجموعه‌ای از تکنیک‌های حل مسئله را معرفی کرده‌اند. سه مورد از آن‌ها که در اینجا مورد بحث قرار می‌گیرند (۱) طوفان فکری، (۲) تکنیک دلفی^۲ و (۳) سیستم‌های تصمیم‌یار^۳.

طوفان فکری-ابزاری برای خلق ایده‌ها: طوفان فکری به گروه‌ها کمک می‌کند تا چندین ایده و گزینه مختلف برای

حل مسائل به دست آورند. طوفان فکری توسط مدیر اجرایی تبلیغات به نام ای.اف. آذربورن^۴ ایجاد شده است و می‌تواند در زمینه‌های مختلفی از قبیل: حل مسائل، توسعه ایده‌های خلاقانه برای محصولات جدید، از بین بردن موانع عملکرد و توسعه برنامه‌های عملیاتی برای دستیابی به اهداف به کار رود. در جلسات طوفان فکری در ابتدا از افراد خواسته می‌شود تا در سکوت ایده‌ها یا راه‌حل‌ها را خلق کنند.

¹ day in court

² the Delphi technique

³ decision support systems (DSS)

⁴ A. F. Osborn

سپس این ایده‌ها به شکل عمومی یا ناشناس جمع‌آوری و به شیوه‌های خاصی مانند استفاده وایت برد^۱ یا تابلوی گزارش کار^۲ خلاصه می‌شوند.

نکته: بهتر است درباره موضوعات هیجانی، سیاسی یا حساس و مهم برای برخی اعضای گروه، ایده‌ها و راه‌حل‌ها را به شکل ناشناس جمع‌آوری کنید.

در جلسه دوم، اعضای گروه، گزینه‌ها را نقد و ارزیابی می‌کنند. امروزه بسیاری از جلسات طوفان فکری به شکل الکترونیکی برگزار می‌شوند. **طوفان فکری الکترونیکی^۳**، که برخی اوقات از آن تحت عنوان **ذهن‌نویسی^۴** یاد می‌شود، امکان ثبت ایده‌ها و گزینه‌ها را برای مشارکت کنندگان از طریق یک شبکه کامپیوتری فراهم می‌کند. وبینارها^۵ برای این هدف کاربرد خوبی دارند. به مدیران توصیه می‌شود تا هفت قانون مورد استفاده شرکت طراحی محصول آی‌دی‌ای او^۶ را برای طوفان فکری به کار گیرند (جدول ۲.۱۱).

طوفان فکری یک تکنیک مؤثر برای خلق ایده‌ها و گزینه‌های جدید است و طبق پژوهش‌ها، افراد می‌توانند برای ارتقای مهارت‌های طوفان فکری خود آموزش ببینند.

جدول ۲.۱۱ هفت قانون برای طوفان فکری

قانون	جزئیات
۱. قضاوت را به تأخیر بندازید.	در مرحله خلق ایده‌ها از نقد پرهیزید و از چنین عباراتی استفاده نکنید: «ما هیچ وقت این کار را نکرده‌ایم»، «این ایده عملی نیست»، «هزینه آن زیاد است»، و «مدیر ما هرگز موافقت نمی‌کند.»
۲. از عقاید دیگران استفاده کنید.	مشارکت کنندگان را تشویق کنید که با اجتناب از گفتن «اما» و استفاده از «و» ایده‌های دیگران را گسترش دهند.
۳. ایده‌های غیرواقع‌بینانه را تشویق کنید.	تفکر خلاقانه را تشویق کنید. ایده‌های غیرواقع‌بینانه‌تر و غیرمتعارف بهتر اند.
۴. به جای کیفیت به دنبال کمیت باشید.	مشارکت کنندگان را به خلق و نوشتن هر چه بیشتر ایده‌ها هدایت کنید. تمرکز بر کمیت افراد را به تفکر غیر از ایده‌های محبوب تشویق می‌کند.
۵. به ظاهر اهمیت دهید.	از ابزار نوشتاری با رنگ‌های مختلف (مثلاً قرمز، بنفش، آبی) برای نوشتن روی صفحه‌های بزرگ تابلوی گزارش کار، وایت‌برد یا تخته پوستر روی دیوار استفاده کنید.
۶. روی موضوع متمرکز بمانید.	برای حفظ بحث در هدف تعیین شده یک تسهیل‌کننده (مدیر) را تعیین کنید.
۷. در یک زمان به یک مکالمه ادامه دهید.	قوانین اصلی را برای جلوگیری از قطع شدن حرف افراد توسط یکدیگر، رد کردن ایده‌های یکدیگر یا هر نوع بی‌احترامی و رفتار نامناسب تعیین کنید.

SOURCE: These suggestions were derived from S. Shellenbarger, "Even People Who Lack Ideas Can Set the Scene for Inspiration; Just Walk Away," **The Wall Street Journal**, April 3, 2013, D1-2; "How to Come Up with a Great Idea," **The Wall Street Journal**, April 29, 2013, R1-2; and J. Lehrer, "How to Be Creative," **The Wall Street Journal**, March 10-11, 2012, C1-2.

¹ whiteboard

² flip chart

³ Electronic brainstorming

⁴ brainwriting

⁵ Webinars

⁶ IDEO

تکنیک دلفی: این تکنیک در اصل توسط شرکت آرای‌اندی^۱ و برای پیش‌بینی تکنولوژی‌یک توسعه داده شد و اکنون به عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی چندمنظوره عمل می‌کند. **تکنیک دلفی یک فرآیند گروهی برای ایجاد ایده‌ها یا قضاوت‌های ناشناس متخصصان پراکنده (از لحاظ مکان فیزیکی) در چندین مرحله طوفان فکری است.**

این تکنیک در هنگام بی‌فایده بودن بحث‌های رو در رو، وجود امکان بروز اختلال در ارتباطات به دلیل اختلاف نظرها و تعارض‌ها، وجود افرادی غالب بر بحث گروهی و وجود احتمال بروز گروه‌اندیشی مفید است.

سیستم‌های تصمیم‌یار: جهانی شدن بیشتر سازمان‌ها، وجود کلان‌داده‌ها و پیشرفت فناوری اطلاعات منجر به توسعه سیستم‌های تصمیم‌یار شده است. **سیستم‌های تصمیم‌یار، «سیستم‌های تعاملی مبتنی بر رایانه هستند که در استفاده از داده‌ها و مدل‌ها برای حل مشکلات بدون ساختار به تصمیم‌گیران کمک می‌کنند».** مثلاً شرکت‌های بست بای^۲، گوگل، جی‌ای، اینتل و مایکروسافت همگی از شبکه‌های داخلی و کارکنان خود برای کسب ورودی‌های مناسب سیستم‌های تصمیم‌یار استفاده می‌کنند. شرکت‌های بست بای و گوگل در تخمین تقاضا برای محصولات و خدمات جدید خود استفاده از سیستم‌های تصمیم‌یار را مفید می‌دانند. این سیستم‌ها همچنین باعث ارتقای پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری در تیم‌های مجازی می‌شوند.

^۱ RAND

^۲ Best buy

کاربرد حل مسئله

رسیدگی مرکز روزمونت به امور کارکنان

روزمونت سنتر^۱، یک مؤسسه خدمات اجتماعی در کلمبوس، اوهایو^۲، به جوانان و خانواده‌های کم درآمد کمک می‌کند. بودجه این مرکز توسط مؤسسات فدرال، ایالتی و محلی، همراه با کمک بیمه‌ها و اهدا کنندگان خصوصی تأمین می‌شود. اخیراً نرخ ترک خدمت کارکنان این مرکز ظرف سه سال از ۴۱ درصد به ۷۲ درصد افزایش یافت که با نرخ ترک خدمت ۵۰-۶۰ درصدی در سطح ملی بیشتر است. همچنین این مرکز متوجه کاهش انگیزش و دل‌بستگی کارکنان و کیفیت خدمات ارائه شده طی این مدت شد. سونیا لاتا^۳، مدیر منابع انسانی مرکز، مسئول بررسی ترک خدمت شد؛ بنابراین تیمی برای بررسی دلایل این موضوع تشکیل داد. این تیم بررسی‌های قبلی رضایت شغلی و مصاحبه‌های خروج را بررسی و این موضوعات را شناسایی کردند: افراد به دلیل «تقاضای کار، موضوعات تعادل کار-زندگی مانند کار در ساعات شب و آخر هفته، حقوق و دستمزد پایین، مسئولیت‌های مستلزم در دسترس بودن بدون دریافتی اضافی»، فرصت‌های اندک توسعه کارراهه شغلی و عدم پشتیبانی مدیران شغل خود را ترک کردند. لاتا نمی‌دانست چگونه می‌تواند این دلایل احتمالی ترک خدمت را رفع کند. بنابراین تصمیم گرفت از گروه ویژه بخواهد تا با مصاحبه با مدیران سایر مؤسسات خدمات اجتماعی در اوهایو چگونگی مدیریت مسائل مشابه سازمانی را کشف کنند.

به‌کارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله موجود در این مثال را تعریف کنید.

گام دوم: علل احتمالی این مسائل را شناسایی کنید. کدام مفاهیم یا تئوری‌های رفتار سازمانی در توضیح دلایل ترک خدمت افراد مفید است؟

گام سوم: توصیه‌های خود را برای حل مشکل ارائه دهید.

¹ Rosemont Center

² Columbus, Ohio

³ Sonya Latta

۷.۱۱ خلاقیت

پرسش اصلی

چگونه می‌توان رفتار خلاقانه خود و کارکنان را افزایش داد؟

تصویر بزرگ‌تر

در صورت نیاز آیا می‌توانید خلاق‌تر باشید؟ به عنوان یک مدیر، آیا قادر به ارتقای خلاقیت گروه خود هستید؟ پاسخ هر دو پرسش مثبت است. از دیدگاه رفتار سازمانی می‌توان خلاقیت را به عنوان یک فرآیند و پیامد در نظر گرفت (چارچوب سازماندهی در شکل ۱۰.۱۱ را ببینید). جنبه فرآیندی خلاقیت شامل چهار رفتار کلیدی می‌شود: تدوین/تعریف مسئله، آمادگی/گردآوری اطلاعات، خلق ایده و ارزیابی/اعتبارسنجی ایده. شما می‌توانید خلاقیت را با برخی توصیه‌های کاربردی افزایش دهید.

خلاقیت، به عنوان فرآیند تولید «ایده‌های جدید و مفید درباره محصولات، خدمات، فرآیندها و رویه‌ها تعریف می‌شود». خلاق بودن می‌تواند به سادگی یافتن مکان جدید برای آویختن کلیدهای اتومبیل یا به پیچیدگی تولید یک میکرورایانه جیبی باشد. شما می‌توانید با ترکیب و درآمیختن چیزهای فعلی یا ارتقاء و تغییر آن‌ها، چیز جدیدی خلق کنید. در ادامه مدلی از خلاقیت را برای کسب بینش درباره روش‌های ارتقای خلاقیت خود و به عنوان یک مدیر افزایش خلاقیت کارکنان در نظر می‌گیریم.

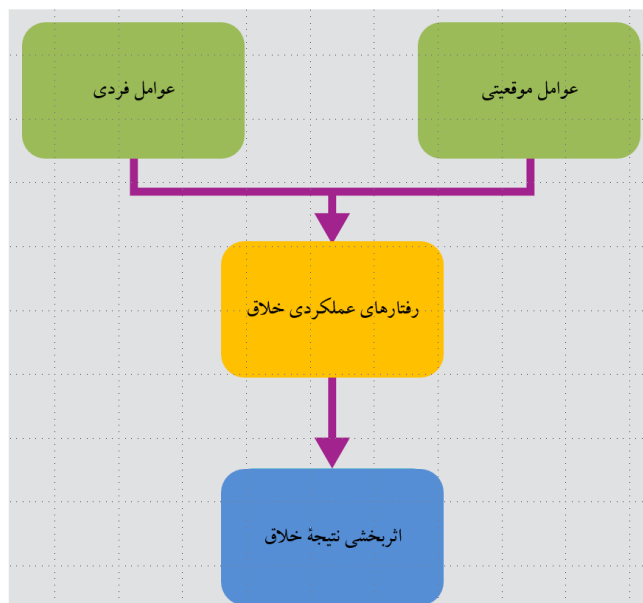
مدلی از خلاقیت

شکل ۶.۱۱، مدلی از خلاقیت را نشان می‌دهد. همانطور که می‌بینید، این مدل به شکل ظریفی از چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی نشأت می‌گیرد که در آن ترکیبی از عوامل فردی و موقعیتی بر رفتارهای عملکردی خلاق^۱ و در نتیجه اثربخشی نتیجه خلاق^۲ تأثیر می‌گذارند. بررسی این مدل را با بحث درباره تفاوت میان رفتارهای عملکردی خلاق و اثربخشی نتیجه خلاق آغاز می‌کنیم.

رفتارهای عملکردی خلاق باعث ایجاد اثربخشی

نتیجه خلاق می‌شوند: رفتارهای عملکردی خلاق،

چهار رفتار کلیدی هستند که ایجاد نتایج خلاقانه را پیش می‌برند. **اثربخشی نتیجه خلاق «نوآوری و سودمندی (کیفیت) مشترک یک محصول یا خدمت است»** که توسط دیگران قضاوت می‌شود.



شکل ۶.۱۱ مدلی از خلاقیت

به اعتقاد پژوهشگران، چهار رفتار سازنده رفتارهای عملکردی خلاق مطابق توالی زیر آشکار می‌شوند.

¹ creative performance behaviors

² creative outcome effectiveness

- **تدوین/تعریف مسئله:** این مرحله مشابه گام اول رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله است. تعریف دقیق مسئله باعث افزایش خلاقیت شما می‌شود و به سیستم اول تفکر نیاز دارد (سیستم ۱ تفکر شهودی و عمدتاً ناخودآگاه است).
- **تهیه/گردآوری اطلاعات:** مرحله آمادگی نشان دهنده این نکته است که خلاقیت از پایه‌ای از دانش آغاز می‌شود. به اعتقاد کارشناسان، خلاقیت از همگرایی دانش ضمنی و دانش صریح ناشی می‌شود. لوول وود^۱، پرکارترین مخترع تاریخ آمریکا- با داشتن ۱۰۸۵ حق ثبت اختراع، یعنی یکی بیشتر از توماس آلوا ادیسون^۲ است.

مثال: وود یک فیزیکدان نجومی، یک دیرینه شناس خودآموخته و یک دانشمند کامپیوتر است. او برای خلاق بودن، سخت کار می‌کند. او در اظهار نظر در مورد زمان تحصیل در دانشگاه و تحصیلات تکمیلی، به نویسنده‌ای از بلومبرگ بیزینس ویک گفت که «اغلب در اولین آزمون یک دوره خاص شکست می‌خورم یا کمترین نمره را می‌گرفتم و با تکرار و تلاش شدید نمرات خود را بهبود می‌بخشید.» وی توانایی خود در یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای مسائل را به مطالعه زیاد خود نسبت می‌دهد. او به صورت منظم و از روی جدیت، سی و شش مجله آکادمیک حوزه‌های مختلف را مطالعه می‌کند. او این عادت را از شیمی دان و نویسنده لینوس پاولینگ^۳ یاد گرفت. وود از پاولینگ پرسید که چگونه همه ایده‌های عالی خود را ارائه می‌دهد؟ پاولینگ در پاسخ گفت: «واقعاً هیچ چیزی در آن وجود ندارد». تو فقط می‌خوانی، و آنچه را می‌خوانی به یاد می‌سپاری».

همانطور که شغل وود نشان می‌دهد، آمادگی/گردآوری اطلاعات شامل جستجوی هدفمند و فعالانه اطلاعات جدید مربوط به یک مسئله است.

- **خلق ایده:** تولید ایده‌ها مستلزم ایجاد ارتباطات ذهنی جدید درباره کار یا مسئله موجود است. این رفتار مورد تأکید در طوفان فکری و مستلزم سیستم اول تفکر است.
- **ارزیابی/اعتبارسنجی ایده:** انتخاب خلاقانه‌ترین و مطمئن‌ترین ایده از میان چند گزینه مستلزم سیستم دوم تفکر است (سیستم دوم تفکر تحلیلی و آگاهانه‌تر است).

محرك‌های رفتارهای عملکردی خلاق: بر اساس شکل ۶.۱۱، عوامل فردی و موقعیتی با یکدیگر چهار رفتار عملکردی خلاق (به عنوان عوامل ورودی چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی) را شکل می‌دهند. در ادامه به طور خلاصه به عوامل فردی و ویژگی‌های موقعیتی شناسایی شده از طریق پژوهش‌ها به عنوان عوامل محرك رفتارهای عملکردی خلاق اشاره می‌کنیم:

- **عوامل فردی:** خلاقیت با انگیزه و دانش مرتبط آغاز می‌شود. مانند لوول وود، افراد باید انگیزه داشته باشند تا از دانش و توانایی خود برای ایجاد ایده‌ها، محصولات و راه‌حل‌های جدید برای انواع مشکلات استفاده کنند. سایر محرك‌های خلاقیت شامل ابعاد پنج گانه شخصیت، خودکارآمدی، فرهنگ ملی، گرایش به تحمل ابهام و شخصیت کنشگر هستند.
- **عوامل موقعیتی:** سیستم‌های کاری با تعهد بالا^۴ باعث ترویج رفتار خلاق می‌شوند. سیستم‌های کاری با تعهد بالا بر استخدام انتخابی، آموزش جامع، دستمزد نسبتاً بالا، پرداخت مبتنی بر عملکرد و مزایای خوب مبتنی هستند. به اعتقاد ما، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، با نشان دادن نوعی حمایت اجتماعی از کارکنان، آن‌ها را به تلاش بیشتر برای رفتارهای خلاقانه سوق می‌دهند.

¹ Lowell Wood

² Thomas Alva Edison

³ Linus Pauling

⁴ High-commitment work systems

از دیگر عوامل مهم موقعیتی می‌توان به تنوع بین فردی، فشار زمان، روابط مثبت با سرپرستان و همکاران، پاسخگویی متقابل در بین اعضای گروه و موقعیت مکانی مجموعه‌های کاری اشاره کرد. مثلاً بسیاری از سازمان‌ها مانند گوگل، زاپوس، سیلزفورد دات کام و یاهو محیط کاری را برای تشویق گفتگوهای اتفاقی میان کارکنان غیرهمکار با یکدیگر طراحی می‌کنند. یک خبرنگار *وال استریٹ ژورنال*، اعلام کرد که شرکت‌ها این کار را با «متراکم کردن کارکنان در فضاهای کوچک‌تر برای افزایش احتمال ملاقات تصادفی آن‌ها با یکدیگر» انجام می‌دهند. آن‌ها همچنین «با نصب برجسب‌های سرگرم‌کننده‌ای مانند بازی‌های تفننی، سعی در گفت و گوی کارکنان در مکان‌های سنتی صحبت کارکنان مانند آسانسورها دارند.»

فرهنگ و جو سازمانی نیز در بیان رفتارهای خلاقانه نقش دارند. خودارزیابی ۴.۱۱، جو خلاقیت را می‌سنجد. اگر می‌خواهید بدانید که محل کار فعلی یا پیشین شما دارای جو خلاقیت است، آن را انجام دهید.

این دفتر گوگل در لندن نوع محیط کار "دنج" را نشان می‌دهد که خلاقیت را ارتقا می‌دهد. آیا فکر می‌کنید این دفتر باعث حواس پرتی می‌شود یا فکر می‌کنید این کار باعث افزایش عملکرد خلاق شما می‌شود؟

© View Pictures/UIG/Getty Images

خودارزیابی ۴.۱۱

ارزیابی جو خلاقیت

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. چه مواردی بیشترین و کمترین نقش را در ایجاد جو خلاقیت شرکت ایفا می‌کنند؟
۲. بر اساس نتایج و پیشنهادات شما در بخش به کارگیری رفتار سازمانی زیر، برای افزایش سطح خلاقیت در این سازمان چه می‌توانید انجام دهید؟

خودارزیابی ۴.۱۱

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

شماره	نظر شما راجع به گویه های زیر چه می باشد؟	مخالف کاملاً	مخالف	تا حدودی	موافق	موافق کاملاً
۱	سازمان ما به ایده های جدید پاداش می دهد.					
۲	سازمان ما فعالیت های ریسک پذیر افراد را تحمل نمی کند.					
۳	سازمان ما منابعی را جهت تسهیل ایجاد ایده های جدید افراد اختصاص می دهد.					
۴	سازمان ما تکنولوژی مربوطه را برای خلاقیت فراهم می کند.					
۵	سازمان ما ایده های جدید را به رسمیت نمی شناسد.					
۶	سازمان ما باعث ایجاد ایده های جدید می شود.					
۷	سازمان ما به ایده هایی که افراد تولید می کنند، اعتماد دارد.					
۸	سرپرستان ما استفاده از مهارت های متنوع را تشویق می کنند.					
۹	در سازمان ما سرپرستان خلاقیت را تسهیل می کنند.					
۱۰	در سازمان ما سرپرستان اهداف خلاقیت را تعیین می کنند.					
۱۱	در بخش ما شفافیت نظارتی وجود ندارد.					
۱۲	در سازمان ما، سرپرستان با کارمندان خود مشورت می کنند.					
۱۳	ما کار یکدیگر را تیم هایمان به چالش می کشیم.					
۱۴	برای هر عضو تیم، گروه پشتیبانی لازم را ارائه می دهد.					
۱۵	ارتباطات در بین تیم های کاری باز است.					
۱۶	ما در فضای کاری دوستانه کار می کنیم.					
۱۷	اختلاف نظر در کار تیمی ما سازنده است.					

نحوه نمره دهی

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

امتیازات خود را از عبارات فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۱۷ و حداکثر ۸۵ خواهد بود.

امتیاز بین ۱۷ - ۳۹: میزان جو خلاق ضعیف است.

امتیاز بین ۴۰ - ۵۶: میزان جو خلاق متوسط است.

امتیاز بیشتر از ۵۶: میزان جو خلاق بسیار خوب است.

ردیف	ابعاد	گویه ها
۱	حمایت سازمانی	(۱ تا ۷)
۲	حمایت سرپرستان	۸ تا ۱۲
۳	حمایت گروه های کاری	۱۳ تا ۱۷

توصیه‌های کاربردی برای افزایش خلاقیت

علیرغم توصیه‌های برخی مشاوران مبنی بر استفاده از هیپنوتیزم برای افزایش خلاقیت کارکنان، ما پیشنهاد مبتنی بر پژوهش و تجربه کاربردی را ترجیح می‌دهیم. اولین توصیه مدیریت مؤثر چهار رفتار عملکردی خلاق است. پیشنهاد دیگر این است که به خود اجازه دهید تا از سردرگمی لذت ببرید. به گفته کارشناسان، «در هنگام تجربه خستگی، دو منطقه از مغز ممکن است مشغول همکاری نزدیک باشند - شبکه اجرایی به عنوان حل‌کننده مسائل و شبکه به اصطلاح پیش فرض که در هنگام عدم درگیری مغز با چیز خارجی، این کار را می‌کند. نتیجه، افزایش خلاقیت است.» بنابراین به گفته متخصص مدیریت مانفرد کتس دووریس¹ انجام ندادن «هیچ کار خاصی» مانند «نشستن در یک کافه، قدم زدن در پارک، دراز کشیدن در ساحل یا حتی خیره شدن به فضا در حالی که بقیه مشغول کار هستند، یکی از خلاقانه‌ترین کارهای قابل انجام برای ما است.» پژوهش‌ها همچنین برخی نکات کاربردی برای افزایش خلاقیت را نشان می‌دهند.

به کارگیری رفتار سازمانی

نکاتی برای برانگیختن خلاقیت

۱. خلاقیت مستلزم انگیزش است. چه زمانی را برای استراحت و فکر کردن صرف کنید، و چه طوفان فکری فعالانه، باید برای خلاقیت تلاش کنید.
۲. بگذارید ضمیر ناخودآگاه کار خود را انجام دهد. فشار بر ذهن برای ایجاد ایده ممکن است خلاقیت را خفه کند. پیاده‌روی یا استراحت کنید یا فقط روی چیز دیگری تمرکز کنید.
۳. خیال‌پردازی کنید و برای آن در میان کارهای روزمره وقت بگذارید.
۴. به دنبال چیزهای غیرمعمول باشید. تماشای بازدید یا گوش دادن به داستان یا چیزهای عجیب و غریب می‌تواند باعث ایجاد ایده‌های جدید شود.
۵. خود را با رنگ آبی احاطه کنید زیرا باعث ایجاد آرامش و تفکر تداعی کننده می‌شود.
۶. مانند یک بچه فکر کنید. با تصور خود در سن کودکی، ببینید در آن زمان چگونه مسئله را حل می‌کردید.
۷. زمانی را برای خندیدن اختصاص دهید. با دیدن یک ویدئوی کوتاه یا ارائه کمدی، بینش خود را برانگیزانید.
۸. سعی کنید مسائل را در حالت مستی حل کنید زیرا مستی باعث افزایش خلاقیت می‌شود.

در اینجا یک مسئله پایانی باقی می‌ماند. آیا سازمان‌ها باید برای افزایش خلاقیت از پاداش‌های بیرونی مانند پرداخت و ارتقاء استفاده کنند؟ در حالی که انجام این کار به نظر عقل سلیم می‌رسد، تحقیقات نشان می‌دهند که پاداش‌ها تأثیرات متعارضی بر رفتار خلاق دارند. از آن‌جا که پاداش‌ها نشان از کنترل شدن افراد دارند، ممکن است باعث کاهش خلاقیت شوند. اما از سوی دیگر، وقتی پاداش‌ها اطلاعاتی

¹ Manfred Kets de Vries

دربارۀ موارد مهم و با ارزش فراهم کنند، می‌توانند باعث افزایش خلاقیت شوند. با جمع‌بندی همه این‌ها، تیمی از محققان نتیجه گرفتند، «تأثیر پاداش بر عملکرد خلاق به نوع پاداش و زمینه ارائه آن بستگی دارد.» به عبارت دیگر، مدیران نباید از یک رویکرد واحد برای ایجاد ارتباط میان پاداش و رفتار خلاق استفاده کنند.

آنچه در این فصل آموختیم

شما با مطالعه این فصل آموختید که مهارت‌های تصمیم‌گیری و خلاقیت بسیار مهم‌اند و برای استفاده از آن‌ها ابزارها و تکنیک‌هایی موجود است. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر تقویت و سپس با استفاده از چارچوب سازماندهی کامل کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود را بر روی مطالب به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل یازدهم

۱.۱۱ مدل‌های عقلایی و غیرعقلایی تصمیم‌گیری

- به طور کلی دو شیوه اصلی برای تفکر وجود دارد. سیستم اول شهودی‌تر و ناخودآگاه‌تر، و سیستم دوم تحلیلی‌تر و آگاهانه‌تر است.
- مدل عقلایی نشان می‌دهد که چرا مدیران باید تصمیم بگیرند.
- چهار مرحله تصمیم‌گیری عقلایی، (۱) شناسایی مسئله یا فرصت، (۲) خلق راه‌حل‌های جایگزین، (۳) ارزیابی گزینه‌ها و انتخاب یک راه‌حل و (۴) اجرا و ارزیابی راه‌حل انتخابی هستند.
- مدل‌های غیرعقلایی چگونگی تصمیم‌گیری واقعی مدیران را نشان می‌دهند. دو مدل غیرعقلایی رایج، هنجاری و شهودی هستند.
- بر اساس مدل هنجاری، تصمیم‌گیران با عقلانیت محدود هدایت می‌شوند که نشان دهنده این حقیقت است که آن‌ها تحت تأثیر محدودیت‌های گوناگون‌اند و این محدودیت منجر به رضایت بخشی تا حد امکان می‌شوند.
- دو نوع شهود وجود دارد: حدس و گمان جامع‌نگر و تجربه خودکار. شهود با دو فرآیند متمایز نشان داده می‌شود: یکی از آن‌ها خودکار و دیگری کنترل شده است. همچنین دو منبع مختلف برای شهود موجود است: خبرگی و احساسات.

۲.۱۱ سوگیری‌های تصمیم‌گیری: قوانین سرانگشتی یا روش‌های اکتشافی

- سوگیری‌های تصمیم‌گیری ناشی از روش‌های اکتشافی قضاوتی هستند. هشت سوگیری رایج، (الف) تأیید، (ب) اعتماد بیش از حد، (پ) در دسترس بودن، (ت) نمایندگی، (ث) تشدید تعهد، (ج) لنگر انداختن، (چ) واپس‌نگری و (ح) قالب‌نگری هستند.

۳.۱۱ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

- هدف از تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد استفاده از بهترین داده‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری است.
- این روش تصمیم‌گیری سه هدف دارد: اخذ تصمیم، شکل بخشیدن و تحت تأثیر قرار دادن و تأیید و پشتیبانی تصمیمات.
- کلان‌داده نشان دهنده حجم زیادی از داده‌های موجود برای تصمیم‌گیری است و باعث شفافیت و مفیدتر بودن اطلاعات می‌شوند و سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا با سنجش و جمع‌آوری انواع گوناگون داده‌های عملکردی در بخش‌بندی مشتریان و توسعه محصولات جدید مؤثر باشند.

۴.۱۱ چهار سبک تصمیم‌گیری

- مدل سبک‌های تصمیم‌گیری بر اساس این ایده است که داده‌ها در دو بعد دارای تفاوت‌اند: جهت‌گیری ارزشی و تحمل ابهام.
- چهار سبک تصمیم‌گیری وجود دارد: تحلیلی، ادراکی، رفتاری و دستوری.

۵.۱۱ یک نقشه راه برای تصمیم‌گیری اخلاقی

- یک درخت تصمیم، نمایشی گرافیکی از فرآیند اخذ تصمیمات اساسی است.

- درخت تصمیم اخلاقی، رویکردی ساختارمند برای اخذ تصمیمات اخلاقی است.
- پاسخ به مجموعه‌ای از پرسش‌های در قالب درخت به پیشنهاد یک تصمیم منجر می‌شود.

۶.۱۱ تصمیم‌گیری گروهی

- استفاده از گروه‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری دارای مزایا و معایبی است.
- مزایای آن شامل: (۱) مجموعه غنی‌تری از دانش، (۲) رویکردهای گوناگون به مسئله، (۳) تعهد بیشتر به تصمیمات و (۴) الگوسازی آشکارتر است.
- معایب آن نیز شامل: (۱) فشار اجتماعی برای اخذ تصمیمات خاص، (۲) تحت تأثیر چند نفر خاص قرار گرفتن، (۳) جابه‌جایی هدف و (۴) گروه‌اندیشی است.
- گروه‌اندیشی باعث کاهش کیفیت تصمیمات می‌شود و ناشی از انسجام بالای اعضای گروه با یکدیگر و نادیده گرفتن تفاوت‌های فردی است.
- هفت نشانه برای وقوع گروه‌اندیشی وجود دارد.
- یک رویکرد اقتضایی می‌تواند در تصمیم‌گیری برای استفاده از گروه‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری مفید باشد.
- سه ابزار رایج تصمیم‌گیری طوفان فکری، تکنیک دلفی و سیستم‌های تصمیم‌یار هستند.

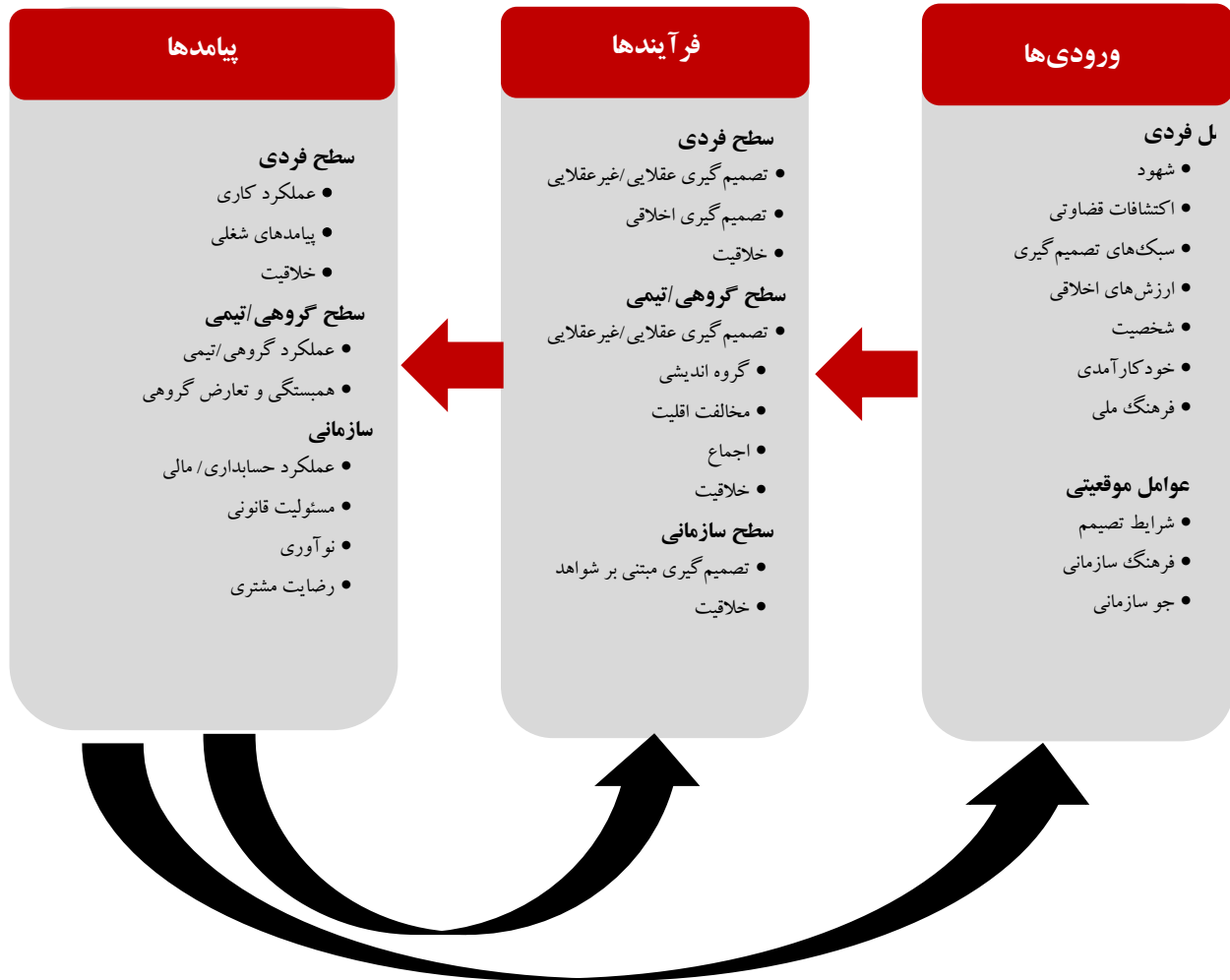
۷.۱۱ خلاقیت

- خلاقیت فرآیند استفاده از تصور و مهارت توسعه یک محصول، شیء، فرآیند یا فکر جدید یا منحصربه‌فرد است.
- چهار رفتار عملکردی خلاق برای افزایش خلاقیت تدوین/تعریف مسئله، آمادگی/گردآوری اطلاعات، خلق ایده و ارزیابی/اعتبارسنجی ایده هستند.
- رفتارهای خلاق تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی و موقعیتی هستند.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل یازدهم

شما آموختید که تصمیم‌گیری یک فرآیند کلیدی در سطوح فردی و گروهی/تیمی و تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی مانند شهود، سبک‌های تصمیم‌گیری، شخصیت و خودکارآمدی و همچنین عوامل موقعیتی مانند: موقعیت تصمیم، فرهنگ سازمانی و جو سازمانی است. مطابق شکل ۷.۱۱، تعدادی از فرآیندهای دیگر بر نتایج مرتبط با تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. تصمیم‌گیری با پیامدهای فردی عملکرد کاری، پیامدهای شغلی و خلاقیت مرتبط است. در سطح گروهی نیز بر عملکرد گروهی/تیمی و انسجام و تعارض گروهی تأثیر

می‌گذارد. در نهایت اینکه تصمیم‌گیری بر عملکرد کلی مالی یک سازمان، نوآوری و رضایت مشتری تأثیر دارد.



شکل ۷.۱۱ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل یازدهم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سؤالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سؤالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۷.۱۱، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. چگونه می‌توان مدل‌های عقلایی و غیرعقلایی تصمیم‌گیری را ادغام کرد؟
۲. منطقی بودن سخت است. سوگیری‌هایی مسیر تصمیم‌گیری کدامند؟
۳. چگونه می‌توان از تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد به شکل مؤثرتری استفاده کرد؟
۴. چگونه باید تصمیم گرفت؟
۵. چگونه می‌توان اخلاقی بودن تصمیمات را ارزیابی کرد؟

۶. مزایا و معایب تصمیم‌گیری گروهی و ابزارهای گوناگون حل مسئله کدامند؟

۷. چگونه می‌توان رفتار خلاقانه خود و کارکنان را افزایش داد؟

کاربردهای فردی

هفت اقدام برای به کارگیری فردی مطالب این فصل می توان بیان کرد. اول اینکه، بر روی توسعه مهارت های تفکر انتقادی و حل مسئله خود کار کنید. برای این کار می توانید همه بخش های کاربرد حل مسئله و مثال های مطرح شده در این کتاب را حل کنید. همچنین می توانید در بحث های موردی سایر کلاس های خود نقش فعالی ایفا کنید. دوم اینکه، برای شناسایی مسائل در محل کار تمرین کنید و گزینه های مختلف را برای حل آن ها به مدیر خود پیشنهاد کنید. سوم اینکه تصمیمات گذشته را بررسی کنید که نتیجه ضعیفی داشته اند و ببینید که آیا تحت تأثیر هر یک از هشت سوگیری تصمیم گیری قرار گرفته اید. آگاهی از این سوگیری ها به اجتناب خودکار از دچار شدن به آن ها در آینده کمک می کند. چهارم اینکه، با ارزیابی سبک تصمیم گیری خود، تأثیر آن را بر کار تیمی خود در محل تحصیل و محل کار در نظر بگیرید. پنجم اینکه، برای حل هر یک از چالش های قانونی/اخلاقی پایان هر فصل این کتاب، از درخت تصمیم گیری اخلاقی استفاده کنید. ششم اینکه، در هنگام به کارگیری طوفان فکری با سایر افراد از اصول راهنمای ارائه شده استفاده کنید. در نهایت اینکه سعی کنید راه هایی برای استفاده از این نکات در جهت افزایش خلاقیت بیابید.

کاربردهای مدیریتی

شش نکته کاربردی کلیدی برای مدیران در این فصل وجود دارد. اول، بدانید که مهارت های تصمیم گیری شما به عنوان یک مدیر، علاوه بر پیشرفت کارراه خود بر تعداد زیادی از پیامدهای مهم فردی، گروهی و سازمانی تأثیر گذار است. دوم، با آگاهی از سوگیری های تصمیم گیری، از آن ها اجتناب کنید. سوم اینکه، نقاط قوت و ضعف سبک تصمیم گیری خود را تحلیل کنید و بر مبنای نقاط قوت خود اقدام کنید. چهارم اینکه، چگونگی استفاده از داده های بزرگ را در نقش مدیریتی خود در نظر بگیرید. اگر در این خصوص فاقد پیش زمینه آماری هستید، بهتر است در یک دوره آموزشی شرکت کنید. پنجم اینکه اجرای مؤثر جلسات طوفان فکری را به کارکنان خود بیاموزید. در نهایت اینکه، به دنبال راهی برای افزایش خلاقیت تیم خود با استفاده از مدل خلاقیت باشید. به خاطر داشته باشید که رفتارهای خلاقانه تیم شما تأثیر مثبتی بر مجموعه ای از پیامدهای مهم دارد.

مورد کاربردی حل مسئله

در شهر فلینت میشیگان آب ننوشید.

فلینت میشیگان، در ۷۰ مایلی شمال دیترویت واقع شده است. جمعیت آن حدود ۹۹۰۰۰ نفر و تقریباً ۴۲ درصد از ساکنان آن زیر خط فقر زندگی می‌کنند و پنجاه و شش درصد جامعه را سیاهپوستان تشکیل می‌دهند. شرایط ضعیف اقتصادی، همیشه برای فلینت معمول نبود. این شهر به لطف فعالیت یک کارخانه بزرگ جنرال موتورز سال‌ها رونق داشت، اما با کوچک سازی شرکت در دهه ۱۹۸۰ شرایط تغییر کرد. این مورد کاربردی دربارهٔ یک سری از تصمیماتی است که منجر به آلودگی تأمین آب فلینت شد. فرماندار میشیگان در آن زمان ریک اسنایدر^۱ و شهردار فلینت داین والینگ^۲ بودند. در سال ۲۰۱۶ فرماندار یک یک کارگروه دارای شش عضو شامل متخصصان زمینه‌های مختلف از بهداشت عمومی تا مسائل زیست محیطی برای بررسی تأمین آب تشکیل داد. برای تحلیل این مورد خود را به عنوان یکی از اعضای این کارگروه در نظر بگیرید.

پیشینه اتفاقات

اسنایدر با قدرت تجارب و تجربه مدیریتی خود و قول «آوردن متخصصان بیرون برای تحول شهرداری‌های دارای مشکل اقتصادی کاندیدای فرمانداری شد. برای انجام این کار، وی توانست از قانون موجود استفاده کند که به فرماندار اجازه می‌داد با تعیین «مدیر اضطراری» برای تصمیمات مهم سیاسی از مقامات منتخب محلی پیشی بگیرد.» این نکته مهمی است زیرا اسنایدر دو مدیر اضطراری دارای نقش کلیدی را در این مورد تعیین کرد.

به گفته *وال استریت ژورنال*، یکی از اولین دستورات مدیر اضطراری در سال ۲۰۱۱ «یافتن منبع آب ارزان‌تر از اداره آب و فاضلاب دیترویت^۳ بود، که سال‌ها بود نرخ را افزایش می‌داد.» شورای شهر فلینت در مارس ۲۰۱۳ با هفت رأی موافق در برابر یک رأی مخالف «به خروج از سیستم دیترویت و استفاده از سیستم جدید پیشنهادی شهرستان جنسی^۴ برای برداشت آب خود از دریاچه هورون^۵» رأی داد. انتقال به سیستم جدید توسط مدیر اضطراری اد کورتز^۶ در سال ۲۰۱۳ رسمی شد، و اندی دیلون^۷، خزانه دار دولت، بودجه ۸۱ میلیون دلاری را تأیید کرد. انتظار می‌رفت این تصمیم باعث صرفه‌جویی چند میلیون دلاری برای شهر شود.

سپس کورتز دستور انجام مطالعه‌ای را داد برای یافتن اینکه آیا می‌توان از رودخانه فلینت به عنوان منبع آب در هنگام ساخت خط لوله از دریاچه هورون استفاده کرد. پانل مطالعه به این نتیجه رسید که آب رودخانه یکی از گزینه‌ها است، اما چالش‌هایی به همراه دارد. مشخص نیست که آیا گزینه‌های مناسب دیگری نیز در نظر گرفته شده‌اند یا خیر. اسکات کینکاید، عضو شورای شهر فلینت، به وال استریت ژورنال گفت که استفاده از رودخانه فلینت به عنوان منبع اصلی آب هرگز در هنگام رأی‌گیری شورا «مورد بحث قرار نگرفت». یک سال بعد، دارنل اریل^۸، مدیر جدید اضطراری، به استفاده از آب دیترویت پایان داد و اجرای طرح استفاده از آب رودخانه فلینت را آغاز کرد. پس از آن اداره کیفیت محیط زیست میشیگان^۹ مجوزهای به روزرسانی تصفیه خانه فلینت را تصویب کرد که به آن امکان می‌داد آب

¹ Rick Snyder

² Dayne Walling

³ Detroit

⁴ Genesee

⁵ Huron

⁶ Ed Kurtz

⁷ Andy Dillon

⁸ Darnell Early

⁹ The Michigan Department of Environmental Quality (MDEQ)

رودخانه را تصفیه کند. مایک گلاسگو^۱، ناظر آزمایشگاه در مرکز تصفیه آب، با ارسال ایمیل به اداره کیفیت محیط زیست میشیگان اعلام کرد: «تصفیه خانه فلینت آماده آغاز تصفیه آب رودخانه فلینت نبوده و بر خلاف دستور من این کار را انجام می دهد». او به کمیته تحقیق اعلام کرد که هیچ کس پاسخگو نیست. در عرض چند روز آب از رودخانه به خانه های ساکنان جاری شد. گرچه گلاسکو فکر میکرد این ایده بدی است و «هیچ کس نظر او را به شکل رسمی نپرسید»، اما ظاهراً او دست از اعتراض برداشت.

گلاسکو «شهادت داد که انتظار داشت از مواد شیمیایی کنترل کننده خوردگی در فرآیند تصفیه استفاده شود، اما دولت به مواد شیمیایی نیاز نداشت. کارخانه به هیچ عنوان قادر به افزودن فسفات نبود ... زیرا تجهیزات لازم را نداشت و برای سفارش و نصب آن باید سه تا شش ماه صبر می کرد ... مهلت مقرر نیز باید رعایت می شد. تقریباً احساس می کنم همه چیز خیلی سریع اتفاق می افتاد... چیزهای مختلفی برای اتفاق افتادن... نادیده گرفتن این موارد تا حدودی آسان بود».

چه اتفاقی برای آب افتاد؟

آب شروع به قهوه ای شدن کرد و بوی کلر می داد. ساکنانی مانند لی آن والترز^۲، شروع به آگاهی از تغییرات در خانواده خود شدند. موی همه شروع به ریزش کرد و بچه ها به مشکلات زیادی دچار شدند. والترز به یک خبرنگار گفت که «دوقلوهای ۳ ساله اش به نام های گوین^۳ و گرت^۴ دچار ضایعات پوستی شدند. رشد گوین متوقف شد. در موارد مختلف، جی دی^۵ ۱۴ ساله به شدت از درد شکم رنج می برد به طوری که والترز او را به بیمارستان منتقل کرد. به یکباره لی آن والترز همه مژه هایش را از دست داد.»

در نهایت از شهرداری به خانه والترز آمده و آب را آزمایش کردند، اما به گفته کارشناسان، از روش نادرستی برای انجام این کار استفاده شد. مقامات همچنین اظهار داشتند که این مشکل به دلیل لوله کشی در خانه والترز است و نه به دلیل آلودگی منبع آب.

به نظر می رسد که خانواده والترز و بسیاری دیگر از اثرات سرب در تأمین آب رنج می بردند. این عوارض برای کودکان شدیدتر و ممکن بود منجر به «عواقب عصبی برگشتناپذیر شود». قرار گرفتن در معرض سرب با وجود شکایت های مکرر از ساکنان فلینت به مدت ۱۷ ماه ادامه داشت.

مقامات فلینت در ژانویه ۲۰۱۵ پیامی برای ساکنان ارسال کردند. آن ها اعلام کردند: «آب شهر حاوی مقادیر زیادی تری هالومتان، محصول جانبی ضد عفونی کننده مورد استفاده در تصفیه آب است. با گذشت زمان، این مواد شیمیایی ممکن است باعث مشکلات کبدی، کلیوی و سیستم عصبی شوند.» در این اعلان هشدار داده شده است: «افراد مریض و سالخورده ممکن است در معرض خطر بیشتری باشند، اما در آن گفته شده است که آب برای نوشیدن بی خطر است.»

شهرداری در بیشتر اوقات سال ۲۰۱۵ به مردم گفت که آب خوب است. شهردار والینگ^۶ گفت: «آب شهر قابل نوشیدن است. من و خانواده ام آن را می نوشیم و هر روز از آن استفاده می کنیم.»

شواهد دیگر خلاف این را نشان می دهد. آزمایشات مارک ادواردز^۷، متخصص خوردگی سرب در ویرجینیا تک^۸، نشان داد که غلظت سرب «بیش از دو برابر سطحی است که ای پی ای^۹ به عنوان ضایعات خطرناک طبقه بندی می کند.» این امر منجر به تحقیق توسط دکتر

¹ Mike Glasgow

² LeeAnne Walters

³ Gavin

⁴ Gerrett

⁵ JD

⁶ Walling

⁷ Marc Edwards

⁸ Virginia Tech

⁹ EPA

مونا هانا عتیشا^۱، متخصص اطفال در مرکز پزشکی هرلی^۲ شد. یافته های وی نشان داد که در کودکان زیر پنج سال غلظت سرب وجود دارد که از زمان تغییر کاربری شهر در استفاده از آب رودخانه فلینت دو برابر یا سه برابر شده است. حتی در بیماری لژیونر^۳ در منطقه فلینت یک جهش مشاهده شد. از ژوئن ۲۰۱۴ تا نوامبر ۲۰۱۵، ۸۷ نفر در بیمارستان بستری شدند و ۹ نفر درگذشتند. اگرچه هیچ دلیل علمی روشنی وجود ندارد که آب آلوده به سرب باعث این بیماری ها شده باشد، اما یک متخصص نتیجه گرفت: «با توجه به ارتباط بین کیفیت پایین آب و بیماری لژیونر در مطالعات علمی دیگر، این «نتیجه گیری منطقی» است. ساکنان فلینت در تلاش برای زندگی با این مشکل سختی های بسیاری را متحمل شده اند. هزینه استفاده از آب بطری برای نوشیدن و شستن ظروف را در نظر بگیرید. دوش گرفتن نیز به دلیل افزایش ضایعات پوستی مرتبط با استحمام در آب آلوده مشکل ساز بود. یک نظرسنجی نشان داد که ۸۰ درصد از ساکنان به دلیل بحران آب، اساساً عادت های استحمام خود را تغییر داده اند. طبق گزارشی در نیویورک تایمز، برخی در ورزشگاه های خارج از شهر عضو شده اند و از آن ها برای استحمام بیش از ورزش استفاده می کنند. دیگران ماه گذشته [مارس ۲۰۱۴] در صف طولانی منتظر دریافت دستگاه هایی به نام پامپ ان اسپری^۴ بودند؛ نازل و پمپ های پا که می توانند به عنوان دوش موقت به ۵ بطری آب گالن متصل شوند».

بررسی ها نشان دهنده چه بود؟

کاهش مالیات و تمایل به پس انداز در ایجاد خسارت به فلینت نقش مهمی داشت. یک اقتصاددان از دانشگاه ایالتی میشیگان به این نتیجه رسید که «کاهش شدید مالیات، که مقداری از آن در سال اول دولت فرماندار اسنایدر تصویب شده بود، عواقب جدی داشت». قدرت و اقتدار مدیران اورژانس به عنوان تصمیم گیران اصلی، بر زنجیره حوادث منتهی به فاجعه تأثیر گذاشت. همچنین مقامات دو آژانس دولتی - بخش کیفیت محیط زیست و وزارت بهداشت و خدمات انسانی - نیز در این وضعیت سهیم بودند. میگل دل تورال^۵، یک مقام آژانس حفاظت از محیط زیست ایالات متحده، به آن ها هشدار داد که فلینت برای محافظت از مردم در برابر آب رودخانه فلینت، محافظتی ضد خوردگی در نظر نگرفته است. این مقامات ایالتی همچنین هشدارهای مارک ادواردز و دکتر مونا هانا عتیشا را نادیده گرفتند. در نهایت اینکه، تصمیم تصویب مجوزها برای ارتقای تصفیه خانه فلینت توسط اداره کیفیت محیط زیست ناقص بود. ظاهراً مقامات، «قانون سرب و مس فدرال» را اشتباه تفسیر کردند که طبق آن شهر برای جلوگیری از شسته شدن سرب باید خوردگی در لوله را کنترل کند». مقامات محلی در تصمیم گیری برای استفاده از آب رودخانه فلینت به عنوان منبع موقت در هنگام ساخت خط لوله به دریاچه هورون نقش داشتند. تصاویر آن ها را در حال تصمیم گیری نشان می دهند. فرماندار و کارمندانش به خوبی نظارت نکردند. در یک گزارش اشاره شده است: «به رغم مشکلات فاحش و پیشنهادات ارائه شده توسط اعضای ارشد در دفتر فرمانداری، نه فرماندار و نه استانداری اقدامی خلاف تصمیمات نادرست ام دی ای کیو^۶ و مدیران بحران منصوب دولت انجام ندادند، که بخشی از این امر به دلیل اطمینان خاطری بود که ام دی ای کیو در مورد ایمن بودن آب مدعی بود». ام دی ای کیو همچنین بخاطر «عدم اجرای مقررات مربوط به آب آشامیدنی» مقصر شناخته شد، همچنین وزارت بهداشت دولت به دلیل «عدم اقدام مناسب و سریع برای محافظت از بهداشت عمومی مورد انتقاد قرار گرفت».

¹ Mona Hanna-Attisha

² Hurley Medical Center

³ Legionnaires

⁴ Pump-N-Sprays

⁵ Miguel Del Toral

⁶ MDEQ

در آگوست ۲۰۱۶، سی‌ان‌ان گزارش داد که «۹ مقام فعلی و پیشین ایالتی و محلی با موارد مختلفی از بی‌توجهی به وظیفه تا توطئه بر سر ادعاهایی روبرو هستند مبنی بر اینکه اطلاعات مردم را در مورد آلودگی سرب در آب آشامیدنی شهر مخفی نگه داشته‌اند».

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی، در شکل ۷.۱۱، مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید.

ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. دیدگاه یکی از اعضای کارگروه را مد نظر قرار دهید.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۷.۱۱ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به چارچوب سازماندهی مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندباره چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. مثلاً آیا ویژگی‌های کارکنان برای توضیح مشکل تعریف شده در گام اول مفید است؟

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. با در نظر گرفتن مفاهیم همه سطوح، برای هر مفهوم به عنوان یک دلیل احتمالی پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم - برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا یکی از فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید.

ب) ممکن است راه‌های احتمالی را در بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به کارگیری رفتار سازمانی بیابید زیرا حاوی بینش‌های دیگر افراد و شرکت‌ها درباره مسئله هستند.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

آیا اپل باید درخواست‌های دولت آمریکا برای باز کردن قفل آیفون را بپذیرد؟

این قضیه پیامدهای بلند مدت تصمیم اپل در مورد رد درخواست‌های محلی و فدرال برای باز کردن قفل داده‌ها در گوشی‌های آیفون را بررسی می‌کند. همه چیز با حمله تروریستی توسط سید رضوان فاروک^۱ و همسرش تاشفین مالک^۲ آغاز شد. در سال ۲۰۱۶، این زوج ۱۴ نفر را در سن برناردینو^۳، کالیفرنیا کشتند. اف‌بی‌آی^۴ می‌خواست محتویات تلفن فاروک را ببیند تا اطلاعاتی درباره افراد احتمالی دیگر دخیل در این حمله تروریستی بدست آورد. این شرکت می‌خواست اپل «نسخه ویژه‌ای از نرم‌افزار آیفون ایجاد کند که فقط در دستگاه بازیابی شده کار کند. اپل برای نصب روی آیفون مورد نظر باید آن را با کلیدهای مخفی امضا کند. این نسخه سفارشی «عملکرد پاک کردن خودکار را دور زده یا غیرفعال می‌کند بنابراین پس از چندین حدس ناموفق برای رمز عبور، تلفن را قفل نمی‌کند».

همکاری اپل با دولت مبنی بر در اختیار گذاشتن اطلاعات مرتبط خود مانند اطلاعات ذخیره شده توسط تروریست‌ها روی سرویس کلاود خود، کافی نبود. تروریست‌ها از پشتیبان‌گیری از تلفن خود دست کشیدند، که اف‌بی‌آی را مجبور کرد راهی برای دور زدن ویژگی‌های امنیتی اپل پیدا کند. اپل راهی برای این کار نداشت و از پذیرش درخواست خودداری کرد و منجر به صدور حکم دادگاه مبنی بر ایجاد نرم‌افزار مورد نیاز برای دور زدن ویژگی‌های امنیتی تلفن شد.

مدیر عامل شرکت اپل، تیم کوک در مصاحبه‌ای با ای‌بی‌سی^۵ گفت: «دولت نباید بتواند اپل را مجبور به خطر انداختن حریم خصوصی صدها میلیون کاربر آیفون کند تا قفل آیفون یک تروریست را باز کند». وی افزود که این کار «اپل را مجبور به ایجاد نرم‌افزاری معادل سرطان می‌کند». این شرکت همچنین ادعا می‌کند که «کدگذاری پشت در آیفون امنیت صدها میلیون مشتری آن را به خطر می‌اندازد». پس از تحت فشار قرار گرفتن اپل مبنی بر امکان جلوگیری از حمله تروریستی با همکاری، کوک پاسخ داد: «بعضی کارها سخت و بعضی کارها درست است، و بعضی نیز هم سخت و هم درست هستند. این یکی از آن‌ها است». مارک زاکربرگ از فیس بوک و سوندار پیچای^۶ از گوگل نیز از تصمیم کوک حمایت کردند. همزمان با آغاز دادگاه نهایی در اوایل سال ۲۰۱۶، اف‌بی‌آی از هکرها برای ورود به دستگاه کمک گرفت. شرکت‌هایی از ایالات متحده آمریکا و اسرائیل در این تلاش شرکت کردند و یکی از آن‌ها راه‌حلی پیدا کرد. دولت سپس پرونده قضایی خود را علیه اپل لغو کرد.

علیرغم به پایان رسیدن پرونده فوری تلفن فاروک، پیامدهای طولانی مدت در مورد فناوری محافظت شده با رمزگذاری همچنان باقی است. به گفته سخنگوی وزارت دادگستری ایالات متحده، ملانی نیومن^۷، «اطمینان از اینکه نیروی انتظامی می‌تواند اطلاعات دیجیتالی مهمی را برای محافظت از امنیت ملی و امنیت عمومی، یا با همکاری طرف‌های مربوطه یا از طریق سیستم دادگاه (در صورت عدم همکاری)، در اختیار دولت قرار دهد، همچنان در اولویت است». اپل در پاسخ، می‌گوید: «عمیقاً معتقد است که مردم در ایالات متحده آمریکا و سراسر جهان مستحق محافظت از داده‌ها، امنیت و حریم خصوصی هستند. قربانی کردن یکی برای دیگری فقط مردم و کشورها را در معرض خطر بیشتری قرار می‌دهد».

¹ Syed Rizwan Farook

² Tashfeen Malik

³ San Bernardino

⁴ FBI

⁵ ABC

⁶ Sundar Pichai

⁷ Melanie Newman

یواس‌ای تودی^۱ نتیجه گرفت بعید است که علاقه دولت به این مسئله از بین برود زیرا «مقامات ایالتی و محلی با بیش از ۱۰۰۰ تلفن هوشمند و سایر دستگاه‌های قفل شده‌ای روبرو می‌شوند که دسترسی به شواهد بالقوه را مسدود کرده‌اند». یکی از این موارد، وزارت دادگستری را به دنبال صدور حکم دادگاه در آوریل ۲۰۱۶ رهنمون کرد که اپل را مجبور کند قفل آیفون گرفته شده در تحقیقات مواد مخدر در بروکلین^۲ را باز کند. طبق اعلام *وال استریت ژورنال*، «مسائل فنی در پرونده بروکلین تا حدی متفاوت از سن برناردینو است زیرا شامل سخت‌افزار و نرم‌افزارهای مختلف آیفون است. اپل تکنیکی برای برداشت داده از تلفن بروکلین دارد اما در برابر استفاده از آن مقاومت کرده و می‌گوید مجبور کردن این کار به معنای تجاوز بیش از حد دولت و حمله به حریم خصوصی مشتریان است». کوک نیز عزم خود را جزم کرده و اعلام کرد: «ما از این مسئولیت کوتاه نخواهیم آمد... ما باید به عنوان یک ملت تصمیم بگیریم که دولت چقدر باید بر داده‌ها و حریم خصوصیمان نفوذ داشته باشد».

حل چالش

- موضع شما در مورد این مسئله اجبار شرکت‌های با فناوری پیشرفته مانند اپل به پذیرش تقاضای دولت برای باز کردن قفل تلفن چیست؟
۱. به نظر من امنیت ملی مهمتر از حریم خصوصی است. ضمن اینکه، ما در مورد قفل تلفن مجرمان صحبت می‌کنیم. شرکت‌های فناوری باید مجبور شوند به درخواست مقامات دولتی برای رفع انسداد دستگاه‌های رمزگذاری شده عمل کنند.
 ۲. اگرچه داده‌ها و حریم خصوصی ما باید محافظت شود، اما من فکر می‌کنم اپل و سایر شرکت‌های فناوری فقط در مواردی که پرونده تروریسم باشد مجبور به رعایت این موارد هستند. برای بررسی سایر فعالیت‌های مجرمانه، نباید قفل دستگاه‌های رمزگذاری شده باز شوند.
 ۳. حریم خصوصی داده‌ها و محتوای تلفن ما باید محافظت شوند. من طرفدار باز کردن قفل دستگاه‌های رمزگذاری شده توسط اپل یا سایر شرکت‌ها نیستم.
 ۴. راه حل دیگری ارائه دهید.

¹ USA Today

² Brooklyn

۱۲ قدرت، نفوذ و سیاست

چگونه می‌توان از قدرت، نفوذ و سیاست برای ارتقای اثربخشی بهره‌مند شد؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این فصل پاسخ می‌دهد:

۱.۱۲ قدرت و شکل‌های اصلی آن

پرسش اصلی: شکل‌های اصلی قدرت کدامند و چه کمکی در دستیابی به اهداف می‌کنند؟

۲.۱۲ تسهیم قدرت و توانمندسازی

پرسش اصلی: تسهیم قدرت چگونه باعث افزایش آن می‌شود؟

۳.۱۲ نفوذ مؤثر بر دیگران

پرسش اصلی: تاکتیک‌های نفوذ چگونه باعث افزایش اثربخشی شخصی می‌شود؟

۴.۱۲ تاکتیک‌های سیاسی و چگونگی استفاده از آنها

پرسش اصلی: انواع گوناگون سیاست کدامند و درک آنها چگونه منجر به اثربخشی بیشتر در محل تحصیل، محل

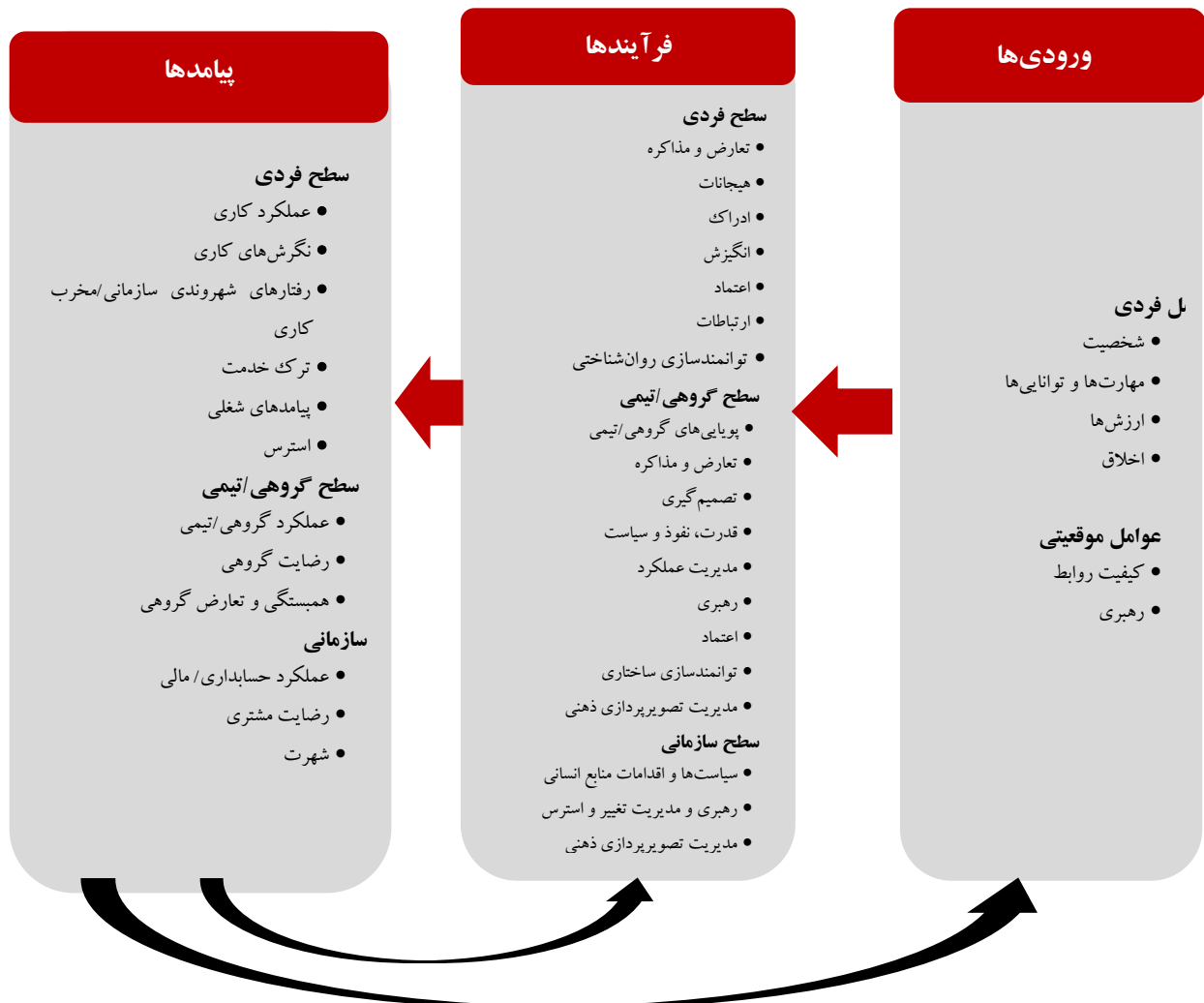
کار و جامعه می‌شود؟

۵.۱۲ مدیریت تصویرپردازی ذهنی

پرسش اصلی: آیا باید صرفاً به تحت تأثیر قرار دادن اهمیت داد یا باید به دنبال ایجاد یک تصویر خوب از خود

بود؟

این فصل بر قدرت^۱ و نفوذ^۲ متمرکز است. این دو موضوع علاوه بر دو مفهوم در فرآیندهای سطح گروهی/تیمی در چارچوب سازماندهی یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی (شکل ۱۰.۱۲)، از مهم ترین مفاهیم این کتاب هستند. دلیل چنین ادعایی نفوذ دیگران بر شما و تلاش روزمره شما برای نفوذ بر دیگران به ویژه در محل کار است. یادگیری و به کارگیری دانش مرتبط با قدرت، نفوذ، توانمندسازی^۳، تاکتیک‌های سیاسی^۴ و مدیریت تصویرپردازی ذهنی^۵ بسیار بارز است. با توجه به چارچوب سازماندهی و ارتباط قدرت و نفوذ با اغلب پیامدهای سطوح گوناگون رفتار سازمانی نیز می‌توان این از این ادعا پشتیبانی کرد. عوامل فردی و موقعیتی بسیاری بر قدرت و نفوذ تأثیر دارند اما تمرکز اصلی ما بر خود فرآیندهای قدرت و نفوذ و پیامدهای متعدد تحت تأثیر آنها است.



شکل ۱۰.۱۲ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

1 power
 2 influence
 3 empowerment
 4 political tactics
 5 impression management

برنده شدن در کار

کاربردی کردن جلسات

به گفته یکی از نویسندگان مدیریت: «اگر مجبور باشید در یک کلمه دلیل عدم دستیابی انسان به پتانسیل کامل خود را شناسایی کنید، آن کلمه جلسات خواهد بود». این نقل قول بدبینانه و خنده دار همه جا با کارکنان عجین شده است. بعید است شنیده باشید کسی درخواست جلسات بیشتری بکند. بر اساس یک تخمین یک کارمند به طور میانگین چهار ساعت در هفته در جلسه است و احساس می کند نیمی از آن تلف کردن وقت می باشد. بررسی نمونه ای از مدیرعاملان نشان داد آن ها به طور میانگین ۱۸ ساعت در هفته را در جلسات می گذرانند. با وجود این مشکلات، می دانیم که افراد باید با یکدیگر ملاقات کنند و در صورت مدیریت مؤثر این ملاقات ها، گروه ها و تیم های مختلف قادر به انجام کارهای بزرگی هستند. بنابراین ما به شما ابزارهای کاربردی برای بهره مندی بیشتر از جلسات، همکاران و وقت ارائه می کنیم.

شکایات رایج و مشترک

در زیر به سه مورد از رایج ترین شکایات درباره جلسات اشاره می کنیم:

۱. غیرضروری هستند.

۲. چندان به نتیجه نمی رسند.

۳. بسیار طولانی هستند.

برای ارتقای جلسات چه باید کرد؟

۱. یک دستور کار تهیه و توزیع کنید. چیزی بیش از بیان صرف هدف، روز، ساعت و مکان تهیه کنید. کارهای مورد نیاز برای آمادگی شرکت کنندگان در جلسه را به آن ها اعلام کنید.
۲. هدف خود را از تشکیل جلسه تعیین و اعلام کنید. پیشاپیش انتظار خود را از برگزاری جلسه توضیح دهید؛ مثلاً اخذ یک تصمیم یا برنامه ریزی برای انجام یک فعالیت. در ابتدای جلسه دوباره به شرکت کنندگان هدف خود را بگویید.
۳. وظایف را تعیین کنید. نقش ها و وظایف خود جلسه و گام های بعدی و پیگیری را تعیین کنید.
۴. محدودیت زمانی تعیین کنید. به اعتقاد برخی کارشناسان زمان جلسه نباید بیش از ۴۵ دقیقه باشد. این کار حداقل دو فایده دارد: (۱) افراد معمولاً برنامه های تقویم خود را در ابتدای هر ساعت قرار می دهند و محدودیت ۴۵ دقیقه ای به آن ها امکان می دهد تا برای برنامه بعدی خود آماده شوند و (۲) کارها نسبت به زمان اختصاص یافته به آن ها اختصاص می یابند و تعیین تنها ۴۵ دقیقه باعث نظم و در چارچوب کار مورد نظر باقی ماندن است.
۵. شکایات را با راه حل ها مطابقت دهید. این انتظار را تعیین کنید که فرد ارائه دهنده مسئله یا شکایت، راه حل پیشنهادی خود را هم ارائه دهد.

۶. گفتگوها را کنترل کنید. برخی از افراد غوغا و برخی دیگر بدون ارائه راه حل شکایت می کنند، و عده ای نیز این بین سردرگم و ساکت می شوند. نیازی نیست بی ادبی کنید اما باید جلسه را کنترل کنید. به یک فرد غوغاگر و زیاده گو بگویید: «نظر جالبی است تیلور. اما بگذار پس از جلسه درباره آن صحبت کنیم.» یا به یک فرد شکایت کننده بگویید: «رابین، ما مسئله تو را شنیدیم، پیشنهاد تو چیست؟» همچنین به فرد ساکت و خارج از بحث هم بگویید: «سیلویا، ساکت هستی، آیا ما چیزی را فراموش کردیم یا چیزی تو را آزار می دهد؟»
۷. مختصر و مفید باشید. به همه بگویید انتظار نظرات مختصر، مفید و مرتبط با بحث را دارید و خود در این موضوع الگو باشید.

۸. به زمان بندی پاییند باشید. جلسه را سر وقت آغاز کنید و به پایان برسانید.

گرگ کیمی^۱، یکی از شرکای شرکت مشاوره‌ای بین^۲ و نویسنده مطالعه مدیریت زمان در شرکت‌ها می‌گوید: «اگر زمان واقعاً مانند پول بود و به همین ترتیب حساب می‌شد، بسیاری از شرکت‌ها با کسری زیادی مواجه می‌شدند». وقت خود و دیگران را مانند پول در نظر بگیرید و آن را هدر ندهید!

آنچه در این فصل خواهید آموخت.

هدف این فصل ارائه مجموعه‌ای برای بقا در جنبه‌های سخت و نابسامان زندگی سازمانی است. ما موضوعات مرتبط با قدرت، توانمندسازی، نفوذ و اقناع، سیاست‌های سازمانی و مدیریت تصویرپردازی ذهنی را بررسی می‌کنیم. این مباحث در بخش گروهی و تیمی کتاب جای دارند زیرا در مورد نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران - افراد و گروه‌ها - و همچنین فرآیندهای مهم گروهی در چارچوب سازماندهی به کارگیری و یادگیری رفتار سازمانی هستند. نحوه نفوذ شما بر دیگران بر واکنش آن‌ها و اثربخشی شما تأثیر دارد. استفاده مناسب، ماهرانه و اخلاقی دانش این فصل نه تنها شما را نسبت به همکارانتان برجسته می‌کند بلکه فاصله میان شما و افراد باتجربه و دارای مقام بالاتر را نیز پوشش می‌دهد.

¹ Greg Caimi

² Bain Consulting

۱.۱۲ قدرت و شکل‌های اصلی آن

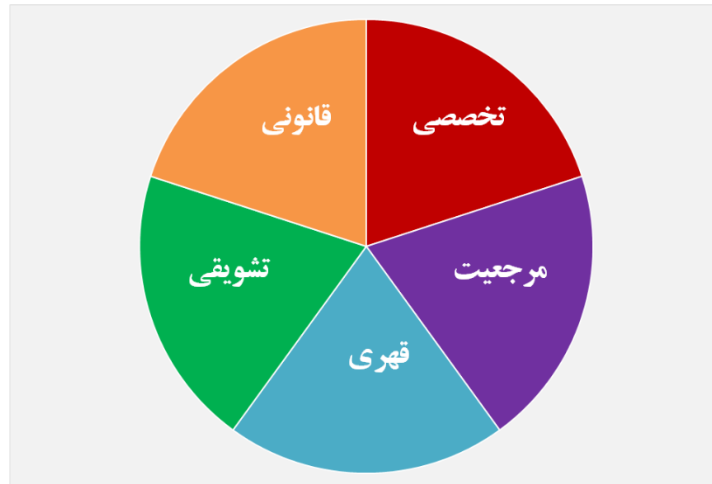
پرسش اصلی

اشکال اصلی قدرت کدامند و چه کمکی در دستیابی به اهداف می‌کنند؟

تصویر بزرگ‌تر

شما برای نفوذ بر مردم در تمام طول روز تلاش می‌کنید. این تلاش گاهی آگاهانه و برخی اوقات هم ناخودآگاه است. سایر مردم نیز همین کار را نسبت به شما انجام می‌دهند. برای نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران بسته به شرایط می‌توان از انواع مختلف قدرت استفاده کرد. ممکن است به راحتی به یک زیردست خود بگویید که طبق خواسته شما عمل کند یا ممکن است با شخصیت الهام‌بخش و قدرت اقناعی خود بر یک همکار تأثیر بگذارید. شیوه انتخابی شما برای نفوذ بر دیگران و انواع قدرت مورد استفاده تبعات مهمی برای واکنش دریافتی دارد. ما در کسب و به‌کارگیری دانش مورد نیاز برای ارتقای اثربخشی شما در مدیریت پیامدهای سطوح چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی کمک می‌کنیم.

قدرت، اختیار و وسیله‌ای برای تحمیل اراده خود بر دیگران است. با این تعریف، قدرت صرفاً به معنای نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران است. هرچه میزان نفوذ و تأثیرگذاری بیشتری داشته باشید، قدرت شما نیز بیشتر است و بر عکس. از نظر افراد بدبین و مشکوک، اظهار نظر پرسابقه لرد اکتون^۱، مبنی بر اینکه، «قدرت به فساد گرایش دارد و قدرت مطلق باعث ایجاد فساد مطلق می‌شود» درست‌تر از هر زمان دیگری است. با این حال، خواه ناخواه قدرت، واقعیتی از زندگی در سازمان‌های مدرن است. به گفته یکی از نویسندگان مدیریت: قدرت باید مورد استفاده قرار گیرد، زیرا مدیران باید بر افراد وابسته خود نفوذ و تأثیر داشته باشند. همچنین قدرت برای توسعه اعتماد به نفس و گرایش مدیر به پشتیبانی از زیردستان ضروری است. با این رویکرد، قدرت به عنوان بخش طبیعی از هر سازمانی پذیرفته شده است. مدیران باید با شناسایی توسعه قدرت خود، کار زیردستان خود را هماهنگ و تأیید کنند؛ به عبارت دیگر این قدرت نیست که باعث تضعیف اثربخشی سازمانی می‌شود بلکه ناتوانی است. برای کاربردی‌تر کردن بحث خود درباره قدرت، بین پنج شکل رایج یا مبنای قدرت تمایز قائل می‌شویم.



شکل ۲.۱۲ پنج نوع قدرت

¹ Lord Acton

پنج شکل قدرت

یک دسته‌بندی مفید و محبوب بین انواع قدرت شامل: قانونی^۱، تشویقی^۲، قهری^۳، تخصصی^۴ و مرجعیت^۵ است (شکل ۲۰۱۲). هر کدام از این قدرت‌ها رویکرد متفاوتی برای نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران دارند و دارای مزایا و معایب خاص خود هستند. در ادامه آن‌ها را بیشتر بررسی می‌کنیم.

قدرت قانونی (مشروع): قدرت مشروع همان چیزی است که اکثر مردم به عنوان اقتدار تصور می‌کنند و به یک موقعیت رسمی سازمانی مرتبط است. **مدیرانی که اساساً به دلیل مقام رسمی خود در تصمیم‌گیری، از آن‌ها تبعیت می‌شود، دارای قدرت قانونی هستند.** قدرت قانونی می‌تواند به شکل مثبت یا منفی بیان شود.

● **قدرت قانونی مثبت**، به طور سازماندهی بر عملکرد شغلی متمرکز است. هیئت مدیره گروه پرایسلاین^۶، با کنار گذاشتن دارن هاستون^۷، مدیرعامل شرکت به دلیل رابطه نامناسب او با یکی از کارکنان و نقض منشور اخلاقی شرکت از این قدرت بهره برد. هیئت مدیره علاوه بر تنبیه مدیرعامل پیغامی قوی به سایر سازمان ارسال کرد که سیاست‌ها به طور مداوم از بالا به پایین اجرا و توسط قدرت قانونی تقویت می‌شوند.

● **قدرت قانونی منفی**، بر خلاف قدرت قانونی مثبت، در صورتی که تلاشی برای ایجاد مثبت فرد صاحب قدرت نباشد، گرایش به تهدید و تحقیر افراد تحت نفوذ است. بسیاری از سیاستمداران آمریکایی از قدرت قانونگذاری خود برای نامگذاری «بناهای تاریخی» مختلف به نام خود استفاده کرده‌اند، از مرکز خدمات عمومی چارلز رنجل^۸ (نیویورک) گرفته تا فرودگاه تداستینس (آلاسکا)^۹. رابرت بیرد^{۱۰} فقید از ویرجینیای غربی بیش از ۳۰ بنای یادبود به نام خود داشت. اخیراً، داروسازی میلان^{۱۱} فضای دفتری را برای یک دفتر جدید از یک شرکت توسعه دهنده تحت اداره نایب رئیس و رئیس کمیته جبران خسارت، رادنی پیات^{۱۲}، خریداری کرده است. داروهای بزرگ ترکیبی نیز به نام پیات نامگذاری می‌شود. میلان منافع پیات را علیرغم نقض مقررات کمیسیون بورس و اوراق بهادار^{۱۳} افشا نکرد. (اعضای هیئت مدیره و به ویژه اعضای کمیته جبران خسارت الزامات خاصی برای گزارش دارند). آیا شما نیز مثال‌های خاص خود را برای قدرت قانونی مثبت و منفی دارید؟

قدرت پاداش: افراد و سازمان‌ها در صورت پیروی شدن به خاطر تعهد دادن یا اعطای پاداش، از این قدرت برخوردارند. طرح‌های پرداخت برای عملکرد^{۱۴} و روش‌های تقویت مثبت، مبتنی بر این قدرت هستند. رابطه اکسید تکنولوژی^{۱۵} و المارت مثالی از این نوع پاداش است. هنگامی که محصولات و خدمات اکسید برای المارت جذاب بود، این شرکت با بیش از ۱۰۰ میلیون دلار تجارت

¹ legitimate

² reward

³ coercive

⁴ expert

⁵ referent

⁶ The Priceline Group

⁷ Darren Huston

⁸ Charles Rangel Center for Public Service

⁹ Ted Stevens Airport (Alaska)

¹⁰ Robert Byrd

¹¹ Mylan Pharmaceuticals

¹² Rodney Piatt

¹³ Securities and Exchange Commission (SEC)

¹⁴ Pay-for-performance plans

¹⁵ Exide Technologies

سالانه پاداش می گرفت. اما وقتی والمارت از تجارت خود دست کشید و به سراغ رقیبی به نام جانسون کنترل^۱ رفت، اکسید به ناچار ورشکست شد.

قدرت قهری: توانایی تهدید به مجازات و تحمیل مجازات واقعی، قدرت قهری را ایجاد می کند. کمیسیون تجارت فدرال^۲ شکایتی علیه دانشگاه دوری^۳، یکی از بزرگترین کالج های سودآور در ایالات متحده آمریکا تشکیل داد. اف تی سی ادعا کرد این شرکت به دروغ اعلام کرده کرده ۹۰ درصد فارغ التحصیلانش در مدت شش ماه پس از فارغ التحصیلی شغل پیدا کرده و یک سال پس از فارغ التحصیلی ۱۵ درصد حقوق بیشتر نسبت به سایر فارغ التحصیلان سایر کالج ها دریافت کرده اند.

قدرت تخصصی: دانش یا اطلاعات با ارزش باعث ایجاد قدرت تخصصی برای فرد دارای دانش نسبت به افراد نیازمند آن دانش یا اطلاعات می شود. یکی از دلایل افزایش قدرت سرپرستان، ناشی از آگاهی آنها نسبت به وظایف کاری و افزایش پرداختی ها است. بسیاری از افراد نیز، قدرت تخصص خود را از تجربه و عملکرد گذشته خود کسب می کنند.

قدرت مرجعیت: قدرت مرجعیت وقتی ایفای نقش می کند که ویژگی های فردی و روابط اجتماعی دلیل تبعیت دیگران از ما است. کاریزما معمولاً با قدرت ارجاع همراه است، اما برای داشتن قدرت مرجعیت لزوماً نیازی به سرزندگی و پرجنب و جوشی نیست. به عنوان مثال، در فرهنگ های آسیایی، ویژگی هایی مانند سن، جنسیت، یا نام خانوادگی منابع موقعیت اجتماعی و قدرت مرجعیت هستند. یکی از منابع قدرت مرجعیت که اغلب نادیده و دست کم گرفته می شود، شبکه روابط شما است. مثلاً فرض کنید یکی از همکارانتان با شما تماس گرفته و از شما برای انجام پروژه اش کمک می خواهد. شما به او اعلام می کنید که خودتان دانش یا مهارت کافی را ندارید اما به شکل اتفاقی یکی از اعضای بخش دیگر به نام سوزان^۴ را می شناسید که می تواند در این خصوص کمک کند. از آنجا که شما فردی را برای کمک به همکاران معرفی کردید، به موجب روابطتان دارای قدرت مرجعیت هستید.

رفتار سازمانی در عمل

نفوذ مقامات دولت پیشین در گروه مشاوره

بسیاری از کارکنان شرکت مشاوره پرومونتوری فایننشال گروپ^۵، قانونگذاران سابق صنعت مالی آمریکا هستند. یکی از آنها ماری شاپیرو^۶، رئیس سابق کمیسیون بورس و اوراق بهادار است.

این شرکت به بانک ها کمک می کند تا قوانین نظارتی را مانند قانون محدود کننده معاملات پرخطر بانک ها به نام فولکر^۷، به چالش بکشند و اصلاحات را تحت تأثیر قرار دهند.

یکی از مدیران بانکی گفت، بانک ها «برخی اوقات شرکت پرومونتوری را به دلیل کسب رضایت قانونگذاران و تصور آنها از تخصص بالای شرکت، به کار می گیرند». با توجه به اینکه مدیران پرومونتوری خود از قانونگذاران سابق هستند، عجیب نیست که آنها دانش لازم برای نفوذ بر قانونگذاران فعلی را داشته باشند.

¹ Johnson Controls

² Federal Trade Commission (FTC)

³ DeVry

⁴ Susan

⁵ Promontory Financial Group

⁶ Mary Shapiro

⁷ Volker

با این حال، آن‌ها با بهره‌گیری از روابط یا قدرت مرجع به دست آمده در سمت‌های قبلی خود در دولت، قدرت تخصصی خود را به طور قابل توجهی افزایش می‌دهند. گروه مالی پروموتوری در این زمینه تنها نیست؛ طبق گزارش اخیر مؤسسه سانلایت^۱، تعداد «لابی‌گران با افراد سابق دولتی از سال ۱۹۹۸ چهار برابر شده است... این لابی‌گران درب گردان^۲، بیشتر اهل کپیتال هیل^۳، تقریباً کل رشد عظیم درآمد لابی را در آن دوره به خود اختصاص داده‌اند که از ۷۰۳ میلیون دلار در سال ۱۹۹۸ به ۱/۳۲ میلیارد دلار [در سال ۲۰۱۲] افزایش یافته است». همچنین درآمد حاصل از لابی بین سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۵ نیز افزایشی ۲۵ درصدی داشت.

بیاندهید

۱. نظر شما درباره‌ی فعالیت قانونگذاران سابق بخش دولتی در بخش خصوصی برای نفوذ و تأثیرگذاری بر قوانین وضع شده پیشین چیست؟
۲. در صورت امکان آیا محدودیت‌هایی را برای جلوگیری از نفوذ قانونگذاران در نظر می‌گرفتید؟ دلیل بیاورید.

قدرت مرجع باعث موفقیت تعدادی از طرح‌های بازاریابی مانند موارد استفاده شده توسط تاپرور^۴ و مری کر^۵ می‌شود. این شرکت‌ها و شرکت‌های دیگر از پیمانکاران مستقل برای برپایی میهمانی‌های خانگی و نمایش و فروش کالا به دوستان و خانواده‌ها استفاده می‌کنند. اخیراً نیز صنعت انرژی خورشیدی از قدرت مرجعیت برای توسعه کسب و کارش استفاده کرده است. شرکت‌هایی مانند سانوایز^۶، اسمارت پاور^۷ و سولارسیتی^۸ اعتقاد دارند که برخی اوقات مشتریان راضی، بهترین فروشندگان محسوب می‌شوند. در صورت پرداخت هزینه معرفی سایر محصولات شرکت به سایر افراد، ممکن است برخی از مشتریان تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاشتن تجارب و اشتیاق خود داشته باشند. شرکت‌های فعال در حوزه انرژی خورشیدی این رویکرد را به عنوان روشی آسان و مؤثر برای یافتن مشتریان جدید در نظر گرفتند زیرا مردم به کسانی که می‌شناسند بیشتر اعتماد کرده و تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرند.

برخی شرکت‌های فعال در صنعت انرژی خورشیدی، در حال استفاده از قدرت مرجع روابط مشتریانشان با خانواده و دوستان، برای بازاریابی و فروش محصولات خود از طریق میهمانی‌های خانگی هستند؛ مشابه کاری که شرکت‌های مری کی^۹ و توبرور^{۱۰}، سال‌ها است با موفقیت انجام می‌دهند.

SasPartout/agefotostock RF ©

شهرت، جنبه دیگری از قدرت مرجعیت است. بسیاری از شرکت‌ها برخی مدیران عامل را برای استفاده از شهرت آن‌ها استخدام می‌کنند. ولینت^{۱۱}، یک شرکت دارویی است که در سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶، صعود و سقوطی خیره‌کننده داشته است، مدیرعامل خود مایک پیرسون^{۱۲} را با جوزف پاپا^{۱۳}، مدیر اجرایی سابق شرکت داروسازی ایرلندی پریگو^{۱۴} جایگزین کرد که به دلیل هدایت مؤثر شرکت‌ها در دوران سخت و داشتن استانداردهای عملی و اخلاقی بالا مشهور است. همه این ویژگی‌ها در ولینت مورد نیاز بود؛ زیرا سقوط آن عمدتاً

¹ Sunlight Foundation

² revolving door: امکان استفاده مدیران و کارکنان سابق بخش عمومی از اطلاعات و روابط خود برای کسب سود در شرکت‌های بخش خصوصی

³ Capitol Hill

⁴ Tupperware

⁵ Mary Kay

⁶ SunWize

⁷ SmartPower

⁸ SolarCity

⁹ Mary Kay

¹⁰ Tupperware

¹¹ Valeant

¹² Mike Pearson

¹³ Joseph Papa

¹⁴ Perrigo

ناشی از حجم زیادی از تحقیق و تفحص توسط کنگره و بورس اوراق بهادار آمریکا درباره عملکرد حسابداری و مدل کسب و کار شرکت بود.

حال که با پنج شکل و منشأ قدرت آشنا شدید، با انجام خودارزیابی ۱۰۱۲، به قدرت ترجیحی خود پی ببرید. پاسخ به پرسش‌های مرتبط با آن به شما کمک خواهد کرد تا متوجه مزایا و معایب شکل‌های مختلف قدرت برای نفوذ در دیگران بشوید.

خودارزیابی ۱۰۱۲

کدام قدرت را ترجیح می‌دهم؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۵. استفاده از کدام یک از پنج شکل قدرت را بیشتر ترجیح می‌دهید؟

۶. چگونگی مفید بودن این نوع قدرت را در محل تحصیل، محل کار یا جامعه توضیح دهید.

۷. استفاده از کدام یک از پنج شکل قدرت را کمتر ترجیح می‌دهید؟ پیامدهای استفاده از آن در محل تحصیل، محل کار و جامعه برای شما چیست؟

۸. دو اقدام ویژه برای افزایش قدرت تخصص و مرجعیت شما چیست؟

Adapted from T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power," **Journal of Applied Psychology**, 1989, 567, American Psychological Association.

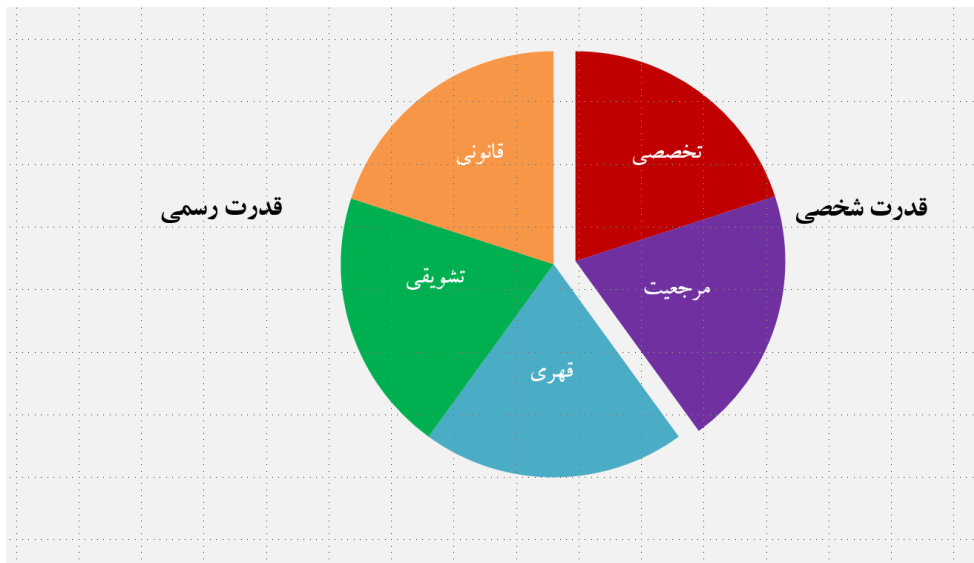
قدرت شخصی در برابر قدرت رسمی

سه شکل اول قدرت (قانونی، تشویقی و قهری) اغلب به عنوان **قدرت رسمی/موقعیت^۱** معرفی می‌شوند زیرا منشأ تأثیرگذاری آن‌ها به یک شغل یا مقام در سازمان مرتبط است. به عنوان مثال، مدیران دارای این سه قدرت‌اند زیرا دریافتی، وظایف کاری، استخدام و اخراج و ارزیابی‌های شما را کنترل می‌کنند. در مقابل اما تخصص و مرجعیت از انواع **قدرت شخصی^۲** محسوب می‌شوند زیرا شما به شکل مستقل از پست سازمانی یا شغل خود آن‌ها را دارید. (شکل ۳.۱۲).

این دو منشأ عمومی قدرت، اغلب با ترفیع شغلی و لزوم مدیریت همکاران پیشین خود با یکدیگر تلاقی و تضاد پیدا می‌کنند. بخش به کارگیری رفتار سازمانی زیر توصیه‌های خوبی در این خصوص ارائه می‌کند.

¹ position power

² personal power



شکل ۳.۱۲ مبانی قدرت: رسمی و شخصی

به کارگیری رفتار سازمانی

از هم‌تیمی تا مدیر: به عهده گرفتن مسئولیت

در صورت ارتقای شغلی برای به عهده گرفتن مدیریت گروه خود، قدرت قانونی شما ناگهان افزایش می‌یابد. اما برای اینکه مدیر مؤثری باشید، باید قدرت خود را آگاهانه و به شکلی استفاده کنید که به جای انگیزش همکاران سابقتان باعث دلزدگی آن‌ها نشود. ساتیا نادالا^۱، با چنین چالشی در مایکروسافت مواجه بود. مدیرعاملی او باعث ریاستش بر همه کارکنان از جمله مدیرانی شد که تا پیش از این همکار آن‌ها محسوب می‌شد. تحول آسان نبود و برخی مدیران شرکت را ترک کردند درحالی که سایرین ارتقا پیدا کردند. توصیه‌های زیر برای نفوذ و تأثیرگذاری بر زیردستان فعلی و همکاران سابق مفید است:

۱. خودنمایی نکنید: تقویت نقش رهبری با استفاده از یک سبک تهاجمی و غالب و نظارت بر همه جزئیات و سوسه‌انگیز است؛ اما باعث برانگیختن کینه خواهد شد.
۲. مسئولیت‌پذیر باشید: اگر باقی ماندن در نقش رفیق باعث تضعیف توانایی شما در انجام کارتان می‌شود، این کار را نکنید.
۳. تکلیف خود را انجام دهید: با همکاری سرپرست جدید خود برای خودتان و تیمتان اهداف جدید تعیین کنید. شبکه مشاوران خود را برای ارتقای مهارت‌های مدیریت تقویت کنید. با کارکنان خود ملاقات کنید تا چشم‌انداز و انتظاراتتان را مرور کنید. تعیین مسیر تیم باعث افزایش اعتبار شما خواهد شد (با استفاده از قدرت تخصصی).
۴. به نگرانی‌های اعضای تیم توجه کنید: به آن‌ها نشان دهید که بر آوردن اهداف گروهی در راستای برطرف کردن نیازهایشان است. به نظر شما بزرگترین چالش گرفتن ترفیع و مدیریت همکاران سابق چیست؟ تصور کنید مسئول نمره دادن به همکلاسی‌های خود شده‌اید. چهار توصیه بالا را چگونه به کار می‌گیرید؟

قدرت، اما برای چه هدفی؟

ابراز قدرت در زندگی ما یک فعالیت ضروری و حتی گاهی ناخودآگاه است. با این حال، ما اغلب نتایج احتمالی را نادیده می‌گیریم. افراد در برابر تلاش ما برای مدیریت و نفوذ در ایشان، سه واکنش عمده نشان می‌دهند: مقاومت، تبعیت و تعهد.

- **مقاومت:** شما با مقاومت آشنا هستید، اما آیا تاکنون به اشکال و درجه‌های بی‌شمار آن فکر کرده‌اید؟ ممکن است مردم به سادگی بی‌تفاوت، منفعل-مهاجم^۲ یا دارای مقاومت فعالانه و به دنبال تضعیف یا حتی خرابکاری هدفمندانه تلاش‌های شما باشند. بنابراین، درجه و شکل مقاومت اهمیت دارد.
- **تبعیت:** افراد تابع، تنها مطابق انتظار عمل می‌کنند. آن‌ها هیچ تلاش اضافی انجام نمی‌دهند.
- **تعهد:** افراد متعهد به هدف اعتقاد دارند و اغلب برای اطمینان از موفقیت بیش از حد تلاش می‌کنند.

این نتایج به وضوح متفاوت‌اند و تفاوت‌ها اهمیت دارند! یکی از عوامل تأثیرگذار بر پاسخ دیگران، میزان استفاده اخلاق مدارانه و مسئولانه شما از قدرت است.

¹ Satya Nadella

² passive-aggressive

استفاده مسئولانه، اخلاقمدارانه و مؤثر از قدرت: رهبرانی که مسئولانه از قدرت خود استفاده نمی کنند در خطر از دست دادن آن هستند. این موضوع بارها در خیزش های سیاسی و سرنگونی رهبران حکومت و همچنین موج های پی در پی رسوایی در تجارت و سرنگونی مدیران نشان داده شده است. تحقیقات زیادی حاکی از این است که کارکنان جامعه پسند که رهبر شده و از موقعیت خود برای کسب منفعت گروه استفاده می کنند نسبت به افراد خودپسندی که با رهبر شدن از موقعیت خود برای کسب منفعت شخصی استفاده می کنند، عملکرد بهتری دارند. همچنین این رهبران جامعه پسند، در افزایش همکاری اعضای تیم خود بهتر عمل می کنند. برای مدیرانی که می خواهند از مشکلات احتمالی جلوگیری و با مسئولیت پذیری از قدرت استفاده کنند، یک گام در مسیر درست، درک تفاوت بین تعهد و تبعیت صرف است. تلاش مدیران مسئول، استفاده از قدرت برای نفع سایرین و نه صرفاً منفعت شخصی است. ژنرال وسلی کلارک^۱، فرمانده سابق ناتو در این باره می گوید:

کارهای تهدیدآمیز برخی اوقات مؤثر است اما معمولاً پیامدهای نامطلوبی مانند ناخشنودی و رنجش و مقابله به مثل به همراه دارد. مردم دوست ندارند به آن ها یادآوری شود که از نظر قدرت یا مقام از حقوقی برخوردار نیستند. بنابراین، در کسب و کار نیز مهم است که زیردستان از طریق قدرت انواع اهداف و استانداردهای مشترک برانگیخته شوند.

طبق توضیحات کلارک، برخی اوقات شما صرفاً نیازمند تبعیت افراد و در سایر مواقع به دنبال تعهد واقعی هستید. بنابراین باید با توجه به موقعیت نوع قدرت مورد نیاز را انتخاب کنید.

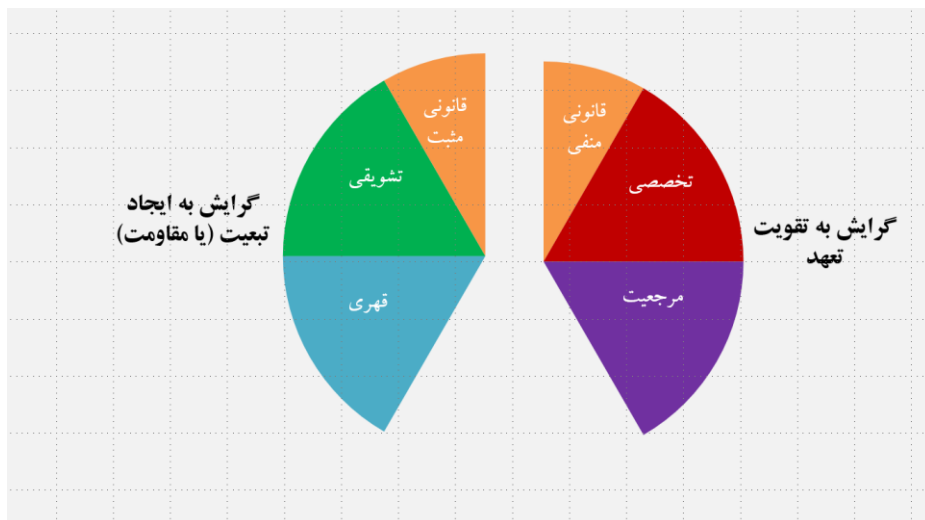
ژنرال وسلی کلارک، به عنوان یک فرمانده ارشد نیازمند نفوذ همیشگی در افراد بود. قاعدتاً او با قدرت ناشی از موقعیت خود به عنوان یک ژنرال قادر به کسب پیروی افراد از خواسته ها و دستوراتش بود اما با این حال می دانست که برخی اوقات باید موافقت و تعهد افراد را جلب کند. بنابراین برای اثربخشی بیشتر، نوع قدرت لازم را انتخاب می کرد.

© John Thys/AFP/Getty Images

پنج منشأ قدرت چگونه با تعهد و تبعیت ارتباط دارند؟ پژوهش ها، اقدامات و شاید تجربه شخصی شما نشان می دهد که مطابق با شکل ۴.۱۲:

- قدرت تشویقی، قهری و قانونی منفی، گرایش به ایجاد تبعیت (و گاهی مقاومت) دارند.
- قدرت قانونی مثبت، تخصصی و مرجعیت منجر به تقویت تعهد می شوند.

¹ General Wesley Clark

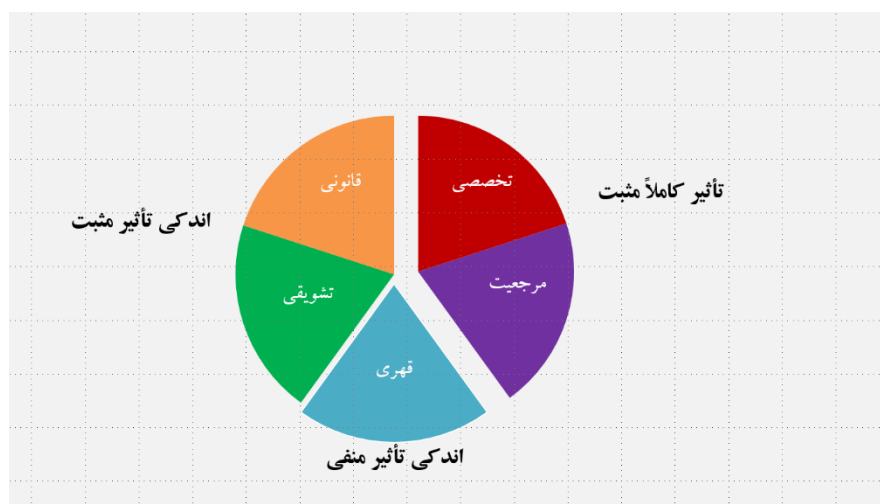


شکل ۴.۱۲ مبانی قدرت: تعهد در برابر تبعیت

باز هم تکرار می‌کنیم که تعهد از تبعیت بهتر است زیرا ناشی از انگیزه درونی یا ذاتی است. کارکنان متعهد، خودکفا هستند نیازی به سرپرستی مستقیم ندارند. چنین افرادی در سازمان‌های تخت و تیم‌محور امروزی عامل موفقیت محسوب می‌شوند. در مقابل اما کارکنان تابع محض، برای ادامه کار نیازمند به حرکت واداشته شدن با قدرت ریسیشان هستند.

منشأهای قدرت و پیامدهای چارچوب سازماندهی: پژوهش‌ها باعث آگاهی ما از چگونگی تأثیرگذاری منشأهای گوناگون قدرت بر پیامدهای مهم چارچوب سازماندهی مانند عملکرد شغلی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان می‌شوند. این روابط در شکل ۵.۱۲، خلاصه شده‌اند.

- قدرت مرجعیت و تخصصی یک تأثیر کاملاً مثبت دارند.
- قدرت تشویقی و قانونی اندکی تأثیر مثبت دارند.
- قدرت قهری دارای اندکی تأثیر منفی است.



شکل ۵.۱۲ مبانی قدرت و اثربخشی نتایج

اکنون که با قدرت و چگونگی عملکرد آن آشنا شدید، سعی می‌کنیم درباره چگونگی افزایش قدرت شخصی از طریق تسهیم قدرت مطالبی بیاموزیم.

۲.۱۲ تسهیم قدرت و توانمندسازی

پرش اصلی

تسهیم قدرت چگونه باعث افزایش آن می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

چقدر دوست دارید به شما گفته شود چه کار کنید؟ ممکن است از کودکی این وضعیت را دوست نداشتید و در بزرگسالی و محل کار نیز حتی بیشتر این شرایط را نپسندید. خوشبختانه بسیاری از مدیران و سازمان‌ها به دنبال کارکنانی دارای توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری به جای انجام صرف دستورات هستند. این افزایش مشارکت و تسهیم اقتدار، نتیجه توانمندسازی^۱ است. ما شکل‌های گوناگون (ساختاری و روان‌شناختی)، درجات مختلف و روش‌های توانمندسازی را در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها بررسی می‌کنیم.

توانمندسازی، مشکل از تلاش برای «ارتقای عملکرد، سلامت و نگرش‌های مثبت کارکنان» است. توانمندسازی به طور مطلوبی بر بسیاری از پیامدهای چارچوب سازماندهی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد، ترک خدمت و استرس کارکنان تأثیر دارد. علاوه بر این فواید، توانمندسازی ضروری به نظر می‌رسد. پژوهشی درباره مدیریت زمان توسط شرکت بین^۲ نشان داد امروزه مدیران به طور میانگین در سال ۳۰۰۰۰ ارتباط (الکترونیک) دریافت می‌کنند در حالی که این مقدار در دهه ۱۹۷۰، تنها ۱۰۰۰ ارتباط بوده است. با این روند، مدیران به زودی باید یک روز در هفته را به مدیریت ارتباطات الکترونیکی اختصاص دهند. اکنون نیز برخی از آن‌ها، معادل دو روز هفته را در جلسات سپری می‌کنند. به عبارت دیگر، هیچ‌کسی، مدیر یا کارمند، به تنهایی قادر به انجام وظایف ضروری نیست و باید حجمی از کار را تقسیم کند. به همین منظور، پژوهش‌ها و اقدامات درباره توانمندسازی، بر دو شکل عمده آن - ساختاری و روان‌شناختی - متمرکز شده‌اند.

توانمندسازی ساختاری

توانمندسازی ساختاری^۳، اختیارات و مسئولیت‌ها را از مدیریت به کارکنان منتقل می‌کند. برخی از راه‌های محبوب برای توانمندسازی ساختاری از طریق طراحی شغل و عناصر انگیزشی ویژگی‌های شغل است. مدیران و کارفرمایان آن‌ها می‌توانند با تغییر سیاست‌ها، رویه‌ها، مسئولیت‌های شغلی و طراحی تیم، باعث ارتقای توانمندی کارکنان شوند. هر یک از این موارد که اثربخشی تصمیم‌گیری کارکنان را افزایش دهد، احتمالاً منجر به ارتقای عملکرد، بهزیستی و نگرش‌های شغلی آن‌ها نیز می‌شود. برای درک و به کارگیری بهتر این دانش، باید به درستی درباره این موضوع بیاندیشیم.

تفکر درست درباره توانمندسازی: توانمندسازی مؤثر به معنای اعطای اختیار تصمیم‌گیری به همه کارکنان در همه شرایط نیست. این کار نابخردانه و غیرمسئولانه و کاری غیر از توانمندسازی است. در عوض، اختیار تصمیم‌گیری و سایر مسئولیت‌های گسترده‌تر باید تنها با افراد شایسته و برای کارهای مورد نیاز به اشتراک گذاشته شود. در این زمینه باید از گرفتاری در دو دام اجتناب شود:

¹ empowerment

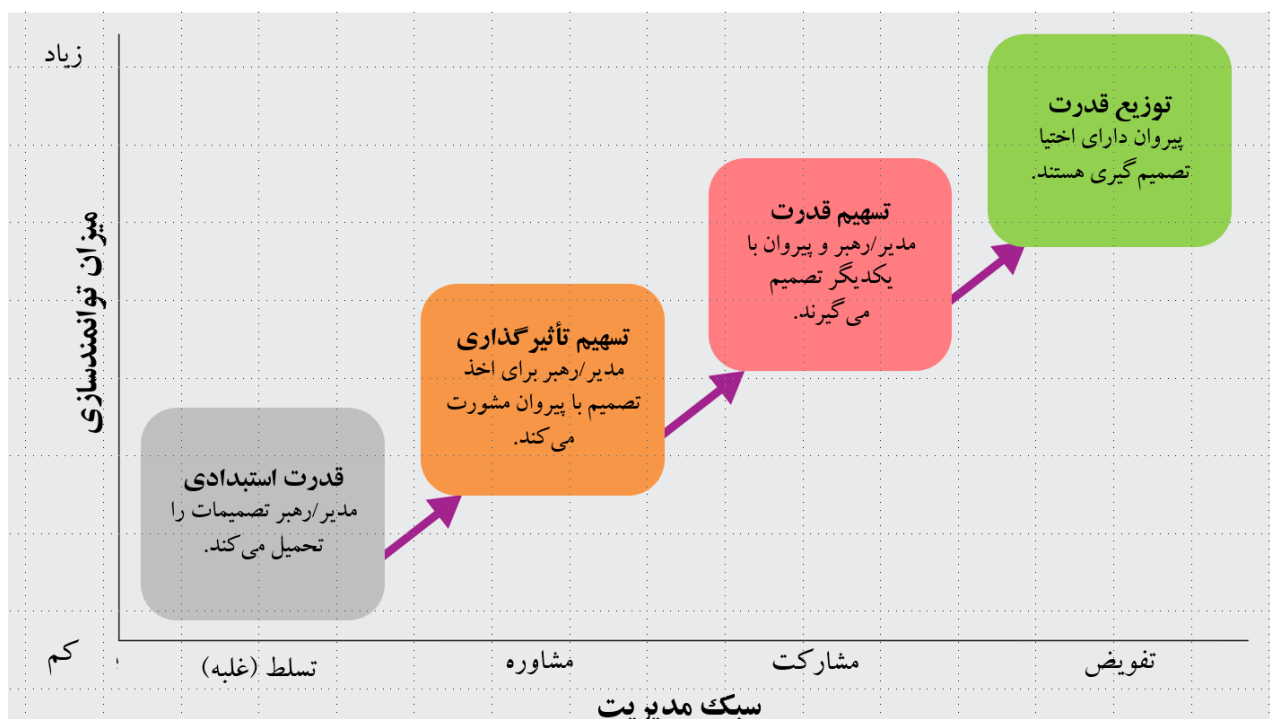
² Bain & Co

³ Structural empowerment

۱. توانمندسازی یک بازی با مجموع صفر^۱ (برد-باخت) نیست که در آن کسی چیزی را در ازای از دست دادن فرد دیگر به دست آورد. تسهیم قدرت از طریق توانمندسازی، ابزاری برای افزایش قدرت شما است. به گفته فرانسس هسلین^۲، زنی دارای اعتبار به خاطر مدرنیزه کردن دختران پیشاهنگی در آمریکا: «هر چقدر قدرت بیشتری را اعطا کنید، قدرت بیشتری نیز خواهید داشت».

مدیران استبدادی که توانمندسازی کارمندان را تهدیدی برای قدرت خود می‌دانند، به دلیل تفکر برد-باخت، این مطلب را متوجه نمی‌شوند.

۲. توانمندسازی یک جور رتبه‌بندی است، نه یک موقعیت. شکل ۶.۱۲، چگونگی امکان انتقال گام به گام قدرت به افراد غیرمدیر را نشان می‌دهد. هدف اصلی افزایش بهره‌وری و رقابت در سازمان‌ها است. هر گام در این تکامل، قدرت مشارکت‌کنندگان سازمانی را افزایش می‌دهد که به طور سنتی به آن‌ها گفته می‌شد چه کاری را، چه زمانی و چگونه انجام دهند.



شکل ۶.۱۲ تکامل قدرت از غلبه به تفویض

تسهیم قدرت برای افزایش قدرت و عملکرد: یکی از عناصر رایج توانمندسازی، دادن اختیار تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر است. این موضوع در شکل ۶.۱۲، نشان داده شده است. در پایین‌ترین سطح توانمندسازی، مدیران و رهبران سلطه‌گرانه عمل می‌کنند و ویژگی آن قدرت استبدادی است که در آن مدیران همه تصمیمات را می‌گیرند و به کارکنان ابلاغ می‌کنند. در سبک مشاوره‌ای، از کارکنان نظر و ایده خواسته می‌شود اما در نهایت این مدیرانند که تصمیم‌گیری می‌کنند. در سبک مشارکتی، مدیران و کارکنان مشترکاً مسئله و راه‌حل را تعریف می‌کنند و به عبارت دیگر قدرت کم و بیش به اشتراک گذاشته می‌شود. در نهایت تفویض زمانی اتفاق می‌افتد که مدیران با اعطای قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان، خود را از فرآیند حذف می‌کنند. نکته حائز اهمیت این است که لزوماً هیچ یک از

¹ zero-sum game

² Frances Hesselbein

سطوح توانمندسازی نسبت به سایر آن‌ها برتری مطلق ندارد. مانند بسیاری از مفاهیم رفتار سازمانی، میزان تسهیم قدرت به شرایط و ظرفیت‌های افراد و تیم‌ها بستگی دارد.

به عنوان مثال دیدگاه توئیتر به توانمندسازی در بیانیهٔ ماموریت این شرکت عبارت است از: «اعطای قدرت ایجاد و تسهیم فوری ایده‌ها و اطلاعات بدون مانع». این شبیه تعریفی از توانمندسازی به نظر می‌رسد و توئیتر بر این موضوع هم در سطح مشتریان و هم کارکنان تأکید دارد. به گفتهٔ برایان شیپر^۱، نایب رئیس منابع انسانی، «هنگامی که ما در حال ساخت بستر و تولید محصولات و سیاست‌های جدید هستیم، می‌خواهیم ضمن توانمندسازی افراد، نیرویی برای خوب بودن در جهان باشیم». این علاوه بر توانمندسازی، الهام‌بخشی نیز است. هوموود سوییتس^۲، به عنوان بخشی از گروه هتل‌های هیلتون^۳، ضمانت بازگشت کامل پول را در صورت عدم رضایت به مشتریان می‌دهد. هر کارمندی - از خانه دار تا مدیر - می‌تواند این ضمانت را تأمین کند. هیچ تأیید مدیری لازم نیست و نیازی نیست مهمان برای حل مشکلات کل زنجیرهٔ فرماندهی شرکت را طی کند. به گفتهٔ مدیر سابق شرکت فرانک سائتا^۴: «بر اساس توسعه کسب و کار و بازگشت مشتریان، بازدهی بابت هر دلار ۲۰ به ۱ است. بازده کارمندان متعهد بسیار بیشتر است». اکنون که با توانمندسازی ساختاری آشنا شدید، به بحث دربارهٔ *توانمندسازی روان‌شناختی* می‌پردازیم.

توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی^۵، زمانی اتفاق می‌افتد که ما احساسات زیر را داشته داشته باشیم:

معناداری^۶: باور به ارزشمندی کار و تطابق اهدافمان با اهداف مدیر، تیم یا کارفرما.

شایستگی^۷: ارزشیابی شخصی ما دربارهٔ توانایی خود در انجام شغل.

خودمختاری^۸: حس داشتن کنترل روی کار خود و پیامدهایش.

تأثیر گذاری در کار^۹: این حس که تلاش‌های ما باعث ایجاد تفاوت و تأثیر گذاری در سازمان می‌شود.

تفاوت توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی: توانمندسازی ساختاری منجر به طراحی و ویژگی‌های شغل می‌شود در حالی که توانمندسازی روان‌شناختی به خودکارآمدی و انگیزش درونی مرتبط است. «به عبارت دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط کمتری با تفویض اختیار و مسئولیت دارد و در عوض بر ادراک کارکنان یا حالات شناختی مربوط به توانمندسازی متمرکز است». به بیانی ساده‌تر اگر شما حس کنید کارتان معنادار است، شما برای انجام آن شایستگی و کنترل لازم را دارید، به احتمال زیاد احساس کارایی زیاد داشته و سطح عملکردتان بالا خواهد بود.

بنابراین برای توانمندسازی روان‌شناختی دیگران، به چیزی بیش از تفویض مسئولیت نیاز است. مثلاً فرض کنید سرایدار هستید و ظرفشویی آشپزخانه را تمیز می‌کنید، و این کار را به خوبی انجام می‌دهید. آیا این گفتهٔ مدیر باعث احساس توانمندسازی در شما می‌شود؟ «چون ظرفشویی را به خوبی تمیز می‌کنی پس از تو می‌خواهم سرویس بهداشتی را هم بشویی». قطعاً این وضعیت باعث توانمندسازی شما

¹ Brian Schipper

² Homewood Suites

³ Hilton Hotels

⁴ Frank Saitta

⁵ Psychological empowerment

⁶ Meaning

⁷ Competence

⁸ Self-determination

⁹ Impact at work

نخواهد شد؛ زیرا خبری از حس معناداری یا تأثیرگذاری نیست و صرفاً تفویض کارهای بیشتر به شما است (مانند یک گسترش شغلی ساده). رک بگوییم، اگر دیگران حس توانمند شدن ندارند، شما برای توانمندسازی آن‌ها کاری نکردید!

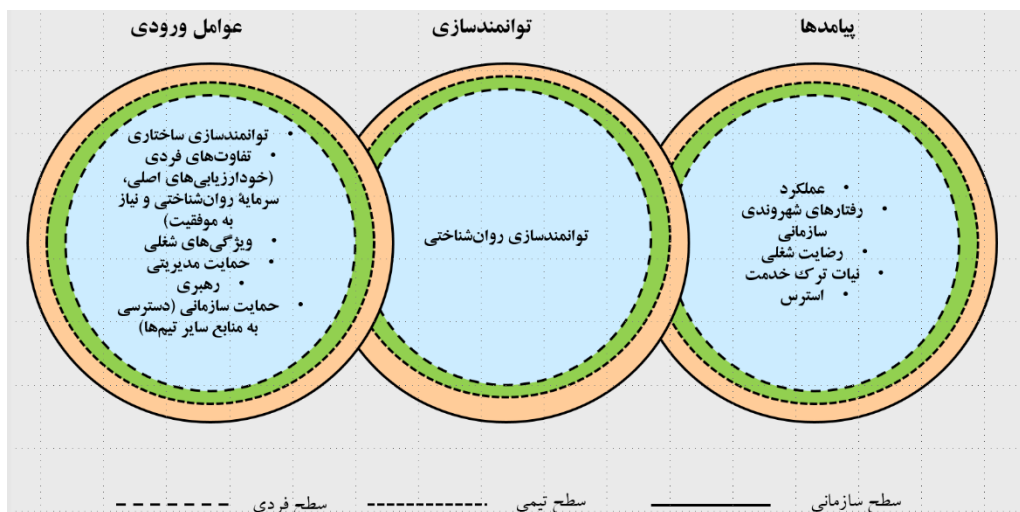
صرف دادن مسئولیت‌ها یا وظایف بیشتر به کارکنان، به معنای حس توانمندسازی آن‌ها نیست. آیا اگر مدیرتان به دلیل خوب شستن ظرفشویی، وظیفه شستن سرویس بهداشتی را نیز به شما بسپارد، احساس توانمندی می‌کنید؟
© Imagesource/PictureQuest RF

توانمندسازی روان‌شناختی در سطوح تیمی و سازمانی: طبق تحقیقات و تجارب گوناگون، چهار عنصر توانمندسازی فردی-معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری-باعث ایجاد توانمندسازی روان‌شناختی در تیم‌ها نیز می‌شود. ضمن اینکه، مزایای فردی توانمندسازی روان‌شناختی برای تیم‌ها نیز صادق است و باعث ایجاد عملکرد و رضایت بالاتر و هیجانات مثبت‌تر در تیم‌ها می‌شود. تویوتا، سال‌ها است با موفقیت تیم‌ها را توانمند می‌کند. مثلاً، در کارخانه‌های ساخت شرکت، انتظار می‌رود تیم‌ها به محض وقوع مشکل، به جای ارجاع آن به مدیریت، آن را شناسایی و حل کنند. همچنین کارکنان به ارائه پیشنهادات کارا و ارتقا دهنده کیفیت به مدیران تشویق می‌شوند تا مدیران آن‌ها را بررسی کنند؛ اما اغلب مسائل به عهده تیم‌های کارکنان گذاشته می‌شود تا ضمن شناسایی آن‌ها، راه‌حل‌های لازم اجرا شود. اثربخشی این اقدامات تویوتا به حدی است که علاوه بر سایر خودروسازان، سازندگان صنایع دیگر در سراسر جهان از آن استفاده می‌کنند.

اکنون که با انواع توانمندسازی و درجات و سطوح گوناگون آن آشنا شدیم، این بخش را با بحث درباره چگونگی افزایش یا توسعه توانمندسازی در افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها جمع‌بندی می‌کنیم.

چگونگی توانمندسازی افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها

توانمندسازی دیگران آسان نیست، اما آنچه باعث تسهیل آن می‌شود، کارکرد اهرم‌های مشابه در همه سطوح یک سازمان است. شکل ۷.۱۲، برخی از عوامل ورودی مهم برای توانمندسازی دیگران و نتایج متعاقب آن را نشان می‌دهد. توجه کنید که چه تعداد از عناصر موجود در چارچوب سازماندهی نیز هستند.



شکل ۷.۱۲ عوامل ورودی و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی در سطوح سازمانی

SOURCE: Adapted from M. T. Maynard, L. L. Gilson, and J. E. Mathieu, "Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research," *Journal of Management* 20, 2012, 1–51.

عوامل ورودی توانمندسازی: توانمندسازی ساختاری یک ورودی برای توانمندسازی روان‌شناختی است. این موضوع منطقی است زیرا ویژگی‌های شغل، سیاست‌ها و اقدامات ممکن است باعث تسهیل توانمندسازی یا ایجاد مانع در برابر آن برای افراد و تیم‌ها شود. در یک مورد، تغییر سیاست‌ها و رویه‌های بیمارستان (توانمندسازی ساختاری) ضمن کمک به سرپرستاران برای احساس معنای بیشتر در شغل خود باعث افزایش تصمیم‌گیری مشارکتی و کاهش دیوان‌سالاری شد. این تغییرات در نهایت منجر به افزایش احساس توانمندسازی روان‌شناختی پرستاران و رفتارهای توانمندساز واقعی آن‌ها شد.

به طور مشابه، میزان خودارزیابی‌های مثبت کارکنان مانند خودارزیابی‌های اصلی و سرمایه روان‌شناختی احتمالاً احساس توانمندی آن‌ها را افزایش می‌دهد. دانش شما از انگیزش نیز در درک و تقویت توانمندسازی در سطوح چارچوب سازماندهی مفید است. ویژگی‌های شغل و رهبری هم با ایجاد حالات انگیزشی درونی (حس معناداری و مسئولیت‌پذیری) در این زمینه مفید هستند. در پایان اینکه در صورت دسترسی تیم‌ها به منابعی مانند افراد و ایده‌های سایر تیم‌ها، احتمال توانمندسازی افراد بیشتر می‌شود.

پیامدهای توانمندسازی: مانند بسیاری از موضوعات این کتاب، توانمندسازی به دلیل تأثیر مثبت بر عملکرد افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها ارزشمند است. تحقیقات گذشته و فعلی پیوسته بر این موضوع تأکید دارند. البته این مزایا تنها شامل عملکرد نیستند و رفتارهای شهروندی سازمانی، رضایت شغلی، تمایل به ترک خدمت و خلاقیت را هم در بر می‌گیرند.

برای کمک به تلاش‌های توانمندسازی، در بخش بعدی به ابزارهای ویژه‌ای برای تأثیرگذاری بر دیگران توجه می‌کنیم. اما پیش از آن دانش جدید خود را در بخش کاربرد حل مسئله زیر به کار گیرید.

کاربرد حل مسئله

توانمندسازی تیمی از همکارانتان

جنیفر یک همکار بازاریابی بسیار معتبر و عالی در یک شرکت دارویی بین‌المللی بود. وی به دلیل عملکرد استثنایی، مهارت‌ها و توانایی‌های دیگر، به سمت مدیر ارتقا یافت. این تحول باعث شد او اکنون سرپرست همکاران سابق خود باشد. اولین وظیفه او راه‌اندازی یک محصول جدید در یک بازار خارجی بود. برای طراحی و در نهایت توسعه موفقیت آمیز محصول، جنیفر و تیمش باید اطلاعات بازار را جمع‌آوری کنند، اطلاعات مربوط به رقابت را استخراج و به اشتراک بگذارند، جزئیات مالی را تجزیه و تحلیل کنند، با سایر مدیران محصول هماهنگ شوند، با یک آژانس تبلیغاتی کار کنند و ملاحظات قانونی را در نظر بگیرند. جنیفر در انجام اغلب این کارها تجربه موفق داشت، اما اکنون باید آن‌ها را در مقیاسی بزرگ‌تر و ضمن مدیریت یک تیم انجام می‌داد. او برای انجام عالی کار، مصمم به کسب دقیق همه جزئیات بود. بنابراین هر زمان که یکی از کارها با تأخیر، ضعیف یا خلاف انتظار او انجام می‌شد، آن را متوقف می‌کرد و خود دست به کار می‌شد. نتیجه این شد که تا ۱۵ ساعت در روز و آخر هفته‌ها هم کار می‌کرد. دخیل بودن جنیفر در اکثر جنبه‌های راه‌اندازی محصول، او را از مشاوره دادن و توسعه اعضای تیم در جهت مورد نیاز بازداشت. به نظر می‌رسید که آن‌ها احساس مسئولیت ندارند، زیرا می‌دانستند که اگر کارشان به سرعت انجام نگیرد رئیس وارد عمل شده و آن را کامل یا اصلاح می‌کند. جنیفر با پی بردن به این مسئله، از عدم یادگیری انجام مستقل کار با کیفیت توسط تیمش ترسید. این نه تنها به پروژه فعلی آسیب می‌رساند، بلکه سایر بخش‌ها و تیم‌ها نیز متوجه این موضوع می‌شدند و تمایل کمتری برای کار با جنیفر و تیمش در آینده می‌داشتند که این به عملکرد و منافع خود جنیفر و تیمش آسیب می‌رساند. جنیفر خیلی مایل نبود که برای کمک به رئیس خود مراجعه کند، زیرا به او گفته شده بود که جایگاه جدید خود را به دست آورده است و این یک آزمایش برای یک نقش دیگر با مسئولیت بیشتر بود.

اگر جای جنیفر بودید چه می‌کردید؟

به‌کارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله موجود در مثال را تعریف کنید.

گام دوم: دلایل احتمالی را شناسایی کنید.

گام سوم: با فرض خود در جایگاه جنیفر، پیشنهادات خود را ارائه دهید.

۳.۱۲ نفوذ مؤثر بر دیگران

پرش اصلی

تاکتیک‌های نفوذ چگونه باعث افزایش اثربخشی شخصی می‌شوند؟

تصویر بزرگ‌تر

چگونه کاری می‌کنید که دیگران مطابق میل شما عمل کنند؟ آیا با دانش و استدلال‌های منطقی سعی در تسخیر آن‌ها دارید؟ یا رویکردی غیرمستقیم‌تر مانند قول جبران لطف را ترجیح می‌دهید؟ فارغ از رویکرد مورد استفاده، موضوع اصلی نفوذ اجتماعی است. بسیاری از تعاملات بین فردی ما در جهت نفوذ بر دیگران مانند والدین، رؤسا، همکاران، اساتید، دوستان، همسر و فرزندانمان است. بیایید با بررسی تاکتیک‌های نفوذ و کاربردهای مؤثر و اخلاقی آن‌ها، مهارت‌های نفوذ خود را تقویت کنیم.

در یک جهان کامل، منافع فردی و جمعی بسیار نزدیک است و همه به عنوان یک نفر به جلو حرکت می‌کنند. اما جهان کامل نیست؛ در عوض، ما معمولاً با وضعیتی کاملاً نامنظم و ناخوشایند روبه‌رو هستیم که در آن منافع شخصی بر مأموریت جمعی واحد یا سازمان غلبه دارد. دستورالعمل‌های شخصی و پنهانی به دنبال ائتلاف‌های سیاسی تشکیل و برداشت‌های غلط ایجاد می‌شوند، و افراد در نهایت به جای همکاری با یکدیگر در مقابل هم کار می‌کنند. مدیران و شما باید افراد مختلف دارای منافع شخصی را برای دنبال کردن اهداف مشترک ترغیب کنید. در میان این جنگ منافع فردی و جمعی اثربخشی فردی، گروهی و سازمانی در معرض خطر است. ابزار شما برای مدیریت چنین چالش‌هایی تاکتیک‌های نفوذ است.

تاکتیک‌های رایج نفوذ

تاکتیک‌های نفوذ، تلاش‌های آگاهانه برای تأثیرگذاری بر رفتار دیگران و تغییر رفتارهای آنان هستند. نه شیوه رایج برای واداشتن رؤسا، همکاران و زیردستان برای عمل مطابق خواسته ما به ترتیب بیشترین استفاده در جدول ۱.۱۲ بیان شده‌اند.

در اواسط سال ۲۰۱۵، تیلور سوئیفت^۱، با استفاده از قدرت و نفوذ بسیار زیاد خود موفق به تغییر یکی از سیاست‌های اپل شد. پیش از راه‌اندازی اپل میوزیک^۲، این شرکت اعلام کرد بابت استفاده از موسیقی‌های برخی موسیقیدانان در طول دوره آزمایشی اپلیکیشن، قصد پرداخت به آن‌ها را ندارد. سوئیفت، که اغلب به نمایندگی از موسیقی‌دانان دیگر صحبت می‌کند، تهدید کرد که از تحویل آلبوم جدید خود به اپل، به عنوان بزرگترین واسطه فروش موسیقی خودداری خواهد کرد. او گفت: «ما آیفون رایگان نمی‌خواهیم. لطفاً از ما نخواهید که موسیقی خود را بدون دریافت پول به شما ارائه دهیم.» اپل به سرعت با تغییر سیاست خود استفاده از موسیقی این افراد را در طول دوره مذکور جبران کرد. سوئیفت از کدام تاکتیک‌ها و مبانی قدرت برای نفوذ بر اپل استفاده کرد؟ © Kevin Mazur/WireImage/Getty Images

این تاکتیک‌ها عمومی هستند زیرا ویژگی آن‌ها نفوذ اجتماعی و استفاده در جهات مختلف است. بر اساس تحقیقات انجام شده، این رتبه‌بندی صرف نظر از جهت تأثیر آن‌ها به سمت پایین، بالا یا جانبی کاملاً پایدار است.

¹ influence tactics

² Taylor Swift

³ Apple Music

جدول ۱.۱۲ نه تاکتیک رایج نفوذ

راهکار پیشنهادی برای مقابله	هیجان احساس شده
تلاش برای اقناع فرد دیگر با دلیل، منطق یا حقایق.	۱. اقناع منطقی ^۱
تلاش برای ایجاد اشتیاق، با توسل به هیجانانگ، ایده‌آل‌ها و ارزش‌های دیگران.	۲. درخواست‌های الهام‌بخش ^۲
تلاش برای مشارکت دیگران در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و ایجاد تغییرات.	۳. مشورت ^۳
تلاش برای ایجاد حس خوب در دیگران پیش از ارائه درخواست. داشتن رفتاری دوستانه و یاری رسان و استفاده از ستایش، تملق یا شوخ طبعی. حالت خاصی از این تاکتیک «چاپلوسی» ^۴ نام دارد.	۴. مورد لطف و توجه قرار دادن ^۴
اشاره به دوستی و وفاداری هنگام ارائه درخواست.	۵. درخواست‌های شخصی ^۵
ارائه وعده‌های صریح و ضمنی و امتیازات تجاری	۶. معامله ^۶
واداشتن دیگران به پشتیبانی از تلاش‌های شما برای ترغیب کسی.	۷. تاکتیک‌های ائتلافی ^۷
درخواست پیروی یا استفاده از ارعاب و تهدید.	۸. فشار ^۸
ارائه درخواست بر مبنای اقتدار یا حق، قوانین و سیاست‌های سازمانی یا پشتیبانی صریح و ضمنی از مقام مافوق.	۹. تاکتیک‌های مشروعیت‌بخشی ^۹

SOURCE: C. Plouffe, W. Bolander, J. Cote, and B. Hochstein, "Does the Customer Matter Most? Exploring Strategic Frontline Internal Business Team, and External Business Partners," *Journal of Marketing*, Employees' Influence of Customers, the January 2016, 106–123

تاکتیک‌های سخت در برابر نرم: برخی پنج تاکتیک ابتدایی یعنی اقناع منطقی، درخواست‌های الهام‌بخش، مشورت، مورد لطف و توجه قرار دادن و درخواست‌های شخصی را به عنوان **تاکتیک‌های نرم**^{۱۱} در نظر می‌گیرند زیرا آن‌ها نسبت به چهار تاکتیک بعدی، یعنی معامله، تاکتیک‌های ائتلافی، فشار و تاکتیک‌های مشروعیت‌بخشی، به عنوان تاکتیک‌های اعمال‌کننده فشار بیشتر، دوستانه‌تر و غیر اجباری‌تر هستند. از اینرو این چهار تاکتیک، به عنوان **تاکتیک‌های سخت**^{۱۲} شناخته می‌شوند.

بیشترین و کمترین استفاده من از کدام تاکتیک‌ها است؟ با خواندن فهرست تاکتیک‌ها، هر کدام برای شما معنای خاصی دارند. از کدام یک بیشتر استفاده می‌کنید؟ دانستن پاسخ این پرسش به شما کمک می‌کند تا برای هر موقعیت خاص، تاکتیک مناسب را انتخاب کنید و بنابراین شانس دستیابی به نتیجه مطلوب را افزایش دهید. گام بعدی برای فهمیدن این مزایا تکمیل خودارزیابی ۲.۱۲ است.

خودارزیابی ۲.۱۲

از کدام تاکتیک نفوذ استفاده می‌کنم؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

¹ Rational persuasion

² Inspirational appeals

³ Consultation

⁴ Ingratiation

⁵ brownnosing

⁶Personal appeals

⁷ Exchange

⁸ Coalition tactics

⁹ Pressure

¹⁰ Legitimizing tactics

¹¹ soft tactics

¹² hard tactics

۱. آیا امتیاز اقناع منطقی شما بالا است؟ صرف نظر از این نمره، چند نمونه خاص از شیوه‌های استفاده خود از این تاکتیک را بیان کنید.

۲. کدام تاکتیک را کمتر ترجیح می‌دهید؟ (کمترین نمره را دارد؟) مثال‌هایی برای استفاده خود از این تاکتیک و چگونگی آن ارائه کنید.

خودارزیابی ۲.۱۲

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

شماره	نظر شما راجع به گویه های زیر چه می باشد؟	مخالف کاملاً	مخالف	تا حدودی	موافق	موافق کاملاً
۱	من سعی می کنم دیگران را با دلیل، منطق و واقعیت ها قانع کنم.					
۲	من سعی می کنم با جذب احساسات، ایده آل ها یا ارزش های دیگران، برای ایده ها و پیشنهادات خود اشتیاق ایجاد کنم					
۳	من سعی می کنم با دخیل کردن دیگران در برنامه ریزی، تصمیم گیری یا اجرای تغییرات، برای ایده ها و پیشنهادات خود حمایت ایجاد کنم					
۴	من دوست دارم قبل از درخواست، از مردم تعریف کنم یا از تملق یا طنز استفاده کنم					
۵	از مردم می خواهم بر اساس دوستی و وفاداری با من همراه شوند					
۶	من سعی می کنم دیگران را با گفتن یا پیشنهاد اینکه در عوض کاری برای آنها انجام دهم متقاعد کنم					
۷	من سعی می کنم چندین نفر را وادار کنم از ایده های من حمایت کنند و از آنها بخواهم که دیگران را متقاعد کنند.					
۸	من با مردم روبرو می شوم و از آنها می خواهم که رفتار مطلوب من را رعایت کنند					
۹	من از موقعیت خود (به عنوان مثال، به عنوان مدیر یا سرپرست)، سیاست و/یا حمایت سایر اعضای ارشد برای متقاعد کردن دیگران به پیروی از خواسته هایم استفاده می کنم.					

نحوه نمره دهی

بر اساس طیف لیکرت نمره گذاری شده است

امتیازات خود را از عبارات فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۵ و حداکثر ۲۵ خواهد بود.

امتیاز کمتر از ۲۰: استفاده اندک از تاکتیک های نفوذ.

امتیاز بین ۲۱ - ۳۳: استفاده متوسط از تاکتیک های نفوذ.

امتیاز بیشتر از ۳۳: استفاده زیاد از تاکتیک های نفوذ.

تطابق تاکتیک‌ها با نتایج نفوذ

پژوهش‌ها و عملکردها، درس‌های مفیدی دربارهٔ اثربخشی نسبی تاکتیک‌های نفوذ ارائه می‌کنند.

- **به تاکتیک‌های اصلی اتکا کنید:** تاکتیک‌های اصلی نفوذ، شامل اقناع منطقی، مشورت، مشارکت و درخواست‌های الهام‌بخش، بیشترین اثربخشی را در ایجاد تعهد دارند. خیلی به تاکتیک‌های فشار و ائتلاف اتکا نکنید. در یک مطالعه، مدیران ناکارآمد در نفوذ بر زیردستان، بیشترین اعتماد را به الهام‌بخشی (یک تاکتیک کارآمد)، مورد لطف و توجه قرار دادن (یک تاکتیک نسبتاً کارآمد) و فشار (یک تاکتیک ناکارآمد) داشتند.
- **باورپذیر و قابل اعتماد باشید:** افراد معتبر، بیشتر متقاعد کننده هستند.
- **به جای قانونگذاری مشورت کنید:** برخی کارمندان در برابر استراتژی مشورتی مدیران، تعهد بیشتری به پذیرش تغییرات دارند و در مقابل در برابر تغییر حاصل از تاکتیک مشروعیت‌بخشی مقاومت می‌کنند.
- **انتظار زیادی از گرم گرفتن^۱ نداشته باشید:** طبق بررسی روی کارکنان فروش، مورد لطف و توجه قرار دادن باعث افزایش هدف فروش در کوتاه‌مدت ولی کاهش آن در بلندمدت می‌شود. به عبارت دیگر این تاکتیک بیشتر برای زمان حال مناسب است.
- **نامحسوس^۲ باشید:** تملق زیرکانه (نامحسوس) و توافق با نظر شخص مقابل (هر دو شکل مورد لطف و توجه قرار دادن) احتمال موفقیت مدیران برای حضور در هیئت مدیره را افزایش می‌دهد.
- **نفوذ و تأثیرگذاری را بیاموزید:** بررسی مدیران یک شرکت سوپرمارکت زنجیره‌ای نشان داد که تاکتیک‌های نفوذ قابل یادگیری و آموختن هستند. مدیرانی که در دو نوبت در مورد تاکتیک‌های نفوذ خود بازخورد ۳۶۰ درجه دریافت کردند، بیشتر از تاکتیک‌های نفوذ اصلی استفاده کردند.

این بینش‌ها مفید هستند اما مخلص؟ این است که یک تاکتیک بهترین برای نفوذ وجود ندارد. ممکن است مشتریان نسبت به یک تاکتیک روی خوش نشان دهند در حالی که اعضای داخلی تیم و شرکای تجاری تحت تأثیر تاکتیک دیگری قرار گیرند. برای کارآمدی بیشتر باید مجموعه‌ای از تاکتیک‌ها را شناخته و به شکل مؤثری از آن‌ها استفاده کنید. اما خوشبختانه شما می‌توانید با آموختن تاکتیک‌های نفوذ آن‌ها را ارتقاء دهید، تا مقاومت‌ها را به سمت پیروی سوق دهید و افرادی سازگار با تعهد را منتقل کنید. در بخش فعالیت عملی این موضوع را امتحان کنید.

فعالیت عملی

استفاده از تاکتیک‌های نفوذ برای دستیابی به اهداف

۱. هدفی را در محل تحصیل یا کار در نظر بگیرید که تحقق آن مستلزم همکاری افراد دیگر باشد.
۲. تصمیم بگیرید که پیروی یا تعهد افراد را می‌خواهید.
۳. سپس با استفاده از تاکتیک دارای بیشترین امتیاز در خودرازیابی ۲۰۱۲، چگونگی استفاده از آن برای دستیابی به هدف خود را توضیح دهید. آیا این تاکتیک با نتیجهٔ مورد نظر (پیروی یا تعهد) تطابق دارد؟

¹ schmoozing

² Subtle

۴. تاکتیک دومی را برای دستیابی این هدف تعیین کنید و به طور خاص نحوه اجرای آن را توضیح دهید. مطمئن شوید که تاکتیک انتخابی با نتیجه مورد نظر (پیروی یا تعهد) سازگار باشد.

نفوذ در تیم‌های مجازی

به دلیل افزایش انجام کارها از راه دور و با فناوری، آگاهی از تاکتیک‌های مورد استفاده تیم‌های مجازی و چگونگی استفاده از آن‌ها ارزشمند است. پژوهشگران دریافته‌اند که تاکتیک‌های فشار، مشروعیت بخشی، اقناع منطقی، مشورت و درخواست‌های شخصی به ترتیب بیش از بقیه به کار می‌روند. این تاکتیک‌ها به وضوح با تاکتیک‌های مورد استفاده در تعاملات رودررو همپوشانی دارند، اما قرار دادن کلمه فوری در موضوع ایمیل یا نوشتن کل متن یک پیام مانند علامت‌گذاری یک پیام با اولویت بالا، باعث ایجاد یک فشار سریع می‌شود. هایلایت کردن متن نیز شیوه‌ای دیگر برای تمرکز توجه و ابراز فشار است. کاهش ابهام^۱، نیز به عنوان یک تاکتیک منحصربه‌فرد در تیم‌های مجازی پدید آمده است. اعضای تیم مجازی برای کاهش ابهام سه کار انجام می‌دهند:

۱. **تسهیم اطلاعات:** این تاکتیک در ارتباطات رو در رو نیز استفاده می‌شود اما در تیم‌های مجازی باعث این تضمین می‌شود که اعضاء اطلاعات لازم برای تکمیل کار یا انجام یک درخواست را دارند. این تاکتیک با اقناع منطقی متفاوت است زیرا به معنای قانع کردن فرد دیگر برای اقدام نیست بلکه برای غلبه بر نبود نشانه‌های غیرکلامی و سایر نشانه‌های انتقال دهنده اطلاعات مفید به کار می‌رود.
 ۲. **ایجاد پاسخگویی:** به دلیل ایجاد سابقه کتبی، پاسخگویی در تعاملات مجازی واضح‌تر است. این موضوع همچنین به تصریح و تأیید انتظارات عملکردی (خروجی‌ها و زمان تحویل آن‌ها) کمک می‌کند.
 ۳. **استفاده از مثال:** پیوست‌ها و به اشتراک گذاری صفحه، شیوه‌های رایج برای به اشتراک گذاشتن مثال‌ها توسط اعضای تیم مجازی است. مثال‌ها نوعی اقناع منطقی برای متقاعد کردن یکی از اعضای تیم در یک موقعیت خاص نیستند، بلکه ابزاری برای روشن کردن پیام‌های مورد نظر و ارائه راهنما هستند.
- در اینجا نباید از نقش هیجان‌ناغافل شد. آن‌ها دوستی را منتقل، یا متن سختگیرانه‌ای در ایمیل را نرم می‌کنند. شما می‌توانید توانایی خود در ترغیب دیگران را با یادگیری و به کارگیری شش اصل اقناع تقویت کنید. در ادامه هر کدام از آن‌ها را بررسی می‌کنیم.

شش اصل اقناع

آزمایشات انجام شده توسط رابرت سیالدینی^۲ و سایرین، منجر به شناسایی شش اصل برای نفوذ در افراد شد. این اصول بر این ایده استوارند که مردم پاسخ‌های اساسی دارند و نفوذ و تأثیرگذاری شما با تطابق تلاش‌هایتان با این پاسخ‌ها افزایش می‌یابند. موارد زیر را بیاموزید و نظر خود را ببینید.

۱. **دوست داشتن:** مردم تمایل دارند کسانی را که دوستشان دارند دوست داشته باشند. آگاهی از دوست داشتن و دوست نداشتن شخص دیگر از طریق مکالمات غیررسمی، باعث ایجاد پیوندهای دوستی می‌شود. بنابراین صادق باشید و به موقع ستایش، همدلی و قدرشناسی کنید.

¹ Reducing ambiguity

² Robert Cialdini

۲. عمل متقابل: این عقیده که هم کارهای خوب و هم کارهای بد باید در نوع خود بازپرداخت شوند، تقریباً فراگیر است. مدیرانی که با کارکنان غیراخلاقی و با تحقیر رفتار می کنند، باید منتظر همین رفتار باشند زیرا احتمالاً کارکنان آنها نیز با بی اخلاقی و تحقیر آمیز با یکدیگر و مشتریان رفتار می کنند. مدیران باید برای منتفع شدن از اصل عمل متقابل، مثبت، بی غرض و به عنوان الگویی سازنده باشند.

۳. تأیید اجتماعی: مردم تمایل دارند که بیشتر از افراد شبیه خود پیروی کنند. الگوسازی ها و فشار همکاران، نیروهای فرهنگی قدرتمندی در مجموعه های اجتماعی هستند. به مدیران توصیه می شود با بدست آوردن پشتیبانی مشتاقانه از رهبران غیررسمی دارای نفوذ بر همکاران، برای ایجاد تغییر در محل کار پشتیبانی ایجاد کنند.

۴. ثبات: مردم تمایل دارند آنچه را انجام دهند که شخصاً متعهد به انجام آن هستند. مدیری که می تواند موجب تعهد کلامی کارمند شود، قدم مهمی در جهت نفوذ و اقناع برداشته است.

۵. اعتبار: مردم تمایل دارند که در برابر متخصصان معتبر تسلیم بوده و به آنها احترام بگذارند. بسیاری از مدیران و افراد حرفه ای، تخصص خود را مسلم می دانند، همانطور که کارکنان فیزیوتراپی یک بیمارستان از عدم پیگیری بیماران ناامید شدند. علیرغم تأکید متخصصان بر اهمیت ادامه درمان، بسیاری از بیماران پس از بازگشت به منزل درمان خود را متوقف کردند. بررسی علل نشان داد که بیماران از صلاحیت حرفه ای / بالینی درمانگران خود بی اطلاع بودند. با آگاه شدن آنها و نصب مدارک و گواهینامه ها بر دیوارهای کلینیک، میزان پیروی بیماران ۳۴ درصد افزایش یافت!

۶. کمیابی: افراد اقلام، اطلاعات و فرصت هایی را می خواهند که دسترسی محدودی دارند. فرصت های ویژه و اطلاعات ممتاز باعث نفوذ و تأثیرگذاری مدیران می شوند.

سیالدینی، برای دستیابی به بیشینه اثربخشی استفاده ترکیبی از این شش اصل را پیشنهاد می کند. به دلیل پیامدهای اخلاقی استفاده از نفوذ شما، اهدافتان باید با ارزش و اقداماتتان صادقانه و اصیل باشند.

رابرت سیالدینی یکی از برجسته ترین مقامات جهان در زمینه تأثیرگذاری است. اصول وی مبتنی بر تحقیق و اثبات شده در عمل است. شما نیز می توانید از کاربرد این اصول در همه عرصه های زندگی خود - مدرسه، کار و اجتماعی - بهره مند شوید.

SOURCE: Dr. Robert Cialdini

به کارگیری دانش

این بخش را با دادن فرصتی به شما برای استفاده از دانش خود در یک سناریوی آشنا به پایان می رسانیم و تشخیص می دهیم که نفوذ اثربخش با یک برنامه شروع می شود. برای طراحی برنامه نفوذ خود این گام ها را دنبال کنید.

گام اول: یک هدف و آنچه مورد نظرتان است را تعیین کنید.

گام دوم: فرد (هایی) که امکان کمک به شما در دستیابی به هدف دارند را تعیین کنید.

گام سوم: نوع نتیجه مورد نظر از نفوذ - تبعیت یا تعهد - از فرد (های) شناسایی شده در مرحله قبل تعیین کنید.

گام چهارم: درباره مناسب ترین نوع مبنای قدرت و تاکتیک برای دستیابی به نتیجه مورد نظر تصمیم بگیرید.

گام پنجم: چگونگی به کارگیری مبنای و تاکتیک های انتخابی صریحاً توضیح دهید.

اکنون این رویکرد را در سناریوی زیر در نظر بگیرید. فرض کنید می خواهید در شرکت سیلزفوردس، به عنوان شرکت پیشرو در مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر کلاود^۱ و دارای رتبه ۲۳ در فهرست بهترین شرکت ها برای کار کردن فورچون در سال ۲۰۱۶ استخدام شوید. هدف ایده آل شما گرفتن شغلی در گروه توسعه محصول است.

¹ Cloud-based

برای این منظور، شما خواستار آگاهی بیشتر از شرکت و تصمیم گیران آن هستید. خوشبختانه، شما متوجه شدید که دو سال پیش، فرد هم مدرسه‌ای شما، الیزابت نیز در این شرکت استخدام شده است. شما قصد دارید از طریق لینکدین با او ارتباط برقرار کرده تا از تجربه او و مدیر استخدام بخش توسعه محصول بیشتر بدانید.

شما نیازمند تعهد مشتاقانه الیزابت برای تلاش استخدامی خود نیستید، زیرا او حتی شما را نمی‌شناسد. اما موافقت او را با درخواست خود مبنی بر کسب اطلاعات می‌خواهید. او احتمالاً مایل به این کار است، گرچه دلیل دیگری غیر از تحصیل در یک مدرسه وجود ندارد ولی شما در ایمیل و ارتباطات تلفنی بسیار جذاب بودید.

اکنون باید تصمیم بگیرید که کدام نوع قدرت و تاکتیک نفوذ را برای الیزابت در نظر دارید و کدام یک برای کسب موافقت او مناسب‌ترین است.

فعالیت عملی

توسعه یک برنامه نفوذ

۱. مناسب‌ترین نوع قدرت برای جلب موافقت الیزابت چیست؟
۲. چگونگی به‌کارگیری قدرت شناسایی شده در مرحله قبل را توضیح دهید.
۳. کدام یک از نه تاکتیک نفوذ برای تأثیرگذاری بر الیزابت مناسب‌ترین است؟
۴. توضیح دهید که چگونه از هر یک از تاکتیک‌ها برای دستیابی به نتیجه مطلوب استفاده می‌کنید.

امیدواریم ابزارهای کاربردی ارائه شده در این بخش، باعث افزایش اشتیاق شما برای یادگیری بیشتر درباره نحوه نفوذ بر دیگران برای تأثیرگذاری بر روندها و نتایج چارچوب سازماندهی و در نتیجه ارتقای اثربخشی شخصی شما شود.

۴.۱۲ تاکتیک‌های سیاسی و چگونگی استفاده از آنها

پرش اصلی

انواع گوناگون سیاست کدامند و شناخت آنها چگونه منجر به اثربخشی بیشتر در محل تحصیل، محل کار و جامعه می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

همه سیاست‌ها لزوماً بد نیستند. برای توضیح بیشتر این موضوع و افزایش اثربخشی شما در محل تحصیل، محل کار و جامعه، این موضوع مهم و جالب را از لحاظ دلایل، تاکتیک‌ها و سطوح بررسی می‌کنیم. همچنین شما چگونگی مدیریت سیاست به نفع خود را خواهید آموخت. همه این‌ها در یادگیری و مدیریت بهتر این جنبه همیشه حاضر زندگی سازمانی و فرآیندهای گروهی کلیدی در چارچوب سازماندهی به شما کمک می‌کند.

پیش از یادگیری سیاست سازمانی، بیایید درکی از میزان سیاسی بودنشان به دست آوریم. این یکی دیگر از خصوصیات شخصی، شبیه اعتماد است، که مردم در مورد آن‌ها سطح خود را بیشتر از تصور دیگران می‌دانند. با تکمیل خودارزیابی ۳.۱۲، متوجه سطح سیاست خود شوید. این خودارزیابی خاص باعث درک میزان اخلاقی و فریبکاری شما نیز می‌شود. می‌توانید از بعضی از دوستان بخواهید سطح سیاست شما را ارزیابی کنند!

خودارزیابی ۳.۱۲

کدام قدرت را ترجیح می‌دهم؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا امتیاز شما به درستی دربرگیرنده گرایش‌های شما به سیاست سازمانی است؟ چرا؟
۲. به نظر شما یک سیاستمدار سازمانی واقعی، این ارزیابی را صادقانه انجام می‌دهد؟ توضیح دهید.
۳. با توجه به دانش خود از گرایش‌های سیاسی، چگونگی سودمندی یا زیان آن‌ها در محل تحصیل، محل کار و مسیر شغلی را توضیح دهید.

سیاست‌های سازمانی – خوب و بد

با شنیدن واژه سیاست چه چیزی به ذهن شما می‌رسد؟ رئیس جمهور، تضاد در کنگره یا یک رئیس یا همکار زیرک؟ هر چه باشد، احتمالاً لبخند روی لب‌تان ایجاد نمی‌کند. به همین ترتیب، مردم معمولاً سیاست‌های سازمانی را شامل رفتارهای منفی یا مخرب کاری مانند فریبکاری، کنترل اطلاعات و کارشکنی می‌دانند. اما در واقع سیاست‌های سازمانی شامل رفتارهای مثبت مانند ترغیب دیگران به پذیرش دیدگاه شما یا همسو کردن افراد برای اجرای کارآمد اهداف استراتژیک نیز هستند. با یادگیری سیاست سازمانی می‌توانید به وجهه مثبت آن پی ببرید و از مضرات آن جلوگیری یا آن‌ها را مدیریت کنید.

سیاست‌های سازمانی، اقدامات عمدی برای دستیابی به منافع شخصی و متعارض با منافع سازمانی هستند. جنبه کلیدی این تعریف، تأکید بر منافع شخصی برای ایجاد تمایز میان سیاست و سایر شکل‌های نفوذ است. مدیران همواره برای دستیابی به توازن عملی

بین منافع فردی کارکنان و منافع سازمانی به چالش کشیده می‌شوند. با وجود تعادل و همسویی مناسب، ممکن است دستیابی به منافع شخصی در راستای منافع سازمان نیز باشد.

سیاست‌ها چه زمانی خوب هستند؟ حداقل دو موقعیت برای مثبت بودن سیاست‌های سازمانی وجود دارد. اولین مورد زمانی است که کنش سیاسی به انسجام یک سازمان کمک کند. رهبری، خط‌مشی‌ها، اقدامات و یا استراتژی‌های یک سازمان ممکن است باعث سوق داده شدن سازمان به مسیری نادرست شوند. در چنین شرایطی، اگر یک فرد یا ائتلاف به دلیل داشتن اطلاعات بیشتر درباره بازار و رقابت، بر خلاف اهداف اعلام شده سازمان عمل کند، این اقدام سیاسی در نهایت برای سازمان مثبت خواهد بود. موقعیت دوم زمانی است که بازیگران بد، مانند رهبران مخرب، اهداف و مقاصد سازمانی را متناسب با منافع خود، از قبیل منیت^۱ یا میراث شخصی خود ایجاد می‌کنند. تاکتیک‌های سیاسی مخالف این منافع احتمالاً برای سازمان مثبت هستند.

سیاست‌ها چه زمانی بد هستند؟ ممکن است سیاست‌های سازمانی بر پیامدهای همه سطوح چارچوب سازماندهی تأثیرگذار باشد. در سطح سازمانی، سیاست‌ها ممکن است باعث افزایش استرس قصد ترک خدمت و کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی سازمانی شود. آثار نامطلوب بر سطوح گروهی و سازمانی شامل از دست رفتن زمان و منابع، انحراف توجه افراد تصمیم‌گیرنده و محدودیت و تحریف جریان اطلاعات در میان آنان است.

دلایل اصلی رفتار سیاسی

دلایل رفتار سیاسی نیز در همه سطوح چارچوب سازماندهی دیده می‌شوند. مثلاً، هیجانات منفی و عدم اعتماد، قوی‌ترین دلایل سطح فردی، گروهی/تیمی و تصور ناعدالتی نیز قوی‌ترین محرک رفتار سیاسی سطح سازمانی هستند. عدم اطمینان، دلیل زمینه‌ساز، بنیادین و ریشه‌ای سایر دلایل محسوب می‌شوند.

عدم اطمینان باعث برانگیختن اقدامات سیاسی می‌شود: رویه‌ها و نتایج ارزیابی عملکرد ناعادلانه باعث ایجاد عدم اطمینان درباره رتبه بندی عملکرد و دستمزد شما می‌شوند. عدم اعتماد به یک رئیس یا همکار ممکن است باعث ارتقای عدم اطمینان درباره پشتیبانی یا تضعیف شما توسط او شود. پژوهش نشان می‌دهد ترفند سیاسی^۲ توسط پنج منشأ عدم اطمینان زیر در سازمان‌ها ایجاد می‌شود:

۱. اهداف نامعلوم.
۲. سنج‌های مبهم عملکرد.
۳. فرآیندهای تصمیم نامعین.
۴. رقابت قوی فردی یا گروهی.
۵. هر نوع تغییر.

عملکرد، تغییر و سیاست: مسئله قابل توجه پیوندهای عملکرد و پاداش نامشخص با مورد دوم از لیست فوق، یعنی سنج‌های مبهم عملکرد ارتباط نزدیک دارد. عبارت «کارکنانی که بهتر کار خود را انجام می‌دهند، دریافتی بیشتری دارند.» از بیش از ۱۰۰۰۰ کارمند پرسیده شد که ۴۸ درصد مدیران پاسخ دهنده و تنها ۳۱ درصد غیرمدیران با این عبارت موافق بودند. این نتایج غم‌انگیز درباره مدیریت

^۱ ego

^۲ political maneuvering

عملکرد و انگیزش، اهمیت دارد زیرا کارکنان در صورت عدم اطمینان از اقدام مورد نیاز برای پیشبرد امور، تمایل به سیاست‌ورزی^۱ خواهند داشت.

به گفته یک متخصص توسعه سازمان درباره عامل پنجم، یعنی انواع تغییرها، «هر زمان برای تغییر تلاش کنیم، زیرسیستم سیاسی فعال می‌شود. منافع محرز و مسلم تقریباً همیشه در معرض خطراند و توزیع قدرت به چالش کشیده می‌شود».

تاکتیک‌های پرتکرار سیاسی

هر کس در سازمان کار کرده باشد، دارای دانش عینی از سیاست‌ورزی آشکار است. علیرغم راه‌های گوناگون توضیح و دسته‌بندی تاکتیک‌های سیاسی، جدول ۲.۱۲، برخی از پرستفاده‌ترین تاکتیک‌های سیاسی و توضیحی درباره آن‌ها را نشان می‌دهد. ممکن است برخی تاکتیک‌های جدول، مانند ایجاد شبکه‌ای از تماس‌های مفید را مناسب ببینید. در واقع، بسیاری از متخصصان مدیریت و مشاوران مسیر شغلی موافقتند که ایجاد، حفظ و استفاده از شبکه‌های داخل و خارج از سازمان، عاقلانه است.

جدول ۲.۱۲ پرتکرارترین تاکتیک‌های سیاسی

توضیح	تاکتیک
ترویج یک شبکه اجتماعی، داخل و خارج از سازمان	۱. ایجاد شبکه‌ای از تماس‌های مفید
ایجاد پشتیبانی پیشین برای یک تصمیم یا مسئله؛ ایجاد تعهد در دیگران از طریق مشارکت.	۲. استفاده از «بازیگران اصلی» برای پشتیبانی از ابتکارات
همکاری با افراد قدرتمندی که می‌توانند نتیجه بگیرند.	۳. دوستی با واسطه‌های قدرت
تفسیر اجرای قوانین در جهت منافع شخصی.	۴. تفسیر قوانین متناسب با شرایط
بالیدن به خود، اما عدم انجام این کار برای موفقیت‌های دیگران.	۵. استفاده از خودنمایی
آمادگی برای موفقیت؛ رعایت هنجارهای سازمانی و جلب توجه به موفقیت‌ها و نفوذ خود؛ افتخار کردن به موفقیت‌های دیگران.	۶. خلق یک تصویر مطلوب (مدیریت تصویرپردازی)
ایجاد حس خوب در افراد بانفوذ (چاپلوسی کردن)	۷. ستایش (مورد لطف و محبت قرار دادن) دیگران
جلوگیری یا به حداقل رساندن ارتباط با شکست؛ کلاهبرداری؛ کاهش رقابت برای منابع محدود	۸. حمله به دیگران یا سرزنش آن‌ها
نگهداری یا تحریف اطلاعات؛ پنهان کردن وضعیت نامطلوب با ندادن اطلاعات به مدیران مافوق	۹. استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی

SOURCE: Adapted from R. W. Allen, D. L. Madison, L. W. Porter, P. A. Renwick, and B. T. Mayes, "Organizational Politics: Tactics and Characteristics of Its Actors," *California Management Review*, Fall 1979, 77-83.

مجمع جهانی اقتصاد در داووس، سوئیس^۲، به یکی از برترین رویدادهای جهان برای ایجاد نفوذ سیاسی از طریق شبکه تبدیل شده است. رهبران سیاست، تجارت، حکومت و بسیاری از عرصه‌های دیگر با هدف بهبود وضعیت جهان دیدار می‌کنند. افراد با استفاده از بسیاری از تاکتیک‌های اشاره شده در جدول ۲.۱۲، مانند

¹ politicking

² The World Economic Forum in Davos, Switzerland

این یک استفاده مثبت از سیاست است. اکنون یک تاکتیک رایج و نه چندان مثبت، یعنی سرزنش کردن دیگران را بررسی می‌کنیم.

سرزنش و سیاست

احتمالاً متوجه شده‌اید که سیاست‌ورزی، اغلب وقتی اتفاق می‌افتد که کارها به خوبی پیش نمی‌روند و عملکرد پایین‌تر از حد انتظار است. افراد اغلب برای کمک به حفظ نفوذ خود بر دیگران، به دنبال مقصر هستند. پژوهشی در آمریکا نشان داد که ۷۰ درصد از کارکنان به یکی از سه شیوه زیر به دنبال مقصر می‌گردند:

۱. سرزنش دیگران.

۲. سرزنش خود.

۳. انکار سرزنش.

سرزنش کردن خود در برخی موقعیت‌ها مفید است. مجموعه کارآفرینانی را در نظر بگیرید که در یک کسب‌وکار شکست خوردند، اما کسب‌وکار بعدی را آغاز می‌کنند. طبق پژوهش‌های اخیر، شناسایی دقیق دلیل مناسب شکست‌های کسب‌وکار مانند شرایط صنعت یا استراتژی شخصی یا رهبری، ضروری است. اگر آن‌ها به اشتباه تفسیر را متوجه صنعت بدانند، احتمالاً کسب‌وکار بعدی خود را در یک صنعت دیگر اما با همان خطاهای فردی (استراتژی یا رهبری) آغاز کرده و مجدداً شکست می‌خورند. در مقابل اما اگر واقعاً صنعت مقصر باشد، آن‌ها احتمالاً با استفاده از آموخته‌های خود از شکست، فعالیت بعدی خود را در همان صنعت آغاز می‌کنند. بنابراین، تعیین درست تفسیر، نه تنها برای حفظ نفوذ، بلکه برای کمک به هدایت رفتار آینده مفید است.

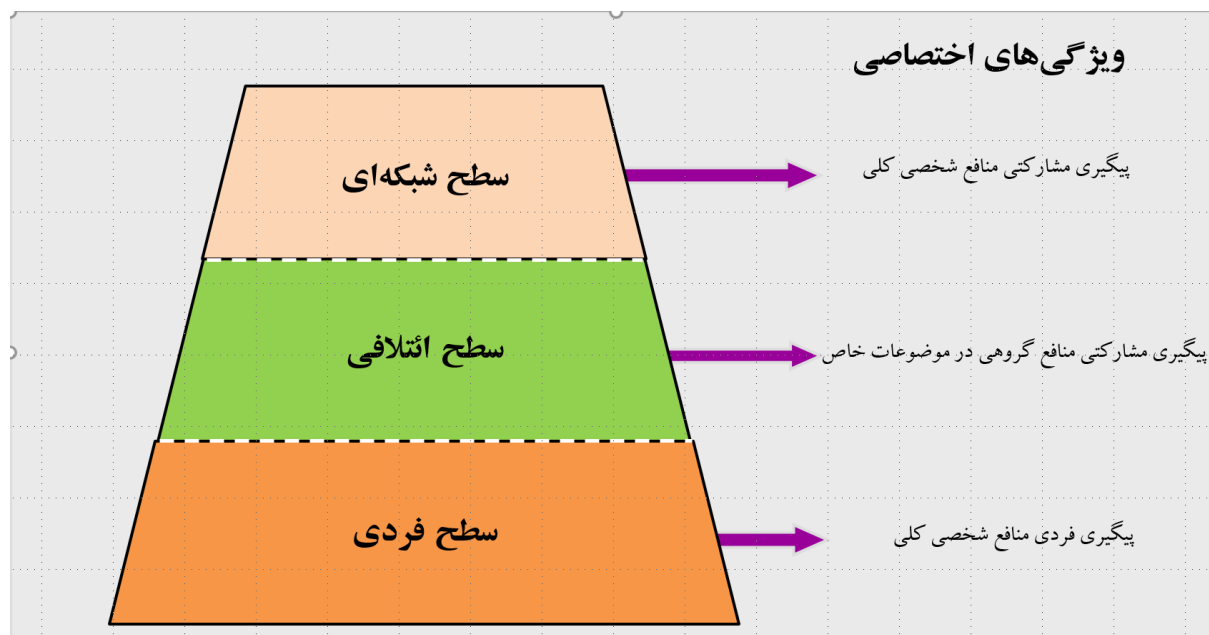
سه سطح اقدام سیاسی

شکل ۸.۱۲، سه سطح اقدام سیاسی را نشان می‌دهد: سطح فردی، سطح ائتلاف و سطح شبکه. هر سطح دارای ویژگی‌های منحصر به فرد خود است. در سطح فردی به دنبال منافع شخصی خود هستیم. جنبه‌های سیاسی ائتلاف‌ها و شبکه‌ها چندان مشخص نیستند، با این حال به توضیح مختصری از آن‌ها می‌پردازیم.

سیاست‌های سطح ائتلافی: یک ائتلاف یک گروه غیررسمی است که برای پیگیری فعال یک مسئله واحد با هم متحد شده‌اند. ائتلاف‌ها ممکن است با عضویت رسمی در گروه توأم باشند یا نباشند. با رفع موضوع مورد نظر ائتلاف (مثلاً اخراج سرپرست آزار جنسی دهنده)، ائتلاف از بین می‌رود. ائتلاف‌های سیاسی «مرزهای فازی»^۱ دارند، یعنی از نظر عضویت و ساختار، منعطف و دارای طول عمر موقت هستند. ائتلاف‌ها یک نیروی سیاسی قدرتمند در داخل و بین سازمان‌ها هستند.

^۱ fuzzy boundaries

ائتلافی متشکل از نه شرکت بزرگ، از جمله جانسون جانسون، پروکتر گمبل، استارباکس و والمارت، متعهد شده است که هدف بلندمدت تأمین کامل فعالیت‌های خود با انرژی تجدیدپذیر را برآورده سازد. پروکتر گمبل، به عنوان شرکت پیشروی محصولات مصرفی، هدفش را برای تبدیل ۳۰ درصد انرژی فعالیت‌های خود به تجدیدپذیر در سال ۲۰۲۰ تعیین کرد در حالی که اکنون این میزان ۷ درصد است. انگیزهٔ اعضای صرفه‌جویی در هزینه‌ها با کاهش استفاده از انرژی حاصل از سوخت‌های فسیلی و پاسخگویی به فشار مشتریان و تغییر انتظارات نسل‌های جوان است.



شکل ۸.۱۲ سطوح اقدام سیاسی در سازمان‌ها

سیاست‌های سطح شبکه‌ای: برخلاف ائتلاف‌ها، که در موضوعات خاص متمرکز هستند، شبکه‌ها انجمن‌های آزادی از افرادی به دنبال حمایت اجتماعی برای منافع عمومی خود هستند. از لحاظ سیاسی، شبکه‌ها مردم‌گرا هستند در حالی که ائتلاف‌ها مسئله‌گرا هستند. شبکه‌ها نسبت به ائتلاف‌ها دارای دستور کار وسیع‌تر و بلندمدت‌تر هستند. مثلاً بسیاری از مدیران پیشین گلدمن ساکس^۱ (هنک پائولسن^۲، استفان فریدمن^۳، جاش بولتن^۴ و رابرت روبین^۵) به مشاغل سطح بالای حکومت رفتند که باعث شد بسیاری از مردم ادعا کنند این شبکه بزرگ و قدرتمند از منافع شرکت‌های وال استریت و به خصوص از گلدمن ساکس محافظت کرده است.

پیش از ادامه کار، به یاد داشته باشید که برای رسیدن به اهداف خود باید فعالیت سیاسی را در سطح مناسب سازگار کنید. هیچ سطح خاصی خوب یا بد نیست، بلکه مهم میزان موفقیت آن‌ها در رسیدن به اهداف شما است. اکنون به طور مستقیم نحوهٔ استفاده از سیاست در راستای اهداف خود را بررسی می‌کنیم.

«چالش سطل یخ» یک شور و شوق در اواخر تابستان ۲۰۱۴ بود. علاوه بر حدود چهار برابر شدن کمک‌های مالی به تحقیقات برای ای‌ال‌اس، این یک نمونه عالی از تاکتیک‌های سیاسی و سطوح فعالیت سیاسی بود. به عنوان مثال، دعوت از بسیاری از افراد مشهور، ضمن جلب توجه به هدف نشان از قدرت نفوذ دیگران (تاکتیک

¹ Goldman Sachs

² Hank Paulson

³ Stephen Friedman

⁴ Josh Bolten

⁵ Robert Rubin

استفاده از سیاست به نفع خود

این بخش را با بیان این نکته به پایان می‌بریم که ادراک (برداشت‌های) افراد از سیاست‌ها اهمیت دارد نه صرفاً اعمال واقعی سیاسی. مثلاً، مطالعاتی روی ۲۵۰۰۰ کارمند نشان داد که با افزایش درک کارمندان از سطح سیاست، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کاهش، و در عین حال استرس شغلی و قصد ترک خدمت آن‌ها افزایش می‌یابد.

آیا این نتایج حاکی از آن است که مدیران باید تلاش کنند تا از سیاسی بودن افراد جلوگیری کنند؟ موفق باشید! سیاست سازمانی را نمی‌توان از بین برد؛ با اینکه ممکن است یک مدیر ساده‌اندیش اینطور فکر کند. البته می‌توان و باید با مدیریت تدابیر سیاسی آن را به شکل سازنده و در حد معقول نگه داشت. به گفته یک متخصص این حوزه: «افراد قادرند توجه خود را به موارد زیادی متمرکز کنند. اما هرچه بیشتر این توجه به سیاست پیوندد، انرژی - احساسی و فکری - کمتری برای رسیدگی به مشکلات واقعی کار، در دسترس خواهد بود.»

نه خیلی زیاد و نه خیلی کم: میزان مشغولیت سیاسی یک فرد، مربوط به ارزش‌های شخصی، اخلاقی و خلق و خوی اوست. افراد کاملاً غیرسیاسی یا بسیار سیاسی، معمولاً هزینه رفتار خود را خواهند پرداخت. گروه اول ممکن است ارتقای شغلی اندک و احساس کنار گذاشته شدن را تجربه کند و گروه دوم نیز ممکن است با خطر خودخواه نامیده شدن و از دست رفتن اعتبار مواجه شوند. همچنین ممکن است افراد هر دو سر طیف سیاسی بودن، به عنوان اعضای ضعیفی برای تیم محسوب شوند.

میزان متوسطی از رفتار سیاسی محتاطانه معمولاً در سازمان‌های پیچیده ابزاری برای بقا محسوب می‌شود. به گفته متخصصان، «تصویر بد از رفتار سیاسی به دلیل نسبت دادن آن به سیاستمداران است. استفاده از قدرت و سایر منابع برای دستیابی به اهداف خود، لزوماً غیراخلاقی نیست.» نظر شما چیست؟

چگونگی جلب پشتیبانی از ایده‌های خود: بحث ما درباره سیاست ممکن است باعث ایجاد این پرسش شود که «چه باید کنیم؟ چگونه ضمن اجتناب از جوانب منفی، از سیاست منتفع شوم؟» در ادامه به هشت توصیه تأیید شده توسط پژوهش و تجربه اشاره می‌کنیم:

۱. شعاری ساده و در برگیرنده ایده‌های خود طراحی کنید.

۲. پس از در دستور کار قرار دادن ایده خود، چگونگی رفع نیاز یا هدف مهم را شرح دهید و به دنبال روش‌هایی برای تبدیل آن به اولویت باشید.

۳. به سرعت به موفقیت‌های کوچک توجه کرده و آن‌ها را به شکل گسترده پخش کنید. نتایج باعث ایجاد حرکت می‌شوند و انجام آن را برای افراد آسان می‌کنند.

۴. با افراد دارای قدرت تصمیم‌گیری، تأمین بودجه و اجرای آن، اتحاد ایجاد کنید.

۵. به تلاش خود تا جلب حمایت ادامه دهید. ترغیب دیگران یک فرآیند است نه رویداد.

۶. پاسخ دهید و اصلاح کنید. انعطاف‌پذیر باشید و نظر دیگران را بپذیرید. هر چه تعداد نام‌های بیشتری از ایده شما پشتیبانی کنند، احتمال موفقیتتان بیشتر است.

۷. ایده را از طریق بودجه، مشوق‌ها و سایر روش‌های عملیاتی جا بیندازید.

۸ اعتبار را تضمین و تخصیص دهید. شما که نمی‌خواهید ایده شما رها شود یا نمی‌خواهید شاخ و شانه بکشید. به دیگران احتیاج دارید که شما را ستایش کنند تا اطمینان حاصل کنید که لیاقت شما را درک می‌کنند.

فعالیت عملی

جلب پشتیبانی از ایده‌های خود

۱. به منظور کاربردی شدن سیاست برای خود، یک ایده درباره آنچه خواستار تغییر آن هستید؛ مانند یک برنامه جدید، یک خط‌مشی یا یک اقدام در سازمان انتخاب کنید.
۲. از هشت توصیه موجود در لیست بالا به تعداد لازم استفاده کرده و آن‌ها را اعمال کنید. (در جست‌وجوی هر گونه توصیه خاص خیلی سریع نباشید. کمی فکر کنید.)
۳. طرح خود را اجرا کنید. صرف نظر از میزان موفقیت، آنچه را که واقعاً انجام داده‌اید با آنچه قصد داشتید مقایسه کنید. (از هشت توصیه مطرح شده چه تعداد از آن‌ها را استفاده کردید؟)
۴. اگر از نتیجه کار راضی باشید، قدرت مثبت سیاست را دیده‌اید. اگر کمتر از نتایج راضی بودید، در طرح خود تجدید نظر کرده و مجدداً آن را اجرا کنید، مطمئن باشید که آن را دنبال می‌کنید.

۵.۱۲ مدیریت تصویرپردازی ذهنی

پرسش اصلی

آیا باید صرفاً به تحت تأثیر دادن اهمیت داد یا باید به دنبال ایجاد یک تصویر خوب از خود بود؟

تصویر بزرگ‌تر

همه ما می‌خواهیم در نظر دیگران، خوب باشیم و بر این منظور مدیریت تصویرپردازی ذهنی را به کار می‌گیریم. مانند سایر موضوعات این فصل، مدیریت تصویرپردازی ذهنی، شامل تکنیک‌هایی برای نفوذ بر دیگران در همه عرصه‌های زندگی است. برای کمک به شما در مدیریت تصویرپردازی ذهنیتان، ضمن تعریف مدیریت تصویرپردازی ذهنی، درباره معنای ایجاد برداشت‌های خوب و بد و همچنین نحوه اصلاح برداشت‌های بد و عذرخواهی مؤثر بحث خواهیم کرد. خواهید دید که دانش کاربردی در این خصوص چگونه به ارتقای اثربخشی در همه سطوح پیامدهای چارچوب سازماندهی کمک خواهد کرد.

ما آرزوی اساسی انسان را برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران را هم به دلیل ایجاد حس خوب در خود و هم به دلیل عمل کردن دیگران مطابق میل ما در موارد گوناگون مانند کسب نمره خوب، شغل خوب یا دوست خوب دنبال می‌کنیم. بسیاری از تلاش‌های ما برای نفوذ بر دیگران در چنین مواردی «مدیریت تصویرپردازی ذهنی» است.

مدیریت تصویرپردازی ذهنی چیست؟

مدیریت تصویرپردازی ذهنی، تلاش برای به کنترل درآوردن یا تحت تأثیر قرار دادن تصورات از فرد، سازمان یا ایده است و شامل گفتار، رفتار و ظاهر می‌شود و هدف آن ممکن است هر کسی از جمله والدین، معلمان، همکاران، کارکنان و مشتریان باشد. مثلاً، شرکت‌ها با قرار دادن خود در موقعیت رعایت مسئولیت اجتماعی، می‌توانند برای بسیاری از ذینفعان مانند مشتریان احتمالی تصویر مثبتی از خود ایجاد کرده و فروش را افزایش دهند. در ادامه با جزئیات بیشتر به برداشت‌های خوب و بد می‌پردازیم.

برداشت‌های خوب

بر اساس تحقیقات انجام شده در زمینه مصاحبه‌های شغلی، برداشت‌ها خیلی سریع و اغلب با ظرافت شکل می‌گیرند. مصاحبه‌کنندگان بر اساس نحوه دست دادن، لبخند زدن و شیوه پوشش کاندیداهای شغلی، درباره آن‌ها اطلاعات کسب می‌کنند. همه این اطلاعات پیش از هر گونه پرسشی کسب می‌شوند. همه این عوامل به پیشنهاد‌های نهایی شغلی نیز مربوط بودند.

چگونگی ایجاد یک تصویر اولیه بسیار خوب: حتماً این عبارت را شنیده‌اید که: «شما فقط یک شانس برای ایجاد یک تصویر اولیه خوب دارید.» برخی استدلال می‌کنند که افراد در عرض یک ثانیه پس از ملاقات شما را قضاوت می‌کنند. محققان این باور را آزمایش کردند و دریافتند که پس از مشاهده فقط یک میکروثانیه از یک فیلم کاندیدای سیاسی، افراد با دقت ۷۰ درصد پیش‌بینی می‌کردند که چه کسی در انتخابات پیروز خواهد شد. جدول ۳.۱۲، توصیه‌هایی برای کمک به شما جهت غلبه بر فشار و اطمینان از مطلوب بودن قضاوت‌های سریع افراد از شما ارائه می‌دهد.

جدول ۳.۱۲ چگونگی ایجاد یک تصویر اولیه بسیار خوب

اقدام	توضیح
اهداف را تعیین کنید.	وقتی برای یک رویداد (جلسه، رویداد اجتماعی یا کنفرانس) آماده می‌شوید، به این فکر کنید که دوست دارید چه کسی را ملاقات کنید و از آن پیش درآمد به چه چیزی برسید. سپس انرژی، مقدمه و نظرات خود را بر این اساس برنامه‌ریزی کنید.
زیورات خود را در نظر بگیرید.	ما درباره درختان کریسمس یا هدایای میهمانی صحبت نمی‌کنیم. بلکه درباره جواهرات، آرایش و لباس هایتان صحبت می‌کنیم. این توصیه‌ها هم برای خانم‌ها و هم آقایان است. بسیاری از افراد از نوع ساعت شما و مطابقت آن با لباستان (ورزشی، پرزرق و برق، مطابق با مد روز) نتیجه‌گیری می‌کنند. آرایش و جواهرات به طور مشابه مورد قضاوت قرار می‌گیرند. مطمئن باشید که آن‌ها با شخصیت و پیام مورد نظر شما مطابقت داشته باشند.
به خاطر داشته باشید که بدن‌تان صحبت می‌کند.	همه ما شنیده‌ایم که زبان بدن باعث ایجاد تمایز می‌شود. بنابراین به نشانه‌های غیرکلامی توجه کنید. راهی برای فیلم برداری خود در یک محیط اجتماعی پیدا کنید. از این شواهد برای کمک به خود در مدیریت عادات زبان بدن خود در آینده استفاده کنید.
روزها و حالت‌های بد را مدیریت کنید.	اگر قبل از یک رویداد مهم، روحیه بدی دارید، راهی پیدا کنید تا از آن خلاص شوید؛ برخی از موسیقی‌های مورد علاقه خود را پخش کنید، ورزش کنید، به خرید بروید، یا با برنامه‌ریزی مجدد در خانه بمانید. افراد بر اساس حالتان انتخاب می‌کنند و شما نمی‌خواهید زبان بدن‌تان منتقل‌کننده این پیام باشد که: «سلام، نام من باب کج خلق است.»
علاقه‌مند باشید تا به شما علاقه نشان داده شود.	بهترین راه برای جالب به نظر رسیدن علاقه‌مند بودن است. مردم تمایل به دوست داشتن افرادی هستند که آن‌ها را دوست داشته باشند؛ حداقل این نقطه خوبی برای آغاز است. به جای اظهار نظر درباره خود، یک راه عالی برای ابراز علاقه، پرسش کردن درباره شخص مقابل است. شاید بتوانید پیش از موعد درباره شخص یا افراد ملاقات‌کننده تحقیق و سپس درباره اطلاعات خود از آن‌ها پرسید.

SOURCE: Adapted from V. Van Petten, "5 Ways to Make a Killer First Impression," *Forbes*, November 2, 2011, <http://www.forbes.com/sites/yc/2011/11/02/5-ways-to-make-a-killer-first-impession/>.

این پنج توصیه بخش فعالیت عملی را برای ارتقای اثربخشی خود به کار گیرید.

فعالیت عملی

ایجاد یک تصویر اولیه مثبت

۱. کدام یک از پنج قانون ایجاد اولین برداشت را غالباً نادیده می‌گیرید؟ به نظرتان از کدام یک بیشترین سود را می‌بردید؟
۲. کسی را در نظر بگیرید که دوست دارید او را تحت تأثیر قرار دهید و فرض کنید هفته آینده در یک رویداد شبکه‌ای می‌توانید با این شخص ملاقات داشته باشید.
۳. نیت یا هدف خود را در ابتدا توضیح دهید.
۴. توضیح دهید چگونه می‌توانید علاقه‌مند به نظر برسید. چه پرسش‌هایی می‌توانید پرسید.
۵. حال، فرض کنید روز رویداد حال شما بد است. دو کار را برای از بین بردن این روحیه و آمادگی برای این رویداد توصیف کنید.

عمل متقابل (بده-بستان) و مدیریت تصویرپردازی ذهنی: بحث درباره عمل متقابل را در این فصل (شش اصل اقناع) و مزایای دادن چیزی برای گرفتن چیز دیگر را به خاطر بیاورید. تحقیقات به ما می‌گوید که وقتی مدیرعامل شرکت درباره مدیر دیگر یا مدیران دیگر شرکت‌ها نظرات مثبتی می‌دهد، تحلیلگران وال استریت گزارش‌های مطلوبتری از مدیرعامل و شرکت، حتی در صورت عدم تحقق

درآمدهای پیش‌بینی شده، ارائه می‌دهند. به عبارت دیگر، بیان حرف‌های مثبت در رسانه‌ها منجر به گذشت بیشتر تحلیلگران وال‌استریت نسبت به عملکرد پایین شما خواهد شد. این، قطعاً شکل قدرتمندی از نفوذ است - که واقعاً هزینه آن را می‌پردازد. بخش رفتار سازمانی در عمل زیر چگونگی تغییر نگرش‌ها و رفتارهای مدیریت تصویرپردازی ذهنی کل صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر را نشان می‌دهد.

رفتار سازمانی در عمل

مدیریت تصویرپردازی ذهنی، سبک سرمایه‌گذاری خطرپذیر

خودتبلیغی^۱ توسط سرمایه‌گذاران خطرپذیر، تقریباً تا سال ۲۰۰۹، غیرقابل پذیرش محسوب می‌شد و افرادی که این کار را می‌کردند «بندباز» نامیده می‌شدند. اما از سال ۲۰۰۹، شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر قدیمی و جدید (به ترتیب مانند بسمر ونچر پارتنرز^۲ و فاوندرز فاند^۴)، در زمینه مدیریت تصویرپردازی ذهنی فعالانه به همکاری با سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها و سایر شرکت‌های این صنعت پرداخته‌اند. امروزه برخی از بنیانگذاران و کارگزاران اصلی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر، افراد مشهوری با تبلیغات، منزلت و نفوذ هستند تا با ثروت غالباً زیاد خود مطابقت داشته باشند. دو دلیل دنبال کردن مدیریت تصویرپردازی ذهنی توسط شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر در ادامه بیان شده است.

- خود را نشان دادن^۵: افزایش رقابت باعث ایجاد انگیزه در این شرکت‌ها شده تا با سرمایه‌گذاران و کارآفرینان ارتباط برقرار کنند و خود را متمایز کنند. در حالی که در گذشته سرمایه‌گذاران و کارآفرینان برای ملاقات یکدیگر به یک ارتباط داخلی احتیاج داشتند.
- خودتبلیغی: آندرسن هارویتر^۶ یک شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر راه‌اندازی شده توسط بنیانگذار و مدیر نت اسکپ^۷ (یکی از اولین شرکت‌های وب)، در سال ۲۰۰۹ با رویکردی کاملاً متفاوت وارد بازار شد. مارک آندرسن^۸ و بن هارویتر^۹، به دنبال کارآفرینان رفتند، از شبکه‌های اجتماعی (بلاگ‌ها و توئیتر) استفاده کردند و خود را به شدت بروز دادند. رویکرد آن‌ها با این باور ایجاد شد که «هر سال ۱۵ معامله، ۹۷ درصد سود کل سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر را تشکیل می‌دهد و برای موفقیت باید آن ۱۵ شرکت را دنبال کرد و آن‌ها این کار را با تبلیغ جسورانه تخصص خود به خبرنگاران و بلاگ‌نویسان فعال در حوزه استارت‌آپ‌ها انجام دادند.» آن‌ها برای اجرای این استراتژی، تنها یک اداره روابط عمومی ایجاد نکردند بلکه رییس اداره روابط عمومی (مارگیت ونماخر^{۱۰}) را به عنوان شریک خود در شرکت انتخاب کردند و به سرعت به سریع‌ترین شرکت سرمایه‌گذاری خطرپذیر در حال رشد در این صنعت تبدیل شدند.

¹ Self-promotion

² parade jumper

³ Bessemer Venture Partners

⁴ Founders Fund

⁵ Knocking on doors

⁶ Andreessen Horowitz

⁷ Netscape

⁸ Marc Andreessen Ben

Horowitz

⁹ Ben Horowitz

¹⁰ Margit Wennmacher

مارک آندرسن (سمت چپ) و بن هارویتز (سمت راست)، با شور و اشتیاق وارد صنعت سرمایه‌گذاری خطرپذیر شدند. آن‌ها با استفاده از خودتبلیغی و سایر تکنیک‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی به بیشترین رشد در میان سرمایه‌گذاران خطرپذیر دست یافتند. تاکتیک‌ها و عملکرد آن‌ها از شهرت و نفوذ قابل توجهی برخوردار شد. در حال حاضر، آن‌ها به عنوان مطلوب‌ترین منبع تأمین مالی کارآفرینان در سان‌فرانسیسکو و نیویورک شناخته می‌شوند. © AP Photo/Paul Sakuma

بیانید

۱. نظر شما درباره مدیریت جسورانه تصویرپردازی ذهنی سرمایه‌گذاران و مشتریان (مانند کاری که شرکت‌های ذکر شده انجام دادند) چیست؟
۲. کارفرمای فعلی یا پیشین خود را در نظر بگیرید. سازمان به چه کسی و چگونه می‌توانست از مدیریت تصویرپردازی ذهنی برای بهبود یا رشد کسب و کار خود استفاده کند؟
۳. چه استانداردهای اخلاقی را برای استفاده از مدیریت تصویرپردازی ذهنی به کار می‌گیرید و چرا؟

تاکتیک‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی مطلوب رو به بالا: نکته مثبت اینجاست که هم تحقیق و هم تجربه سه دسته از

تکنیک‌های مدیریت تصویرپردازی ذهنی مطلوب رو به بالا^۱ را نشان داده‌اند:

۱. متمرکز بر شغل^۲: تاکتیک‌هایی که اطلاعات مربوط به عملکرد شغلی شما را به شکل مطلوب نشان می‌دهند.
 ۲. متمرکز بر سرپرست^۳: ستایش و لطف برای سرپرستان.
 ۳. متمرکز بر خود^۴: ارائه تصویری از خود به عنوان فردی مبادی آداب و مهربان.
- پژوهش اخیر، دو راه دیگر برای تحت تأثیر قرار دادن رئیس را مشخص کرده‌اند. اولین کار این است که با افراد به اصطلاح ستاره مصاحبت کنید. منظور افرادی است که در مسیر موفقیت‌اند و بیشتر توجه مدیریت را به خود جلب کرده‌اند. دومین کار اینکه بر پروژه‌های اصلی کار کنید که به کمک یا تقویت نیاز دارند. در هر دو حالت، مدیران هیجانانگیز مثبت بیشتری درباره کارمند دارند و او را به عنوان فردی قابل ارتقاء در نظر خواهند گرفت.
- تمایلات شما برای استفاده از مدیریت تصویرپردازی ذهنی مطلوب چیست؟ خودارزیابی ۴۰۱۲، در درک نوع تکنیک مدیریت تصویرپردازی ذهنی مورد استفاده شما در محیط کار - متمرکز بر شغل، متمرکز بر سرپرست و متمرکز بر خود - مفید خواهد بود.

¹ upward impression management

² Job-focused

³ Supervisor-focused

⁴ Self-focused

خودارزیابی ۴.۱۲

مدیریت تصویرپردازی ذهنی شما – چگونه و چه کسی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا شما برای «هالیوود» مناسب تر هستید، یا به عنوان یک فرد امنیتی یا نماینده آزاد بهتر توصیف می‌شوید؟
۲. مزایای گرایش‌های شما در مدیریت تصویرپردازی ذهنی چه هستند؟
۳. معایب گرایش‌های شما در مدیریت تصویرپردازی ذهنی چه هستند؟
۴. همه اجزای ارزیابی را ببینید و دو مورد از مفیدترین آن‌ها را برای خود انتخاب کنید و نحوه استفاده از آن‌ها را به طور خاص توضیح دهید.
۵. درباره ملاحظات اخلاقی چطور؟ کدام اجزای احتمالی باعث هشدار اخلاقی برای شما می‌شوند؟ دلیل بیاوری.

بگذارید صریح باشیم: امروزه مقدار متوسطی از مدیریت تصویرپردازی ذهنی رو به بالا ضروری است، اما همه آن‌ها به صورت همزمان و هیچ یک از آن‌ها در همه شرایط مؤثر نیستند. به عنوان مثال، مورد لطف و توجه قرار دادن می‌تواند نتایج ارزیابی عملکرد شما را کمی بهبود بخشد و باعث شود ریاستان شما را به میزان قابل توجهی بیشتر دوست داشته باشد. توجه بسیار کم به مدیریت تصویرپردازی ذهنی و مدیران پرمشغله ممکن است باعث نادیده گرفتن برخی از تلاش‌های ارزشمند شما در هنگام تصمیم‌گیری برای تعیین وظایف شغلی، پرداخت و ارتقاء شوند. در مقابل اگر بیش از حد به مدیریت تصویرپردازی ذهنی توجه کنید، با خطر نامیده شدن با صفاتی مانند سخن‌چین، خودنما و صفات توهین‌آمیز دیگری از سوی همکارانتان مواجه خواهید شد. توجه کنید که استفاده از تملق و لطف و توجه بیش از حد ممکن است با خجالت زده کردن فرد مورد نظر و خدشه وارد شدن به اعتبار شما، نتیجه عکس دهد.

مدیریت تصویرپردازی ذهنی و مصاحبه‌های شغلی

مصاحبه‌های شغلی احتمالاً تجلی تجارب ما از مدیریت تصویرپردازی ذهنی هستند. در برخی موقعیت‌های دیگر زندگی، ما برای ایجاد تصویری خوب از خودمات مصر هستیم. پژوهشگران در این خصوص برخی بینش‌ها و رهنمودها را ارائه کردند.

تشخیص فریب: بسیاری از افراد در مصاحبه‌ها فریبده هستند و توانایی مصاحبه‌کنندگان در تشخیص چنین تاکتیک‌هایی بسیار متفاوت است. یک مطالعه نشان داد مصاحبه‌کنندگان باتجربه در تشخیص فریب بهتر از تازه‌کارها نبودند. به جز مسائل اخلاقی، انحراف از حقیقت در یک مصاحبه باعث می‌شود سازمان فرد نامناسبی را استخدام کند. استخدام‌های بد ناشی از فریبکاری بسیار پرهزینه هستند. عاقلانه است که سازمان‌ها مصاحبه‌کنندگان خود را برای شناسایی تاکتیک‌های رایج مدیریت تصویرپردازی ذهنی در مصاحبه‌ها مانند خودتبلیغی، ترمیم تصویر از خود^۱، محافظت از تصویر از خود^۲ و ایجاد تصویر از خود^۳ آموزش دهند. این، اولین گام برای آگاه‌سازی آن‌ها از تکنیک‌های فریبکاری مورد استفاده متقاضیان شغلی است.

پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهند مصاحبه‌کنندگان و همکاران در آگاهی از صداقت و تواضع فرد متقاضی به عنوان ویژگی‌های پرکاربرد در محل کار ضعف دارند. کارکنان فاقد این ویژگی‌ها به عنوان افراد دارای رفتار مخرب کاری و عملکرد ضعیف شناخته می‌شوند. در

¹ image repair

² image protection

³ image creation

هر حال ما شما را تشویق می‌کنیم که اخلاق‌مدار باشید، آنچه را ارائه دهید که واقعاً هستید و از سایر دانش این فصل (و کتاب) برای نفوذ و تأثیر بیشتر بر مصاحبه‌کنندگان استفاده کنید.

به راحتی می‌توان فرض کرد که در بیشتر مصاحبه‌ها هر یک از طرفین سعی دارند خود را از نظر طرف مقابل هرچه بهتر نشان دهند. این باعث انجام انواع یا درجات گوناگون فریبکاری توسط حداقل یکی از طرفین می‌شود. ناتوانی در کشف چنین تلاش‌هایی منجر به عواقب نامطلوبی برای هر یک از طرفین می‌شود. شما چقدر در کشف فریبکاری مهارت دارید؟ اگر فکر می‌کنید خیلی خوب هستید، پژوهش‌ها می‌گویند نباید خیلی به خودتان مطمئن باشید.

© ONOKY - Photononstop/Alamy RF

تلاش مصاحبه‌کنندگان برای تحت تأثیر قرار دادن شما: زاویه دیگری از داستان هم وجود دارد؛ مصاحبه‌کنندگان سعی می‌کنند، مصاحبه‌شوندگان را تحت تأثیر قرار دهند. به ویژه در بازارهای فشرده کار، کارفرمایان برای جذب استعدادها برتر به شدت رقابت می‌کنند. به عبارت دیگر، آن‌ها باید برای جذب و استخدام بهترین متقاضیان شغلی باید با تاکتیک‌های مختلفی شرایط سازمان را مطلوب نشان دهند تا آن‌ها تحت تأثیر قرار گیرند. برخی از این تاکتیک‌ها عبارتند از:

- کلامی: آنچه می‌گویند و چگونگی بیان آن.
- غیر کلامی: خندیدن، لبخند زدن، متمایل بودن به سمت مصاحبه‌شونده.
- ساختگی: پوشش، ظاهر محل مصاحبه، موارد بصری و تبلیغاتی.
- اجرایی: تنظیم وقت ارتباط، تأیید دریافت درخواست استخدام، ارائه بازخورد و پیگیری.

چگونگی ایجاد تصویر بد

برخی افراد تلاش می‌کنند تا یک تصویر بد از خود به جا بگذارند. اما به دلیل نادر بودن آن‌ها، تنها بر برخی شیوه‌های رایج و گاهی ناخواسته برای ایجاد یک تصویر بد از خود در محل کار و جلوگیری از آن تمرکز می‌کنیم:

- **انجام حداقل کار:** بسیاری کارکنان نمی‌دانند که عدم تلاش برای برآورده کردن درخواست یک همکار هزینه‌بر است. مثلاً تلاش بیشتر برای بررسی وضعیت یک گزارش، به سرعت باعث انتقال یک احساس مثبت می‌شود.
- **داشتن طرز فکر منفی:** بیشتر ما فکر می‌کنیم که همیشه روحیه مثبت داریم، اما ممکن است دیگران ما را متفاوت ببینند. مثلاً پس از ارائه یک طرح ابتکاری جدید آیا بلافاصله به مشکلات احتمالی اشاره کرده و شکایت می‌کنید؟ اگر چنین است، دیگران شما را به عنوان فردی منفی می‌بینند. مدیران افراد حامی را ترجیح می‌دهند؛ نه لزوماً «بله قربان گو»، اما کسانی که به جای مخالفت دائمی نظرات سازنده ارائه می‌دهند.
- **تعهد بیش از حد:** ابتکار عمل و به عهده گرفتن کارها اغلب خوب است، اما تعهد بیش از حد توان نیز همواره خوب نیست؛ ناکامی در تحویل به موقع و با کیفیت کار، قطعاً باعث ایجاد تأثیر منفی می‌شود. برای کارهایتان اولویت‌بندی کنید و گاهی «نه» بگویید.
- **به عهده نگرفتن کار و نداشتن ابتکار عمل:** نقطه مقابل تعهد بیش از حد - عدم اقدام در زمان مورد نیاز - نیز می‌تواند باعث بد به نظر رسیدن شما شود. اگر همکارانتان (شامل رئیستان) مرتباً با همان پرسش‌ها و چالش‌ها به سراغتان می‌آیند، مسئولیت بپذیرید و فعالانه مسئله را حل کنید.

● انتقال دیر هنگام اخبار منفی: مطمئناً شما نباید درباره هر وقفه کوچکی در کار به ریاستان گزارش دهید، اما بیش از اندازه نیز معطل نمانید تا درست قبل از مهلت مقرر بگویید درگیر مشکل هستید. این کار ریاستان را نیز در موقعیت بدی قرار می‌دهد. باهوش باشید؛ خودتان را جای دیگران بگذارید و ببینید چه زمانی می‌خواهید اطلاعات را دریافت کنید.

اخلاق و مدیریت تصویرپردازی ذهنی

نشان دادن خود به بهترین شکل یک بحث است ولی دروغ گفتن بحث دیگری است. بنابراین اصول اخلاقی مدیریت تصویرپردازی ذهنی بر ناحیه خاکستری میان آن‌ها متمرکز است. یک راه برای کمک به تصمیم‌گیری درباره اینکه آیا زیاده‌روی کرده‌اید، این تصور است که باید گفته‌های خود را در اخبار عصرگاهی توضیح یا انجام دهید. آیا با به تصویر کشیدن همین برداشت برای کل جامعه راحت خواهید بود؟ آیا افرادی که شما را می‌شناسند، یعنی دوستان و همکاران (فعلی یا سابق) با این موارد موافق‌اند؟ پرسیدن و پاسخ دادن به این دو پرسش به شما کمک می‌کند تا مدیریت تصویرپردازی ذهنی را در مسیر اخلاقی پیش ببرید. پژوهش‌ها نیز شامل برخی اصول راهنما و جزئیات جالب هستند. مطالعه بیش از ۶۰۰ شرکت دارای بیش از ۱۰۰ میلیون دلار درآمد نشان داد که نظرات نامطلوب تحلیلگران، مدیران عامل را بر آن داشت تا بگویند شرکت‌هایشان سیاست‌ها و شیوه‌هایی به نفع سهامداران دارند. تحقیق دیگری نشان داد که مدیران عامل به طور معمول گفتند که برنامه پرداخت حقوق و مزایای خود را با منافع سهامداران هماهنگ کرده‌اند، هرچند در هر دو مورد آن‌ها به طور مرتب مسائل را نادرست نشان می‌دادند. مثلاً، شرکت‌های آنان اغلب مشاغل و تحقیق و توسعه را کاهش دادند که باعث تضعیف سلامت شرکت در بلندمدت می‌شد (تقابل با منافع سهامداران) و در عین حال حقوق و مزایای شخصی آن‌ها حتی در صورت سقوط سهام شرکت افزایش می‌یافت.

این داستان از مدیریت تصویرپردازی ذهنی مربوط به یک بانک بزرگ را در نظر بگیرید:

مثال: پس از ساعت ۷ بعدازظهر، افراد درب دفتر کار خود را باز می‌کردند، یک ژاکت اضافی روی صندلی خود می‌گذاشتند

و پس از قرار دادن یک لیوان روی میز خود، شبانه به منزل می‌رفتند. هدف از این کار، ایجاد این تصور بود که آن‌ها تازه مشغول گرفتن شام بودند و برای کار کردن تا نیمه شب باز خواهند گشت.

هیچ کس همواره درست نیست. برخی اوقات یک عذرخواهی برای حفظ، ترمیم و حتی بهبود تصویر دیگران از شما ضروری است. اکنون به بیان چگونگی انجام این کار به بهترین شکل خواهیم پرداخت.

عذرخواهی

یک روش برای اصلاح یا حداقل کاهش تأثیر تصورات بد، استفاده منفی از قدرت یا عملکرد ضعیف، یک عذرخواهی است. عذرخواهی‌ها شکلی از ترمیم اعتماد هستند که در آن ضمن پذیرش تقصیر، برای جبران آن پیشنهاد ارائه می‌کنیم. این کار عادی است و در آمریکا و سایر فرهنگ‌ها (مانند ژاپن) با آسیب رسیدن عمدی یا سهوی به دیگران در اثر اقدام یا عدم اقدام ما، به طور گسترده‌ای عذرخواهی صورت می‌گیرد و گرچه آسیب ممکن است واقعی یا تصویری (برداشتی) از آن باشد اما برای افراد آسیب‌دیده همواره واقعی محسوب می‌شود. عذرخواهی‌ها تا حدی مؤثرند که ضمن جلب اعتماد، بر توانایی نفوذ شما بر فرد آسیب‌دیده تأثیرگذار باشند. جدول ۴.۱۲، دلایل اصلی لزوم عذرخواهی رهبران از دیگران و انگیزه‌های مرتبط با آن‌ها را نشان می‌دهد.

ژوئن ۲۰۱۵، ماه عذرخواهی مدیران برخی از بزرگترین شرکت‌های ژاپن بود. در میان آن‌ها، شیگه‌یسا تاکادا^۱، مدیرعامل شرکت تاکاتا^۲، به عنوان سازنده کیسه‌های هوای معیوب و مسئول فراخوان بیش از ۶۰ میلیون وسیله نقلیه در سراسر جهان حضور داشتند. شرکت بزرگ الکترونیکی توشیبا^۳، طی چندین سال بیش از یک میلیارد دلار سود بیش از حد بیان کرد. مدیرعامل آن هیسای تاناکا^۴، به همراه تعدادی از اعضای هیئت مدیره استعفا دادند. تعظیم کردن، به خصوص به شکل عمیق و عمومی نشانه عذرخواهی در فرهنگ ژاپنی است. (left): © Aflo Co. Ltd./Alamy; (right): © epa european pressphoto agency b.v./Alamy

جدول ۴.۱۲ برای افرادی غیر از رهبران هم مفید است. عذرخواهی مؤثر، چه از سوی رهبر و چه از سوی سایرین چهار ویژگی دارد:

۱. تصدیق خطا.

۲. پذیرش مسئولیت.

۳. بیان پشیمانی.

۴. قول دادن مبنی بر عدم تکرار خطا.

همچنین باید در نظر داشته باشید، عدم عذرخواهی یا انجام به موقع آن، می‌تواند باعث بدتر شدن وضعیت و آسیب به دید دیگران نسبت به شما شود. اکنون شما برای نفوذ بر افراد در بسیاری از عرصه‌های زندگی آماده شده‌اید. این فصل را با یک یادآوری به پایان می‌رسانیم: برای داشتن قدرت نیازی به داشتن یک عنوان فانتزی یا یک دفتر کاری ندارید و معمولاً بیش از تصور خود قدرت دارید. توصیه ما این است که برای استفاده از قدرت، توانمندسازی، نفوذ و سیاست و مدیریت تصویرپردازی ذهنی هدفمندتر و دقیق‌تر باشید. انجام این کار به طرز چشمگیری اثربخشی شما را در سطوح چارچوب سازماندهی افزایش می‌دهد. همچنین اغلب اوقات راه خود را پیدا خواهید کرد.

جدول ۴.۱۲ دلایل عذرخواهی رهبران و نتایج مطلوب

هدف	انگیزه یا نتیجه مطلوب
فردی - رهبر باعث آزردهی فرد دیگر شده است.	تشویق پیروان به بخشیدن و فراموش کردن
نهادی (سازمانی) - یکی از پیروان باعث آزردهی یکی دیگر از اعضای سازمان شده است.	بازیابی عملکرد در گروه یا سازمان
درون گروهی - پیرو باعث آزردهی یک طرف خارجی شده است.	ترمیم روابط با یک گروه خارجی
اخلاقی - پشیمانی واقعی یک فرد خاطی.	درخواست گذشت و رهایی برای عمل تأسف‌بار.

SOURCE: Based on B. Kellerman, "When Should a Leader Apologize—and When Not?" Harvard Business Review, April 1, 2006.

¹ Shigehisa Takada

² Takata

³ Toshiba

⁴ Hisai Tanaka

آنچه در این فصل آموختیم

در این فصل آموختید که می‌توان با استفاده از قدرت، نفوذ و سیاست اثربخشی فردی را افزایش داد. همچنین با منابع قدرت، تاکتیک‌های رایج نفوذ، دلایل سیاست و مؤثرترین انواع آن در شرایط گوناگون آشنا شدید. در ادامه آموختید که تسهیم قدرت و توانمندسازی دیگران، ابزار مهمی برای نفوذ بر دیگران و بهبود عملکرد است. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل دوازدهم

۱.۱۲ قدرت و شکل‌های اصلی آن

- قدرت، اختیار و وسیله‌ای برای اجرای اراده خود بر دیگران است.
- پنج منشأ اصلی قدرت، مشروعیت، پاداش، تنبیه، تخصص و مرجعیت است.
- سه منشأ اول قدرت، شکل‌های قدرت رسمی و دو منشأ بعدی، قدرت شخصی هستند.
- مبانی قدرت مورد استفاده ما تعیین می‌کنند که دیگران در برابر خواسته‌های ما مقاومت می‌کنند، تبعیت می‌کنند یا برای انجام آن متعهد می‌شوند.

۲.۱۲ تسهیم قدرت و توانمندسازی

- توانمندسازی شامل تلاش برای افزایش عملکرد، بهزیستی و نگرش‌های مثبت کارکنان است.
- توانمندسازی ساختاری، اختیار و مسئولیت را از مدیریت به کارکنان منتقل می‌کند.
- امکان تسهیم قدرت طبق پیوستاری از غلبه تا مشورت، مشارکت و تفویض وجود دارد.
- توانمندسازی روان‌شناختی وقتی رخ می‌دهد که کارکنان احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری در کار را داشته باشند.

۳.۱۲ نفوذ مؤثر بر دیگران

- تاکتیک‌های نفوذ، تلاش‌های آگاهانه برای تأثیرگذاری و تغییر رفتار دیگران هستند. تاکتیک مورد استفاده شما اغلب تعیین‌کننده واکنش افراد به تلاش‌های شما برای نفوذ است.
- نه تاکتیک رایج نفوذ، اقناع منطقی، درخواست‌های الهام‌بخش، مشورت، مورد لطف و توجه قرار دادن، درخواست‌های شخصی، تبادل، تاکتیک‌های ائتلافی، فشار و تاکتیک‌های مشروعیت‌بخشی هستند.
- تسهیم اطلاعات، ایجاد پاسخگویی و استفاده از مثال، تاکتیک‌های رایج نفوذ مورد استفاده تیم‌های مجازی هستند.
- شش اصل اقناع شامل: دوس داشتن، عمل متقابل، تأیید اجتماعی، ثبات، اعتبار و کمیابی هستند.

۴.۱۲ تاکتیک‌های سیاسی و چگونگی استفاده از آنها

- سیاست‌های سازمانی، اقدامات هدفمند در جهت منافع فردی و متعارض با منافع سازمانی هستند.
- رقابت توأم با عدم اطمینان درباره اهداف، معیارهای عملکرد، فرآیندهای تصمیم‌گیری و تغییر از دلایل عمده اقدامات سیاسی محسوب می‌شوند.

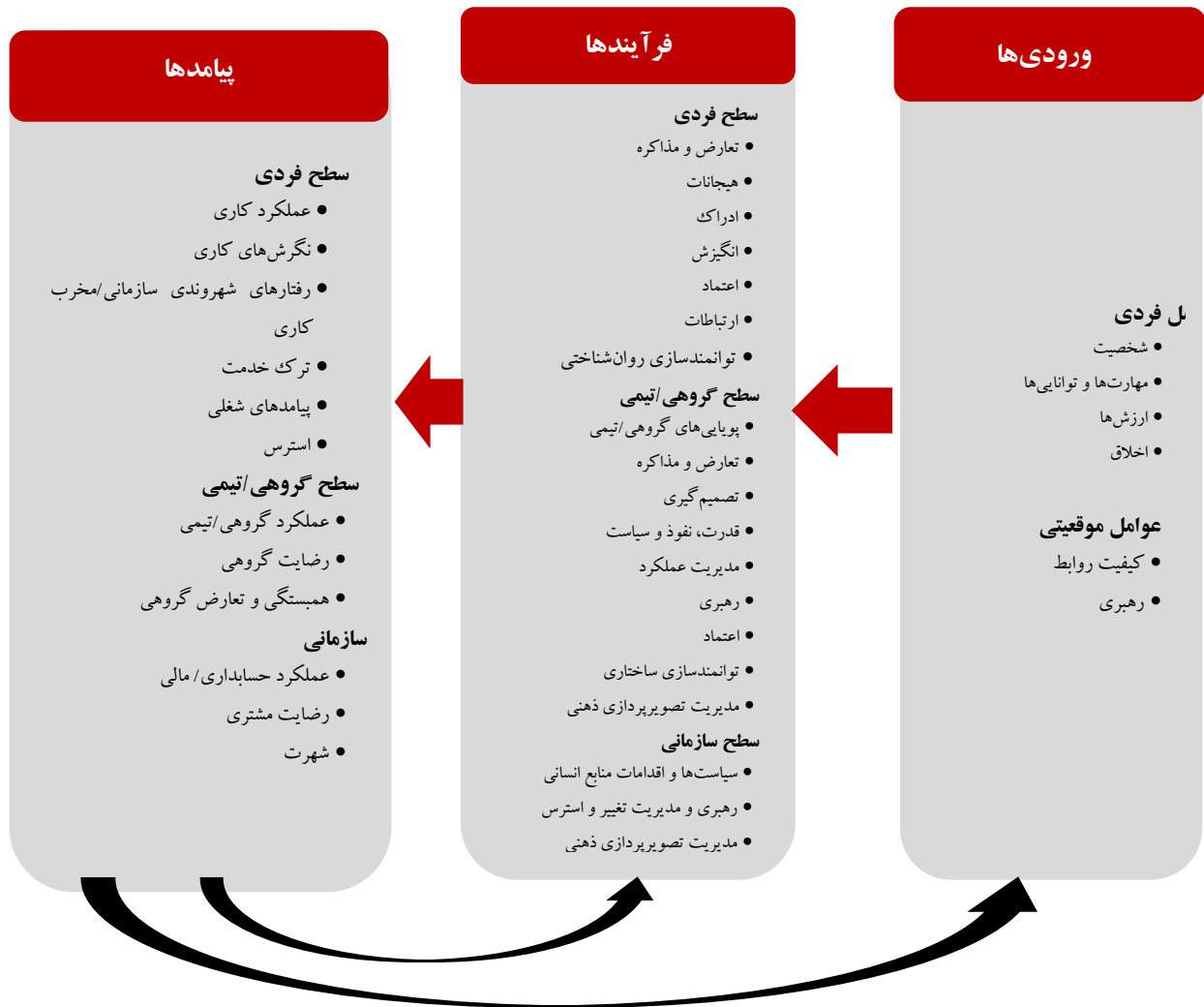
- نه تاکتیک سیاسی رایج ایجاد شبکه‌ای از تماس‌های مفید، استفاده از «بازیگران اصلی» برای پشتیبانی از ابتکارات، دوستی با واسطه‌های قدرت، تفسیر قوانین متناسب با شرایط، استفاده از خودنمایی، خلق یک تصویر مطلوب (مدیریت تصویرپردازی)، ستایش (مورد لطف و محبت قرار دادن) دیگران، حمله به دیگران یا سرزنش آن‌ها، استفاده از اطلاعات به عنوان یک ابزار سیاسی هستند.
- اقدامات سیاسی در سه سطح فردی، ائتلافی و شبکه‌ای رخ می‌دهند.

۵.۱۲ مدیریت تصویرپردازی ذهنی

- مدیریت تصویرپردازی، هر گونه تلاش برای کنترل یا تغییر تصورات از یک فرد، سازمان یا ایده است.
- با استفاده از علاقه‌مند بودن، تمرکز بر زبان بدن، تعیین اهداف و نشان دادن یک حالت و هیجانات مثبت می‌توان تصویر اولیه خوبی ایجاد کرد.
- شیوه‌های رایج ایجاد تصویر بد شامل انجام حداقل کار، داشتن طرز فکر منفی، تعهد بیش از حد، به عهده نگرفتن کار و نداشتن ابتکار عمل و انتقال دیر هنگام اخبار منفی است.
- مدیریت تصویرپردازی ذهنی اهمیت ویژه‌ای در مصاحبه‌های شغلی دارد. مراقب فریبکاری و همچنین تلاش مصاحبه‌شوندگان برای تحت تأثیر قرار دادن شما باشید.
- عذرخواهی مؤثر شامل تأیید خطا، پذیرش مسئولیت، ابراز پشیمانی و تعهد برای عدم تکرار خطا است.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل دوازدهم

مطابق شکل ۹.۱۲، آموختید که ابزارهای کاربردی برای کمک به نفوذ در دیگران شامل قدرت، توانمندسازی، نفوذ، سیاست و مدیریت تصویرپردازی ذهنی است. در مجموع این ابزارها، نشان دهنده فرآیندهای مهم گروهی هستند و شیوه استفاده شما از این ابزارها، اغلب تعیین کننده مقاومت، تبعیت یا پذیرش توأم با تعهد نظرات شما توسط دیگران است. شما آموختید که چگونگی استفاده از این ابزارها با پیامدهای فردی مانند عملکرد، نگرش‌ها، رفاه، رفتارهای شهروندی سازمانی/مخرب کاری، ترک خدمت و همچنین پیامدهای شغلی مرتبط هستند. همچنین قدرت و نفوذ با رضایت، انسجام و تعارض در سطح گروهی/تیمی و بقاء، عملکرد مالی، رضایت مشتری و شهرت در سطح سازمانی مرتبط هستند. علاوه بر همه این موارد، مفهوم توانمندسازی و چگونگی افزایش قدرت و نفوذ فردی شما با استفاده تسهیم قدرت با دیگران را بررسی کردید.



شکل ۹.۱۲ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors.

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل دوازدهم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سؤالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سؤالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۹.۱۲، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. شکل‌های اصلی قدرت چه هستند و چه کمکی در دستیابی به اهداف می‌کنند؟
۲. تسهیم قدرت چگونه باعث افزایش آن می‌شود؟
۳. تاکتیک‌های نفوذ چگونه باعث افزایش اثربخشی شخصی می‌شود؟
۴. انواع گوناگون سیاست کدامند و درک آن‌ها چگونه منجر به اثربخشی بیشتر در محل تحصیل، محل کار و جامعه می‌شود؟
۵. آیا باید صرفاً به تحت تأثیر قرار دادن اهمیت داد یا باید به دنبال ایجاد یک تصویر خوب از خود بود؟

کاربردهای فردی

در این فصل پنج نکته کاربردی برای شما بیان کردیم. اول اینکه، توجه داشته باشید قدرت مورد استفاده شما در مقاومت، تبعیت و پیروی یا تعهد سایرین نسبت به خواسته‌های شما تأثیرگذار است. نکته دوم و مرتبط با نکته اول این است که از هر دو نوع قدرت رسمی و شخصی خود استفاده کنید. حتی با نفوذترین و موفق‌ترین افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید، حتی آن‌هایی که دارای قدرت رسمی و ناشی از مقام زیادی هستند نیز با استفاده از قدرت شخصی، اثربخشی خود را افزایش می‌دهند. سوم اینکه، قدرت مرجعیت خود را توسعه دهید. شما می‌توانید با استفاده از شبکه‌های اجتماعی خود و کمک به دیگران، قدرت خود را ایجاد کنید. قدرت را به اشتراک بگذارید تا افزایش پیدا کند. اگر کسی که به او کمک کرده‌اید امروز تماس گرفته و درخواست کمک کند، آیا این کار را برای او می‌کنید؟ البته که بله. این نشان‌دهنده قدرت متقابل و تأثیر کمک به دیگران در افزایش قدرت و نفوذ شما است. چهارم اینکه، ضمن افزایش آگاهی خود، استفاده از تاکتیک‌های نفوذ و تاکتیک‌های سیاسی را گسترش دهید (جدول ۱.۱۲). با تطابق تاکتیک با موقعیت، اثربخشی خود را افزایش دهید. پنجم اینکه برای ایجاد تصویر مطلوب از خود در زندگی کاری، توصیه‌های جدول ۳.۱۲ را به کار بگیرید.

کاربردهای مدیریتی

شش نکته کاربردی پیش رو می‌تواند برای مدیران مفید باشند. اول، صرفاً بر قدرت رسمی خود اتکا نکنید. در موقع نیاز از آن استفاده کنید؛ اگر برای انجام کارها به طور مداوم بر آن تکیه کنید، قدرت و نفوذ خود بر دیگران را به طور چشمگیری کاهش می‌دهید. دوم اینکه، منشأهای منحصر به فرد قدرت شخصی خود را شناخته و آن را توسعه دهید. حتی کسانی مانند مدیران که قدرت ناشی از موقعیت زیادی دارند، با ترکیب مؤثر آن با قدرت شخصی، در بلندمدت نسبت به سایرین پیش می‌افتند. سوم اینکه برای مدیریت مؤثرتر دیگران، از توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی استفاده کنید زیرا در صورت انجام مناسب آن، توانمندسازی باعث ارتقای عملکرد افراد تحت مدیریتتان و در نتیجه عملکرد خودتان می‌شود. ضمناً حتی اگر ابرقهرمان هم باشید، نمی‌توانید همه چیز را خودتان انجام دهید. نکته بعدی اینکه، برای ایجاد قدرت، آن را به اشتراک بگذارید. پنجم اینکه، گستره وسیع‌تری از تاکتیک‌های سیاسی و نفوذ را بیاموزید و آن را به کار بگیرید. نسبت به استفاده از تاکتیک‌های مورد علاقه خود مانند اقناع منطقی در همه شرایط پافشاری نکنید. برای ایجاد اثربخشی، تاکتیک مناسب را انتخاب کنید. در نهایت اینکه، از عذرخواهی کردن نترسید، زیرا باعث ایجاد اعتبار و نفوذ بر افراد تحت مدیریتتان می‌شود.

مورد کاربردی حل مسئله

نفوذ کامکست فقط تا اینجا بود.

مانند بسیاری از شرکت‌های صنعت تلکام، کامکست^۱ نیز راه رشد را در خرید رقبا یافته است. این شرکت پس از تصاحب شرکت کسب و کار اینترنتی ای‌تی‌اند تی^۲، کماکان به دنبال خرید شرکت‌های دیگر است. بزرگترین خرید آن تا به امروز ان‌بی‌سی یونیورسال^۳ در سال ۲۰۱۱ و به مبلغ ۱۸ میلیارد دلار بوده اما قابل توجه‌ترین آن تلاش نافرجام سال ۲۰۱۵ در خرید تایم وارنر^۴ به قیمت ۴۵ میلیارد دلار بوده است. علیرغم قدرت، نفوذ و سیاست‌های تأثیرگذار کامکست، این شرکت نتوانست به طور مؤثری بر ذینفعان خود از جمله مشتریان، کارمندان، قانون‌گذاران، شبکه‌ها و سایر تولیدکنندگان محتوا نفوذ داشته باشد. بیش از ۳۰۰،۰۰۰ نظر توسط مشتریانی که با این ادغام مخالف بودند در کمیسیون ارتباطات فدرال^۵ ثبت شد.

دلیل نگرانی در وهله اول

کامکست با وجود داشتن بدترین میزان رضایت مشتری در صنعت خود، بزرگترین ارائه دهنده خدمات تلویزیون کابلی در ایالات متحده است. طبق گزارش میزان رضایت مشتری، این شرکت دو بار رتبه «بدترین شرکت در آمریکا» را به دست آورده است. ضعیف بودن خدمات مشتریان کامکست بسیار مشهور بود و شهرت آن در شبکه‌های مختلف و کانال‌های کابلی مانند دیسکاوری^۶، دیزنی^۷، فاکس قرن بیستم^۸ و شبکه ان‌اف‌ال^۹ برای چند سال در حال کاهش بود. این شرکت در واقع مشتری هستند و کامکست آن‌ها را تحت فشار قرار داده است که هزینه‌های بیشتری را برای توزیع محتوای خود از طریق کابل‌های خود بپردازند.

روند صنعت بر عملکرد فعلی کامکست و چشم انداز آینده آن تأثیر می‌گذارد. مصرف‌کنندگان استفاده از تلویزیون کابلی را متوقف و در عوض از طریق پخش کنندگان آنلاینی مانند نت‌فلیکس^{۱۰} و آمازون پرایم^{۱۱} به محتوای خود دسترسی پیدا کرده‌اند. نت‌فلیکس به تنهایی یک سوم ترافیک اینترنتی را به خود اختصاص می‌دهد. اما ظاهراً به دلیل اعتقاد به اینکه نفر اول بودن کافی نیست، رهبران کامکست تصمیم گرفتند که خرید تایم وارنر آن‌ها را قادر می‌سازد تا به مشتریان فعلی و جدید خدمات بهتری ارائه دهند و همچنین در برابر رقابت متنوع فزاینده از طرف گوگل، دیش نتورک^{۱۲} و سایرین دفاع کنند.

تلاش برای نفوذ در بازیگران

کامکست در تلاش‌هایش برای پیش رفتن کارها مصمم و آگاه بود. بخش عمده‌ای از تلاش‌های آن معطوف به واشنگتن دی سی بود، زیرا هیچ ادغامی در آن مقیاس بدون تصویب مقررات انجام نمی‌شود. این شرکت بالغ بر ۱۰۰ لابی‌گر استخدام می‌کند و بودجه سالانه ۱۷ میلیون دلاری برای لابی آن، فقط از گوگل کمتر است. تلاش برای لابی کردن عمدتاً به منظور تأثیرگذاری بر مقامات کمیسیون ارتباطات فدرال و وزارت دادگستری بود، تنظیم کنندگانی که در نهایت تصمیم خواهند گرفت که چگونه ادغام بر رقابت و انتخاب

¹ Comcast

² AT&T's Internet business

³ NBC Universal

⁴ Time Warner

⁵ Federal Communication Commission (FCC)

⁶ Discovery

⁷ Disney NFL Network

⁸ 20th Century Fox

⁹ NFL Network

¹⁰ Netflix

¹¹ Amazon Prime

¹² DISH Network

مصرف کننده تأثیر بگذارد و چه کسی مانع آن می‌شود یا اجازه ادامه آن را می‌دهد. اعضای این نهادهای حاکمیتی در داده‌ها دفن می‌شدند، به صرف شام و نوشیدنی از آن‌ها پذیرایی می‌شد و با استدلال‌های خیره‌کننده‌ای مزایای احتمالی ادغام برایشان ارائه می‌شد. تلاش‌های کامکست به اینجا ختم نشد و مدیرعامل شرکت از رئیس‌جمهور اواما درخواست کرد تا با او در مارتاز وینارد^۱ گلف بازی کند و دیوید کوهن^۲، معاون اجرایی شرکت، در منزلش میزبان سه مراسم جمع‌آوری پول برای رئیس‌جمهور بود و موفق به جمع‌آوری بیش از ۱۰ میلیون دلار برای حزب دموکرات شد. رابرتز و کوهن احتمالاً تصور می‌کردند که مرادوه و معاشرت با بازیگران اصلی دولت ممکن است به دلیل خوب به نظر رسیدن در نظر قانونگذاران و اعضای کنگره صاحب نفوذ باعث منتفع شدن آن‌ها شود. این شرکت استدلال کرد که ادغام دو بازیگر اصلی باعث خنثی شدن رقابت نمی‌شود بلکه به آن‌ها اجازه می‌دهد تا خدمات بیشتری به مشتریان ارائه دهند. مثلاً در حال حاضر شرکت به افراد کم‌درآمد و روستایی سرویس اینترنت ارائه می‌کند و طبق اعای شرکت، پس از ادغام با تایم وارنر امکان ارائه چنین خدماتی بیشتر می‌شود.

جنبه دیگر و نتیجه نهایی

در نهایت، پول، روابط، استدلال‌های لابی‌گران و فشارها نتیجه‌ای نداشت. مخالفان شرکت با استفاده از انواع قدرت‌ها، تاکتیک‌های سیاسی و نفوذ در برابر ادغام مورد نظر کامکست استدلال کردند و شرکت پیشنهاد خود را برای خرید تایم وارنر پس گرفت. این اقدام به کاهش شهرت کامکست که ناشی از ادغام‌های پیشین بود، کمکی نکرد و منجر به تقویت پشتیبانی از سوی بسیاری از شرکایی نشد که بایستی از این شرکت حمایت می‌کردند. قابل ذکر است که در اواسط سال ۲۰۱۶، چارتر کامیونیکیشنز^۳ با موفقیت تایم وارنر را با ادغامی به ارزش بیش از ۷۹ میلیارد دلار خریداری کرد. فرض کنید شما رابرتز مدیرعامل شرکت هستید و می‌خواهید با موفقیت یک رقیب بزرگ را در آینده بدست آورید. با استفاده از آنچه از تجربه تایم وارنر آموخته‌اید، اکنون برای بهبود شانس خود چه کاری انجام می‌دهید؟

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

با استفاده از چارچوب سازماندهی شکل ۹.۱۲ و رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله، عوامل ورودی، فرآیندها و خروجی‌های مرتبط با این مسئله را شناسایی کنید.

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدام یک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید.

ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. در این مثال از شما خواسته شده تا خود را در نقش مدیرعامل قرار دهید.

پ) برای شناسایی مسئله اصلی از جزئیات موجود در قضیه استفاده کنید. مسائلی که در مثال مذکور وجود ندارند را فرض، استنباط یا ایجاد نکنید.

¹ Martha's Vineyard

² David Cohen

³ Charter Communications

ت) برای اصلاح گزینه انتخابی، از خود پرسید چرا این یک مسئله است؟ روی مباحث همین فصل تمرکز کنید، زیرا ما به طور کلی قضایایی را انتخاب می‌کنیم که مفاهیم همین فصل را پوشش دهند.

گام دوم- با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۹.۱۲ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۶.۱۰ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. مثلاً آیا ویژگی‌های کارکنان به توضیح مسئلهٔ تعریف شده در گام اول کمک می‌کند؟

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید. برای هر عامل پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ با دنبال کردن فرآیند پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمالاً به فهرستی کامل‌تر و دقیق‌تر از علل دست خواهید یافت. مجدداً برای راهنمایی بیشتر به چارچوب سازماندهی مراجعه کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه‌حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید. از بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به کارگیری رفتار سازمانی غافل نشوید، زیرا حاوی بینش‌های دیگران هستند که ممکن است برای حل این مسئله مفید باشند.

ب) مطمئن شوید که در چارچوب سازماندهی، عوامل فردی و موقعیتی را نیز مانند فرآیندها در سطوح گوناگون در نظر بگیرید.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

شاراپووا! تو برخلاف وودز، ویک، آرمسترانگ و برایانت اخراج هستی...

یکی از خیره کننده ترین رویدادهای مسابقات تنیس آزاد استرالیا در سال ۲۰۱۶، خارج از زمین رخ داد. ماریا شاراپووا^۱، یکی از بازیکنان برتر زنان برای بیش از یک دهه و پردرآمدترین ورزشکار زن جهان، در یک آزمایش دوپینگ ناکام ماند. آزمایش شاراپووا از نظر ماده قدیمی ملدونیم^۲ مثبت شد که تنها دو ماه پیش از آن توسط آژانس جهانی ضد دوپینگ ممنوع اعلام شده بود. پس از دریافت خبر، شاراپووا به سرعت یک کنفرانس مطبوعاتی برگزار کرد و با اعلام اینکه به دلیل پزشکی (مصرف سطح منیزیم پایین) این دارو را مصرف کرده است، عذرخواهی کرد. احتمالاً دلیل این کار مدیریت تأثیر گذار او و حفظ نفوذ او در میان طرفداران، حامیان و نهادهای نظارتی تنیس زنان بود.

در مجموع، رسوایی ها، به ویژه افشای استفاده از مواد نیروزا، در ورزش بیداد می کند. اما موضوع قابل توجه در پرونده شاراپووا این است که چند اسپانسر برجسته - نایک، تگ هاور^۳ و پورشه^۴ - به سرعت اعلام کردند که قرارداد و روابط خود را با این ستاره تنیس متوقف کرده اند. این موضوع کمی نیست، زیرا عمده درآمد وی از طریق حمایت مالی بیش از ۲۰۰ میلیون دلار در طول حرفه اش تخمین زده می شود. ما دوباره می توانیم فرض کنیم که حامیان مالی تصمیمات خود را برای مدیریت تصورات مشتریان خود گرفته اند. اما بسیاری اقدامات حامیان مالی را ناسازگار یا دارای استاندارد دوگانه می دانند.

نحوه واکنش برخی از اسپانسرهای مشابه به رسوایی های بزرگ گذشته نه چندان دور را در نظر بگیرید. در بسیاری از موارد، اسپانسرها حداقل برای مدت زمانی در کنار ورزشکاران قرار می گرفتند. نایک علیرغم ادعاهای مکرر در مورد دوپینگ در طول پیروزی های لانس آرمسترانگ^۵ در مسابقات تور دو فرانس، سال ها به حمایت از او ادامه داد. یا پس از افشای بسیاری از روابط نامشروع تایگر وودز^۶ و اتهامات تجاوز جنسی کوبی برایانت^۷ نیز همین رفتار را داشت و حتی در سال ۲۰۱۱، پس از گذراندن دوران زندان بازیکن بسکتبال، مایکل ویک^۸، به دلیل حمایت مالی از یک گروه جنگ سگ ها و کشتن سگ هایی با عملکرد ضعیف تر، با او قرارداد امضا کرد. همچنین بسیاری از حامیان مالی علیرغم رسوایی های گسترده به حمایت از فیفا، هیئت حاکمه فوتبال و کمیته بین المللی المپیک ادامه داده اند.

طرفداران استاندارد دوگانه آشکار برای شاراپووا می گویند امروزه فشار شبکه های اجتماعی به حدی است که شرکت ها باید در صورت ایجاد مشکل اقدامات قاطع و فوری انجام دهند. یک شایعه در صبح، می تواند گسترش یابد و تا بعد از ظهر برند شرکت را مخدوش کند. برخی دیگر می گویند پاسخ سریع به برخی از حامیان مالی کمک می کند؛ که اگر احساس کنند، بیش از حد پرداخت می کنند در این صورت مایل به مذاکره مجدد با یک ورزشکار با نرخ کمتری هستند. برخی از شرکت ها در واقع اعتماد عمومی به افراد مشهور، از جمله ورزشکاران را ارزیابی و رتبه بندی می کنند و شاراپووا در این رتبه بندی تقریباً سقوط می کند در حالی که پیش از مثبت شدن آزمایش

¹ Maria Sharapova

² meldonium

³ Tag Hauer

⁴ Porsche

⁵ Lance Armstrong

⁶ Tiger Woods

⁷ Kobe Bryant

⁸ Michael Vick

دوپینگ او مانند ستاره سابق نیویورک یانکی^۱، درک جیتر^۲، کم‌دین ست میرز^۳ و خواننده دمی لواتو^۴ در رده سوم قرار داشت. شاراپووا با ۲۸ سال سن، مطمئناً استعداد و زمان لازم برای بازیابی خود پس از محرومیت از تنیس را دارد. و شاید حامیان مالی او با فراموشی گذشته روابط و حمایت خود را از او از سر بگیرند، همانطور که برای سایر ورزشکاران در شرایط مشابه و گاهی اوقات بدتر نیز کرده‌اند؛ زمان ثابت خواهد کرد. اما مسئله بزرگتر این است که حامیان مالی در صورت خطای افراد مشهور تحت حمایتشان داخل یا خارج از زمین چه کاری انجام دهند.

چه باید کرد؟

۱. قطع روابط، درست مثل نایک. صرف نظر از آنچه در گذشته با سایر ورزشکاران اتفاق افتاده است، این شرکت نمی‌تواند با ناقضان قوانین ورزشی یا غیرورزشی در ارتباط باشد. این موضع را توجیه کنید و مطمئن باشید که این کار با توجه به ادامه حمایت مالی سایر ورزشکاران از طرف نایک انجام تداوم می‌یابد.

۲. تغییر روابط اما نه قطع رابطه کامل با شاراپووا. نحوه اصلاح رابطه را توصیف کنید و این را با توجه به تصمیمات دیگر حامیان مالی برای تعلیق روابط خود توضیح دهید. به عبارت دیگر، شما در حال انتخاب اقدام متفاوتی از سایر حامیان مالی هستید و باید دلیل آن را توضیح دهید.

۳. انجام اقدامی کاملاً متفاوت. (آن را توضیح دهید.)

¹ New York Yankee

² Derek Jeter

³ Seth Myers

⁴ Demi Lovato

۱۳ اثربخشی رهبری

چه چیزی برای اثربخشی لازم است؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۱۳ فهم تئوری‌های رهبری

پرسش اصلی: داشتن یک مدل یکپارچه از رهبری چگونه به تبدیل شدن به یک رهبر اثربخش کمک می‌کند؟

۲.۱۳ تئوری‌های صفات رهبری: آیا رهبران دارای صفات و ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فردی هستند؟

پرسش اصلی: چگونه می‌توانم از نظریه‌های صفات برای بهبود توانایی خود در رهبری استفاده کنم؟

۳.۱۳ تئوری‌های رفتاری: کدام رفتارهای رهبر منجر به اثربخشی می‌شوند؟

پرسش اصلی: آیا رهبران اثربخش رفتار مشابهی دارند؟

۴.۱۳ تئوری‌های اقتضایی: آیا اثربخشی رهبری به موقعیت بستگی دارد؟

پرسش اصلی: چگونه می‌توانم بفهمم چه موقع از رفتار رهبری خاصی استفاده کنم؟

۵.۱۳ رهبری تحول‌گرا: رهبران چگونه انگیزه‌های کارکنان را متحول می‌کنند؟

پرسش اصلی: چگونه می‌توانم از رهبری تحول‌گرا در کار کردن با دیگران استفاده کرد؟

۶.۱۳ سایر دیدگاه‌های رهبری

پرسش اصلی: رویکردهای اخیر به رهبری چگونه باعث ارتقای اثربخشی در محل کار می‌شوند؟

چارچوب سازماندهی (شکل ۱۰۱۳) مطالب این فصل را خلاصه می‌کند. این چارچوب نسبت به فصل‌های پیشین، عوامل ورودی و فرآیندهای بیشتری را دربر می‌گیرد. این موضوع نشان می‌دهد رهبری اثربخش یک فعالیت ساده نیست و مستلزم این است که افراد، مجموعه‌ای از عوامل فردی شامل صفات، مهارت‌ها و تجارب منحصر به فرد داشته باشند. همچنین افراد باید دارای درکی از چگونگی تأثیرگذاری گستره‌ای از عوامل موقعیتی مانند فرهنگ و ساختار سازمانی بر فرآیندهای فردی، گروهی/تیمی و سازمانی باشند.

بر اساس شکل ۱۰۱۳، پنج شکل از رهبری سطح فردی وجود دارد: رهبری وظیفه‌گرا^۱، رهبری رابطه‌گرا^۲، رهبری انفعالی^۳، رهبری تحول‌گرا^۴ و تبادل رهبر-عضو^۵. هر کدام از این انواع رهبری، بر انواع گوناگون رفتار رهبر مؤثر بر تعدادی از پیامدهای سطح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی متکی هستند. تعداد زیادی از نتایج نشان داده شده در شکل ۱۰۱۳ اهمیت رهبری را نشان می‌دهند. بر اساس پژوهش‌ها، رهبری اثربخش بر عملکرد فردی، گروهی/تیمی و سازمانی تأثیر می‌گذارد.

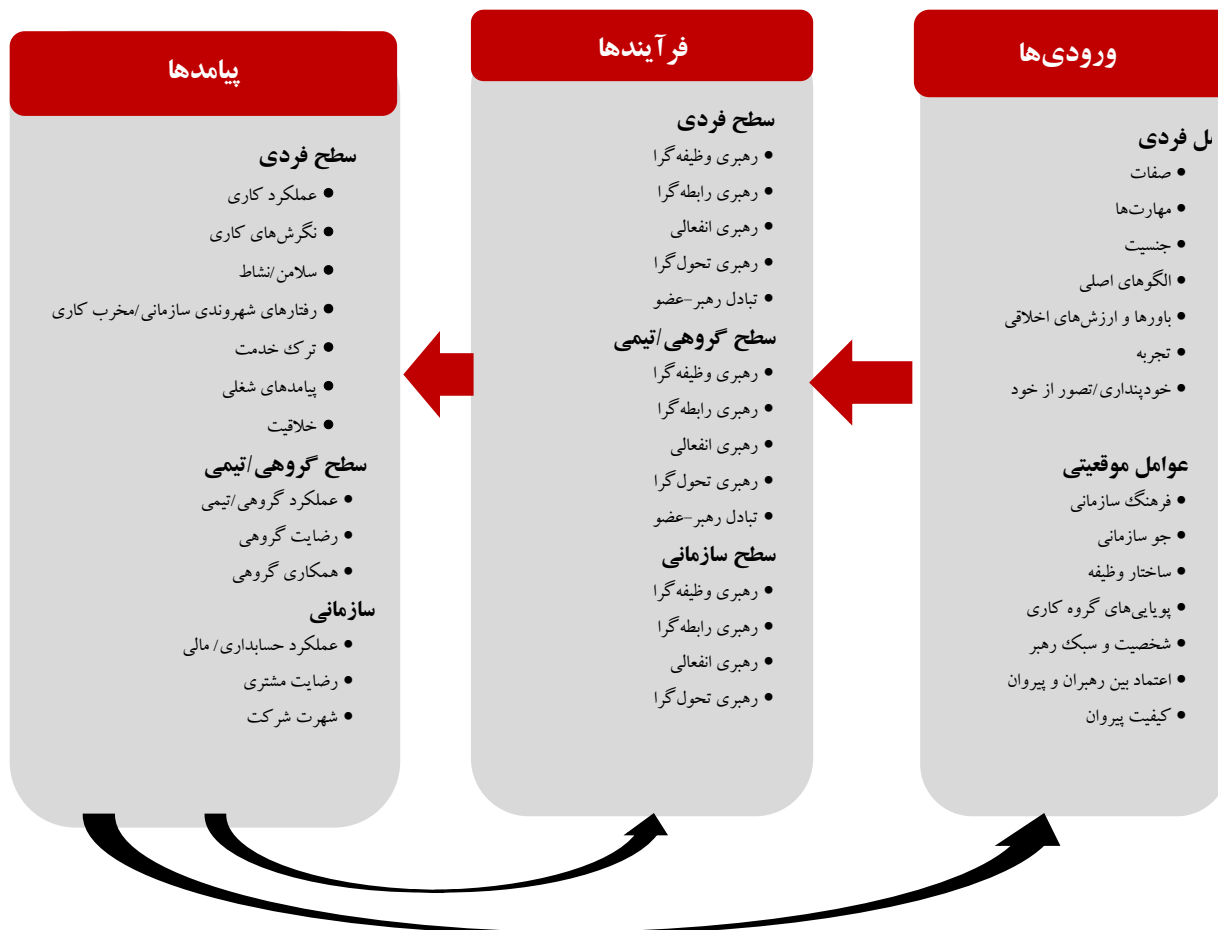
¹ task-oriented leadership

² relationship-oriented leadership

³ passive leadership

⁴ transformational leadership

⁵ leader-member exchange



شکل ۱.۱۳ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی

برنده شدن در کار

یادگیری رهبری

اثر بخشی رهبری بیشتر تابع رفتار شما است تا مجموعه‌ای از صفاتی که با آن‌ها متولد شده‌اید. به عبارت دیگر، مهارت‌های رهبری را می‌توان آموخت؛ نتیجه‌ای که توسط تحقیقات پشتیبانی می‌شود.

گام اول: چگونه می‌توان فرآیند یادگیری را آغاز کرد؟

به اعتقاد ما رهبران اثربخش، از درون به بیرون رهبری می‌کنند. به عبارت دیگر، خودرهبری^۱ یا مدیریت زندگی خود، پیش شرطی برای یک رهبر خوب است. چگونه می‌توانید دیگران را رهبری کنید در حالی که قادر به رهبری خود نیستید؟ این جایی است که خودآگاهی، با کمک به آگاهی از ارزش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارها اهمیت می‌یابد. مثلاً پژوهش نشان می‌دهد که زنان تمایل دارند رتبه رهبری رؤسای خود را کمتر تخمین بزنند که باعث گسترش پیامدهای شغلی می‌شود. به دلیل مزایای خودآگاهی، خودارزیابی‌های متعدد در این کتاب قرار داده شده است. اولین گام برای یادگیری چگونگی رهبری، شناسایی نوع رفتارهای رهبر است که تمایل به استفاده از آن‌ها دارید. بهترین راه برای این کار، گرفتن بازخورد از دیگران درباره رهبریتان در طول دوران کاریتان است؛ بنابراین بدون بازخورد، ارتقاء یافتن دشوار است.

گام دوم: هویت یک رهبر را مطالبه کنید.

نحوه تفکر ما درباره خود، یعنی هویت، بر تمایل ما برای به عهده گرفتن نقش‌های رهبری تأثیر می‌گذارد؛ یعنی برای رهبر بودن، باید خود را به عنوان یک رهبر تصور کنید. این کار را به سه شکل می‌توان انجام داد. اولین راه، اتخاذ رویکردی مستقیم است که در آن شما از خود به عنوان رهبر گروه، پروژه یا وظیفه یاد می‌کنید و یا در انجام اقدامات معمولی رهبری مشارکت می‌کنید. به عنوان مثال، اگر برای انجام یک تکلیف با یک گروه دانشجویی ملاقات دارید، می‌توانید با یک دستور جلسه وارد جلسه شوید و سپس آن را آغاز کنید. دومین راه برای تصور خود به عنوان یک رهبر، مطالبه و ادعای غیرمستقیم آن است؛ مانند نشستن در رأس میز یک جلسه، ذکر رابطه خود با رهبران شناخته شده یا داشتن پوشش متناسب با این شرایط. روش سوم مستلزم اقدام یا رفتار به گونه‌ای است که انتظارات مردم در مورد رهبری اثربخش را برآورده می‌کند. به عنوان مثال، تصور بسیاری از مردم این است که رهبران اثربخش از سبک‌هایی استفاده می‌کنند که بر توانمندسازی، انصاف، عطوفت و پشتیبانی تأکید دارند؛ بنابراین با بروز چنین سبک‌هایی، احتمال بیشتری برای تصور شما به عنوان یک رهبر است.

گام سوم: برای اهداف یادگیری جهت‌گیری تعیین کنید.

در فصل ششم درباره تفاوت میان اهداف یادگیری و اهداف عملکردی بحث کردیم. اهداف یادگیری، به دلیل تمرکز بر آموخته‌های ما از موفقیت و شکست و تشویق ما برای دنبال کردن نظر، هدایت و مربیگری از سوی رهبران اثربخش، باعث ارتقای یادگیری می‌شوند. ما شما را تشویق می‌کنیم که اهداف یادگیری مرتبط با پیشرفت رهبری را تعیین کنید، مثلاً: «یاد بگیرید چگونه جلسات بهتر را اجرا کنید»، «ارتقای مهارت‌های نفوذ را بیاموزید»، یا «ارائه بازخورد اثربخش تر را یاد بگیرید». همچنین شما را به تعیین اهداف مرتبط با توسعه رهبری تشویق می‌کنیم. مثلاً، ممکن است این هدف را تعیین کنید که در سال یک کتاب درباره رهبری بخوانید یا یک دوره آموزشی رهبری برگزار کنید. پس از انجام این کار، برنامه‌ای برای دستیابی به اهداف خود تنظیم و اجرا کنید.

¹ self-leadership

گام چهارم: آزمایش کنید و به دنبال بازخورد باشید.

سعی کنید موقعیت‌ها و رفتارهای گوناگون رهبری (مورد بحث در ادامه فصل) را بیازمایید. سپس تأثیر رویکرد آزمایشی خود را بر رهبری ارزیابی کنید. به دنبال بازخورد از افراد مورد اعتماد باشید و دربارهٔ موارد متعدد قابل یادگیری از تجربیات آموزشی و شغلی تأمل کنید. ارتقای مهارت رهبری بدون بازخورد گرفتن، بسیار دشوار است. حتی ممکن است برخی از همکاران یا رئیس آینده شما، علاقه‌ای به ارائه بازخورد دقیق و صادقانه نداشته باشند. اگر احساس می‌کنید بازخوردتان به طرز غیرواقعی بینانه‌ای مثبت است، برای دریافت جزئیات بیشتر دربارهٔ نحوهٔ بهبود تلاش کنید. بر اساس یک مطالعهٔ آزمایشی اخیر، اثربخشی رهبری برای دانشجویانی که به شکل پیوسته دربارهٔ موارد قابل یادگیری از تجاربشان تأمل می‌کنند، در طول زمان افزایش یافت.

آنچه در این فصل خواهید آموخت.

ارتقای مهارت‌های رهبری باعث بهبود زندگی شخصی و کاری می‌شود. خبر خوب اینکه، رهبری در دسترس همه است. ژنتیک و داشتن امتیاز ویژه نه توانایی‌های رهبری را تضمین می‌کنند و نه مورد نیاز هستند. ما به شما کمک می‌کنیم تا با بررسی بسیاری از تئوری‌های رهبری، چگونگی یادگیری و توسعهٔ صفات و رفتارهای رهبر را درک کنید، سبک‌های رهبری را شناخته و در نهایت به عنوان یک رهبر و پیرو بهتر در هر سطح سازمان استفاده کنید.

۱.۱۳ فهم تئوری‌های رهبری

پرسش اصلی

داشتن یک مدل یکپارچه از رهبری چگونه به تبدیل شدن به یک رهبر اثربخش کمک می‌کند؟

تصویر بزرگ‌تر

در این بخش متوجه خواهید شد که چرا رهبری در چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی هم یک ورودی و هم یک فرآیند است. سازمان‌ها بدون رهبری قادر به آغاز یا تداوم فعالیتهای خود نیستند. در این بخش یک مدل کلی از رهبری ارائه خواهد شد که ادغام‌کننده تعداد زیادی از تئوری‌های رهبری است و در ادامه با افزایش درک خود از رهبری اثربخش، تفاوت میان رهبری و مدیریت را تجزیه و تحلیل خواهید کرد.

«اگر اقداماتان باعث برانگیختن دیگران به رویاپردازی، یادگیری و انجام کار بیشتر شود، شما یک رهبر هستید».

جان کوئینسی آدامز^۱

این جمله آدامز نشان از تأکید بر ارزش رهبری دارد. رهبری اثربخش چه در خانه و چه در محل کار دارای اهمیت است! مطالعه اخیر روی ۱۸۰۰۰ سال-شرکت نشان داد که تأثیر مدیران ارشد در عملکرد مالی شرکت‌ها طی ۶۰ سال گذشته افزایش یافته است.

رهبری «فرآیندی است که به موجب آن یک فرد برای دستیابی به یک هدف مشترک بر گروهی از افراد تأثیر می‌گذارد». طبق گفته آدامز، برای رهبر بودن نیازی به داشتن یک موقعیت و مقام رسمی نیست. هر کس که در پیگیری امور سازمانی بر دیگران تأثیرگذار باشد، یک رهبر است.

این تعریف بر تأثیر گسترده رهبران بر سازمان‌ها تأکید می‌کند. در نظر داشته باشید که دلزدگی شغلی در آمریکا هزینه‌ای بین ۴۵۰ تا ۵۵۰ میلیارد دلار در سال دارد و رهبری ناکارآمد یکی از عوامل محرک مهم در دلزدگی شغلی است. همچنین طبق تخمین پژوهشگران، ۵۰ درصد همه مدیران جهان نالایق یا ناکارآمد هستند. این وضعیت خوبی نیست. همچنین نتایج یک پیمایش جهانی روی بیش از ۱۳۰۰۰ رهبر از ۴۸ کشور نشان از عدم از بین رفتن این روندهای منفی داشت. تنها ۲۵ درصد از متخصصان منابع انسانی اعتقاد داشتند که رهبران سازمانشان با کیفیت‌اند و تنها ۱۵ درصد از سازمان‌ها مسند رهبری خود را قوی ارزیابی کردند.

رهبری پس از انگیزش بیشترین موضوع پژوهش‌های رفتار سازمانی است؛ بنابراین تئوری‌های رهبری بسیاری برای بررسی در این بخش وجود دارد. در عوض ما مدلی را برای ادغام تئوری‌های اصلی طراحی کرده‌ایم و پس از بررسی آن بر تئوری‌هایی تمرکز می‌کنیم که پژوهش‌ها از آن‌ها پشتیبانی کرده‌اند.

آیا خواننده‌ها (از چپ: مکلمور^۲، مری لمبرت^۳، مدونا^۴، رایان لوئیس^۵، کوین لیتفاه^۶) در هنگام اجرای خود رهبری می‌کنند؟ آیا اجرای گروهی از خوانندگان شناخته شده مانند این افراد تأثیر بیشتری از اجرای فردی یک خواننده دارد؟

© Kevin Winter/WireImage/Getty Images

¹ John Quincy Adams

² Macklemore

³ Mary Lambert

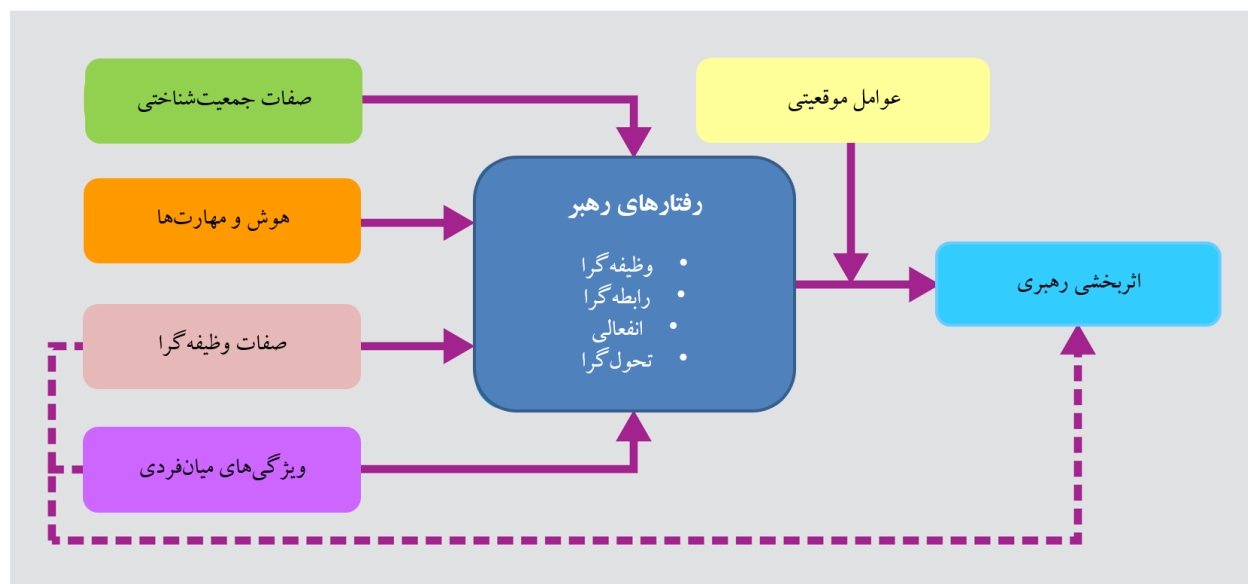
⁴ Madonna

⁵ Ryan Lewis

⁶ Queen Latifah

مدل یکپارچه رهبری

شکل ۲۰۱۳، مدل یکپارچه رهبری را نشان می‌دهد. در بخش انتهایی سمت راست مدل، اثربخشی رهبری پیامدی است که در این بخش توضیح می‌دهیم. در مرکز مدل چهار نوع رفتار رهبری تأثیرگذار بر این پیامد شامل: *وظیفه‌گرا، رابطه‌گرا، انفعالی و تحول‌گرا* قابل ملاحظه است.



شکل ۲۰۱۳ مدل یکپارچه رهبری

رهبری اثربخش تحت تأثیر ترکیبی از صفات وظیفه‌گرا^۱ و ویژگی‌های میان‌فردی^۲ (سمت چپ مدل) است. فصل سوم را به خاطر آورید که در آن اعلام شد تفاوت‌های فردی، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد دارند و ویژگی‌های نسبتاً ثابت (مانند توانایی شناختی) تا نسبتاً متغیر (مانند خودکارآمدی) را در برمی‌گیرند. مثلاً مطالعه اخیر روی ۱۷۰۰۰ نفر نشان داد که هوش دوران کودکی، توانایی رهبری را طی چهار دهه پیش‌بینی می‌کند.

همچنین بر اساس شکل ۲۰۱۳، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مانند جنسیت و سن، صفات شغلی و ویژگی‌های میان‌فردی بر استفاده یک فرد از رفتارهای رهبر تأثیرگذار هستند. آخرین جزء اثربخشی رهبری، یعنی عوامل موقعیتی نیز نشان دهنده این است که شرایط مختلف، نیازمند رفتارهای مختلفی از رهبر است. بنابراین، رهبری اثربخش مستلزم استفاده از رفتار مناسب در زمان مناسب است.

تفاوت میان رهبری و مدیریت چیست؟

برنارد باس^۳، به عنوان یک متخصص در رهبری اینگونه نتیجه‌گیری کرد که «رهبران مدیریت می‌کنند و مدیران رهبری می‌کنند، اما این دو فعالیت یکسان نیستند». به طور کلی، مدیران وظایفی مرتبط با برنامه‌ریزی، بررسی، سازماندهی و کنترل را انجام می‌دهند و رهبران بر نفوذ بر دیگران و تحت تأثیر گذاشتن آن‌ها تمرکز دارند. رهبران با الهام‌بخشی در دیگران و تأمین حمایت عاطفی، سعی در تجمیع کارکنان حول یک هدف مشترک دارند. همچنین آن‌ها نقش کلیدی در طراحی یک چشم‌انداز و برنامه استراتژیک برای یک سازمان دارند. در مقابل اما، مدیران مسئول پیاده‌سازی چشم‌انداز و برنامه هستند. از این تقسیم کار می‌توان چند نتیجه گرفت.

¹ task-oriented traits

² interpersonal attributes

³ Bernard Bass

اول اینکه، رهبران خوب لزوماً مدیران خوبی نیستند و برعکس. دوم اینکه، رهبری اثربخش مستلزم برخی سطوح مهارت‌های اثربخش مدیریتی است. مثلاً، مدیرعامل پیشین یونایتد^۱، جف اسمیسک^۲، به دلیل مشکلات کاری، خدمات مشتریان ضعیف و نتایج مالی ضعیف ناشی از ناکارآمدی‌های مدیریتی استعفا داد. در مقابل، تیم کوک^۳، مدیرعامل اپل و مری دیلون^۴، مدیرعامل اولتا بیوتی^۵، برای استفاده از مهارت‌های مدیریتی خوب خود در اجرای راهبردهای شرکت شناخته می‌شوند.

اگر می‌خواهید دیگران را رهبری کنید یا بدانید چه چیز باعث خاص بودن یک رهبر می‌شود، خودارزیابی ۱.۱۳ را انجام دهید زیرا ضمن ارائه بازخورد درباره آمادگی شما در به عهده گرفتن یک نقش رهبری، در تعیین چگونگی آمادگی برای یک موقعیت رسمی رهبری مفید است.

خودارزیابی ۱.۱۳

ارزیابی آمادگی به عهده گرفتن یک نقش رهبری

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۹. با نتایج موافقت می‌کنید؟

۱۰. اگر نمره شما کمتر از ۶۰ است و علاقه دارید یک رهبر باشید، برای افزایش آمادگی خود چه می‌توانید انجام دهید.

۱۱. بزرگ‌ترین برداشت شما از این نتایج چیست؟

¹ United

² Jeff Smisek

³ Tim Cook

⁴ Mary Dillon

⁵ Ulta Beauty

خودارزیابی ۱.۱۳

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ردیف	گویه ها	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه ای	کم	خیلی کم
۱	من بر دیگران نفوذ دارم.					
۲	من خوبشتر دار هستم.					
۳	من سابقه خوبی دارم.					
۴	من مهارت های فردی خوبی دارم.					
۵	من مهارت حل مسئله دارم.					
۶	من وضع موجود را قبول ندارم.					
۷	من تصویر بزرگی را می بینم.					
۸	من توانایی کنترل استرس را دارم.					
۹	من روحیه مثبت نشان می دهم.					
۱۰	من افراد را درک می کنم.					
۱۱	من مشکلات شخصی ندارم.					
۱۲	من مشتاق مسئولیت پذیری هستم.					
۱۳	من عاری از خشم هستم.					
۱۴	من خواستار ایجاد تغییر هستم.					
۱۵	من صداقت دارم.					
۱۶	من ارزش های قوی دارم.					
۱۷	من می توانم بینم در آینده چه کاری باید انجام شود					
۱۸	من به عنوان یک رهبر در بین دیگران پذیرفته هستم.					
۱۹	من توانایی و تمایل به یادگیری دارم.					
۲۰	من شیوه ای دارم که مردم را به خود جذب می کند.					
۲۱	من تصویر خوبی از خود دارم.					
۲۲	من تمایل دارم به دیگران خدمت کنم.					
۲۳	من می توانم در صورت بروز مشکل خود را بازیابی کنم.					

					من می توانم رهبران دیگر را توسعه دهم.	۲۴
					من ابتکار عمل دارم.	۲۵

نحوه نمره دهی

خیلی زیاد: ۴، زیاد: ۳، تا اندازه ای: ۲، کم: ۱، خیلی کم: ۰
امتیازات خود را از عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۰ و حداکثر ۱۰۰ خواهد بود.
امتیاز ۹۰ تا ۱۰۰: رهبر عالی (هدایت سایر رهبران خوب و عالی)
امتیاز بین ۸۰ تا ۸۹: رهبر خوب
امتیاز ۷۰ تا ۷۹: رهبر در حال ظهور.
امتیاز ۶۰ تا ۶۹: مملو از پتانسیل.
امتیاز کمتر از ۶۰: نیازمند رشد.

۲.۱۳ تئوری‌های صفات رهبری: آیا رهبران دارای صفات و ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فردی هستند؟

پرسش اصلی

چگونه می‌توانیم از نظریه‌های صفات رهبری برای بهبود توانایی خود در رهبری استفاده کنیم؟

تصویر بزرگ‌تر

تئوری‌های صفات رهبری^۱ به دنبال شناسایی ویژگی‌های شخصیتی هستند که رهبران را از پیروان متمایز می‌کند و عوامل ورودی را در چارچوب سازماندهی نشان می‌دهند. پس از شناسایی صفات کلیدی ایجاد شده توسط تحقیقات، درباره نقش جنسیت و ادراک در تعیین آنچه برای یک رهبر اثربخش لازم است، بحث خواهیم کرد.

تئوری‌های صفات رهبری، جانشینی برای تئوری «بزرگ مرد»^۲ رهبری است. مبنای این رویکرد این پیش فرض بود که رهبرانی مانند آبراهام لینکلن^۳، مارتین لوتر کینگ جونیور^۴ و مارگارت تاچر^۵، با برخی توانایی‌های ذاتی متولد می‌شوند. در مقابل اما بر اساس تئوری‌های صفات رهبری، این صفات، غیرذاتی اما قابل توسعه از طریق تجربه و یادگیری هستند. **رویکرد صفات**، تلاش می‌کند تا ویژگی‌های شخصیتی یا صفات میان فردی متمایز کننده رهبران از پیروان را شناسایی کند.

صفات اصلی رهبران کدامند؟

حدود ۱۰۰ سال است که پژوهشگران به دنبال شناسایی صفات رهبری هستند. این تلاش ناامیدکننده بوده زیرا منجر به دستیابی به یک پاسخ قطعی نشده است. اما اگر به نتیجه‌گیری مبتنی بر علم اعتقاد دارید، پژوهشگران رفتار سازمانی، تکنیک آماری فراتحلیل^۶ را پیشنهاد می‌کنند. یک **فراتحلیل**، روشی آماری برای محاسبه اساسی یک رابطه میانگین بین دو متغیر است. جدول ۱.۱۳، خلاصه‌ای از دانسته‌های ما از این پژوهش است. به تأکید بر وظیفه‌گرایی و گستردگی صفات میان فردی توجه کنید.

جدول ۱.۱۳ صفات وظیفه‌گرا و ویژگی‌های میان فردی مهم

صفات مثبت/منفی میان فردی	صفات مثبت وظیفه‌گرا
• برونگرایی (+)	• هوش
• توافق‌پذیری (+)	• باوجدانی
• مهارت‌های ارتباطی (+)	• مشتاق تجربه
• هوش هیجانی (+)	• ثبات هیجانی
• خودپرستی ^۷ (-)	
• ماکیاولیسم ^۸ (-)	
• روان‌زنجوری ^۹ (-)	

¹ Trait theories

² great man

³ Abraham Lincoln

⁴ Martin Luther King Jr

⁵ Margaret Thatcher

⁶ meta-analysis

⁷ Narcissism

⁸ Machiavellianism

⁹ Psychopathy

همه صفات و ویژگی‌های جدول ۱۰۱۳، به جز صفات «سه گانه تاریک»^۱ خودشیفتگی، ماکیاولیسم و روان رنجوری در بخش‌های دیگر این کتاب تعریف شده‌اند.

• **خودشیفتگی، شامل «یک دیدگاه خودمحور، احساس برتری و انگیزه‌ای برای قدرت و شکوه شخصی است».** افراد دارای این صفت، با اغراق نسبت به دیدگاه‌های خود، تصور می‌کنند همه چیز تحت کنترلشان است و علاقه‌مند به مورد تحسین واقع شدن از جانب دیگران هستند. جای تعجب نیست که چنین افرادی علاقه دارند رهبر باشند؛ حتی اگر باعث تقویت رفتارهای مخرب کاری از سوی دیگران شوند.

• **ماکیاولیسم، استفاده از فریبکاری، دیدگاهی بدبینانه از ماهیت انسان و یک شیوه اخلاقی است که به نتایج بیش از اصول اهمیت می‌دهد.** تعجب آور نیست که افرادی که معتقدند همه برای بدست آوردن خواسته‌های خود دروغ می‌گویند و برای پیشرفت تقلب لازم است کمتر پشیمانی دیگران را به دست آورند.

• **روان رنجوری، با کمبود نگرانی درباره دیگران، رفتار تکانشی و عدم پشیمانی یا احساس گناه نسبت به آسیب زدن به دیگران مشخص می‌شود.** چنین افرادی در محل کار مانند سم هستند.

می‌توان از جدول ۱۰۱۳ دو نتیجه دیگر نیز گرفت. اول اینکه بهتر است در هنگام انتخاب رهبران، شخصیت را بیشتر از هوش مدنظر داشته باشیم و دوم اینکه بروز صفات سه گانه تاریک در محل کار، ممکن است باعث تضعیف عملکرد و در نتیجه تنزل یا اخراج شما شود.

نقش هوش هیجانی در اثربخشی رهبری چیست؟

همانگونه که در فصل سوم اشاره شد، هوش هیجانی توانایی مدیریت خود و روابط خود به شکلی رشد یافته و سازنده است. شواهد علمی دو نتیجه‌گیری درباره هوش هیجانی و رهبری را تأیید می‌کنند:

۱. **هوش هیجانی یک عامل ورودی برای رهبری تحول‌گرا است.** به عبارت دیگر، هوش هیجانی به مدیران کمک می‌کند تا به طور مؤثر، از رفتارهای مرتبط با رهبری تحول‌گرا استفاده کنند که در این خصوص در ادامه فصل بحث خواهد شد.
۲. **هوش هیجانی دارای ارتباط اندک، مثبت و معنادار با اثربخشی رهبری است.** یعنی هوش هیجانی به رهبری اثربخش شما کمک می‌کند اما اکسیر مخفی برای اثربخشی رهبری نیست.

سه دوره رهبری مارگارت تاجر در انگلستان طی سالیان ۱۹۷۹ تا ۱۹۹۰، وی را به بادوام‌ترین نخست‌وزیر قرن اخیر تبدیل کرد. او دارای کدام صفات مثبت © احتمالی بود؟
© Brian Harris/Alamy

پول پوت^۲ (تصویر سمت چپ)، از سال ۱۹۷۵ تا ۱۹۷۹، رهبر کمونیست کامبوج بود. برنامه‌ها و سیاست‌های وی منجر به مرگ دو تا سی میلیون نفر، معادل یک چهارم جمعیت کشورش شد. به نظر شما او دارای هیچ یک از صفات سه گانه تاریک بوده است؟
© AFP/Getty Images

¹ dark triad

² Pol Pot

آیا زنان و مردان دارای صفات رهبری یکسانی هستند؟

افزایش تعداد زنان شاغل موجب افزایش علاقه به درک شباهت‌ها و تفاوت‌های رهبران زن و مرد شده است. چهار نتیجه‌گیری زیر از پژوهش‌ها به دست آمده است:

۱. مردان بیشتر رهبری کارگرا و زنان رهبری رابطه‌گرا را استفاده کردند.
۲. زنان بیشتر از سبک‌های دموکراتیک و مشارکتی و در مقابل مردان از سبک‌های استبدادی^۱ و دستوری^۲ استفاده کردند.
۳. رهبری زنان با انسجام، یادگیری مشارکتی و ارتباط تعاملی بیشتر بین اعضای تیم همراه بود.
۴. افراد هم‌ردیف، مدیران، زیردستان مستقیم و مشاهده‌گران صاحب‌نظر یا آموزش‌دیده، اثربخشی مدیران زن را نسبت به مردان بیشتر اعلام کردند. از طرفی خودارزیابی مردان نسبت به زنان مثبت‌تر بود.

سالی جول^۳، در آوریل سال ۲۰۱۳، ۵۱ امین وزیر کشور ایالات متحده آمریکا شد؛ او دومین زنی بود که به این جایگاه دست یافت. او رئیس و مدیرعامل سابق آرای‌آی^۴، یک شرکت خرده‌فروش تجهیزات تفریحی در سیاتل بود. در دوران تصدی او، درآمد شرکت تقریباً سه برابر و به ۲ میلیارد دلار رسید و به طور مداوم در زمره ۱۰۰ شرکت برتر فهرست فورچون قرار گرفت. در سال ۲۰۰۹، جایزه ملی انجمن ریچل کرسن آدبان^۵ را برای رهبری و حفاظت از منابع طبیعی دریافت کرد. به نظر می‌رسد جول صفات مثبت اثربخشی رهبری را دارد.

© Sait Serkan Gurbuz/AP Photo

اهمیت دانش و مهارت‌ها چقدر است؟

دانش و مهارت‌ها بسیار مهم هستند! جدول ۲۰۱۳، چهار مهارت اصلی مورد نیاز رهبران را از نظر یک پژوهشگر نشان می‌دهد.

جدول ۲۰۱۳ چهار مهارت اصلی برای رهبران

دلیل	آنچه رهبران نیاز دارند
برخی اوقات رهبران باید در بازه‌های زمانی کوتاه مدت و با اطلاعات اندک، به ارائه راه‌حل اثربخش بپردازند.	توانایی‌های شناختی برای شناسایی مسائل و دلایل آن در موقعیت‌های به شدت متغیر.
رهبران باید به خوبی با افراد مختلف کار کنند.	مهارت‌های میان‌فردی برای نفوذ بر دیگران و ترغیب آن‌ها.
رهبران با پیشرفت در یک سازمان به طور فزاینده‌ای به مهارت‌های کسب و کار نیاز دارند.	مهارت‌های کسب و کار برای پیشینه کردن استفاده از دارایی‌های سازمانی.
مهارت‌های راهبردی بیشترین اهمیت را برای افراد سطوح بالای یک سازمان دارد.	مهارت‌های راهبردی برای تدوین مأموریت، چشم‌انداز و راهبردهای یک سازمان و اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها.

SOURCE: Adapted from T. V. Mumford, M. A. Campion, and F. P. Morgeson, "Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements across Organizational Levels," *Leadership Quarterly*, 2007, 154–166.

¹ and directive style

² directive

³ Sally Jewell

⁴ REI

⁵ National Audubon Society's Rachel Carson Award

آیا ادراکات مهم هستند؟

بر اساس تئوری ضمنی رهبری^۱، ادراک بسیار مهم است. بر اساس تئوری ضمنی رهبری افراد در مورد چگونگی رفتار رهبران و آنچه باید برای پیروان خود انجام دهند، باورهای دارند. این باورها در یک الگوی اولیه رهبری^۲ خلاصه می‌شوند. یک الگوی اولیه رهبری، یک نمونه‌ای ذهنی از صفات و رفتارهای رهبران در نظر مردم است. مثلاً یک مطالعه اخیر، یک الگوی اولیه رهبری از مردان دارای ابهت فیزیکی را شناسایی کرد که بر این اساس، این افراد توانایی رهبری دارند و بنابراین مقام بالاتری به آن‌ها اعطا می‌شود.

ما تمایل به تصور فردی را به عنوان رهبر داریم که با صفات یا رفتارهای الگوی اولیه ما سازگار باشد. مثلاً به احتمال زیاد شما در انتخابات ریاست جمهوری سال ۲۰۱۶ به شخصی رأی دادید که صفات موجود در الگوی اولیه رهبری شما را داشته است. اخیراً دو پژوهشگر الگوهای اولیه رهبری درباره ظاهر چهره افراد را بررسی کردند و به این نتایج دست یافتند: مردم در زمان جنگ رهبرانی با چهره‌های مقتدر و مردانه و در زمان صلح با چهره‌هایی زنانه و قابل اعتمادتر را ترجیح می‌دهند. همچنین رهبرانی با چهره مسن‌تر در حوزه‌های دانش سنتی‌تر و رهبرانی جوان‌تر را برای چالش‌های جدید ترجیح می‌دهند. بر اساس نتایج این مطالعات، همه ما باید آگاه باشیم که الگوهای اولیه ما ممکن است باعث سوگیری در ارزیابی‌هایمان از رهبران شوند.

نکات کاربردی تئوری صفات رهبری کدامند؟

می‌توان چهار نتیجه از تئوری صفات رهبری گرفت.

۱. نمی‌توان مفاهیم و پیامدهای صفات رهبری را نادیده گرفت. صفات نقش به‌سزایی در شیوه تصور ما از رهبران ایفا کرده و در نهایت بر اثربخشی رهبری تأثیر می‌گذارند. گروه مدیریت بیماری‌های ریتم قلب در شرکت مدرونیک^۳، نه‌گونه از صفات و مهارت‌های مورد نیاز رهبران را (مانند دادن بازخورد واضح عملکرد و شجاعت) شناسایی و سپس برای کمک به کارکنانش در یادگیری و بکارگیری این صفات یک برنامه توسعه رهبری طراحی کرد. اغلب شرکت‌ها برای ایجاد یک کانال ارتباطی استعداد رهبری، از برنامه‌های توسعه مدیریت استفاده می‌کنند. مجموع هزینه آموزش سازمان‌های آمریکا در سال ۲۰۱۴، ۶۱/۸ میلیارد دلار و در سال ۲۰۱۵، ۷۰/۶ میلیارد دلار بود.

۲. اگر می‌خواهید در آینده یک نقش رهبری را به عهده بگیرید، صفات مثبت جدول ۱۳.۱ را در خود توسعه دهید و از داشتن صفات سه‌گانه تاریک پرهیزید. آزمون‌های شخصیت مورد بحث در فصل سوم و سایر ارزیابی‌های صفات در ارزیابی نقاط قوت و ضعف شما در این صفات کمک می‌کنند. وبسایت این کتاب شامل مجموعه آزمون‌های مفید برای این هدف است.

۳. ممکن است سازمان‌ها بخواهند از ارزیابی‌های شخصیت و صفات در فرآیندهای انتخاب و ارتقای خود استفاده کنند. مثلاً، نینا برودی^۴، رئیس استعدادیابی نظام سلامت تیک کر در کنشوهوکن، پنسیلوانیا^۵، در فرآیند استخدام پرستاران،

¹ implicit leadership theory

² leadership prototype

³ Medtronic Inc

⁴ Nina Brody

⁵ Take Care Health Systems in Conshohocken, Pennsylvania

پزشکان، دستیاران پزشکی و سایر افراد از یک ابزار ارزیابی کمک گرفت تا افراد متناسب با فرهنگ سازمان را انتخاب کند. البته شرکت‌ها باید فقط از صفات معتبر رهبری استفاده کنند.

۴. **داشتن یک ذهنیت جهانی^۱ به طور فزاینده‌ای در حال تبدیل به یک صفت وظیفه‌گرا است.** از آنجا که اغلب شرکت‌ها ضمن توسعه عملیات بین‌المللی خود، افراد دارای تفاوت‌های فرهنگی بیشتری را برای عملیات داخلی آمریکا استخدام کردند، بنابراین خواستار ارتقای ذهنیت جهانی کارکنان هستند. **یک ذهنیت جهانی، باور به توانایی یک فرد در نفوذ بر افراد متفاوت در یک زمینه جهانی است.** مثلاً مسترکارت^۲ و گروه هتل‌های اینترکانینتال^۳، با هدف ارتقای آگاهی میان فرهنگی کارکنان و توانایی کار کردن با افرادی از کشورهای گوناگون، برنامه‌های توسعه رهبری را اجرا کردند (بخش رفتار سازمانی در عمل را ملاحظه کنید).

^۱ global mind-set

^۲ MasterCard

^۳ InterContinental Hotels Group

رفتار سازمانی در عمل

توسعه ذهنیت جهانی کارکنان در مسترکارت و گروه هتل‌های اینترکانتیننتال

مسترکارت با حدود ۱۰۳۰۰ کارمند، به مردم بیش از ۲۱۰ کشور و سرزمین ارائه خدمات می‌کند. آن شولت^۱، مدیر ارشد یادگیری شرکت مسترکارت، به یک نویسنده کسب و کار گفت: «مدل کسب و کار مسترکارت به توانایی فعالیت و رشد یک شبکه جهانی سازگار با نیازهای بازار محلی بستگی دارد». برای این منظور، شرکت در تلاش برای هماهنگی ترکیب جمعیت شناختی نیروی کار خود با افراد خدمت گیرنده است. گروه هتل‌های اینترکانتیننتال، با داشتن ۴۷۰۰ هتل در حدود ۱۰۰ کشور، بزرگترین شرکت هتل در دنیا است. طبق اعلام رنی استیونس^۲، نایب رئیس سابق بخش استعداد جهانی شرکت به یک نویسنده کسب و کار، «داشتن رهبرانی با فرهنگ‌ها و تجارب گوناگون ضروری است ... اگر می‌خواهید به یک شرکت جهانی پیوندید، باید ضمن داشتن آگاهی فرهنگی قوی، خود را با محیط پویا وفق دهید».

این شرکت‌ها چگونه یک ذهنیت جهانی را توسعه می‌دهند؟ مسترکارت برای این کار از برنامه‌های آموزشی رسمی در موضوعاتی مانند آگاهی فرهنگی، زبان و آگاهی میان فرهنگی استفاده می‌کند. همچنین افراد را در تیم‌های پروژه فعال در دستیابی به اهداف جهانی استراتژیک به کار می‌گیرد. مثلاً ممکن است از مدیران خواسته شود تا بر «طراحی سناریو، مدل‌های بازار محلی، راهبرد اطلاعاتی، تخمین تکنولوژی و حمایت مالی تمرکز کنند». پس از تکمیل این پروژه‌ها، آموزش گیرندگان فرصت ارائه پیشنهادات خود را به گروهی از مدیران ارشد خواهد داشت.

گروه هتل‌های اینترکانتیننتال نیز از آموزش رسمی، چرخش شغلی، به کارگیری افراد در تیم‌های پروژه چند وظیفه‌ای و دادن وظایف بین‌المللی برای القای یک ذهنیت جهانی استفاده می‌کند. وظایف بین‌المللی، عامل محرک کلیدی برای استراتژی شرکت محسوب می‌شوند. به گفته استیونس، «این فعالیت‌ها علاوه بر ایجاد دانش و مهارت‌های ضروری، درکی از سایر فرهنگ‌ها، مهارت‌های رهبری و مهارت‌های فعالیت در سایر نقاط جهان را ایجاد می‌کنند».

چه زمانی باید توسعه یک ذهنیت جهانی را آغاز کنید؟ به اعتقاد استیونس، توسعه یک ذهنیت جهانی زمان‌بر است، بنابراین باید هر چه زودتر آن را در مسیر توسعه شغلی خود آغاز کنید. نباید در انتظار ایجاد فرصت توسط مدیریت باشید؛ خودتان آن را بیابید.

بیانیدشید

۱. احتمال ارتقای کدام یک از صفات مثبت و ویژگی‌های میان‌فردی با توسعه یک ذهنیت جهانی وجود دارد؟

۲. یک ذهنیت جهانی با چه روش‌هایی در شغل یا برنامه آکادمیک فعلی شما مفید خواهد بود؟

¹ Ann Schulte

² Renee Stevens

۳.۱۳ تئوری‌های رفتاری: کدام رفتارهای رهبر منجر به اثربخشی می‌شوند؟

پرش اصلی

آیا رهبران اثربخش رفتار مشابهی دارند؟

تصویر بزرگ‌تر

تئوری‌های سبک رفتاری^۱ رفتارهای کلیدی رهبر را که معتقدند بر اثربخشی رهبری موثرند را شناسایی می‌کنند. ما برای ایجاد تفاوت میان رهبران اثربخش و غیراثربخش بر چهار رفتار آن‌ها تمرکز می‌کنیم: وظیفه‌گرایی، رابطه‌گرایی، انفعالی بودن و تحول‌گرایی.

مطابق انتظار، رهبران برای نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران و دستیابی به اهداف، از رفتارهای بسیار متفاوتی استفاده می‌کنند. این حقیقت باعث ایجاد رویکرد **سبک‌های رفتاری** شده است، که سعی در شناسایی رفتارهای منحصر به فرد نشان داده شده توسط رهبران اثربخش دارد.

پژوهشگران رفتارهای منحصر به فرد رهبر را در چهار دسته خلاصه کرده‌اند: وظیفه‌گرایی، رابطه‌گرایی، انفعالی بودن و تحول‌گرایی (شکل ۲.۱۳ را ببینید). سه دسته‌د ابتدایی در این بخش و رهبری تحول‌گرا در بخش دیگری از این فصل بررسی می‌شوند.

رفتار رهبر وظیفه‌گرا

هدف اصلی رفتارهای وظیفه‌گرایی کمک به دیگران در تحقق اهداف خود و واحد کاری آنها است. علیرغم مجموعه‌ای از رفتارهای موجود در این گروه مانند برنامه‌ریزی، شفاف‌سازی، پایش و حل مسئله، پژوهشگران عمدتاً دو مورد از آن‌ها را مطالعه کرده‌اند:

ساختار ابتکاری^۲: پژوهشگران دانشگاه ایالتی اوهایو، **ساختار ابتکاری** را به عنوان رفتاری از رهبر تعریف می‌کنند که آنچه را تعیین می‌کند که اعضای گروه باید برای پیشینه کردن ستاده انجام دهند. وقتی کسی جلسه تیمی را برای یک پروژه کلاس ترتیب می‌دهد یا از یک منبع آگاه برای راهنمایی کار تیم کمک می‌گیرد، این سبک رفتاری را شاهد هستید. این شکل از رهبری، رابطه مثبت نسبتاً قوی با سنج‌های اثربخشی رهبری دارد.

رهبری عمل‌گرا^۳: رهبری عمل‌گرا، بر روشن ساختن نقش و الزامات وظیفه کارکنان و ارائه پاداش‌های مثبت و منفی منوط به عملکرد به پیروان متمرکز است. رهبری تعاملی شامل فعالیت‌های اساسی مدیریتی مانند هدف‌گذاری، پایش پیشرفت در مسیر دستیابی به هدف و پاداش دادن به افراد و تنبیه آن‌ها برای سطح تحقق هدف است. همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، رهبری تعاملی مبتنی بر استفاده از پاداش و تنبیه برای برانگیختن انگیزه و عملکرد است. تحقیقات انجام شده نیز حاکی از ارتباط مثبت میان رهبری تعاملی و اثربخشی رهبر و عملکرد گروه است.

نیک سابان^۴، سرمربی فوتبال در دانشگاه آلاباما^۵، از رهبری وظیفه‌گرا استفاده می‌کند (بخش رفتار سازمانی در عمل را ببینید). تیم‌های او پنج مقام قهرمانی ملی به دست آورده‌اند که نشان از اثربخشی او به عنوان یک رهبر دارد.

¹ Behavioral style theories

² Initiating Structure

³ Transactional leadership

⁴ Nick Saban

⁵ University of Alabama

رفتار سازمانی در عمل

نیک سابان برای دستیابی به قهرمانی در مسابقات فوتبال از رهبری وظیفه‌گرا استفاده می‌کند.

نیک سابان انرژی زیادی دارد و ساعت‌های زیادی را به عنوان سرمربی فوتبال برای دانشگاه آلاباما وقت می‌گذارد. او زمان زیادی را به سفر برای ارزیابی بازیکنان دبیرستانی اختصاص می‌داد تا جایی که لیگ ورزش دانشگاهی^۱، با وضع «قانون سابان»^۲، سفر کردن مریدان در فصل بهار به دبیرستان را برای تماشای بازیکنان ممنوع کرد. سابان همچنین به خاطر آنچه مردم توسکالوسا^۳ «فرآیند» می‌نامند، مشهور است.

«فرآیند» چگونه کار می‌کند؟ به گفته یک خبرنگار فورچون، سابان «انتظارات ورزشی، آکادمیک و شخصی را برای بازیکنانش تعریف می‌کند.» او همچنین «انتظارات را طوری تنظیم می‌کند که هر کس بفهمد چه می‌خواهد، و سپس می‌تواند خود را اصلاح کند.» مثلاً او می‌خواهد برنامه‌های تمرینی روزانه بازیکنانش شامل مقدار وزنی که قادر به انجام پرس سینه هستند را بداند. «اگر درصد هدف چربی بدن یک بازیکن مهاجم بیش از هدف تعیین شده باشد، سابان می‌خواهد از فعالیت بازیکن برای اصلاح وضعیت آگاه باشد.» سابان همچنین از کادر مربیگری خود بسیار حمایت می‌کند. هنگامی که آن‌ها یک برنامه بازی تهیه می‌کنند، او اجرای آن را به عهده خودشان می‌گذارد. او همچنین مسئولیت اشتباهات یا شکست‌ها را نیز به عهده می‌گیرد. طبق اعلام کربی اسمارت^۴، هماهنگ کننده دفاعی پیشین به خبرنگار فورچون، سابان «همیشه خود را سرزنش می‌کند و هیچ گاه کادر مربیگری یا بچه‌های تیم را محکوم نمی‌کند. به نظر من این شیوه به کل سازمان کمک می‌کند. زیرا این اعتماد به نفس را در شما ایجاد می‌کند که پیش از بازی بگویید: «ما یک طرح داریم. بیایید آن را اجرا کنیم.»

سابان، مربیانی را برای آموزش خود و تیمش استخدام کرده است. به اعتقاد او، تنها با تمرکز بر چیزهای کوچک ایجاد کننده تفاوت در روز بازی می‌توان بهتر شد. مثلاً او یک متخصص ورزش‌های رزمی را استخدام کرد تا * قدرت بازیکنان در هنگام مسدود کردن افزایش یابد. همچنین او پس از اینکه به مزایای پیلاتس^۵ پی برد، آن را به تمرین تیم اضافه کرد.

بیانید

۱. به نظر شما، خواسته‌های «فرآیند» سابان از بازیکنان تیم فوتبال کالج بیش از حد معمول است؟
۲. کدام یک از جنبه‌های رویکرد سابان، بیشترین کاربرد را در سازمان‌های تجاری دارد؟
۳. ترجیح می‌دهید چه جنبه‌هایی را در یک سازمان تجاری اصلاح کنید یا کنار بگذارید؟

نیک سابان، سرمربی آلاباما، جام قهرمانی ملی فوتبال کالج ۲۰۱۶ را پس از پیروزی تیمش برابر کلمسون تایگرز^۶، بالای سر برد. آلاباما این بازی را ۴۵ بر ۴۰ پیروز شد.
© Sean M. Haffey/Getty Images

¹ NCAA

² Saban rule

³ Tuscaloosa

⁴ Kirby Smart

⁵ Pilates

⁶ Clemson Tigers

رفتار رهبری رابطه‌گرا

هدف رهبری رابطه‌گرا، افزایش مهارت‌های کارکنان و ایجاد روابط کاری مثبت میان همکاران و همچنین رهبر و کارکنانش است. پژوهشگران رفتار سازمانی، تأثیر چهار رفتار رابطه‌گرا را بررسی کرده‌اند:

- توجه^۱
- توانمندسازی
- رهبری خدمتگزار^۲
- رهبری اخلاقی

توجه: توجه، نوعی رفتار رهبر است که باعث ایجاد احترام یا اعتماد مشترک و اولویت‌بندی نیازها و خواسته‌های اعضای گروه می‌شود. مراعات باعث ارتقای تعاملات اجتماعی و هم‌ذات‌پنداری تیم و رهبر می‌شود. در واقع، پژوهشگران دانشگاه ایالتی اوهایو که توجه/مراعات را شناسایی کردند، در ابتدا پیشنهاد نمودند که در یک ساختار ابتکاری قوی، سبک مراعات بهترین شیوه رهبری است. علیرغم عدم پشتیبانی نتایج پژوهش از این پیش‌بینی، رفتار مراعات‌کننده رهبر، رابطه مثبت نسبتاً معناداری با سنج‌های اثربخشی رهبری دارد.

شما در تعامل با دانشجویان هم سطح یا همکاران خود، چه استفاده‌ای از ساختار ابتکاری و مراعات می‌کنید؟ کدام یک از این دو نوع رفتار رهبر برای شما نقطه قوت، فرصت یا نقطه ضعف محسوب می‌شود؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها، خودارزیابی ۲.۱۳ را انجام دهید.

خودارزیابی ۲.۱۳

ارزیابی رفتار رهبری وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا در خود

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۳. شما از ساختار ابتکاری بهتر استفاده می‌کنید یا مراعات؟

۴. با توجه به دو نمره پایین خود در هر یک از انواع رفتار رهبری، روش‌هایی را برای ارتقای سطح رهبری خود ارائه کنید.

رهبری توانمندساز: برای توضیح آثار مثبت رهبری توانمندساز^۳، ابتدا دو واژه را تعریف می‌کنیم. **رهبری توانمندساز، توانایی**

رهبر را در ایجاد تصور توانمندسازی روان‌شناختی در دیگران نشان می‌دهد. توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان باور

کارکنان در داشتن کنترل بر کارهایشان، باعث برانگیختن انگیزش درونی می‌شود.

بنیانگذار و مدیرعامل آمازون، جف بزوس، یاد گرفت که یک رهبر توانمندساز باشد. پتی استونسایفر^۴، با سابقه ۱۹ سال عضویت در هیئت

مدیره آمازون، متوجه تغییر رویکرد بزوس در مورد رهبری شده است. «او در آغاز مرکز ثقل همه چیز بود. رهبری به معنای جف بزوس

بود... اما اکنون یک ارتباط قطب و اقمار^۵ برقرار نیست. او به یک رهبر بزرگ برای رهبران تبدیل شده است.

¹ Consideration

² Servant-leadership

³ empowering leadership

⁴ Patty Stonesifer

⁵ hub-and-spoke connecting

رهبران با اتکا به رفتارهایی افزایشدهنده تصور معناداری، خودمختاری، شایستگی و تأثیرگذاری توانمندسازی روان‌شناختی پیروان خود را افزایش می‌دهند. در ادامه چگونگی ایجاد توانمندسازی روان‌شناختی را در روزنامه *واشنگتن پست* بررسی می‌کنیم، روزنامه مشهوری که وی در سال ۲۰۱۳ خرید.

• **هدایت برای معناداری:** مدیران با *الهام‌بخشی* کارکنان و *الگوسازی* رفتارهای مطلوب، معناداری را پیش می‌برند. یکی از راه‌های انجام این کار کمک به کارمندان برای شناسایی احساسات خود در محل کار و ایجاد یک چشم‌انداز سازمانی هیجان‌انگیز است که کارکنان با آن ارتباط برقرار می‌کنند. بزوس وقتی این موضوع را نشان داد که خبرنگار *واشنگتن پست*، جیسون رضاییان پس از ۱۸ ماه از زندان ایران آزاد شد. بزوس برای تحویل گرفتن رضاییان به یک پایگاه آمریکایی در آلمان رفت و گفت: «آنچه برای جیسون و همسرش یگی^۱ اتفاق افتاد کاملاً غیرمنصفانه، ناعادلانه و خشم‌آور است. این یک امتیاز من است که می‌توانم او را تحویل بگیرم. پس از صرف شام با آن‌ها در پایگاه نظامی از او پرسیدم، کجا می‌خواهی بروی؟ هر جا بخواهی تو را می‌برم». آن‌ها به کی وست^۲ پرواز کردند. عکسی از این رویداد در داخل شرکت ویرال^۳ شد. بزوس به همه اعلام کرد: «ما هیچ کس را رها نمی‌کنیم».

یگی رضاییان (انتهای چپ) و همسرش جیسون، در مراسم تقدیم دفتر جدید *واشنگتن پست* در *واشنگتن دی سی*، با وزیر امور خارجه آمریکا جان کری^۴ و مدیر عامل آمازون جف بزوس (سمت راست) نشستند.
© State Department/Sipa USA/Newscom

• **هدایت برای خودمختاری:** مدیران با تفویض وظایف و وظایف معنادار برای انتخاب رهبری می‌کنند. بزوس به پرسنل خود گفت که روزنامه نیازمند افزایش ترافیک وب^۵ خود است اما چگونگی آن را اعلام نکرد. او عامل ورودی را نشان داد اما اجرا را به مدیرانش واگذار کرد. تعداد بازدیدهای وب از ۳۰/۵ میلیون در اکتبر سال ۲۰۱۳ به ۷۳/۴ میلیون در فوریه ۲۰۱۶ افزایش یافت.

• **هدایت برای شایستگی:** به معنای حمایت و آماده‌سازی (کوچینگ)^۶ کارکنان است. در آغاز مدیران باید مطمئن شوند که کارکنان دانش مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز شغل خود را دارند. می‌توان نواقص را از طریق آموزش و مشاوره (منتورینگ) رفع کرد. مدیران همچنین قادرند برای تقویت انگیزه ذاتی کارکنان، بازخورد مثبت و تقدیر صمیمانه را با کارهای چالش‌برانگیز ترکیب کنند. به گفته مارتی بارون^۷، ویراستار، بزوس به جای کنترل محصول تحریریه در پست،^۸ پیشنهاد پوشش نمی‌دهد.

• **هدایت برای پیشرفت:** مدیران پیشرفت را با پایش و پاداش دادن به دیگران هدایت می‌کنند. بزوس هر هفته با مدیران ارشد جلسه تلفنی دارد. آن‌ها درباره عملیات، ترافیک وب و سایر موضوعات مرتبط با مشتریان با یکدیگر بحث می‌کنند. پژوهش انجام گرفته نیز، استفاده از رهبری توانمندساز را تأیید می‌کند، زیرا باعث تقویت توانمندسازی روان‌شناختی و در نتیجه پیامدهایی مانند انگیزش درونی، خلاقیت، خودکارآمدی و رضایت در کارراهه شغلی، عملکرد و همکاری تیمی می‌شود.

¹ Yegi

² Key West

³ viral

⁴ John Kerry

⁵ web traffic

⁶ coaching

⁷ Marty Baron

رهبری خدمتگزار: واژه رهبری خدمتگزار در سال ۱۹۷۰ توسط رابرت گرینلیف^۱ ابداع شد، وی معتقد بود رهبران بزرگ به عنوان خادم عمل کرده و نیازهای دیگران از جمله کارمندان، مشتریان و جامعه را در اولویت اول خود قرار می‌دهند. **رهبری خدمتگزار بر ارتقای خدمت به دیگران به جای خود متمرکز است.** به دلیل تمرکز رهبری خدمتگزار بر خدمت به دیگران، چنین رهبرانی به احتمال کمتری دچار رفتارهای خودخواهانه و در نتیجه آسیب زدن به دیگران می‌شوند. نهادهای رهبری خدمتگزار در فرهنگ یک سازمان علاوه بر حرف مستلزم اقدام نیز می‌باشد.

مثال: شرکت آفنی^۲، به عنوان یک ارائه دهنده جهانی خدمات ارتباط با مشتری، یک برنامه توسعه رهبری با هدف ارتقای رهبری خدمتگزار و توانمندسازی را اجرا کرد. به گفته هیش کاشینگ^۳، مدیر ارشد توسعه رهبری، هدف برنامه کمک به مدیران برای «نشان دادن نگرش خدمتگزاری، مراقبت از مربیگری و توسعه همه سطوح گزارش دهی است». این شرکت از مدیران می‌خواهد تا «علاوه بر ایجاد کار تیمی و وفاداری و افزایش دلبستگی کارکنان، دیگران را برای دستیابی به حداکثر پتانسیل خود توانمند کنند».

این انتظار می‌رود که رهبری خدمتگزار به دلیل تمرکز بر ایجاد پشتیبانی و فرصت‌های رشد برای کارکنان باعث ارتقای اثربخشی رهبری شود. همانطور که در فصل دوم درباره حمایت سازمانی ادراک شده بحث شد، افراد عموماً احساس پشتیبانی را با افزایش تلاش برای عملکرد جمعی جبران می‌کنند. ویژگی‌های رهبران خدمتگزار در جدول ۳.۱۳ ارائه شده است.

¹ Robert Greenleaf

² Afni

³ Heather Cushing

جدول ۳.۱۳ ویژگی‌های رهبر خدمتگزار

ویژگی‌ها	توضیح
۱۰. گوش دادن	رهبران خدمتگزار برای شناسایی و تصریح نیازها و خواسته‌های گروه بر گوش دادن متمرکزاند.
۱۱. همدلی	رهبران خدمتگزار برای همدلی با احساسات و هیجانات سایرین تلاش می‌کنند. حتی در صورت عملکرد ضعیف، نیت خوب افراد نادیده گرفته نمی‌شود.
۱۲. التیام/بهبود	رهبران خدمتگزار سعی می‌کنند خود و دیگران را در مواجهه با ناکامی یا رنج التیام/بهبود دهند.
۱۳. آگاهی	رهبران خدمتگزار از نقاط قوت و محدودیت‌های خود آگاه هستند.
۱۴. ترغیب	رهبران خدمتگزار در هنگام تصمیم‌گیری و تلاش برای نفوذ در دیگران، بیشتر از قدرت ناشی از مقام، از ترغیب استفاده می‌کنند.
۱۵. مفهوم‌پردازی	رهبران خدمتگزار زمان و تلاش خود را صرف توسعه تفکر مفهومی گسترده‌تر می‌کنند؛ آن‌ها در پی ایجاد تعادل مناسب میان تمرکز کوتاه مدت و روزمره و جهت‌گیری بلندمدت و مفهومی هستند.
۱۶. بصیرت	رهبران خدمتگزار توانایی پیش‌بینی یک روند یا وضعیت فعلی را دارند.
۱۷. خادمیت	رهبران خدمتگزار خود را خادم افراد و منابع در دسترس می‌دانند.
۱۸. تعهد به رشد افراد	رهبران خدمتگزار فراتر از نقش فعلیشان به افراد متعهد می‌شوند. آن‌ها محیطی را ترغیب می‌کنند که رشد شخصی، شغلی و معنوی را تشویق کند.
۱۹. علاقه به ایجاد اجتماع	رهبران خدمتگزار به دنبال ایجاد حس جمع‌گرایی درون و بیرون سازمان هستند.

SOURCE: Adapted from L. C. Spears, "Introduction: Servant-Leadership and the Greenleaf Legacy," in **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**, ed. L. C. Spears (New York: Wiley, 1995), 1-14

آیا مدیر فعلی شما صفات جدول ۳.۱۳ را دارد؟ اگر پاسخ مثبت است، احتمالاً خوشحالی، بهره‌وری، خلاقیت و تمایل شما به فراتر رفتن از نقش خود بیشتر است. این دقیقاً همان چیزی است که پژوهشگران به آن دست یافته‌اند. خودارزیابی ۳.۱۳، میزان توجه شما به خدمتگزاری را نشان می‌دهد. نتایج ارزیابی، درک شما را از آنچه برای یک رهبر خدمتگزار لازم است، افزایش می‌دهد.

خودارزیابی ۳.۱۳

ارزیابی گرایش شما به خدمتگزاری

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۴. تا چه اندازه دارای گرایش خدمتگزاری هستید؟ آیا نتایج باعث تعجبتان شد؟

۵. چگونه می‌توانید در تیم‌های کاری یا دانشکده خود بیشتر سبک رهبری خدمتگزار را نشان دهید؟ دقیق باشید.

خودارزیابی ۳.۱۳

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ردیف	عنوان	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه ای	کم	خیلی کم
۱	مدیر من علاقه مندی خودش را نسبت به من بوسیله تشویق کردن نشان می دهد.					
۲	مدیر من دلسوزی خودش را به من در رفتارهایش نشان می دهد.					
۳	مدیر توجه خودش به من را نشان می دهد؟					
۴	مدیر من در آشفتگی و ناراحتی ها با خونسردی برخورد می کند.					
۵	مدیر من با مخالفان خود نیز با مهربانی برخورد می کند؟					
۶	مدیر به من این اجازه را می دهد تصمیماتی را بگیریم که باعث می گردد مسولیت های من افزایش یابد.					
۷	مدیر من مایل است که قدرت و اقتدار خود را با دیگران به اشتراک بگذارد.					
۸	مدیر من به افراد اجازه می دهد که ایده های جدید خود را پیاده کنند حتی اگر این کار نتایج خوبی به همراه نداشته باشد.					
۹	مدیر من نشان داده که خواستار گنجاندن چشم انداز کارکنانش در اهداف و چشم اندازهای سازمان می باشد.					
۱۰	مدیر من با همراهی و کمک کارکنانش ، چشم اندازی دقیق برای سازمان خود تهیه کرده است.					
۱۱	مدیر من بوسیله الگو نمونه بودن در کارها ، کارکنانش را هدایت و راهنمایی می کنند.					
۱۲	مدیر من به افراد سازمان کمک می کند حتی اگر منافع خود را فدای منافع آنها کند.					
۱۳	مدیر من به دیگران کمک می کند حتی اگر نفعی برای او نداشته باشد.					
۱۴	مدیر به من در راز نگهداری ، اعتماد و اطمینان دارد.					

				مدیر من با اعتمادی که به من دارد باعث افزایش تعهد من به سازمان می شود.	۱۵
				مدیر اطمینان و اعتمادش را به من بوسیله دریافت نظرات من نشان می دهد.	۱۶
				مدیر من به تعریف و تمجید از خودش علاقه مند نیست.	۱۷
				مدیر من رفتارهایش از سر تواضع و فروتنی می باشد.	۱۸
				مدیر من به همه کارکنانش احترام می گذارد.	۱۹
				مدیر من در خدمت به دیگران به دنبال پاداش و قدردانی از آنها نمی باشد.	۲۰
				مدیر من بیشتر مایل است که خدمت کند تا اینکه دیگران به او خدمت کنند.	۲۱
				مدیر من معتقد است خدمت به کارکنان از وظایف اصلی و هم مدیر سازمان می باشد.	۲۲
				مدیر من از طریق الگو بودن در خدمت رسانی ، دیگران را نیز به این کار تشویق می کند.	۲۳

نحوه نمره دهی

خیلی زیاد: ۵

زیاد: ۴

تا اندازه ای: ۳

کم: ۲

خیلی کم: ۱

امتیازات خود را از عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۲۳ و حداکثر ۱۱۵ خواهد بود.

امتیاز ۲۳ تا ۴۶: رهبری خدمتگزار ضعیف.

امتیاز بین ۴۷ تا ۶۹: رهبر خدمتگزار متوسط.

امتیاز بالاتر از ۶۹: رهبر خدمتگزار قوی.

بونو^۱، خواننده اصلی گروه ایرلندی یو۲^۲، مثال خوبی از رهبری خدمتگزار است. در ادامه گفته های خبرنگاری به نام الن مک گرت^۳ درباره او را مرور می کنیم.

¹ Bono

² U2

³ Ellen Mcgirt

مثال: در سال ۲۰۰۵، او یک کارزار را به عنوان جنبشی داوطلبانه به منظور تحت تأثیر گذاشتن قانونگذاران برای تأمین منابع مالی جهت تغییر واقعی زندگی فقرا آغاز کرد که شامل مواردی مانند: پرفار^۱ (که همچنان داروهای ضدویروسی نجات دهنده ارائه می‌دهد)، گلوبال فاند^۲ (صندوق غیرانتفاعی واقع در ژنو که برنامه‌های محلی منتخب برای مبارزه با ایدز^۳، تی‌بی^۴ و مالاریا^۵ را تأمین مالی می‌کند) و اتحاد جهانی واکسن و ایمن‌سازی^۶ (یک اتحاد میان بخش عمومی و خصوصی برای تأمین واکسن مورد نیاز کودکان) بود. شعار بونو از سنت فرانسیس^۷ اقتباس شده است که می‌گفت: «برای تبلیغ انجیل به دنیا بروید و در صورت لزوم از کلمات استفاده کنید». نظر بونو این بود که: «این در مورد مفید بودن است، و این همان چیزی است که من می‌خواهم باشم».

فعالیت عملی

افزایش استفاده از رهبری رابطه‌گرا

۱. پروژه‌های گروهی را در نظر بگیرید که در آن‌ها فعالیت دارید. چگونه ممکن است در جلسات تیمی از رهبری توانمندساز و خدمتگزار استفاده کنید؟
۲. تأثیر این رفتارهای رهبر را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

رهبری اخلاقی: صاحب‌نظران رفتار سازمانی به مطالعه درباره رهبری اخلاقی علاقه دارند. **رهبری اخلاقی نشان دهنده رفتار مناسب هنجاری متمرکز بر الگوی اخلاقی بودن است** و شامل انتقال ارزش‌های اخلاقی به دیگران، پاداش دادن به رفتار اخلاقی و رفتار توأم با توجه و نگرانی با دیگران است.

واضح است که رهبری اخلاقی با عوامل فردی مرتبط با باورها و ارزش‌های ما برانگیخته می‌شود و نیز رابطه متقابل با فرهنگ و جو سازمان دارد. به عبارت دیگر، یک فرهنگ و جو اخلاقی باعث ترویج رهبری اخلاقی می‌شود و برعکس. علیرغم جدید بودن نسبی حوزه مطالعات رهبری اخلاقی در رفتار سازمانی، پژوهش انجام گرفته حاکی از رابطه مثبت آن با رفتار شهروندی سازمانی، انگیزش و عملکرد کاری و همچنین رابطه منفی آن با استرس شغلی، رفتارهای مخرب کاری و تمایل به ترک خدمت است. در مجموع به نظر می‌رسد رهبری اخلاقی مزایای بسیاری دارد.

رهبری انفعالی

رهبری انفعالی به بهترین وجه با آنچه که محققان رفتار سازمانی از آن به عنوان رهبری بدون مداخله^۸ یاد می‌کنند، نشان داده می‌شود. **رهبری بدون مداخله یک ناکامی متداول در به عهده گرفتن مسئولیت رهبری است.** مصادیقی برای این سبک رهبری شامل: اجتناب از تعارض، عدم ارائه مشاوره و راهنمایی در کارهای دشوار، عدم کمک به کارکنان در تعیین اهداف عملکردی، اجتناب از ارائه بازخورد عملکردی، نادیده گرفتن قلدری و بی‌توجهی به حدی که کارکنان نظری درباره وظایف خود نداشته باشند. احتمالاً مشخص است

¹ Pefpar

² Global Fund

³ AIDS

⁴ TB

⁵ malaria

⁶ Gavi (Global Alliance for Vaccines and Immunization)

⁷ St. Francis

⁸ laissez faire

که رهبری بدون مد/خله، با برانگیختن خشونت و بی‌انضباطی میان افراد، تأثیر منفی عمومی بر ادراک کارکنان از اثربخشی رهبری دارد (بخش رفتار سازمانی در عمل را ملاحظه کنید).

پیامدهای کاربردی پژوهش درباره رهبری انفعالی چیست؟ از نظر سازمانی، استفاده از بازخورد کارکنان برای شناسایی مدیرانی که با این سبک پیشرو هستند، بسیار ارزشمند خواهد بود تا پس از آن افراد را برای استفاده از سایر سبک‌های رهبری (وظیفه‌ای و رابطه‌ای) آموزش داد. در صورتی که فرد تغییر نیافت، باید از این موقعیت کنار گذاشته شود.

یک متخصص رهبری، پیشنهادات زیر را برای مواجهه شخصی با یک رهبر منفعل ارائه می‌کند:

- ضمن صحبت با مدیر خود درباره نیازتان به راهنمایی، مربیگری یا هدایت بیشتر بحث کنید.
- به همراه مدیر خود اهداف اسمارت (فصل ششم را به خاطر آورید) را تعیین کنید.
- با سایر اعضای گروه کاری خود مشورت کنید تا بفهمید که تنها شما احساس نیاز به رهبری بیشتر می‌کنید.
- سعی کنید کمک فردی از سطوح بالاتر در سازمان را جلب کنید.

رفتار سازمانی در عمل

رهبری انفعالی در پتروبراس

الدمیر بندین^۱ مدیر عامل شرکت دولتی نفت برزیل (Petróleo Brasileiro SA) است که پتروبراس^۲ نام دارد. او به حدی از رهبری انفعالی استفاده کرد که به او لقب «تی کیو کیو^۳» را دادند که در زبان پرتغالی مخفف سه‌شنبه، چهارشنبه و پنجشنبه است؛ یعنی تنها روزهایی که گفته می‌شود او در دفتر مرکزی شرکت واقع در ریو حاضر است.

بندین در سال ۲۰۱۵ توسط رییس جمهور برزیل دیلما روسف^۴ منصوب شد زیرا معتقد بود بندین قادر به غلبه بر حجم زیاد رسوایی‌های ناشی از فساد است. به استناد گزارش *وال استریت ژورنال*، «به گفته پژوهشگران، سیاستمداران، مدیران نفت و بازرگانان با توطئه خود به مدت یک دهه، میلیاردها دلار را این شرکت کسب و آن را به حساب‌های بانکی سوئیس و سرمایه‌های احزاب سیاسی مهم منتقل کردند».

متأسفانه به گفته یک خبرنگار *وال استریت ژورنال*، «سایر مدیران پتروبراس اعتقاد دارند که باندین در سال اول فعالیت خود به اندازه کافی برای حل مشکلات بی‌شمار شرکت تلاش نکرده است». به گزارش بیدنس ای‌تی‌سی^۵ این مشکلات شامل «پایین بودن قیمت نفت خام، رسوایی فساد چند میلیارد دلاری، اقتصاد ضعیف برزیل و اتحادیه‌های کارگری قدرتمند است ... رسوایی فساد و رکود بازار کالا بار بدهی پتروبراس را به بیش از ۱۳۰ میلیارد دلار افزایش داده است».

به گزارش *وال استریت ژورنال*، «عدم تجربه بندین در این صنعت باعث نارضایتی برخی از پیشکسوتان پتروبراس شده است؛ زیرا معتقدند که وی منافع طولانی مدت این شرکت را در قلب خود ندارد. او چندین بار با اعضای هیئت مدیره درگیر شده است و در ماه اکتبر پس از بیرون رفتن از اواسط جلسه هیئت مدیره، در را کوبید ...».

همچنین مهارت‌های افراد او در اعتصاب ماه نوامبر کارگران سکوهای نفتی که برای چندین هفته به طول انجامید و معادل تولید بیش از ۲ میلیون بشکه تولید نفت هزینه در بر داشت، زیر سؤال رفت. در نهایت کارگران برنده افزایش قیمت شدند. روسف، که از آن زمان توسط کنگره برزیل استیضاح شده است، بندین را به عنوان یک طرفدار وفادار حکومت می‌داند. وی خود متهم به نقض «قوانین بودجه برای پوشش کسری بودجه برزیل است». اتهامی که مورد قبول او نیست.

یکی از مدیران ارشد دیدگاه کلی بندین را به شرح زیر خلاصه کرد:

«به نظر نمی‌رسد که او بخواهد در حوزه نفت کار کند ... این یک کار پاره‌وقت برای او محسوب می‌شود».

بیانید

۱. به نظر شما دلیل استفاده‌ی الدمیر بندین از رهبری انفعالی چیست؟
۲. به نظر شما رابطه‌ی بندین با رئیس جمهور روسف، بر وجهه‌ی او در پتروبراس تأثیر دارد؟
۳. پیامدهای رهبری بندین کدامند؟

¹ Aldemir Bendine

² Petrobras

³ TQQ

⁴ Dilma Rousseff

⁵ Bidness Etc

نکات تئوری رفتاری چیست؟

سه نکته برای به خاطر سپردن درباره تئوری رفتاری وجود دارد:

۱. وقتی صحبت از اثربخشی رهبران می‌شود، رفتار مهم‌تر از صفات است. شعار ما برای رهبران این است: «هر رفتاری مهم است».
۲. رفتارهای رهبر به شکل نظام‌مند قابل ارتقاء و توسعه است. سازمان‌ها باید به سرمایه‌گذاری در برنامه‌های توسعه رهبری ادامه دهند.
۳. هیچ سبکی برای رهبری بهترین نیست. اثربخشی یک سبک خاص رهبری وابسته به موقعیت موجود است.

۴.۱۳ تئوری‌های اقتضایی: آیا اثربخشی رهبری به موقعیت بستگی دارد؟

پرش اصلی

چگونه می‌توانم بفهمم چه موقع از رفتار رهبری خاصی استفاده کنم؟

تصویر بزرگ‌تر

طرفداران رهبری اقتضایی معتقدند که اثربخشی رفتارهای رهبری به موقعیت بستگی دارد. منطقی است! تئوری‌های اقتضایی به مدیران کمک می‌کند تا بفهمند کی باید نوع خاصی از رفتار رهبر را استفاده کنند. دو تئوری که پژوهش‌های بسیاری روی آن‌ها صورت گرفته، مدل اقتضایی فرد فیدلر^۱ و تئوری مسیر-هدف رابرت هاوس^۲ هستند.

دلیل رشد تئوری‌های رهبری اقتضایی این بود که هیچ «بهترین» سبک برای رهبری وجود ندارد. طبق **تئوری‌های اقتضایی^۳**، اثربخشی سبک خاصی از رفتار رهبر وابسته به موقعیت است. با تغییر موقعیت، سبک‌های گوناگونی مناسب محسوب می‌شوند. در ادامه متوجه خواهید شد که کاربرد تئوری‌های اقتضایی پیچیده‌تر از ظاهر آن‌ها است. اکنون دو تئوری اقتضایی را بررسی می‌کنیم: مدل اقتضایی فیدلر و مسیر-هدف هاوس.

مدل اقتضایی فیدلر

قدیمی‌ترین تئوری اقتضایی توسط فرد فیدلر توسعه یافت. او عنوان **مدل اقتضایی** را برگزید زیرا بر این فرض استوار است که اثربخشی یک رهبر منوط به میزان تطابق سبک او با ویژگی‌های شرایط موجود است. برای درک چگونگی این فرآیند تطابق، سبک‌های رهبری اصلی شناسایی شده توسط فیدلر و متغیرهای موقعیتی تشکیل دهنده کنترل موقعیتی^۴ را در نظر می‌گیریم.

دو سبک رهبری: وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا: به عقیده فیدلر رهبران، چه وظیفه‌گرا و چه رابطه‌گرا، یک سبک غالب یا طبیعی دارند که مقاومت در برابر تغییر است. این دو گرایش را از مباحث پیشین این فصل به خاطر آورید. رهبران وظیفه‌گرا بر تحقق اهداف و رهبران رابطه‌گرا بر توسعه روابط مثبت با پیروان تأکید دارند. فیدلر **مقیاس ناخوشایندترین همکار^۵** را توسعه داد که نشان دهنده میزانی است که یک فرد رویکردی مبتنی بر وظیفه یا رابطه را برای رهبری استفاده می‌کند. این مقیاس از شما می‌خواهد تا همکاری را که کمترین لذت را از کار کردن با او می‌برید از لحاظ ۱۶ جفت ویژگی متضاد (مانند دوستانه/غیردوستانه و متشنج/آرام) ارزیابی کنید. نمره بالا در این مقیاس نشان دهنده رابطه‌گرایی فرد و نمره پایین حاکی از سبک وظیفه‌گرای فرد است.

¹ Fred Fiedler's contingency model

² Robert House's path-goal theory

³ Contingency theories

⁴ situational control

⁵ least preferred coworker (LPC) scale

ابعاد سه گانه کنترل موقعیتی: کنترل موقعیتی نشان دهنده میزان کنترل و نفوذی است که رهبر در محیط کاری فعلی خود دارد. کنترل موقعیتی سه بعد دارد: روابط رهبر-عضو^۱، ساختار وظیفه^۲ و قدرت موقعیت^۳.

• **روابط رهبر-عضو نشان دهنده میزان حمایت، وفاداری و اعتماد گروه کاری را به رهبر نشان می‌دهند.** این بعد مهمترین جزء کنترل موقعیتی است. روابط خوب رهبر و اعضا نشان می‌دهد که رهبر می‌تواند به گروه وابسته باشد؛ بنابراین رهبر اطمینان حاصل می‌کند که اعضا برای تحقق اهدافش تلاش می‌کنند.

• **ساختار وظیفه میزان ساختار موجود در وظایف انجام شده توسط گروه کاری را اندازه گیری می‌کند.** مثلاً یک شغل مدیریتی نسبت به یک متصدی بانک از ساختار کمتری برخوردار است. به دلیل وجود اصول راهنما برای شیوه انجام وظایف ساختاریافته، رهبر کنترل و نفوذ بیشتری بر کارکنان در انجام چنین کارهایی دارد. این بعد دومین جزء مهم کنترل موقعیتی است.

• **قدرت موقعیت، قدرت رسمی رهبر برای پاداش دادن، تنبیه کردن یا به طور دیگر کسب موافقت و پیروی کارکنان است.**

ابعاد کنترل موقعیتی به طور مستقل متفاوت هستند و هشت ترکیب را تشکیل می‌دهند که در آن کنترل از قوی به ضعیف تغییر می‌کند (شکل ۳.۱۳). کنترل قوی به این معنی است که تصمیمات رهبر نتایج قابل پیش‌بینی خواهد داشت زیرا رهبر توانایی تأثیرگذاری و نفوذ بر نتایج کار را دارد. کنترل ضعیف نیز یعنی به دلیل نفوذ بسیار کم رهبر، تصمیمات او بر نتایج کار تأثیری ندارد. **هر سبک چه زمانی بیشترین اثربخشی را دارد؟** هیچ سبک رهبری در همه موقعیت‌ها اثربخش نیست. شکل ۳.۱۳، نشان می‌دهد چه زمانی رهبری وظیفه‌گرا یا رابطه‌گرا بیشترین اثربخشی را دارد.

• رهبری وظیفه‌گرا در هم در موقعیت‌های دارای کنترل قوی (موقعیت‌های I تا III در شکل ۳.۱۳) یا کنترل ضعیف (موقعیت VIII).

• رهبری رابطه‌گرا در موقعیت‌های دارای کنترل متوسط بیشترین اثربخشی را دارد (موقعیت‌های IV تا VII در شکل ۳.۱۳).

¹ leader-member relations

² task structure

³ position power

کنترل موقعیتی	موقعیت‌های دارای کنترل قوی			موقعیت‌های دارای کنترل متوسط				موقعیت‌های دارای کنترل ضعیف
روابط رهبر-عضو	خوب	خوب	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف	ضعیف	ضعیف
ساختار وظیفه	شدید	شدید	ضعیف	ضعیف	شدید	شدید	ضعیف	ضعیف
قدرت موقعیت	قوی	ضعیف	قوی	ضعیف	قوی	ضعیف	قوی	ضعیف
موقعیت	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	سبک رهبری بهینه			رهبری وظیفه‌گرا		رهبری رابطه‌گرا		رهبری وظیفه‌گرا

شکل ۳.۱۳ نمایش مدل اقتضایی فیدلر

SOURCE: Adapted from F. E. Fiedler, "Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership," in *Managerial Control and Organizational Democracy*, ed. B. King, S. Streufert, and F. E. Fieldler (New York: Wiley, 1978), 114.

اگر سبک غالب رهبری شما با موقعیت تطابق نداشته باشد چه باید کرد؟ به نظر فیدلر رفتن به موقعیتی مناسب‌تر بهتر از تلاش برای تغییر سبک رهبری است. این پاسخ با رویکرد سبک‌های رفتاری متفاوت است زیرا در آن فرض بر این بود که می‌توان رفتارهای گوناگون رهبری را آموخت. به اعتقاد فیدلر، افراد قادر به تغییر سبک رهبری خود نیستند. آیا شما با او موافق هستید؟

نکات مدل فیدلر: علیرغم پشتیبانی جزئی پژوهش‌ها از مدل فیدلر و مقیاس ناخوشایندترین همکاری، سه نکته کلیدی می‌توان از آن برداشت کرد.

۱. **اثر بخشی رهبری چیزی فراتر از صفات و رفتارها است:** تناسب بین سبک رهبر و خواسته‌های موقعیتی تأثیرگذار است. مثلاً مطالعه اخیر نشان داد. شرکت‌هایی با مدیران عامل وظیفه‌گرا وقتی دارای فرهنگ رابطه‌محور باشند، عملکرد مالی بهتری (بازده دارای بالاتری) دارند در حالی که عملکرد شرکت در فرهنگ‌های وظیفه‌محور، با مدیران عامل رابطه‌گرا بهتر است.
۲. **سازمان‌ها باید برای به‌کارگیری یا ارتقای افرادی دارای سبک رهبری متناسب با تقاضاهای موقعیتی تلاش کنند:** بیل ماریوت^۱، رییس اجرایی شرکت ماریوت، تصمیم به انتخاب نخستین مدیرعامل غیرخانوادگی گرفت زیرا احساس می‌کرد پسرش جان^۲، علیرغم گذراندن همه عمرش صرف کار در شرکت، برای این موقعیت مناسب نیست (بخش کاربرد حل مسئله را ببینید).
۳. **رهبران باید سبک خود را برای تناسب با موقعیت تعدیل کنند:** مطالعه اخیر نشان داد رفتار بیش از حد وظیفه‌گرای رهبر در نظر کارمندان منفی محسوب می‌شود در حالی که برای رهبری رابطه‌گرا این طور نبود. رهبرای باید با آزمایش میزان مناسب رهبری را در شرایط مختلف بیابند.

¹ Bill Marriott

² John

کاربرد حل مسئله

بیل ماریوت، آرن سورنسون را به جای پسرش برای مدیرعاملی برمی‌گزیند.

بیل ماریوت^۱ در سن ۳۲ سالگی مدیرعامل شرکت هتل‌های زنجیره‌ای ماریوت شد. او پس از اینکه از ۱۴ سالگی در شرکت کار کرده بود توسط پدرش انتخاب شد. تحت رهبری او درآمد شرکت از ۸۵ میلیون دلار در سال ۱۹۶۴ به ۱۱/۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۲ افزایش یافت.

معضل ماریوت: پس از پشت سر گذاشتن یک حمله قلبی در سن ۵۷ سالگی، بیل ماریوت بررسی یک طرح جانشینی را شروع کرد. او می‌خواست تا یکی از چهار فرزندش شرکت را به دست گیرد زیرا این شرکت ۸۵ ساله همواره توسط یکی از اعضای خانواده اداره شده است.

پسر بیل به نام جان ماریوت شایسته‌ترین فرد برای به دست گرفتن شرکت بود. جان به عنوان یک آشپز در آشپزخانه شروع به کار کرد و در همه جنبه‌های کار، به فعالیت خود ادامه داد. به گفته بیل، «جان بیشتر زمان بزرگسالی خود را صرف آمادگی برای جانشینی من به عنوان مدیرعامل کرده بود. او قلب و روح خود را وقف یادگیری این کسب و کار کرد... اما با گذشت زمان من فهمیدم این مناسب نیست؛ نه برای جان و نه برای ماریوت.»

پاسخ بیل: بیل ماریوت می‌دانست که شرکت نیازمند مدیرعاملی با مهارت‌های ارتباط با دیگران^۲ بالا است. به گفته او «فرهنگ ما بر افراد متمرکز است زیرا رفتار خوب با یکدیگر برای ایجاد فضای خوش رفتاری با مهمان ضروری است و این اساسی‌ترین بخش کسب و کارمان است.»

ماریوت و کیل آرن سورنسون^۳ را برای کمک به نمایندگی این شرکت در سال ۱۹۹۳ استخدام کرده بود. بیل فکر می‌کرد سورنسون مهارت مالی زیادی دارد، بنابراین بعداً او را استخدام کرد تا ادغام‌ها و مالکیت‌ها را رهبری کند. سورنسون در سال ۱۹۹۸ مدیر ارشد مالی شد. با گذشت زمان بیل ماریوت مشاهده کرد که مدیر ارشد مالی او دارای سطح بالایی از مهارت‌های ارتباط با دیگران است. همزمان با افزایش وظایف و مهارت‌های ارتباطی سورنسون، جان ماریوت از کار در دفتر مرکزی ناراضی شد. او به وضوح به مدیریت بوروکراسی چنین شرکت بزرگی علاقه نداشت. بیل نتیجه گرفت که پسرش یک «کارآفرین ذاتی^۴» است و شخصیتی سازگار با اداره شرکتی مانند ماریوت ندارد.

نتیجه: پدر و پسر توافق کردند که جان در شغل دیگری احساس بهتری دارد. در سال ۲۰۰۵، جان نایب رئیس هیئت مدیره شد و یک شرکت آزمایش پزشکی را راه‌اندازی کرد. او همچنین مدیرعامل شرکت‌های خانوادگی جی‌دبلیو ام^۵ (یک شرکت خانوادگی) نیز بود. بیل در مارس ۲۰۱۲ مسئولیت مدیر عامل را به آرن سورنسون واگذار کرد. شرکت از آن زمان عملکرد بسیار خوبی داشته است. طبق اعلام واشنگتن پست در سال ۲۰۱۵، «وضعیت سهام شرکت بسیار خوب بود است و ماریوت هر سال در حال افزودن ده‌ها هزار اتاق در سراسر دنیا است که به طوری که امسال از مرز یک میلیون اتاق باز یا در حال باز شدن عبور کند.»

بکارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله موجود در مثال را تعریف کنید.

¹ Bill Marriot

² people skills

³ Arne Sorenson

⁴ natural born entrepreneur

⁵ JWM

گام دوم: دلایل احتمالی را شناسایی کنید. کدام مفاهیم یا تئوری‌های رهبری به بیل ماریوت در تصمیم درباره جانشینی کمک کرد؟
گام سوم: پیشنهادات خود را ارائه دهید. آیا با تصمیم بیل ماریوت موافقت می‌کنید؟ توضیح دهید.

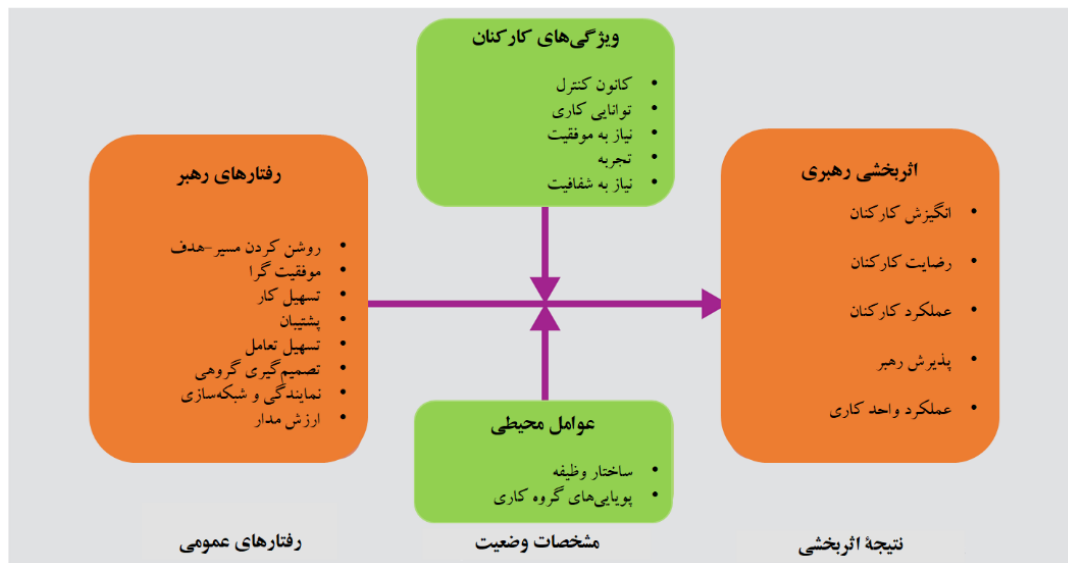
تئوری مسیر-هدف هاوس

دومین تئوری اقتضایی مشهور که در دهه ۱۹۷۰ توسط رابرت هاوس ارائه و در سال ۱۹۹۶ بازبینی شد، **تئوری مسیر-هدف** است که اعلام می‌کند وقتی کارکنان رفتارهای رهبر را به عنوان منبع رضایت یا راهگشای آن در آینده بدانند، این رفتارها اثربخش خواهند بود. از رهبران انتظار می‌رود که این کار را با (۱) کاهش موانع در مسیر دستیابی به هدف، (۲) ارائه راهنمایی و پشتیبانی از نیاز کارکنان و (۳) ایجاد ارتباط میان پاداش‌های معنادار و تحقق هدف انجام دهند.

راهنمای کوهنوردی (با بالا کشیدن کوهنورد به سمت بالا) مثالی از رهبری مسیر-هدف است. وظیفه او کاهش موانع در هنگام صعود و ارائه مربیگری و پشتیبانی در طول مسیر است. به نظر شما از بین دو کوهنورد، کدام یک بیشتر سرگرم می‌شود؟ کدام یک بیشترین حس موفقیت را دارد؟
 © Image Source/Javier Perini CM RF

مدل بازبینی شده هاوس در شکل ۴.۱۳ قابل ملاحظه است که در آن اثربخشی رهبری تحت تأثیر تعامل میان هشت رفتار رهبری (جدول ۴.۱۳ را ببینید) و مجموعه‌ای از عوامل اقتضایی است.

عامل تعیین کننده اثربخشی رهبری چیست؟ تطابق رفتار رهبری و عوامل اقتضایی: بر اساس شکل ۴.۱۳، دو عامل اقتضایی (ویژگی‌های کارمند و عوامل محیطی) می‌توانند باعث اثربخشی بیشتر برخی رفتارهای رهبری نسبت به سایر آن‌ها باشند.



شکل ۴.۱۳ نمایش تئوری مسیر-هدف بازبینی شده هاوس

تبدیل تئوری به عمل: برای درک بهتر چگونگی تأثیرگذاری این عوامل اقتضایی بر اثربخشی رهبری، کانون کنترل (فصل سوم) را به عنوان یک ویژگی برای کارمند و ساختار وظیفه را به عنوان یک عامل محیطی در نظر می‌گیریم.

مثال: کانون کنترل می‌تواند درونی یا بیرونی باشد.

درونی: کارکنانی با کانون کنترل درونی:

- به احتمال زیاد رهبری مشارکتی یا موفقیت‌گرا¹ را ترجیح می‌دهند زیرا عقیده دارند که بر محیط کاری کنترل دارند.
- به احتمال زیاد از رفتارهای دستوری (هدایت‌کننده) ناراضی‌اند زیرا متضمن کنترل بیشتر بر فعالیت‌های آنها است.

بیرونی: کارکنانی با کانون کنترل بیرونی:

- به دلیل گرایش به غیرقابل کنترل در نظر گرفتن محیط، ساختار ارائه شده توسط رهبری حمایتی یا دستوری را ترجیح می‌دهند.

مثال: ساختار وظیفه می‌تواند کم یا زیاد باشد.

کم: ساختار وظیفه کم وقتی رخ می‌دهد:

- کارکنان به دلیل روشن نبودن انتظارات نقش یا عملکرد، دارای ابهام زیادی در نقش خود هستند.
- رهبری دستوری و حمایتی باید به کارکنان دارای ابهام در نقش کمک کنند.

زیاد: ساختار وظیفه زیاد وقتی رخ می‌دهد:

- کارکنان دارای وظایف روتین و ساده باشند.

رهبری دستوری احتمالاً باعث ناامیدی چنین کارکنانی می‌شود ولی رهبری حمایتی اغلب اوقات در چنین زمینه‌ای مفید خواهد بود.

¹ achievement-oriented

جدول ۴.۱۳ دسته‌بندی رفتار رهبر در تئوری مسیر-هدف بازمینی شده

معنای رفتار	رفتارهای رهبر
روشن ساختن اهداف عملکردی کارکنان؛ ارائه راهنمایی در خصوص چگونگی انجام وظایف کارکنان؛ تصریح استانداردها و انتظارات عملکردی؛ استفاده از پاداش و تنبیه بسته به عملکرد	رفتارهای روشن کننده مسیر-هدف
تعیین اهداف چالشی؛ تأکید بر برتری؛ نشان داده اعتماد به توانایی کارکنان	رفتارهای موفقیت‌گرا
برنامه‌ریزی، زمان‌بندی، سازماندهی و هماهنگی کار؛ ارائه منتورینگ، مربیگری، مشاوره و بازخورد برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها؛ حذف موانع؛ تأمین منابع؛ توانمندسازی کارکنان برای اقدام و تصمیم‌گیری	رفتارهای تسهیل کننده کار
نشان دادن اهمیت به رفاه و نیازهای کارکنان؛ داشتن رفتار دوستانه و پذیرا؛ برخورد منصفانه با کارکنان	رفتارهای حمایتی
حل اختلافات؛ تسهیل ارتباطات؛ تشویق به اشتراک گذاشتن نظرات اقلیت؛ تأکید بر همکاری و کار تیمی؛ تشویق روابط نزدیک میان کارکنان	رفتارهای تسهیل کننده تعامل
طرح مسائل به جای راه حل برای گروه کاری؛ تشویق اعضای گروه به مشارکت در تصمیم‌گیری؛ ارائه اطلاعات لازم برای تحلیل گروه؛ مشارکت دادن کارکنان آگاه در تصمیم‌گیری	رفتارهای تصمیم‌گیری گروه‌گرا
معرفی مثبت گروه کاری به دیگران؛ حفظ روابط مثبت با افراد تأثیرگذار؛ مشارکت در فعالیت‌ها و مراسم اجتماعی سازمان؛ انجام لطف‌های بی قید و شرط برای دیگران	رفتارهای نمایندگی و شبکه‌سازی
تعیین یک چشم‌انداز؛ نشان دادن اشتیاق برای دستیابی به آن، پشتیبانی از توفیق آن؛ نشان دادن اعتماد به نفس؛ برقراری ارتباط با انتظارات با عملکرد بالا و اعتماد به توانایی دیگران برای رسیدن به اهداف آن‌ها؛ ارائه بازخوردهای مثبت متعدد	رفتارهای ارزش مدار

SOURCE: Adapted from R. J. House, "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory," Leadership

آیا تئوری بازمینی شده مسیر-هدف مفید است؟ به اندازه کافی آزمون‌های مستقیم بر نتیجه‌گیری درباره تئوری بازمینی شده مسیر-

هدف هاوس موجود نیست؛ با این حال، این نظریه دارای سه نکته کلیدی برای ما است:

۱. بیش از یک سبک رهبری را به کار گیرید. رهبران اثربخش از انواع رفتارها استفاده می‌کنند. با هشت نوع رفتار رهبر ارائه شده در تئوری مسیر-هدف آشنا باشید و سعی کنید در موقع لزوم از رفتارهای جدید استفاده کنید.
۲. به کارکنان کمک کنید تا به اهداف خود دست یابند. مسیرهای دستیابی به اهداف را روشن کنید و موانع احتمالی تأثیرگذار بر توانایی‌های کارکنان را حذف کنید.
۳. سبک رهبری خود را برای تناسب با انواع ویژگی‌های محیطی و کارکنان تعدیل کنید. به خاطر داشته باشید که گروه کوچکی از ویژگی‌های کارکنان (توانایی، تجربه و نیاز به استقلال) و عوامل محیطی (ویژگی‌های شغل مثل خودمختاری، تنوع و معناداری) با عوامل اقتضایی مرتبط‌اند.

استفاده از تئوری‌های اقتضایی

علیرغم حمایت پژوهشگران و صاحب نظران از منطق رهبری اقتضایی، کاربردهای عملیاتی آن چندان توسعه نیافته است. با این حال، تیمی از پژوهشگران، یک استراتژی کلی قابل استفاده مدیران در شرایط گوناگون را پیشنهاد کردند. این استراتژی پنج گام دارد که برای توضیح آن‌ها از مثال یک سرمربی تیم ورزشی و یک مدیر فروش استفاده می‌کنیم.

گام ۱: تعیین اهداف مهم: مدیران باید در ابتدا اهداف مدنظر خود را تعیین کنند. مثلاً سرمربی به دنبال پیروزی در بازی‌ها یا جلوگیری از آسیب دیدگی بازیکنان اصلی خود است؛ در حالی که هدف یک مدیر فروش افزایش ۱۰ درصدی فروش یا نصف کردن شکایات مشتریان است.

گام ۲: تعیین رفتارهای مناسب رهبری: در ادامه مدیران باید انواع رفتارهای متناسب با شرایط را تعیین کنند. فهرست جدول ۴.۱۳، نقطه آغاز خوبی است. مثلاً یک سرمربی در بازی‌های قهرمانی بر رفتارهای موفقیت‌گرا و تسهیل‌کننده کار متمرکز است در حالی که یک مدیر فروش می‌تواند از روشن کردن مسیر-هدف، تسهیل کار و رفتارهای حمایتی در قبال تیم فروش خود استفاده کند. به دنبال استفاده از همه رفتارهای رهبری موجود نباشید. در عوض یک یا دو رفتار مفید را انتخاب کنید.

گام ۳: شناسایی شرایط موقعیتی: فیدلر و هاوس هر دو مجموعه‌ای از عوامل اقتضایی را شناسایی کردند اما ممکن است ملاحظات دیگری نیز وجود داشته باشد. مثلاً، ممکن است با مصدومیت ستاره خط حمه یک تیم فوتبال، استراتژی متفاوتی برای برنده شدن بازی نیاز باشد. همچنین نیاز به مدیریت یک تیم فروش مجازی با اعضای از سراسر دنیا، بر انواع رهبری‌های اثربخش در این موقعیت تأثیرگذار است.

گام ۴: سازگار کردن رهبری با شرایط موجود: شرایط موقعیتی بسیاری برای ارائه توصیه به خصوص وجود دارد. به عبارت دیگر شما باید با استفاده از دانش رفتار سازمانی خود بهترین سازگاری را میان سبک‌ها و رفتارهای رهبری و موقعیت موجود بیابید. مربی‌ای که ستاره خط حمله او مصدوم است می‌تواند با استفاده از رفتارهای حمایتی و مبتنی بر ارزش، اعتماد به نفس برنده شدن تیم با یک مهاجم دیگر را ایجاد کند. مدیر فروش نیز می‌تواند از رهبری توانمندساز در ارتباط با رفتارهای تسهیل کار و اجتناب از رهبری دستوری بهره‌برد.

گام ۵: تصمیم‌گیری درباره چگونگی ایجاد تناسب: مدیران می‌توانند از اصول راهنمای تئوری اقتضایی یا تئوری مسیر-هدف استفاده کنند. مثلاً تغییر فرد موجود در نقش رهبری یا تغییر رفتار او. تغییر سرمربی در مسابقات قهرمانی ممکن نیست. بنابراین سرمربی باید سبک یا رفتار خود را برای غلبه بر چالش موجود تغییر دهد. در مثال دیگر، سازمانی که مدیر فروش را در اختیار دارد، ممکن است او را به پست سازمانی دیگری منتقل کند زیرا او فردی دستور دهنده و بی‌علاقه به توانمندسازی دیگران است؛ یا ممکن است مدیر فروش رفتار خود را تغییر دهد.

۵.۱۳ رهبری تحول‌گرا: رهبران چگونه انگیزه‌های کارکنان را متحول می‌کنند؟

پرسش اصلی

چگونه می‌توان از رهبری تحول‌گرا در کار با دیگران استفاده کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

رهبران تحول‌گرا با استفاده از ترکیبی از کاریزما، مهارت‌های میان‌فردی و رفتارهای رهبری اهداف، انگیزه‌ها و رفتار پیروان را متحول می‌کنند. چهار رفتار اصلی مورد استفاده رهبران تحول‌گرا انگیزش الهام‌بخشی^۱، نفوذ ایده‌آل^۲، توجه شخصی^۳ و ترغیب معنوی^۴ هستند. ما درباره فرآیندی بحث خواهیم کرد که از طریق آن این رفتارها به ایجاد نتایج مثبت کمک می‌کنند.

رهبری تحول‌گرا نشان دهنده انواعی از رفتارهای فراتر از رهبری وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا است. ریشه آن به دهه ۱۹۴۰ میلادی برمی‌گردد، زمانی که جامعه‌شناس آلمانی ماکس وبر^۵ در مورد جوانب مثبت و منفی رهبری کاریزماتیک^۶ بحث کرد. **کاریزما شکلی از جاذبه بین فردی است که باعث برانگیختن پذیرش، جانفشانی و اشتیاق می‌شود.** ایده‌های اولیه وبر مورد بررسی قرار گرفت و سپس در مدل‌های مختلف رهبری تحول‌گرا در طول دهه‌های ۱۹۷۰ و ۸۰ گنجانده شد. مدل غالب و اصلی رهبری تحول‌گرا توسط یک صاحب‌نظر مشهور رفتار سازمانی به نام برنارد باس^۷ ارائه شد. به عقیده باس، رهبران تحول‌گرا از رفتارهای اصلی رهبری برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران استفاده می‌کنند.

مدلی از رهبری تحول‌گرا

رهبران تحول‌گرا پیروان خود را متحول می‌کنند تا بیشتر از منافع شخصی خود، اهداف سازمانی را دنبال کنند. آن‌ها این کار را با توسل به خودنگاره^۸ پیروان؛ یعنی ارزش‌ها، انگیزه‌ها و هویت شخصی آن‌ها انجام می‌دهند. چهار رفتار اصلی رهبران تحول‌گرا، انگیزه الهام‌بخش، نفوذ ایده‌آل، توجه شخصی و ترغیب معنوی هستند. شکل ۵.۱۳، یک شمای کلی از شیوه اتکای رهبران تحول‌گرا بر این چهار رفتار را نشان می‌دهد. در ادامه هر یک از آن‌ها را به دقت بررسی می‌کنیم.

انگیزه الهام‌بخش: «بگذارید چشم‌اندازی را به اشتراک بگذارم که ما را به یک منفعت بزرگتر می‌رساند». **انگیزه الهام‌بخش، که شامل استفاده از کاریزما است، متکی بر چشم‌اندازی جذاب از آینده، بحث‌های عاطفی و خوش‌بینی و اشتیاق بروز یافته است.** یک چشم‌انداز «آینده‌ای واقع‌بینانه، معتبر و جذاب برای سازمان شما است». به گفته برت نانوس^۹، یک کارشناس رهبری، چشم‌انداز صحیح باعث آزاد توانایی‌های انسانی می‌شود زیرا با استفاده از جذب تعهد، انرژی بخشی به کارکنان، معنابخشی به زندگی آن‌ها، به‌کارگیری استاندارد برتری، ترویج آرمان‌های عالی و پر کردن شکاف بین مشکلات موجود یک سازمان و اهداف و آرزوهای آینده آن به عنوان نور امید و هدف مشترک عمل می‌کند.

¹ inspirational motivation

² idealized influence

³ individualized consideration

⁴ intellectual stimulation

⁵ Max Weber

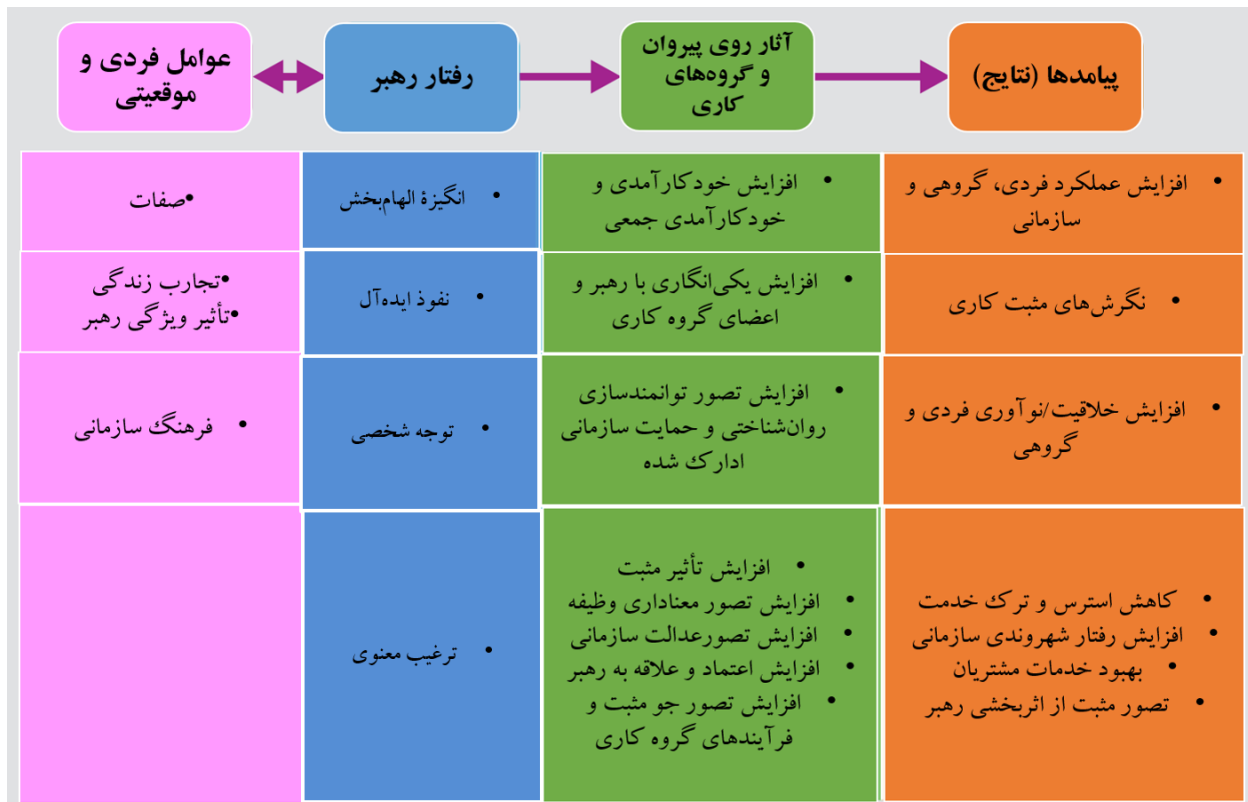
⁶ charismatic leadership

⁷ Bernard Bass

⁸ self-concept

⁹ Burt Nanus

مثال: شرکت داروسازی نوو نوردیسک^۱، با استفاده از ویدئوهایی از بیماران نجات یافته توسط محصولات خود، مانند یک راننده ناسکار^۲ و روستاییان ویتنام به کارکنان آمریکایی خود الهام می‌بخشد.



شکل ۵.۱۳ یک مدل رهبری تحول‌گرا

SOURCE: Adapted from D. A. Waldman and F. J. Yammarino, "CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects," *Academy of Management Review*, April 1999, 266–285; and D. V. Knippenberg and S. B. Sitkin, "A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?" *The Academy of Management Annals*, 2013, 1–60.

مثال: رهبر حقوق مدنی، مارتین لوتر کینگ جونیور، چشم‌انداز یا رویای برابری نژادی داشت. او هم الهام‌بخش جنبش مردم بود و هم به کشور کمک کرد تا آینده روشن‌تری را متصور شود.

مثال: چشم‌انداز لوید دین^۳، مدیرعامل شرکت دیگنیتی هلث^۴، مهربانی انسان بود. به اعتقاد او هسته اصلی مراقبت درمانی، انسانیت است.

نفوذ ایده‌آل: «اجازه دهید چگونگی سخت‌کوشی و انجام صحیح کار را به شما نشان دهم». تمرکز **نفوذ ایده‌آل**، **ایجاد غرور**، **احترام و اعتماد در کارکنان** است. مدیران این کار را با قربانی کردن خود برای خوب بودن گروه، الگو بودن و نشان دادن استانداردهای عالی اخلاقی انجام می‌دهند.

¹ Novo Nordisk

² NASCAR

³ Lloyd Dean

⁴ Dignity Health

مثال: دونا هیلند^۱، مدیر عامل مرکز بهداشت و درمان کودکان آتلانتا، به نفوذ ایده آل اعتقاد دارد. او به نشریه فورچون اعلام کرد: «ما در مرکز معتقدیم که افراد مشاغلی را انتخاب کرده‌اند که از آن‌ها لذت می‌برند و تمایل دارند در آن مهارت داشته باشند. وظیفه ما این است که مانع تراشی نکنیم و به آن‌ها اجازه دهیم روی کار مورد علاقه خود تمرکز کنند».

دونا هیلند به دلیل مشارکت اجتماعی شهرت دارد. وی بیش از ۲۸ سال سابقه رهبری تجاری و تجربه مالی دارد و بخش عمده‌ای از حرفه خود را صرف بهبود مراقبت‌های بهداشتی به کودکان در ایالت جورجیا و خارج از آن کرده است. او در چندین هیئت مدیره فعالیت می‌کند و به عنوان یکی از ۱۰۰ نفر تأثیرگذارترین افراد جورجیا شناخته شد.
© Moses Robinson/WireImage/Getty Images

توجه شخصی: «اجازه بدهید برای کمک به دستیابی به اهدافتان پشتیبانی ملموسی ارائه کنم». این بخش از رهبری تحول‌گرا درباره روابط است. به طور خاص، **توجه فردی**، شامل رفتارهای ایجادکننده پشتیبانی، تشویق، توانمندسازی و مربیگری کارکنان است. برای انجام این رفتارها، رهبران باید توجه ویژه‌ای به نیازهای پیروان خود داشته باشند و به دنبال روش‌هایی برای کمک به توسعه و رشد آن‌ها باشند. برای این منظور، زمانی را صرف صحبت با افراد درباره علایقشان و شناسایی فرصت‌های یادگیری جدید برای آن‌ها باشید.

مثال: شرکت خدمات بهداشت و درمان سی‌اچ‌جی^۲، دارای رتبه سومین شرکت برتر در فهرست ۱۲۵ شرکت برتر مجله ترنینگ^۳، با حرکت به سمت رویکردی بیشتر مبتنی بر مردم، رهبر و ارزش محور، کارکنان خود را با پیشرفت شغلی و مهارتی قوی همراه کرده است. این شرکت دوره‌های رهبری خدمتگزار و ذهن آگاهی را پایه‌گذاری و یک برنامه رسمی منتورینگ را پیاده‌سازی کرد.

ترغیب معنوی: «بگذارید اهداف چالشی و معنادار را تعیین کنم». این عنصر رهبری تحول‌گرا، وظیفه‌گراتر است. **ترغیب معنوی**، کارکنان را تشویق به پرسش درباره وضع موجود می‌کند و در پی راه‌حل‌های خلاقانه و نوآورانه برای مسائل سازمانی است. در صورت به چالش کشیده شدن مؤثر، احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان مسائل سازمانی را به عنوان «مسائل خود» قلمداد کرده و فعالانه برای غلبه بر موانع تلاش کنند.

مثال: در 40 San Diego's WD، سازنده روان‌کننده‌ها و پاک‌کننده‌ها، از مدیران خواسته می‌شود که روش‌های خلاقانه‌ای برای افزایش دلبستگی کارکنان پیدا کنند. این تلاش‌ها مستلزم تعیین اهداف بهبود بر اساس پیمایش از کارکنان است. مدیرعامل گری ریج^۴ در خصوص اهداف، اعلام کرد: «اهداف ما نه تنها با عملکرد مالی بلکه با عملکرد فرهنگی شرکت، شامل سطح نمرات دلبستگی، گره خورده است».

¹ Donna Hyland

² CHG Healthcare Services

³ Training

⁴ Garry Ridge

چگونگی عملکرد رهبری تحول‌گرا

با توجه به سمت چپ شکل ۵.۱۳، مشخص است که رفتار رهبر تحول‌گرا در ابتدا تحت تأثیر عوامل فردی و موقعیتی است. در خصوص عوامل فردی، تحقیقات حاکی از گرایش بیشتر رهبران تحول‌گرا به داشتن شخصیت‌هایی برون‌گرا، سازگار، فعال‌تر و کمتر دارای اختلال روانی، نسبت به سایر رهبران هستند. آن‌ها همچنین از هوش هیجانی بالاتری برخوردار هستند و تمایل به زن بودن دارند. تأثیر ویژگی رهبر، که نشان دهنده تمایل فرد به احساس مثبت یا منفی است، همچنین بر میزان استفاده ما از رهبری تحول‌آفرین تأثیر می‌گذارد، زیرا افراد مثبت‌گرا تمایل بیشتری به استفاده از رهبری تحول‌گرا دارند.

در نهایت بر اساس شکل ۵.۱۳، فرهنگ سازمانی نیز عاملی تعیین‌کننده در میزان تحول‌گرایی رهبران است. فرهنگ‌های سازگار و منعطف نسبت به فرهنگ‌های غیرقابل انعطاف و بوروکراتیک، با احتمال بیشتری رهبری تحول‌گرا را ترویج می‌کنند. بر اساس ستون سوم شکل ۵.۱۳، استفاده از رهبری تحول‌گرا، باعث ایجاد آثار مثبت فوری بر پیروان و گروه‌های کاری شده که به نوبه خود منجر به پیامدهای مثبت دیگر قابل ملاحظه در ستون چهارم شکل مانند عملکرد فردی، گروهی، سازمانی؛ تعهد سازمانی؛ رفتارهای شهروندی سازمانی؛ کاهش تمایل به ترک خدمت و رفتارهای سالم خواهد شد. به طور کلی پژوهش‌ها تأییدکننده پیوندهای موجود در شکل است.

آیا تاکنون برای یک رهبر تحول‌گرا کار کرده‌اید؟ خودارزیابی ۴.۱۳، میزان استفاده یک مدیر فعلی یا پیشین شما از رهبری تحول‌گرا را می‌سنجد و نیز ایده‌های خوبی در خصوص رفتارهای مناسب برای فعالیت به عنوان یک رهبر تحول‌گرا به شما ارائه می‌دهد.

خودارزیابی ۴.۱۳

ارزیابی میزان استفاده رئیس‌تان از رهبری تحول‌گرا

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. مدیرتان چه کاری می‌توانست انجام دهد تا تحول‌گراتر باشد؟

۲. استفاده از کدام سه رفتار باعث افزایش استفاده شما از رهبری تحول‌گرا خواهد شد؟

خودارزیابی ۴.۱۳

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر درباره رهبر سازمان فعلی یا پیشین یا فردی که در محل تحصیل رهبر محسوب می شده است بیان کنید.

ردیف	عبارات	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه ای	کم	خیلی کم
ترغیب معنوی						
۱	به دلیل ارتباط با او احساس غرور و افتخار می کنم.					
۲	به خاطر مصلحت گروه از علایق شخصی خود چشم پوشی می کند.					
۳	طوری رفتار می کند که برایش احترام قابل شوم.					
۴	حس اعتماد و قدرت خود را نشان می دهد.					
۵	درباره ی باورها و ارزش های اساسی خود صحبت می کند.					
نفوذ ایده آل						
۶	بر لزوم داشتن یک حس قوی درباره ی هدف صحبت می کند.					
۷	پیامدهای اخلاقی و دینی تصمیمات را مورد توجه قرار می دهد.					
۸	بر اهمیت داشتن حس همکاری گروهی درباره مأموریت تاکید می کند.					
۹	پیشنهادات های اساسی را بطور دقیق مورد بررسی قرار می دهد تا از مناسب بودن آنها مطمئن شود.					
۱۰	در هنگام حل مشکلات دیدگاه ها و جوانب مختلف را مد نظر قرار می دهد.					
۱۱	از من می خواهد که مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهم.					
۱۲	راه های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد می کند.					
انگیزه الهام بخش						
۱۳	درباره ی آینده خوش بینانه صحبت می کند.					
۱۴	درباره ی کارهایی که باید انجام شود با جدیت و شوق صحبت می کند.					
۱۵	بر اهمیت آینده نگری تاکید می کند.					
۱۶	به ما امیدواری می دهد که اهداف دست یافتنی خواهند بود.					
توجه شخصی						
۱۷	برای راهنمایی و آموزش وقت می گذارد.					

					بیشتر از آن که با من به عنوان عضوی از گروه رفتار کند به من به عنوان یک شخص توجه دارد.	۱۸
					من را به عنوان کسی که دارای نیازها توانایی ها و خلاقیت های متفاوت از دیگران هستم در نظر می گیرد.	۱۹
					کمک می کند تا توانایی هایم را توسعه و گسترش دهم.	۲۰

نحوه نمره دهی

خیلی زیاد: ۵

زیاد: ۴

تا اندازه ای: ۳

کم: ۲

خیلی کم: ۱

امتیازات خود را از عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۲۳ و حداکثر ۱۱۵ خواهد بود.

امتیاز ۱۹ تا ۳۸: رهبری تحول گرا ضعیف.

امتیاز بین ۳۹ تا ۵۷: رهبری تحول گرا متوسط.

امتیاز بالاتر از ۵۷: رهبری تحول گرا قوی.

کاربردهایی برای مدیران: حمایت از رهبری تحول‌گرا، پنج پیامد مهم مدیریتی را برجسته می‌کند.

- **تعیین یک چشم‌انداز مثبت از آینده (انگیزش الهام‌بخش) باید اولین گام در به‌کارگیری رهبری تحول‌گرا باشد.** چرا؟ زیرا چشم‌انداز نشان‌دهنده یک هدف بلندمدت است و برای مدیران اهمیت دارد که تلاش‌های خود برای تأثیرگذاری و نفوذ را با کسب توافق و اجماع درباره مقصد نهایی سازمان آغاز کنند. همچنین ضروری است که چشم‌انداز را در سراسر تیم یا سازمان گسترش دهید زیرا افراد درباره چیزی که نمی‌دانند یا درک نمی‌کنند، هیجان‌زده نمی‌شوند.
- **بهترین رهبران، صرفاً تحول‌گرا نیستند.** رهبران اثربخش بر سایر رفتارهای وظیفه‌گرا یا رابطه‌گرا نیز متکی هستند و از سبک عدم مداخله و «صبر کردن و در انتظار حوادث بودن»^۱ اجتناب می‌کنند؛ بنابراین در موقع لزوم از همه سبک‌های ارائه شده در این فصل استفاده کنید.
- **رهبری تحول‌گرا بر پیامدهای سطوح فردی، گروهی و سازمانی تأثیر می‌گذارد.** مدیران می‌توانند از چهار نوع رهبری تحول‌گرای قابل ملاحظه در شکل ۵.۱۳ (دومین ستون از سمت چپ) به عنوان وسیله‌ای برای ارتقای مجموعه‌ای از پیامدهای مهم استفاده کنند.
- **رهبری تحول‌گرا به شکل مجازی نیز قابل استفاده است.** در صورت رهبری افرادی پراکنده از لحاظ جغرافیایی، بر چگونگی بروز رفتارهای رهبر تحول‌گرا در ایمیل‌ها، توئیتهای، ویدئوها و تماس‌های کنفرانسی خود تمرکز کنید.
- **رهبران تحول‌گرا ممکن است اخلاقی یا غیراخلاقی باشند.** در حالی که رهبران تحول‌گرای اخلاقی، کارکنان را قادر به ارتقای خودپنداره‌شان می‌کنند، رهبران غیراخلاقی پیروانی مطیع، وابسته و سازگار را انتخاب کرده یا باعث شکل‌گیری چنین صفاتی در افراد می‌شوند.

مدیران باید بیشتر شبیه اپتی‌موس پرایم^۲ و همکاران او باشند. یعنی مدیران می‌توانند با تغییر گام به گام به سبک‌های رهبری خود متناسب با شرایط موجود، موثرتر باشند. به نظر شما چرا برخی افراد با تغییر سبک رهبری خود در شرایط گوناگون مشکل دارند؟

© Gustavo Caballero/Getty Images

¹ wait-and-see

² Optimus Prime

۶.۱۳ سایر دیدگاه‌های رهبری

پرسش اصلی

رویکردهای اخیر به رهبری چگونه باعث ارتقای اثربخشی در محل کار می‌شوند؟

تصویر بزرگ‌تر

در این بخش متوجه خواهید شد که چگونه تئوری تعامل رهبر-عضو^۱، فروتنی و ویژگی‌های پیروان خوب چگونه به دستیابی به آرزوهای مسیر شغلیتان کمک خواهند کرد.

سه دیدگاه دیگر دربارهٔ رهبری را می‌توان مورد توجه قرار داد:

- تئوری تعامل رهبر-عضو.
- استفاده از فروتنی.
- دیدگاهی دربارهٔ پیروان.

مدل رهبری تعامل رهبر-عضو

تئوری تعامل رهبر-عضو تفاوت قابل ملاحظه‌ای با سایر تئوری‌های بحث شده در این فصل دارد، زیرا به جای رفتار و صفات بر کیفیت روابط میان مدیران و زیردستان متمرکز است و همچنین فرض نمی‌کند که رفتار رهبر با یک سبک رهبری ثابت یا متوسط مشخص می‌شود.

تئوری تعامل رهبر-عضو بر این اساس است که رهبران روابط/تعاملات یک به یک منحصر به فردی را با هر یک از افراد گزارش دهنده به آن‌ها توسعه می‌دهند. متخصصان رفتاری این نوع رابطه را یک جفت عمودی^۲ می‌نامند. گفته می‌شود که تشکیل جفت‌های عمودی، یک روند طبیعی ناشی از تلاش رهبر برای تفویض و اختصاص نقش‌های کاری است. بر این اساس انتظار می‌رود که دو نوع رابطه متمایز ایجاد شود:

- **تعامل گروه خودی^۳: ایجاد اعتماد و الزام متقابل:** تعامل بالای گروه خودی، یا تعامل بالای رهبر-عضو، با تأثیر متقابل، احترام و علاقه و احساس سرنوشت مشترک مشخص می‌شود. این روابط با گذشت زمان اجتماعی‌تر می‌شوند.
- **تعامل گروه غیر خودی^۴: ایجاد رسمیت بیشتر در انتظارات و پاداش‌ها:** تعاملات گروه غیر خودی یا روابط اندک تعامل رهبر-عضو، بر تعامل اقتصادی میان رهبران و پیروان متمرکز است. آن‌ها تمایل دارند رسمیت بیشتری داشته باشند و حول مذاکره در مورد رابطه بین عملکرد و میزان پرداختی عمل می‌کنند و به دنبال ایجاد یک احساس اعتماد مشترک، احترام یا سرنوشت مشترک نیستند. این دو تصویر نمای اصلی تئوری تعامل رهبر-عضو را نشان می‌دهند. رهبران و پیروان در یک تعامل گروه خودی مثبت، تمایل به کنار آمدن با یکدیگر و تعارض کمتر دارند در حالی که تعاملات گروه غیر خودی بیشتر حالتی منفی و با تعارض بیشتر دارد. (left): © Fuse/Getty Images RF; (right): © John Lund/Nevada Wier/Getty Images RF.

¹ leader-member exchange theory (LMX)

² Vertical dyad

³ In-group exchange

⁴ out-group exchange

آیا کیفیت یک تعامل رهبر-عضو مهم است؟ بالا یا پایین بودن تعامل رهبر-عضو بر بسیاری از نتایج مهم موجود در چارچوب سازماندهی تأثیر می‌گذارد؛ مثلاً بالا بودن تعامل رهبر-عضو با پیامدهای رفتاری فردی مانند عملکرد فردی، ترک خدمت، شهروندی سازمانی، رفتارهای مخرب کاری و پیامدهای مربوط به نگرش مانند تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عدالت مرتبط است. برخورد متفاوت با اعضای تیم (به دلیل تعاملات رهبر-عضو با کیفیت‌های گوناگون) نیز ممکن است مشکل‌آفرین باشد. تیمی از محققان دریافته‌اند برخورد متفاوت با اعضای تیم‌های فوتبال، هاکی و بسکتبال منجر به جو منفی تیمی و در نتیجه ادراک ضعیف از عملکرد تیم می‌شود. نتایج بالا بر میزان اهمیت داشتن یک تعامل بالای رهبر-عضو با ریاستان تأکید می‌کند. در ادامه راه‌حلی برای رفع یک تعامل پایین رهبر-عضو ارائه خواهیم کرد اما پیش از آن به بررسی چگونگی شکل‌گیری تعاملات رهبر-عضو می‌پردازیم.

چگونگی شکل‌گیری روابط تعامل رهبر-عضو: کیفیت یک تعامل رهبر-عضو تحت تأثیر سه دسته متغیر است: ویژگی‌های پیرو، ویژگی‌های رهبر و متغیرهای رابطه‌ی میان فردی.

۱. **ویژگی‌های پیرو:** رهبران تمایل به ایجاد تعامل رهبر-عضو بالاتر با کارمندانی دارند که آن‌ها را دارای شایستگی، شخصیت مثبت، سازگاری، وظیفه‌شناسی و برون‌گرایی می‌دانند. آیا شما این ویژگی‌ها را دارید؟
۲. **ویژگی‌های رهبر:** رهبرانی دارای سبک رهبری عمل‌گرا و تحول‌گرا دارای تعامل بالاتر رهبر-عضو هستند. جای تعجب نیست که رهبران برون‌گرا و سازگار نیز به همین شکل عمل می‌کنند.
۳. **متغیرهای رابطه‌ی میان فردی:** عوامل میان‌فردی زیادی بر یک تعامل رهبر-عضو تأثیر دارند که در اینجا به سه مورد آن‌ها اشاره می‌کنیم. تعامل رهبر-عضو وقتی بالاتر است که طرفین:
 - به یکدیگر اعتماد داشته باشند.
 - از لحاظ علائق (مانند دوست داشتن یک ورزش یا فیلم اکشن)، ارزش‌ها (اهمیت دادن به صداقت) و نگرش‌ها (خواستار تعادل کار-زندگی بودن) خود را مشابه یکدیگر تصور کنند.
 - به یکدیگر علاقه داشته باشند.روابط دوگانه‌ی شما با ریاستان در طول زمان تغییر می‌کند. تیمی از پژوهشگران دریافته‌اند که دلیل این اتفاق «تعامل و تجمع متغیرهای تأثیرگذار بر تعامل رهبر-عضو در طول زمان است.» مثلاً، نویسندگان شما هر دو با رؤسای رابطه‌ی داشته‌اند که از خوب به بد تغییر یافته و سپس به حالت خوب برگشته‌اند. بنابراین هیچ‌گاه نباید از تلاش برای بهبود تعامل رهبر-عضو دریغ کرد.

کاربردهای مدیریتی و فردی تئوری تعامل رهبر-عضو: در ادامه به سه کاربرد مهم مدیریتی و فردی تئوری تعامل رهبر-عضو اشاره می‌کنیم.

- **انتظارات مهم‌اند:** رهبران برای به کارگیری انتظارات عملکرد بالا برای همه‌ی زیردستان مستقیم تشویق می‌شوند زیرا جانبداری و رفتار متفاوت منجر به پیامدهای منفی می‌شود. رهبران همچنین باید دیدگاه خود را در مورد روابط با تیم خود بیان کنند.
- **تنوع هنوز مهم است:** تشابه شخصیت و جمعیت‌شناختی میان رهبران و پیروان با تعامل بالاتر رهبر-عضو مرتبط است اما مدیران باید از ایجاد یک محیط کاری یکدست تنها به خاطر داشتن روابط مثبت با زیردستان اجتناب کنند. مزایای تنوع به حدی است که نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت.

• **ابتکار عمل با شما است:** اقدامات مثبت می‌توانند منجر به ارتقای یک تعامل ضعیف رهبر-عضو شوند (بخش به کارگیری رفتار سازمانی را ملاحظه کنید). پیش از اینکه منتظر رئیس خود باشید تا رابطه را تغییر دهد، پیشقدم شوید. خودارزیابی ۵.۱۳، در شناسایی کیفیت رابطه شما با یک رئیس و کشف چگونگی امکان ارتقای آن مفید است.

خودارزیابی ۵.۱۳

ارزیابی آمادگی به عهده گرفتن یک نقش رهبری

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا از نتایج تعجب کردید؟ توضیح دهید.

۲. بر اساس نتایج، به نظر شما دلایل اصلی تعامل رهبر-عضو شما با ریستان چیست؟ دقیق توضیح دهید.

خودارزیابی ۵.۱۳

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر درباره رهبر سازمان فعلی یا پیشین یا فردی که در محل تحصیل رهبر محسوب می شده است بیان کنید.

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ردیف	گویه ها	خیلی زیاد	زیاد	تا اندازه ای	کم	خیلی کم
۱	من سرپرستم را بسیار دوست دارم.					
۲	سرپرستم فردی است که من تمایل دارم به عنوان یک دوست انتخاب کنم.					
۳	از کار کردن با سرپرستم لذت می برم.					
۴	سرپرستم از اقدامات کار من دفاع می کند، حتی بدون برخورداری از دانش کامل در زمینه مورد بحث.					
۵	اگر دیگران از من انتقاد کنند، سرپرستم از من دفاع می کند.					
۶	اگر اشتباه غیر عمدی انجام دهم، سرپرستم در مقابل دیگران از من دفاع می کند.					
۷	من برای سرپرستم کارهایی که فراتر از شرح شغلم می باشد را انجام می دهم.					
۸	برای تحقق اهداف کاری سرپرستم، تلاش های فوق العاده انجام می دهم، تلاش هایی که فراتر از حد مورد نیاز است.					
۹	من حداکثر تلاشم را برای سرپرستم انجام می دهم.					
۱۰	من تحت تاثیر دانش شغلی سرپرستم قرار می گیرم.					
۱۱	من به دانش و شایستگی شغلی سرپرستم احترام می گزارم.					
۱۲	من مهارت های حرفه ای سرپرستم را تحسین می کنم.					

نحوه نمره دهی

خیلی زیاد: ۵

زیاد: ۴

تا اندازه ای: ۳

کم: ۲

خیلی کم: ۱

امتیازات خود را از عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۲۳ و حداکثر ۱۱۵ خواهد بود.

امتیاز ۱ تا ۱۲: تعامل رهبر - عضو ضعیف.

امتیاز بین ۱۳ تا ۳۶: تعامل رهبر - عضو متوسط.

امتیاز بالاتر از ۳۶: تعامل رهبر- عضو قوی.

به کارگیری رفتار سازمانی

نکاتی برای ارتقای کیفیت تعامل رهبر - عضو

۱. بر اهداف بخش خود تمرکز کنید و درباره تواناییان برای تحقق اهداف خود مثبت باشید. یک رییس غیر حامی، تنها یکی از موانع است که باید بر آن غلبه کنید.
۲. نسبت به هیجانات بروز یافته خود در محل کار هوشیار باشید. عموماً خشم هیجان خوبی برای بروز دادن نیست. مثبت بودن بیش از حد نیز ممکن است غیر واقعی یا احمقانه به نظر برسد. هیجانات باید با شرایط موجود متناسب باشند.
۳. برای بهبود رابطه با مدیرتان کار کنید. با بررسی سطح اعتماد بینتان آغاز کنید و سپس برای ارتقای آن با استفاده از ارتباطات متعدد و اثربخش تلاش کنید. همچنین می توانید با پیگیری تعهدات خود و دستیابی به اهدافتان، اعتماد را افزایش دهید.
۴. بدانید که ویژگی های یک ایفای نقش کننده خوب از نظر ریستان چیست. بسیاری از افراد موفق به روشن ساختن انتظارات با مدیرانشان نمی شوند. مثلاً درباره پوشش مناسب محل کار تفاوت های بین نسلی وجود دارد. نقض این باورها منجر به یک تعامل رهبر - عضو ضعیف می شود.

فعالیت عملی

ارتقای تعامل رهبر - عضو با رییس

با استفاده از نتایج خودارزیابی ۵.۱۳ و توصیه های بخش به کارگیری رفتار سازمانی، به پرسش های زیر پاسخ دهید.

۱. کدام جنبه های رابطه تعامل رهبر - عضو شما بیشتر نیازمند ارتقاء هستند؟
۲. به نظر شما دلایل اصلی کیفیت تعامل رهبر - عضو شما چه هستند؟
۳. سه اقدام که می توانید برای ارتقای تعامل رهبر - عضو خود انجام دهید چیست؟

قدرت فروتنی

فروتنی یک صفت نسبتاً پایدار و مبتنی بر این باور است که «چیزی بزرگتر از خود وجود دارد». علیرغم اعتقاد برخی که فروتنی نشانه ضعف یا کمبود اعتماد به نفس است، اما هیچ چیز نمی تواند فراتر از حقیقت باشد. رهبران فروتن به بروز پنج ویژگی اصلی ارزشمند در نظر کارکنان تمایل دارند: خود آگاهی بالا، پذیرش بازخورد، قدردانی از دیگران، توجه کم به خود و ارزش قائل شدن برای مصلحت عمومی. لازلو بوک^۱، نایب رئیس عملیات منابع انسانی^۲ گوگل، اعلام کرد که فروتنی یکی از صفاتی است که در استخدام های جدید به دنبال آن است. «هدف نهایی شما کارهایی است که می توانیم با یکدیگر برای حل مسئله انجام دهیم». بوک در توضیح خود افزود که تواضع فقط در ایجاد فضا برای مشارکت دیگران نیست. «بلکه بحث فروتنی، ذهنی است. بدون فروتنی شما قادر به یادگیری نخواهید بود».

¹ Lazlo Bock

² people operations

علیرغم نسبتاً جدید بودن مطالعات علمی دربارهٔ فروتنی، مزایای اثبات شده‌ای برای این صفت وجود دارد. یک مطالعهٔ تسهیل کننده روی ۱۵۰۰ کارمند در استرالیا، چین، آلمان، هندوستان، مکزیک و آمریکا نشان داد فروتنی رئیس باعث احساس تعلق بیشتر کارکنان به گروه‌های کاری می‌شود. مطالعهٔ دیگری در چین نیز حاکی از تأثیر مثبت پی در پی فروتنی مدیرعامل در دو سطح سازمانی بود. فروتنی مدیرعامل تأثیر مثبتی بر دل‌بستگی کارکنان، تعهد و عملکرد خواهد داشت.

در زمینهٔ رفتار سازمانی چه نتیجه‌ای می‌توان دربارهٔ فروتنی به دست آورد؟ اول اینکه سعی کنید با تغییر تمرکز موفقیت خود از «من» به «ما»، سعی کنید فروتنی بیشتری داشته باشید. اعتبار را با دیگران به اشتراک بگذارید. دوم اینکه یک سبک فروتنانه بهتر از غرور و خودپسندی است. سوم اینکه، فرهنگ یک سازمان می‌تواند باعث ارتقای فروتنی شود. شرکت ساختمانی تحت مالکیت کارکنان تی‌دی‌اینداستریز^۱، این کار را با توافق بر سر مجموعه‌ای از هنجارهای فرهنگی انجام می‌دهد: «هیچ رتبه‌بندی در اتاق وجود ندارد؛ هیچ کس بر دیگران تسلط ندارد و همه باید مانند با اتحاد به یکدیگر توجه کنند». همچنین کارکنان تلاش می‌کنند تا روابط نزدیکی با یکدیگر داشته باشند.

ما تمایل نداریم که ورزشکاران حرفه‌ای را فروتن ببینیم، اما این یکی مطمئناً با این ویژگی شناخته شده است. لری فیتزجرالد^۲ دریافت کنندهٔ تیم آریزونا کاردینال^۳ است. او ۹ بار برای پروبول^۴ انتخاب شد و در حال حاضر در ردیف پنجم از نظر دریافت یارد در هر بازی قرار دارد. او همچنین جوانترین دریافت کنندهٔ لیگ بود که به ۱۱۰۰۰ دریافت رسیده است. با وجود این دستاوردها، وی تصور نمی‌کند که به اندازه کافی برای تالار مشاهیر مناسب باشد. او به خاطر تلاش پیوسته در زمینه بهبود بازی خود، «خوش برخورد بودن» نسبت به بازیکنان مقابل و فعالیت سازمان‌های خیریه و جامعه‌محور شناخته شده است. © Christian Petersen/Getty Images

نقش پیروان در فرآیند رهبری

همهٔ تئوری‌های مورد بحث در این فصل رهبرمحور بودند. به عبارت دیگر اثربخشی رهبری را از دیدگاه رهبر مورد بررسی قرار دادند. بنابراین این فصل را با بحث دربارهٔ نقش پیروان در روند رهبری به پایان می‌رسانیم.

برای آغاز توجه کنید که رهبران و پیروان چقدر به یکدیگر نزدیک هستند. شما بدون داشتن پیرو قادر به رهبری نیستید. هر یک از این دو به یکدیگر نیاز دارند و کیفیت رابطه چگونگی رفتار ما به عنوان پیروان را تعیین می‌کند و این دلیلی است که نشان می‌دهد چرا رهبران و پیروان باید بر توسعهٔ یک رابطهٔ مشترک ثمربخش و سودمند متمرکز باشند. در ادامه برخی انواع ممکن پیروان و گام‌های لازم برای یک فرد پیرو بهتر بودن را مرور می‌کنیم.

رهبران از پیروان چه می‌خواهند؟ پیروان از نظر میزان تعهد، مطابقت یا مقاومت در برابر نفوذ رهبر، متفاوت هستند. مثلاً یک پژوهشگر سه نوع پیرو را شناسایی کرد:

- کمک‌کنندگان^۵ به رهبری احترام می‌گذارند و از آن پیروی می‌کنند.
- افراد مستقل^۶ از رهبری فاصله گرفته و پیروی کمتری از خود نشان می‌دهند.
- افراد نافرمان^۷ با واگرایی از رهبر، کمترین پیروی را دارند.

¹ TDIndustries

² Larry Fitzgerald

³ Arizona Cardinals

⁴ Pro Bowl

⁵ Helpers

⁶ Independents

⁷ Rebels

واضح است که رهبران خواهان پیروانی با ویژگی‌های زیر هستند:

۱. بهره‌ور ۴. همکاری کننده

۲. قابل اعتماد ۵. کنشگر

۳. صادق ۶. منعطف

رهبران از پیروانی که حقیقت را پنهان می‌کنند، از دادن اطلاعات دریغ می‌کنند، در ارائه ایده کوتاهی می‌کنند، تمایلی به همکاری ندارند، بازخورد نادرستی ارائه می‌دهند، یا تمایلی به پیشبرد پروژه‌ها و ابتکارات ندارند، منتفع نمی‌شوند.

پیروان از رهبران چه می‌خواهند؟ پیروان نیز رهبرانی را می‌جویند، تحسین می‌کنند و احترام می‌گذارند که سه پاسخ هیجانی زیر را در دیگران پرورش دهند:

• معناداری

• وحدت

• هیجان

به همین دلیل است که پیروان رهبران سازمانی را می‌خواهند که باعث ایجاد حس اهمیت و معناداری کار آن‌ها شوند؛ با پروراندن حس وحدت، افراد را به رفتار توأم با احترام و کرامت و کار کردن با یکدیگر تشویق کنند و باعث ایجاد دلبستگی و انرژی در آن‌ها شوند.

چگونه می‌توان به یک پیرو بهتر تبدیل شد؟ دو متخصص رفتار سازمانی، فرآیندی چهارمرحله‌ای را برای استفاده پیروان در مدیریت رابطه رهبر- پیرو ارائه کردند.

۱. **رئیستان را درک کنید:** از سبک رهبری، سبک بین فردی، اهداف، انتظارات، فشارها و نقاط قوت و ضعف مدیر خود شناخت پیدا کنید.

یک راه برای این منظور پرسیدن این هفت پرسش از او است:

الف) سبک رهبری خود را چگونه توضیح می‌دهید؟ آیا در هنگام تحت فشار بودن تغییر می‌کند؟

ب) دوست دارید چه زمانی پرسش‌ها و اطلاعات خود را به شما ارائه کنم؟ آیا شرایطی دارای محدودیت وجود دارد؟ (مانند رویدادهای اجتماعی)

پ) چگونه دوست دارید با شما ارتباط برقرار کنم؟

ت) آیا شیوه کار ترجیحی یا منحصربه‌فردی دارید؟

ث) آیا رفتارها یا نگرش‌هایی وجود دارد که آن‌ها را برنتابید؟ آن‌ها چه هستند؟

ج) رویکرد شما درباره بازخورد دادن چیست؟

چ) چگونه می‌توانم به شما کمک کنم؟

۲. **سبک، نیازها، اهداف، انتظارات و نقاط قوت و ضعف خود را بشناسید.**

۳. **یک تحلیل شکاف (فاصله) میان شناخت خود از ریستان و خودتان انجام دهید.**

۴. **از نقاط قوت متقابل استفاده کنید و سبک، اهداف، انتظارات و نقاط ضعف متفاوت با ریستان را تعدیل یا اصلاح کنید.** مثلاً

می‌توانید سبک ارتباطی خود را در پاسخ به روش ترجیحی دریافت اطلاعات ریستان تغییر دهید. یا در صورتی که رهبرتان تصمیم‌گیری

مشارکتی را ترجیح می‌دهد، فارغ از سبک خود، در همه تصمیمات مشورت کنید. بیشتر مدیران برای زمان، انرژی و منابع تحت فشار هستند و به احتمال زیاد پیروانی را تحسین می‌کنند که به جای صرف کردن این موارد در حفظ آن‌ها کمک کنند. از صرف وقت مدیر خود درباره موضوعات پیش پا افتاده اجتناب کنید.

آنچه در این فصل آموختیم

در این فصل آموختید که یک رهبر اثربخش بودن مستلزم رفتار رهبری مناسب است که می‌توان آن را آموخت و توسعه داد. مدل یکپارچه رهبری این امکان را به شما می‌دهد تا عوامل متعدد دخیل در اثربخشی رهبری را درک کنید. همچنین شما آموختید که یک پیرو خوب باشید. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل سیزدهم

۱.۱۳ فهم تئوری‌های رهبری

- برای رهبری نیاز به داشتن یک مقام رسمی نیست.
- شکل ۲.۱۳، یک مدل یکپارچه برای رهبری را نشان می‌دهد. میزان استفاده افراد از چهار رفتار اصلی رهبر (وظیفه‌گرا، رابطه‌گرا، انفعالی و تحول‌گرا) تابعی از صفات جمعیت‌شناختی، هوش و مهارت‌ها، ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های میان‌فردی است.
- رهبری اثربخش نیازمند سطحی از مهارت‌های مدیریتی اثربخش است.

۲.۱۳ تئوری‌های صفات رهبری: آیا رهبران دارای صفات و ویژگی‌های شخصیتی منحصر به فرد هستند؟

- جدول ۱.۱۳، صفات مثبت و وظیفه‌گرا و صفات مثبت/منفی میان‌فردی رهبران را خلاصه می‌کند.
- هوش هیجانی در رهبری تحول‌گرا نقش دارد و دارای رابطه مثبت با اثربخشی رهبر است.
- مردان و زنان از لحاظ صفات رهبری دارای شباهت‌ها و تفاوت‌هایی هستند.
- رهبران نیازمند چهار مهارت اصلی هستند: توانایی شناختی، مهارت‌های میان‌فردی، مهارت‌های کسب و کار و مهارت‌های استراتژیک.
- مردم دارای الگوهای اولیه ذهنی از رهبران اثربخش و غیراثربخش هستند.

۳.۱۳ تئوری‌های رفتاری: کدام رفتارهای رهبر منجر به اثربخشی می‌شود؟

- چهار نوع رفتار رهبر، وظیفه‌گرایی، رابطه‌گرایی، انفعالی و تحول‌گرایی است.
- رهبری وظیفه‌گرا، شامل استفاده از ساختار ابتکاری و رهبری عمل‌گرا است.
- رهبری رابطه‌گرا شامل استفاده از توجه، توانمندسازی، رهبری خدمتگزار و رهبری اخلاقی است.
- با ایجاد تصور معناداری، خودمختاری، شایستگی و تأثیرگذاری توسط رهبران، پیروان توانمندسازی روان‌شناختی را تجربه می‌کنند.
- رهبری خدمتگزار بر افزایش خدمت به دیگران به جای خود متمرکز است. این نوع رهبران دارای ویژگی‌های موجود در جدول ۳.۱۳ هستند.
- رهبری اخلاقی بر انجام کارهای درست و استفاده از هنجارهای رفتار اخلاقی متمرکز است.
- رهبری انفعالی یا بدون مداخله، باعث تضعیف روحیه و احساس عدم حمایت در کارکنان می‌شود؛ بنابراین از آن اجتناب کنید!

۴.۱۳ تئوری‌های اقتضایی: آیا اثربخشی رهبری به موقعیت بستگی دارد؟

- تئوری‌های اقتضایی بر این ایده استوار هستند که اثربخشی رهبری وابسته به موقعیت موجود است.
- به عقیده فیدلر، اثربخشی رهبری وابسته به تناسب میان سبک رهبری و کنترل موقعیتی است. رهبران وظیفه/رابطه‌گرا هستند و موقعیت از روابط رهبر-عضو، ساختار وظیفه و قدرت موقعیت تشکیل شده است.
- طبق تئوری مسیر-هدف هاوس، رفتارهای رهبران زمانی اثربخش هستند که کارکنان آن‌ها را به عنوان منبعی برای رضایت یا هموار کننده مسیر برای دستیابی به رضایت در آینده در نظر بگیرند. در این رابطه، رهبران هشت سبک یا نوع رفتار را نشان می‌دهند. به همین ترتیب، اثربخشی این سبک‌ها وابسته به ویژگی‌های مختلف کارکنان و عوامل محیطی است.
- پژوهشگران رویکرد پنج مرحله‌ای برای استفاده از تئوری‌های اقتضایی پیشنهاد می‌کنند.

۵.۱۳ رهبری تحول‌گرا: رهبران چگونه انگیزه‌های کارکنان را متحول می‌کنند؟

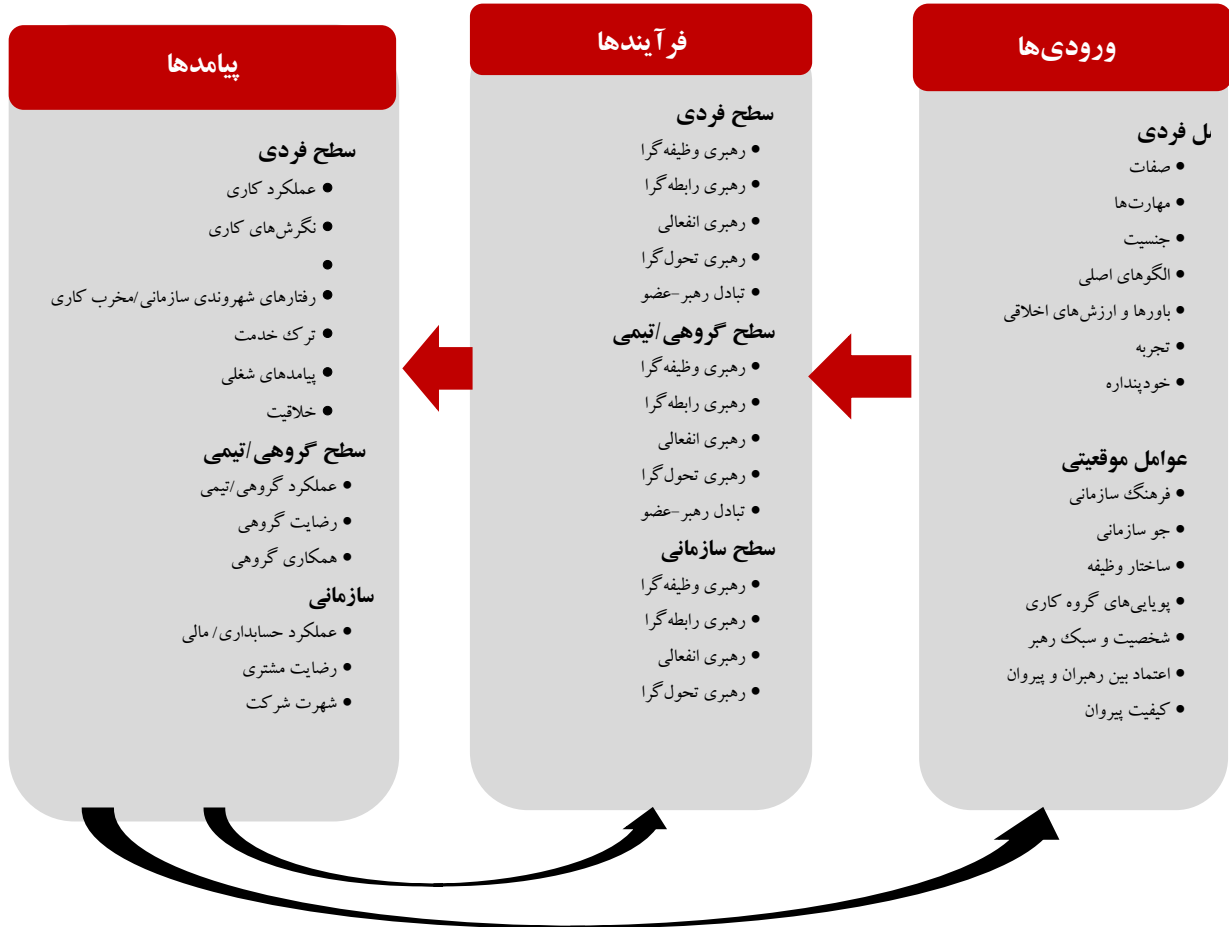
- رهبران تحول‌گرا کارکنان را برمی‌انگیزانند تا ورای منافع خود، در پی تحقق اهداف سازمان باشند.
- رهبران تحول‌گرا، چهار نوع رفتار منحصر به فرد دارند: انگیزش الهام‌بخش، نفوذ ایده‌آل، توجه شخصی و ترغیب معنوی.
- عوامل فردی و موقعیتی بر میزان استفاده افراد از رهبری تحول‌گرا تأثیر دارند.
- استفاده از رهبری تحول‌گرا باعث تأثیر مثبت بر پیروان و گروه‌های کاری و در نتیجه رشد عملکرد مثبت در سطوح فردی، گروهی و سازمانی می‌شود.

۶.۱۳ سایر دیدگاه‌های رهبری

- مدل تعامل رهبر-عضو، حول توسعه روابط دوگانه مدیران و زیردستان مستقیم آن‌ها شکل می‌گیرد. این تعاملات رهبر-عضو، منجر به روابط گروه خودی و غیرخودی می‌شود.
- فروتنی، صفتی ثابت و وابسته به این عقیده است که چیزی مهم‌تر از خود وجود دارد. رهبران فروتن، پنج ویژگی اصلی دارند: خودآگاهی بالا، پذیرای بازخورد، تحسین دیگران، تمرکز کم بر خود و ارزش قائل شدن برای مصلحت عمومی.
- برای رهبران در صورتی که پیروان ضعیف داشته باشند، اثربخشی مشکل است. رهبران خواهان پیروانی بهره‌ور، قابل اعتماد، صادق، مشارکت‌کننده، کنشگر و منعطف هستند. افراد نیز با احتمال بیشتری پیروانی مثبت خواهند بود وقتی که رهبر احساس معناداری، وحدت و هیجان را ایجاد کنند.
- پیروان برای ارتقای رابطه با رئیس، ابتدا باید رهبر را به خوبی بشناسند، پس از آن باید سبک، نیازها، اهداف، انتظارات و نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند. سوم اینکه باید میان دو مورد قبلی تحلیل فاصله انجام دهند و در نهایت با استفاده از نقاط قوت متقابل، سبک، اهداف، انتظارات و نقاط ضعف متفاوت با رئیس را تعدیل یا اصلاح کنند.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل سیزدهم

مطابق شکل ۶.۱۳، آموختید که مجموعه‌ای از عوامل فردی و موقعیتی بر فرآیندهای موجود در شکل تأثیر می‌گذارند. همچنین می‌توانید با توجه به ستون پیامدها، گستردگی و قدرت رهبری را درک کنید. مشخص است که نتایج سطح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی تحت تأثیر رهبری هستند.



شکل ۶.۱۳ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل سیزدهم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سئوالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سئوالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۶.۱۳، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. داشتن یک مدل یکپارچه از رهبری چگونه به تبدیل شدن به یک رهبر اثربخش کمک می‌کند؟
۲. چگونه می‌توان از تئوری‌های صفات رهبری برای ارتقای توانایی رهبری دیگران استفاده کرد؟
۳. آیا رهبران اثربخش رفتار مشابهی دارند؟
۴. چگونه می‌توان از زمان مناسب برای استفاده از رفتار خاصی در رهبری مطلع شد؟
۵. چگونه می‌توان از رهبری تحول‌گرا در کار کردن با دیگران استفاده کرد؟
۶. رویکردهای اخیر به رهبری چگونه باعث ارتقای اثربخشی در محل کار می‌شوند؟

کاربردهای فردی

در این فصل شش نکته کاربردی برای شما بیان کردیم. اول اینکه کمی فکر کنید که آیا می‌خواهید نقش مدیریتی یا رهبری در حرفه خود داشته باشید. این برای همه مناسب نیست. مثلاً اگر علاقه‌ای به شرکت در جلسات ندارید، این نقش برای شما مناسب نیست. خودارزیابی ۱۰۱۳، برای این منظور مفید است. دوم اینکه هرچه بیشتر شبیه به الگوی ذهنی یک نفر از رهبری باشید و عمل کنید، او نیز بیشتر شما را به آن گونه در نظر می‌گیرد. این بدان معنی است که شما باید به دنبال درک انتظارات کارفرمای خود از رهبری باشید. سوم اینکه مجموعه کامل رفتارهای رهبری را در محل تحصیل و کار آزمایش کنید. تأمل در تجربه به شما کمک می‌کند جنبه موقعیتی رهبری را درک کنید. چهارم اینکه تلاش کنید در جلسات، بیشتر تحول‌گرا باشید. می‌توانید این کار را با انجام چهار رفتار اصلی رهبری تحول‌گرا انجام دهید. پنجم اینکه، مسئولیت رابطه با ریاستان را به عهده بگیرید. شما می‌توانید این رابطه را با استفاده از توصیه‌های ما درباره یک پیرو خوب بودن، ارتقاء دهید. در نهایت اینکه، درباره رهبری خود بازخورد بگیرید؛ این تنها راه بهبود است.

کاربردهای مدیریتی

هفت نکته کاربردی پیش رو می‌توانند برای مدیران مفید باشند. اول اینکه، ویژگی‌های وظیفه محور و ویژگی‌های میان‌فردی مورد نیاز برای هدایت را ارزیابی کنید. دوم اینکه، از چگونگی ارزیابی دیگران از رهبری خود آگاه باشید. در صورتی که افراد دیگر شما را فاقد ویژگی رهبری بدانند، ارتقاء نمی‌یابید. سوم، رویکردی اقتضایی به رهبری را بیازمایید. این امر مستلزم این است که شما در مورد رفتارهای مختلف رهبری که پیروان شما به آن نیاز دارند، چشم‌اندازی به دست آورید. چهارم، ذهن آگاهی باعث ارتقای رهبری شما می‌شود. بحث درباره ذهن آگاهی در فصل هفتم را مرور کنید و تکنیک‌های ذهن آگاهی را به رهبری خود پیوند بزنید. پنجم اینکه سعی کنید روابط مثبتی با همه پیروان خود داشته باشید. ششم اینکه، سعی کنید یک پیرو خوب برای ریاستان باشید و در نهایت اینکه درباره رهبری خود بازخورد بگیرید؛ این تنها راه بهبود است.

مورد کاربردی حل مسئله

رهبری رئیس دانشگاه ویرجینیا در چند بحران

دانشگاه ویرجینیا، در سال ۱۸۱۹ توسط توماس جفرسون^۲ تأسیس شد. مأموریت فعلی دانشگاه به شرح زیر است:

دانشگاه ویرجینیا یک مؤسسه عمومی آموزش عالی است که به وسیله چشم‌انداز بنیادی کشف، نوآوری و توسعه توانایی‌های بالقوه دانشجویان با استعداد از همه اقصاء جامعه هدایت می‌شود ما به این شکل تعریف می‌شویم:

- تعهد پایدار ما به یک محیط یادگیری سرزنده و منحصر به فرد قابل سکونت که با تبادل آزاد و همکارانه ایده‌ها مشخص شده است؛
- حمایت بی‌دریغ ما از یک جامعه تعاملی و متنوعی که با ارزش‌های متمایز اساسی افتخار، صداقت، اعتماد و احترام به یکدیگر پیوند خورده‌اند؛
- تعهد جهانی ما به تعالی و دسترسی ارزان قیمت

ترزا سالیوان^۳ در سال ۲۰۱۰ اولین رئیس زن دانشگاه و جایگزین جان کاستین^۴ شد که یک رهبر کارزماتیک و بسیار ماهر در جمع‌آوری سرمایه بود. افزایش منابع مالی یک نقش مهم برای رؤسای دانشگاه محسوب می‌شود. شغل قبلی سالیوان به عنوان رئیس دانشکده در دانشگاه میشیگان بود. طبق اعلام نشریه فورچون او تا پیش از این هرگز به عنوان یک رئیس دانشگاه فعالیت نکرده بود و بنابراین ضمن عدم الزام به پاسخگویی به هیئت مدیره برای افزایش درآمد نیز مسئولیتی نداشته است. گزارشگر فورچون، پاتریشیا سلرز^۵، اخیراً نتیجه گرفت که در دوره ریاست سالیوان، «او در اخذ کمک‌های مالی عملکرد عالی نداشت که به ویژه در زمان کاهش بودجه دولت بسیار مهم است».

سلرز سالیوان را «دلپذیر و صریح» توصیف کرد و خاطرنشان کرد که او «بیشتر شبیه یک مادر بزرگ است تا رئیس اجرایی». سالیوان در طی مصاحبه خود گفت که در مکان‌های عمومی بیش از حد بر رهبری تأکید می‌کنند، که منجر به سرزنش بیش از حد رهبران می‌شود. او همچنین اعلام کرد که هدفش این است که «یک رهبر پایدار باشد که تیمی را ایجاد و به صورت همکارانه آن را رهبری می‌کند» و اینکه «علاقه شدیدی به حل مسائل دارد».

سایر همکاران سالیوان او را به عنوان فردی بسیار باهوش و تحلیلگر توصیف کردند- او در دبیرستان با رتبه اول فارغ‌التحصیل شد و مدرک دکترای خود را در رشته جامعه‌شناسی از دانشگاه شیکاگو اخذ کرد.

سالیوان خود را به فروشندهگان توصیف کرد که فردی «راغب به درون‌نگری و خوداندیشی»^۶ است و نمی‌گذارد احساسات بر آن غلبه کند. وی همچنین اعتراف کرد که تمایل دارد در شرایط بحرانی غیرفعال شود و نمی‌خواهد به او به عنوان فردی احساساتی نگاه شود، زیرا «یک کلیشه منفی وجود دارد مبنی بر اینکه زنان بیش از حد هیجانی هستند و بنابراین نمی‌توانند رهبری کنند». سالیوان استراتژی رهبری خود را چنین بیان کرد: «واکنش تند نشان ندهیم. راه حل منطقی را توضیح دهیم. و جنبه‌های خوب دانشکده را پررنگ کنیم».

عوامل موقعیتی بر رهبری سالیوان تأثیر گذاشتند.

سه رخداد مهم بر رهبری سالیوان تأثیر گذاشتند. سوال این است که آیا او در هر شرایطی از بهترین شکل رهبری استفاده می‌کند؟

¹ The University of Virginia (UVA)

² Thomas Jefferson

³ Teresa Sullivan

⁴ John Casteen

⁵ Patricia Sellers

⁶ introspection

۱. هیئت مدیره دانشگاه از سالیوان خواست که دانشگاه را ترک کند.

هیئت مدیره، متشکل از اعضای منصوب شده توسط فرماندار ایالت، مسئولی را به نام هلن دراگاس^۱ برگزید که که با سالیوان کنار نمی‌آمد. دراگاس که یک مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت داشت، یک شرکت توسعه املاک و مستغلات را هدایت می‌کند، سخت‌گیر است و طبق گفته فورچون دارای شخصیتی در تعارض با سالیوان است. دراگاس از استراتژی سالیوان برای آموزش آنلاین ناراضی بود و سالیوان را وادار به ارائه طرح جدیدی کرد. مقاومت سالیوان در برابر این فشار و عدم ارائه یک طرح تفصیلی، باعث ناامیدی هیئت مدیره شد. در اقدامی غافلگیرانه، در ماه ژوئن سال ۲۰۱۲ دراگاس از سالیوان خواست تا نامه استعفا خود را امضا کند. هیئت مدیره معتقد بود که اعضای هیئت علمی و دانشجویان رئیس را دوست ندارند و دراگاس به سالیوان گفت که هیئت مدیره اعتماد به رهبری او را از دست داده است. منتقدان همچنین اشاره کردند که رتبه بندی دانشگاه در گزارش *یواس نیوز اند ورد*^۲ از ۱۵ در سال ۱۹۸۸ به رتبه ۲۵ در ۲۰۱۵ و ۲۶ در سال ۲۰۱۶ سقوط کرد. رتبه بندی‌های ملی برای اغلب دانشگاه‌های بسیار مهم هستند.

ده روز بعد، هنگامی که اعتراض گسترده‌ای در دانشگاه ایجاد شد، سالیوان قرار بود نامه استعفا را به هیئت مدیره بدهد. هزاران نفر برای دفاع از سالیوان جمع شده و خواستار ابقای مجدد او شدند. فرماندار برای حل اوضاع به هیئت مدیره فشار آورد و هیئت مدیره سالیوان را به عنوان رئیس ابقا کرد. دراگاس به فورچون گفت که اگر رئیس «یک برنامه استراتژیک و مالی مشخص» ارائه می‌داد، هیچ کدام از این‌ها اتفاق نمی‌افتاد. سالیوان تصمیم گرفت که به عنوان رئیس دانشگاه برگردد و خشم خود را نسبت به هیئت مدیره نشان نداد.

۲. دانشجویی به قتل رسید و رولینگ استون^۳ مقاله‌ای درباره ادعای تجاوز گروهی در دانشگاه منتشر کرد.

سالیوان در سپتامبر ۲۰۱۵ فهمید که دانشجویی به نام هانا گراهام^۴ گم شده است. هنگامی که پلیس به دنبال گراهام بود، سالیوان با پدر و مادر وی ملاقات کرد. سالیوان به *واشنگتن پست* گفت: «جبری نبود که بتوانم به آن‌ها بدهم که قبلاً نداشته‌اند. آن‌ها می‌خواستند در مورد هانا صحبت کنند و من هم می‌خواستم گوش بدهم.» متأسفانه، جسد گراهام در خارج از محوطه دانشگاه پیدا شد و مردی دستگیر و به قتل وی متهم شد. جان گراهام، پدر هانا، به پست گفت که «سالیوان و سایر اعضای دانشگاه در زمان ناپدید شدن هانا بسیار پشتیبان ما بودند، و همچنان نیز باقی مانده‌اند.»

با انتشار گزارشی درباره تجاوز جنسی در یکی از انجمن‌های دانشگاه توسط *رولینگ استون*، بحران دیگری آغاز شد. در این مقاله عنوان شده بود که دانشگاه «فرهنگ تجاوز را پرورش داده است» و این تجاوز جنسی «بخشی از یک آیین پذیرش بوده و مقامات دانشگاه برای سرپوش گذاشتن بر آن تلاش کرده بودند.»

سالیوان چند ساعت پس از شروع ماجرا برای شرکت در یک کنفرانس دانشگاهی کشور را به مقصد آمستردام ترک کرد. سه روز بعد او فعالیت‌های اجتماعی را در همه انجمن‌ها به حالت تعلیق درآورد. به اعتقاد برخی پاسخ سالیوان واکنش شدیدی بود زیرا حقایق هنوز در دست بررسی بودند. سرانجام، *رولینگ استون* اعتراف کرد که این ماجرا دارای اختلافاتی است و بعداً کاملاً بی اعتبار شد. اداره پلیس شارلوتسویل^۵ هیچ مدرکی مبنی بر تجاوز جنسی پیدا نکرد و پرونده‌های قضایی متعددی علیه این مجله در حال حاضر در جریان است. در خلال همه این وقایع انجمن مذکور تعطیل و اعضای آن تهدید شدند. همچنین تظاهرکنندگان در دانشگاه خواستار حذف سیستم یونانی شدند. برخی دیگر احساس می‌کردند یونانیان به دلیل نحوه پاسخگویی سالیوان به بحران زیان دیده‌اند.

¹ Helen Dragas

² U.S. News & World Report

³ Rolling Stone

⁴ Hannah Graham

⁵ Charlottesville

پرونده ادعای تجاوز جنسی همچنین منجر به تغییر در دانشگاه توسط دانشجویان و کارکنان سالیوان شد. یک توافق‌نامه مشترک که تدوین شد که بر اساس آن «حداقل سه نفر از اعضای هوشیار بر رفتار در مهمانی‌هایی که استفاده از نوشیدنی‌های الکلی ممنوع است نظارت کنند. فهرست میهمانان به دقت جلو در ورودی کنترل می‌شد. یک ناظر وظیفه بررسی اتاق خواب‌های انجمن را با مجموعه‌ای از کلیدها برای جلوگیری از تجاوزات جنسی بر عهده خواهد داشت». طبق اعلام نیویورک تایمز «این اصول اخلاقی به صراحت بر فرهنگ افراط و تفریطی تمرکز می‌کند که برای مدت طولانی رفتارهای غیرقابل کنترل و حتی جنایتکارانه را در برخی از محوطه‌ها صورت داده‌اند».

۳. مسائل نژادی ظهور یافتند.

در مارس ۲۰۱۵، یک دانشجوی آمریکایی آفریقایی تبار، مارتیس جانسون^۱، هنگام دستگیری توسط افسران پلیس کنترل الکل مشروبات الکلی در خارج از یک بار، از ناحیه سر آسیب دید. این موقعیت با این واقعیت که جانسون به عنوان نایب رئیس کمیته افتخارات دانشجویی خدمت می‌کرد و در آن زمان ناآرامی‌های نژادی در ایالات متحده به دلیل حوادث فرگوسن، میسوری و شهر نیویورک بسیار زیاد بود، ملتهب شد. جانسون به تشویش اذهان و ممانعت از اجرای عدالت متهم شد.

دانشجویان در عرض ۲۴ ساعت از دستگیری جانسون در دانشگاه شروع به اعتراض کردند. سالیوان با تماس با فرماندار و درخواست تحقیق و کنش نشان داد. همچنین بیانیه‌ای منتشر کرد و خواستار یافتن حقیقت در این خصوص شد. رئیس جدید شورای دانشجویی گفت سالیوان «تلاش کرده است تا رهبری عاطفی مورد نیاز جامعه را تأمین کند».

سالیوان ضمن تأکید در مورد این واقعیت که هیئت مدیره در حال بحث در مورد تمدید قرارداد او بود، که در ژوئیه ۲۰۱۶ منقضی می‌شود، وی اظهار داشت که ترک دانشگاه پس از مقاله *رولینگ استون* اشتباه است. به اعتقاد سالیوان تعلیق فعالیت‌های اجتماعی در قالب سیستم یونانی تصمیم خوبی بود. طبق گفته فورچون، سالیوان مایل است به عنوان رئیس دانشگاه باقی بماند، اما «او نمی‌داند آیا به اندازه کافی حمایت هیئت مدیره را برای عقد قرارداد جدید جلب کرده است یا خیر».

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی شکل ۶.۱۳، مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدامیک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. در این مثال از شما خواسته شده تا خود را در نقش سالیوان قرار دهید.

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۶.۱۳ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۶.۱۳ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا/این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد.

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید.

¹ Martese Johnson

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند بپرسید چرا/این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید.

ب) می‌توانید راه‌حل‌های احتمالی را در بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به‌کارگیری رفتار سازمانی این فصل بیابید زیرا حاوی بینش‌هایی در خصوص اقدامات سایر افراد یا شرکت‌ها در رابطه با این موضوع هستند.
پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

مارتین شکرلی^۱، مدیرعامل سابق داروسازی تورینگ^۲، قیمت یک داروی بسیار ضروری را بسیار افزایش می‌دهد.

مارتین شکرلی مدیرعامل شرکت دارویی تورینگ بود که داروی ۶۲ ساله ای به نام داراپریم^۳ را خریداری کرد و به سرعت قیمت یک قرص را از ۱۳/۵۰ دلار به ۷۵۰ دلار رساند. در نتیجه متوسط هزینه درمان با دارو از حدود ۱۱۳۰ دلار به ۶۳۰۰۰ دلار افزایش یافت و کارشناسان معتقدند که ممکن است برای برخی از بیماران تا ۶۳۴۰۰۰ دلار افزایش یابد.

داراپریم چیست؟ به گفته خبرنگار ونیتی فیر^۴، داراپریم در لیست داروهای ضروری سازمان بهداشت جهانی قرار دارد زیرا توکسوپلاسموز^۵، یک عفونت انگلی را درمان می‌کند که به ویژه برای زنان باردار، افراد دارای سیستم ایمنی به خطر افتاده و افراد مسن خطرناک است و ممکن است در این افراد منجر به تشنج، نابینایی، نقایص مادرزادی در نوزادان مادران آلوده و در مواردی مرگ شود. برای چندین دهه، هیچ رقابتی در داراپریم وجود نداشت، به همین دلیل ساده که پول زیادی برای فروش آن وجود نداشت. در طی مصاحبه سی‌بی‌اس^۶ از شکرلی پرسیده شد که چرا قیمت دارو را به طرز چشمگیری افزایش داده است. او پاسخ داد، «خوب، این بستگی به نحوه تعریف شما چشمگیر دارد. از آنجا که این دارو با قیمت‌های قبلی سودآور نبود، بنابراین هر شرکتی که آن را بفروشد ضرر می‌کند. و با این قیمت، این سود منطقی است و اصلاً زیاد محسوب نمی‌شود». او در ادامه گفت که او نوع دوستانه عمل می‌کند زیرا سایر شرکت‌های دارویی روی این دارو تمرکز نکرده‌اند. وی اظهار داشت که این سود صرف تحقیق در مورد درمان توکسوپلاسموز می‌شود.

دکتر دیوید آرگوس، انکولوژیست و مفسر سی‌بی‌اس نیوز با این نظر مخالف بود و گفت: «برای تحقیق و توسعه در آینده نباید از بیماران مالیات و هزینه گرفته شود. بیماران باید هزینه دارویی را پرداخت کنند که نیاز فعلیشان است و آن را دریافت می‌کنند». آرگوس معتقد بود که شکرلی از یک «عمل غارتگرانه» و «ناپسند» استفاده می‌کرد.

کمیته نظارت و اصلاحات دولت مجلس نمایندگان دولت آمریکا این مورد را مطالعه کرد و نتیجه گرفت که «شکرلی آن را [داراپریم] خریداری کرده است تا قیمت را به طرز چشمگیری افزایش دهد و صدها میلیون دلار از طریق استفاده از انحصار قبل از ورود رقیب به بازار، بدست آورد».

شکرلی به هیئت مدیره رئیس در تورینگ گفت که «تورینگ پیشرفت بزرگی در زمینه دستیابی به داراپریم داشت». شکرلی با نوشتن: «یک میلیارد دلار! ما اینجا هستیم»، نشان داد از خود بی خود است و در ایمیل دیگری نوشت: «من فکر می‌کنم این [دستاورد] بسیار عظیم خواهد بود. ما قیمت را از ۱۷۰۰ دلار برای هر بطری به ۷۵۰۰۰ دلار رساندیم. . . . بنابراین پرداخت ۵۰۰۰ بطری با قیمت جدید ۳۷۵،۰۰۰،۰۰۰ دلار است که تقریباً تمام سود آن محسوب می‌شود و من فکر می‌کنم سه سال یا بیشتر از آن بدست آوریم».

¹ Martin Shkreli

² Turing

³ Daraprim

⁴ Vanity Fair

⁵ toxoplasmosis

⁶ CBS

اگر عضو کمیته نظارت بر دولت آمریکا باشید چه پیشنهادی می‌دهید؟

۱. افزایش قیمت قانونی است، اما من آن را نمی‌پسندم. این گرانیفروشی باید متوقف شود. من از یک سیاست ملی حمایت می‌کنم که قیمت‌گذاری داروهای خاص مانند دارا پریم را تنظیم کند.
۲. مبنای اقتصاد ما سرمایه‌داری است و شکرلی هیچ نقض قانونی نکرده است. دولت باید نیروهای بازار را آزاد بگذارد.
۳. به نظر من شکرلی در عین حال که یک رهبر خدمتگزار است به دنبال پیشینه کردن سود خود است. گذشته از همه این‌ها او قصد دارد سود را برای تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کند. من فکر می‌کنم ما باید سیاستی را تعیین کنیم که به تولیدکنندگان داروهای خاص مانند تورینگ سود معقولی بدهد. این را می‌توان با در نظر گرفتن سطح متوسط سود کسب شده در سایر داروخانه‌ها محاسبه کرد.
۴. در مورد گزینه‌های دیگر نیز بحث کنید.

فرآیندهای سازمانی

۱۴ فرهنگ سازمانی، جامعه‌پذیری و مرشدی

چگونه می‌توان از این مفاهیم برای سازگاری، توسعه و عملکرد بهره‌گرفت؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۱۴ شالوده فرهنگ سازمانی: شناخت محرک‌ها و کارکردهای آن

پرسش اصلی: فرهنگ چیست و چرا درک لایه‌ها و کارکردهای آن مفید است؟

۲.۱۴ تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر پیامدها

پرسش اصلی: ارتباط انواع فرهنگ سازمانی با پیامدها چگونه است؟

۳.۱۴ سازوکارها یا اهرم‌های تغییر فرهنگ

پرسش اصلی: از کدام سازوکارها یا اهرم‌ها می‌توان برای انجام تغییر فرهنگ استفاده کرد؟

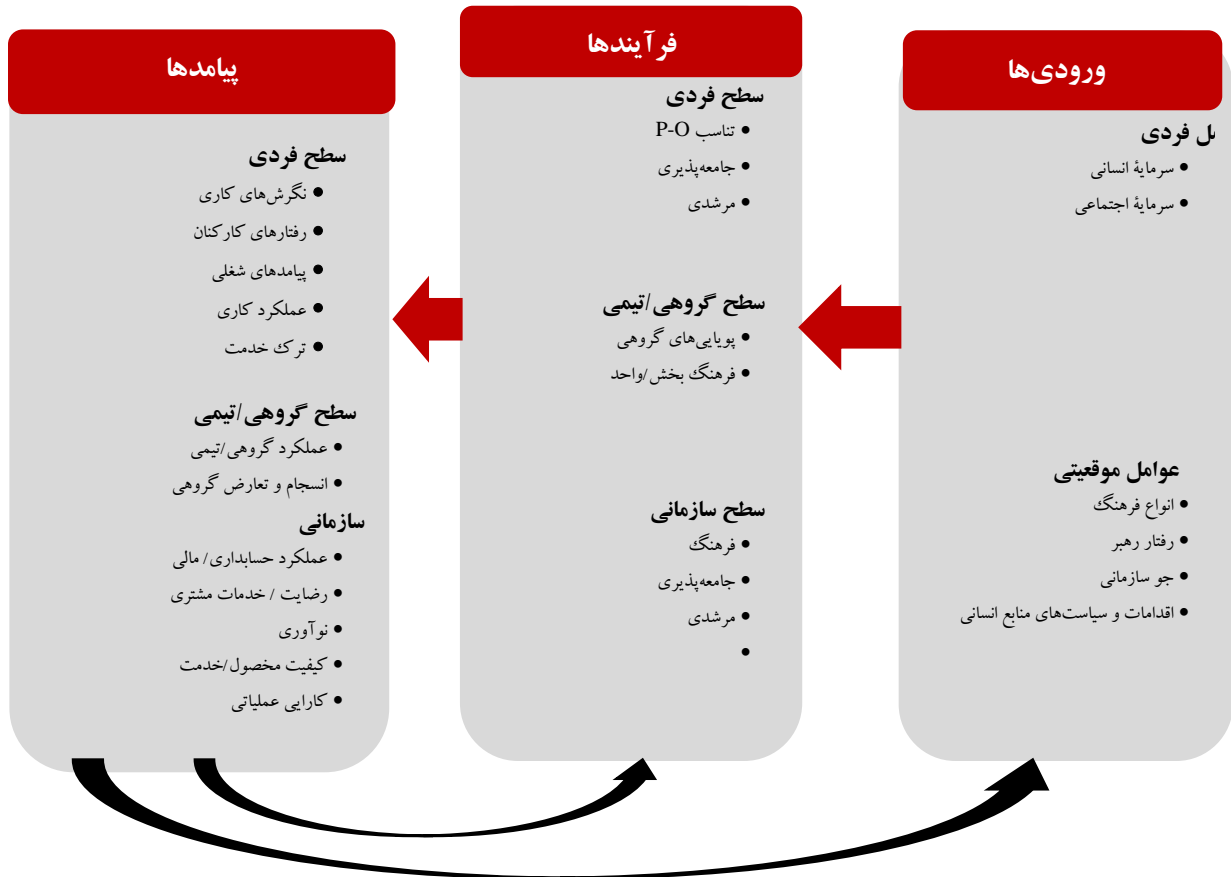
۴.۱۴ نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی از طریق فرآیند جامعه‌پذیری

پرسش اصلی: چگونه می‌توان یافته‌های پژوهش درباره جامعه‌پذیری را با سه مرحله آن یکپارچه کرد؟

۵.۱۴ نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی از طریق مرشدی

پرسش اصلی: چگونه می‌توان از مرشدی برای گسترش موفقیت‌های فردی و حرفه‌ای استفاده کرد؟

چارچوب سازماندهی نمایش داده شده در شکل ۱.۱۴، مطالب این فصل را خلاصه می‌کند. دو عامل فردی - سرمایه انسانی و اجتماعی - و چهار عامل موقعیتی - انواع فرهنگ، رفتار رهبر، جو سازمانی، اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی - بر فرآیندهای اصلی سطوح فردی، گروهی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. این فرآیندها نیز از پیامدهای مثبت هر سه سطح پشتیبانی می‌کنند. مفاهیم مورد بررسی در این فصل، بیشتر از پیامدهای سطح گروهی، بر پیامدهای فردی و سازمانی اثرگذار هستند.



شکل ۱.۱۴ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors

شرکت والت دیزنی^۱، در سال ۱۹۲۳ توسط برادران والت و روی دیزنی^۲ تأسیس شد. این شرکت بسیار بیشتر از تم پارک^۳ است. دیزنی امروز یک شرکت تفریحی و رسانه‌ی گروهی چندملیتی متنوع است که دفتر مرکزی آن در بوربانک کالیفرنیا^۴ واقع شده است. این شرکت شهرت طولانی در داشتن فرهنگ قوی با هدف نوآور بودن و دارا بودن مکانی مفرح برای کار دارد. شاهد این ماجرا قرار گرفتن این شرکت در رتبه پنجم شرکت‌های تحسین برانگیز در فهرست فورچون در سال ۲۰۱۶ است. در این تصویر جلوه‌ای از فرهنگ این شرکت را در مقابل قلعه سیندرلا در والت دیزنی ورلد^۵، اورلاندو^۶، فلوریدا مشاهده می‌کنیم. هزاران خانواده برای تفریح و لذت بردن از خدمات برجسته ارائه شده توسط کارکنان، از تم پارک‌های آن دیدن می‌کنند. فرهنگ مشتری مداری قوی ایجاد شده توسط برادران دیزنی زنده و عالی است. این فصل به شما کمک می‌کند تا چگونگی ایجاد چنین فرهنگ‌هایی را توسط شرکت‌هایی مانند دیزنی درک کنید.

© Ilene MacDonald/Alamy

¹ Walt Disney

² Walt and Roy Disney

³ تم پارک مجموعه‌ای از جاذبه‌های تفریحی، رایدها (سرسره، ترن هوایی و ...)، و دیگر رویداد‌های سرگرم کننده است. تم پارک در واقع نوع مشخص و متمایزی از پارک تفریحی است که معمولاً به شکلی بسیار پیچیده و با جزئیات فراوان حول یک موضوع، داستان یا افسانه، اصطلاحاً تمینگ (Theming) شده است. (مترجمین)

⁴ Burbank, California

⁵ Walt Disney World

⁶ Orlando

برنده شدن در کار

چگونه می‌توان در هنگام جست‌وجو و درخواست کار تناسب فرد-سازمان را ارزیابی کرد؟

سازگاری و تناسب^۱ برای همه مهم است. وقتی ۷ ساله بودم، پدرم من را در یک تیم بیسبال شامل پسر بچه‌های ۸-۹ ساله جای داد. این کار به نظرش برای توسعه من خوب بود اما من کوچک‌تر بودم و نسبت به سایر پسر بچه‌ها مهارت کمتری داشتم؛ بنابراین آن‌ها با من مانند فردی خارج از تیم و نامتناسب رفتار می‌کردند. اینکه من پسر سرمربی تیم بودم کمکی به رفع مشکل نکرد؛ من از آن تجربه متنفر بودم. همچنین من در برخی موقعیت‌های شغلی ابتدایی نیز عدم تناسب را تجربه کردم. من برای کارهایی که دیگران انجام نمی‌دادند ارزش قائل بودم و اعتقاد داشتم سایر افراد به انجام کارهای مخرب مشغول هستند. برخی از همکارانم عاشق شغل، رئیس و محیط کاری بودند و دلیل عدم خوشحالی من را متوجه نمی‌شدند اما من به دلیل احساس عدم دل‌بستگی به دنبال شغل جدیدی بودم. این تجربه من را متوجه اهمیت تناسب و سازگاری در کار کرد.

تناسب به چه معنا است؟

تناسب فرد-محیط^۲، به معنای «سازگاری میان یک فرد و یک محیط کاری است که با هماهنگی ویژگی‌های آن‌ها رخ می‌دهد». علیرغم وجود انواع متعدد تناسب، ما به **تناسب فرد-سازمان^۳** علاقه داریم که نشان دهنده میزان هماهنگی شخصیت و ارزش‌های شما با جو و فرهنگ یک سازمان است. اهمیت تناسب فرد-سازمان به این دلیل است که تناسب خوب با نگرش‌های کاری مثبت‌تر، تمایل کمتر به ترک خدمت و استرس کمتر ارتباط دارد. فرآیند ارزیابی تناسب در طول مرحله تأمین نیروی انسانی آغاز می‌شود. هدف شما باید کشف این باشد که آیا شما و سازمان برای یکدیگر مناسب هستید یا خیر.

© Corbis/Punchstock RF

تناسب در کار مانند درست کردن یک پازل است. با فرارگیری قطعات در الگوی صحیح، پازل درست شده است.

چگونه می‌توان تناسب فرد-سازمان را ارزیابی کرد؟

ارزیابی تناسب فرد-سازمان، مستلزم برخی تلاش‌ها از جانب شما است. اول، یک ارزیابی از نقاط قوت، ضعف و ارزش‌های خود انجام دهید. سپس، همین کار را با تحقیق به صورت آنلاین یا صحبت با کارکنان فعلی برای شرکت یا بخش مورد نظر انجام دهید. با این اطلاعات، مجموعه‌ای از پرسش‌های تشخیصی برای فرآیند مصاحبه خواهید داشت. مثلاً اگر برای سخت‌کوشی ارزش قائلید، از مصاحبه‌کننده درباره چگونگی پاداش دادن به عملکرد پرسید. اگر پاسخ، نشان از رابطه قوی میان عملکرد و پاداش نداشت، احتمالاً تناسب فرد-محیط در سطح پایینی است و فعالیت در این شرکت موجب خوشحالی شما نخواهد شد. فعالیت عملی موجود در این فصل، به تمرین فرآیند ارزیابی تناسب فرد-سازمان کمک خواهد کرد.

چگونه می‌توان سطح تناسب را افزایش داد؟

- به دنبال راه‌هایی برای استفاده از نقاط قوت خود در نقش کاریتان باشید. با رئیس خود درباره چگونگی بازطراحی یا اصلاح شغل به منظور گنجانیدن نقاط قوتتان در آن صحبت کنید.
- تعیین کنید که آیا نقاط ضعفتان بر عملکرد تأثیرگذار است؟ اگر بله، به دنبال فرصت‌های توسعه‌ای، مربیگری یا مرشدی باشید. این کار هم مؤثر واقع نشد در پی نقش دیگری باشید.

¹ Fitting in

² Person-environment fit (P-E)

³ person-organization fit (P-O)

- ناسازگاری میان ارزش‌های خود و ارزش‌های مورد تأیید سازمان را ارزیابی کنید. می‌توانید این کار را با نوشتن پنج ارزش مهم از نظر خود و مقایسه آن با ارزش‌های اعلام شده کارفرمای خود انجام دهید. اگر این ارزش‌ها با یکدیگر همپوشانی نداشته باشند و نتوانید اختلاف میان آن‌ها را بپذیرید، وقت ترک شغل است.
- اگر شما با یک شغل یا موقعیت تناسب ندارید، یک جابه‌جایی داخلی را در نظر بگیرید، زیرا ممکن است شما صرفاً نیاز به یک نقش یا رئیس متفاوت داشته باشید.

آن چه در این فصل خواهید آموخت.

این فصل مطالعه کلان شما از رفتار سازمانی را از دیدگاه سازمان به عنوان یک کل آغاز می‌کند. در ابتدا شالوده فرهنگ سازمانی را بررسی می‌کنیم تا محرک‌ها و کارکردهای آن برای شما مشخص شود. در ادامه چهار نوع فرهنگ سازمانی و روابط آن‌ها با پیامدهای گوناگون را مرور خواهیم کرد و پس از آن درباره راه‌های تغییر فرهنگ سازمانی توسط مدیران بحث خواهد شد. در نهایت درباره چگونگی نهاده‌سازی فرهنگ سازمانی با استفاده از جامعه‌پذیری و مرشدی بحث و بر چگونگی استفاده از دانش این فرآیندها برای افزایش موفقیت و خوشحالی در طول مسیر شغلی تمرکز می‌کنیم.

۱.۱۴ شالوده فرهنگ سازمانی: درک محرک‌ها و کارکردهای آن

پرسش اصلی

فرهنگ چیست و چرا درک لایه‌ها و کارکردهای آن مهم است؟

تصویر بزرگ‌تر

با وجود تأثیر اندک احتمالی شما بر فرهنگ سازمانی کارفرما، قطعاً تحت تأثیر آن قرار خواهید گرفت. فرهنگ بر پیامدهای سطح فردی، گروهی و تیمی تأثیرگذار است. در این بخش با عوامل ایجاد کننده فرهنگ سازمانی و چگونگی تأثیرگذاری فرهنگ بر سایر فرآیندهای سازمانی و همچنین با سه سطح تشکیل دهنده فرهنگ و کارکردهای آن برای سازمان‌ها آشنا خواهید شد.

این جمله که «فرهنگ، استراتژی را برای صبحانه می‌خورد» به متخصص مدیریت، پتر دراگر منتسب است. اما با استفاده مارک فیلدز^۱، مدیرعامل شرکت فورد موتور در سال ۲۰۰۶، توجه همه را به خود جلب کرد. این شعار در حال حاضر در «اتاق جنگ» شرکت، محلی برای ملاقات مدیران و بحث آن‌ها با یکدیگر درباره اجرای استراتژی‌های شرکت، آویخته شده است. مدیرعامل پیشین فورد، آلن مولالی^۲، اتاقی را ایجاد کرد که شامل نمودارهای مختلف و فهرست‌های محصولات است. شعار فرهنگ به عنوان یک یادآور تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت فورد عمل می‌کند. سایرین نیز با تأکید فورد بر فرهنگ سازمانی موافق هستند.

آلن موری^۳، ویراستار فورچون، با مطالعه فهرست‌های بهترین شرکت‌ها برای کار کردن نتیجه گرفت که شرکت‌های بسیار خوب، تنها «غذای رایگان، مزایای سخاوتمندانه و محل خواب نیمروزی^۴» (گرچه این موارد هم خیلی خوب هستند) ارائه نمی‌دهند. به اعتقاد او فرهنگ جوهره سازنده شرکت‌های بزرگ است. به گفته او «کارکنان فعلی به دنبال فرهنگ شرکتی هستند که برای آن‌ها و مشارکت آن‌ها ارزش قائل شود».

بروس آریانز^۵، سرمربی تیم آریزونا کاردینالز^۶، به قدرت فرهنگ شرکتی معتقد است. وقتی یک خبرنگار نظر او را درباره موفقیت تیم در دو فصل اخیر پرسید- کاردینالز از ۴۸ بازی فصل، ۳۶ بازی را برنده شد- او اعلام کرد: «دلیل این موفقیت فرهنگ حاکم در رختکن است. فرهنگ همیشه قادر به شکست استعداد است و ما دارای فرهنگ، رهبری و پاسخگویی عالی هستیم».

یکی از اهداف اصلی ما در این فصل، کمک به درک چگونگی استفاده مدیران از فرهنگ سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی است. این بخش را با بررسی شالوده فرهنگ سازمانی آغاز می‌کنیم.

تعریف فرهنگ و بررسی تأثیر آن

فرهنگ سازمانی به عنوان «مجموعه‌ای از مفروضات ضمنی مشترک و مسلم یک گروه و تعیین کننده چگونگی ادراک، تفکر و واکنش به محیط‌های گوناگون است». این تعریف، چهار ویژگی مهم فرهنگ سازمانی را برجسته می‌کند:

- مفهوم مشترک: فرهنگ سازمانی شامل عقاید و ارزش‌های مشترک میان گروهی از افراد است.

¹ Mark Fields

² Alan Mulally

³ Alan Murray

⁴ nap pods

⁵ Bruce Arians

⁶ Arizona Cardinals

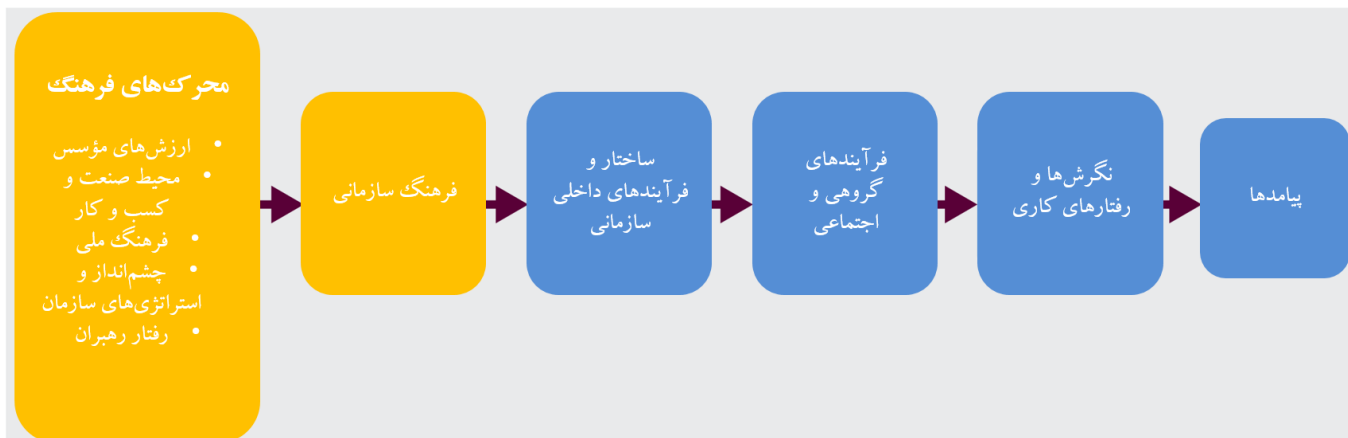
• **آموخته شده در طول زمان:** فرهنگ از طریق فرآیندهای جامعه‌پذیری و مرشدی به کارکنان جدید منتقل می‌شود که در ادامه این فصل به آن‌ها پرداخته خواهد شد.

• **تأثیرگذاری بر رفتار در محل کار:** تأثیر فرهنگ بر رفتار، دلیلی است برای «فرهنگ استراتژی را برای صبحانه می‌بلعد».

• **تأثیرگذاری بر پیامدها در چند سطح:** فرهنگ بر پیامدهای سطوح فردی، گروهی/تیمی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. شکل ۲.۱۴، چارچوبی مفهومی برای درک عوامل محرک و آثار فرهنگ سازمانی فراهم می‌کند. پنج عنصر محرک فرهنگ سازمانی عبارت‌اند از:

- ارزش‌های مؤسس.
- محیط صنعت و کسب و کار.
- فرهنگ ملی.
- چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان.
- رفتار رهبران.

به همین ترتیب، فرهنگ سازمانی نیز بر نوع ساختار سازمانی یک شرکت و مجموعه‌ای از فرآیندهای داخلی پیاده‌سازی شده برای پیگیری اهداف آن (شامل اقدامات منابع انسانی) تأثیر می‌گذارد. در ادامه این ویژگی‌های سازمانی نیز بر مجموعه‌ای از فرآیندهای گروهی و



اجتماعی اثر می‌گذارند. این توالی در نهایت بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری و مجموعه‌ای از پیامدهای سازمانی تأثیر می‌گذارند. در مجموع، بر اساس شکل ۲.۱۴، دامنه تأثیر گسترده فرهنگ سازمانی، بسیاری از پیامدهای فردی، گروهی و سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یک بار دیگر تکرار می‌کنیم که این دلیلی است که فرهنگ استراتژی را برای صبحانه می‌بلعد.

شکل ۲.۱۴ پیامدها و جریان فرهنگ سازمانی

SOURCE: Adapted from C. Ostroff, A. J. Kinicki, and R. S. Muhammad, "Organizational Culture and Climate," in **Handbook of Psychology**, vol. 12, 2nd ed., I.B. Weiner, N.W. Schmitt, and S. Highhouse, eds. (Hoboken, NJ: Wiley, 2013), 643–676. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.

سه سطح فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در سه سطح عمل می‌کند:

۱. مصنوعات قابل مشاهده^۱.

¹ Observable artifacts

۲. ارزش‌های قراردادی^۱.

۳. مفروضات بنیادین^۲.

این سطوح از لحاظ مشاهده‌پذیری و مقاومت در برابر تغییر با یکدیگر تفاوت دارند و هر یک بر دیگری تأثیر می‌گذارد. در ادامه هر یک از آن‌ها را بررسی می‌کنیم.

سطح ۱- مصنوعات قابل مشاهده: در قابل مشاهده‌ترین سطح، فرهنگ از مصنوعات قابل مشاهده تشکیل شده است. **مصنوعات،**

تجلی مادی فرهنگ یک سازمان و شامل موارد زیر هستند:

- سرواژه‌ها.
- شکل لباس پوشیدن.
- جوایز.
- افسانه‌ها و داستان‌های گفته شده درباره سازمان.
- تشریفات و مراسم قابل مشاهده.
- فضاهای مخصوص پارکینگ.
- تصاویر روی دیوار.

مثلاً در فیسبوک کلمه هک^۳ در همه فضاهای شرکت دیده می‌شود. و نمادی از «روش هکر^۴» برای پیگیری بهبود مستمر و به چالش کشیدن وضعیت موجود است. شرکت مسافرتی آنلاین کایاک دات کام^۵، از یک فیل پر شده با ارتفاع دو فوت به نام آنابل^۶ به عنوان یک مصنوع استفاده می‌کند. آنابل در یک اتاق کنفرانس مخصوص طراحی شده و مخصوص جلسات یا بحث‌های حساس می‌نشیند. پاول انگلیش^۷، بنیانگذار و مدیر ارشد فناوری، این اتاق را ایجاد کرد زیرا طرح کف اتاق باز^۸ کایاک برای بحث در مورد موضوعات حساس مناسب نیست. آنابل «فیل اتاقی» است که بحث درباره موضوعات دشوار آنجا انجام می‌شود. شرکت احساس می‌کند که آنابل و اتاق کنفرانس منجر به ارتباطات صادقانه‌تر و سازنده میان کارکنان شده است. تغییر مصنوعات نسبت به سایر جنبه‌های غیر ملموس فرهنگ سازمانی آسان‌تر است.

آنابل فیل، مصنوعی از فرهنگ سازمانی در کایاک دات کام است که به عنوان یک کاتالیزور عمل می‌کند تا کارکنان از یک موضوع مهم اما دشوار، معروف به فیل در اتاق چشم‌پوشی نکنند. آیا می‌توانید مصنوعات دیگری را در نظر بگیرید که باعث تحریک افراد به ارائه بازخورد صادقانه می‌شود؟

© photonic 2/Alamy RF

سطح ۲- ارزش‌های قراردادی: ارزش‌ها در فصل دوم به عنوان ایده‌آل‌های انتزاعی هدایت‌کننده تفکر و رفتار ما در همه موقعیت‌ها

تعریف شدند. در زمینه فرهنگ سازمانی، ما بین ارزش‌های قراردادی و بروز یافته^۹ تمایز قائل می‌شویم.

¹ Espoused values

² Basic underlying assumptions

³ hack

⁴ the hacker way

⁵ Kayak.com

⁶ Annabelle

⁷ Paul English

⁸ open floor plan

⁹ Enacted values

• **ارزش‌های قراردادی: ویژگی‌ها و هنجارهای صریح تعیین شده‌ی ترجیحی توسط یک سازمان هستند.** این ارزش‌ها عموماً توسط مؤسس یک شرکت جدید یا کوچک و مدیر ارشد تیم در یک سازمان بزرگ مقرر می‌شوند. اغلب شرکت‌ها یک فهرست کوتاه دارند. مثلاً ارزش‌های قراردادی ایکیا^۱ فروتنی، اراده، سادگی، همبستگی و اشتیاق است. گوگل و زاپوس نیز هر یک ۱۰ ارزش قراردادی دارند.

به دلیل انتقال صریح ارزش‌های قراردادی به کارکنان، مدیران نسبت به تأثیر مستقیم آن‌ها بر رفتار کارکنان امیدوارند. اما همواره افراد به صورت خودکار حرف و عمل یکسانی ندارند. رهبری در شرکت سی‌وی‌اس هلث^۲، متوجه این شکاف شد و تغییری استراتژیک را برای تطابق ارزش‌های بیان شده با اقداماتش ایجاد کرد.

مثال: اوایل سال گذشته [۲۰۱۴] هنگامی که [مدیر عامل شرکت لری] مرلو اعلام کرد که سی‌وی‌اس فروش محصولات دخانیات را تا ۱۱ اکتبر ۲۰۱۴ متوقف می‌کند، یک لحظه مهم در تحولات این شرکت رخ داد - مهلتی که تقریباً یک ماه زودتر به آن رسیده بود. این تصمیم به معنای از دست دادن حدود ۲ میلیارد دلار فروش بود. تیم اجرایی سی‌وی‌اس به سرپرستی مرلو، تصمیم گرفت که ادامه‌ی فروش سیگار برای شرکتی که به صورت همزمان سعی در فروش خود به عنوان یک غول مراقبت‌های بهداشتی دارد، غیرقابل قبول شود.

• **ارزش‌های بروز یافته: ویژگی‌ها و هنجارهایی هستند که نشان داده یا به رفتار کارکنان تبدیل می‌شوند.** این ارزش‌هایی هستند که کارکنان براساس مشاهدات خود از اتفاقات روزانه، به سازمان نسبت می‌دهند. مثلاً در شرکت سی‌وی‌اس، مدیران باید شکاف بین ارزش‌های قراردادی و ارزش‌های بروز یافته را کاهش دهند زیرا می‌توانند به شکل چشمگیری نگرش‌های کارکنان و عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند.

بر اساس یک بررسی توسط مرکز منابع اخلاقی، با وضع یک الگوی اخلاقی خوب و عمل به قول‌ها و تعهدات توسط مدیریت احتمال رفتار اخلاقی کارکنان بیشتر می‌شود. این یافته با مطالعه‌ی دیگری در مورد ادغام شرکت‌ها تأیید شد؛ با اعتقاد کارکنان به تطابق رفتار با ارزش‌های قراردادی شرکت جدید، بهره‌وری آن‌ها و عملکرد پس از ادغام افزایش یافت.

سطح ۳- مفروضات بنیادین: مفروضات بنیادین، ارزش‌های سازمانی هستند که به مرور زمان مسلم شناخته شده و به مفروضاتی برای هدایت رفتار سازمانی تبدیل می‌شوند. مفروضات بنیادین، باورهای عمیق کارکنان درباره‌ی شرکت و هسته‌ی فرهنگ سازمانی هستند. همانطور که انتظار دارید، این مفروضات در برابر تغییر مقاوم هستند. شیوه‌ای را در نظر بگیرید که مدیرعامل یونیلور^۳، پاول پلمن^۴، یک باور اصلی به پایداری^۵ را تقویت می‌کند (بخش رفتار سازمانی در عمل را ببینید).

پایداری، «توانایی شرکت در ایجاد سود بدون هدر دادن منابع شامل افراد خود، جامعه و سیاره‌ی زمین است.» دستیابی به این ویژگی، برخی اوقات «سبز بودن» نامیده می‌شود و به یک اولویت برای بسیاری از شرکت‌ها تبدیل شده است.

رفتار سازمانی در عمل

¹ Ikea

² CVS Health

³ Unilever

⁴ Paul Polman

⁵ sustainability

تقویت فرهنگ پایداری در شرکت یونیلیور

وقتی پاول پلمن در سال ۲۰۰۹ مدیرعامل یونیلیور شد، به تحلیلگران وال استریت اعلام کرد که شرکت از این پس راهنمای درآمد و صورت سود و زیان سه ماهه را منتشر نمی کند. این موضوع، بی سابقه است! تحلیلگران شوریوند و قیمت سهام بلافاصله افت کرد. پلمن در تلاش برای دستیابی به چه چیزی بود؟ او می خواست باوری عمیق به پایداری را در بین همه کارکنان شرکت ایجاد کند. وی این تلاش خود را با ایجاد سه زمینه اصلی تمرکز بر پایداری، بهبود سلامت و رفاه، کاهش تأثیرات زیست محیطی و بهبود معیشت آغاز کرد. این شرکت همچنین هدف خود را «دو برابر کردن کسب و کار ما ضمن کاهش اثرات زیست محیطی و افزایش تأثیرات مثبت اجتماعی قرار داد». شرکت به دنبال (۱) ارتقای رفاه ۱ میلیارد نفر از طریق تأثیرگذاری بر آنها برای شستن دست ها و مسواک زدن و فروش غذاهای کم نمک و کم چرب و (۲) بهبود «زندگی ۲ میلیون کودک و مادران آنها تا سال ۲۰۱۶ با دسترسی به کارمندان بهداشت، تغذیه اساسی و مداخلات نجات بخش زندگی» بود.

یونیلیور همچنین سیاست های تأمین منابع خود- الزامات انجام تجارت با شرکت- را اصلاح و به موارد زیر تبدیل کرد:

۱. کسب و کار به شکل قانونی و سالم انجام می شود.
 ۲. کار بر اساس شرایط استخدام مورد توافق و مستند انجام می شود.
 ۳. با کارکنان به صورت برابر و توأم با احترام و کرامت رفتار می شود.
 ۴. همه کارکنان سن مناسبی دارند.
 ۵. از سلامت و امنیت کارکنان محافظت می شود.
 ۶. حق مالکیت زمین از جمله مردم محلی مورد حفاظت قرار گرفته و ارتقاء داده می شود.
 ۷. کسب و کار به شکلی انجام می شود که شامل پایداری باشد و اثرات زیست محیطی را کاهش دهد.
- پلمن به سرمایه گذاران اعلام کرد: «اگر این کار را نمی کنید [پایداری]، من به عنوان یک انسان برای شما احترام قائلم اما پول خود را وارد شرکت ما نکنید». به اعتقاد او اهداف اصیل نباید فدای بازده سهامدار شود. او همچنین گفت: «هدف ما داشتن یک مدل کسب و کار پایدار در خدمت مصلحت عمومی است، به همین سادگی».

نتایج اصرار یونیلیور برای داشتن یک فرهنگ پایداری چیست؟ به نظر پلمن، در حال حاضر دلبستگی کارکنان بیشتر و شرکت مکان مطلوب تری برای کار کردن است. شرکت در حال پول سازی و مشارکت در دستیابی به یک مصلحت عمومی است. طبق گزارش پایداری داو جونز، در «سال ۲۰۱۴، شرکت از پنجمین سال رشد خط بالا و پایین برخوردار بود. از سال ۲۰۰۸، شرکت با حذف مواد خام و بسته بندی و کاهش ضایعات دفع شده، تا ۴۰۰ میلیون یورو هزینه های خود را کاهش داد. از سال ۲۰۱۴، ۳۳ درصد از محصولات غذایی و خوراکی های این شرکت با توجه به دستورالعمل های غذایی شناخته شده در سطح جهانی، بالاترین استانداردهای غذایی را برای گروه محصولات مربوطه خود دارند، که به بهبود رژیم های غذایی برای ۵۵ میلیون نفر کمک می کند».

به گفته کارکنان یونیلیور «انجام کار خوب در دی ان ای^۱ شرکت است». این همان مفروضات بنیادی مد نظر ما است.

بیانید

۱. به نظر شما، نیروی محرک تمایل پلمن به ایجاد یک فرهنگ پایداری چه بود؟
۲. آیا با نظر پلمن درباره مزایای کسب و کار ملموس ارزش های فرهنگی یونیلیور موافقت می کنید؟ چرا؟

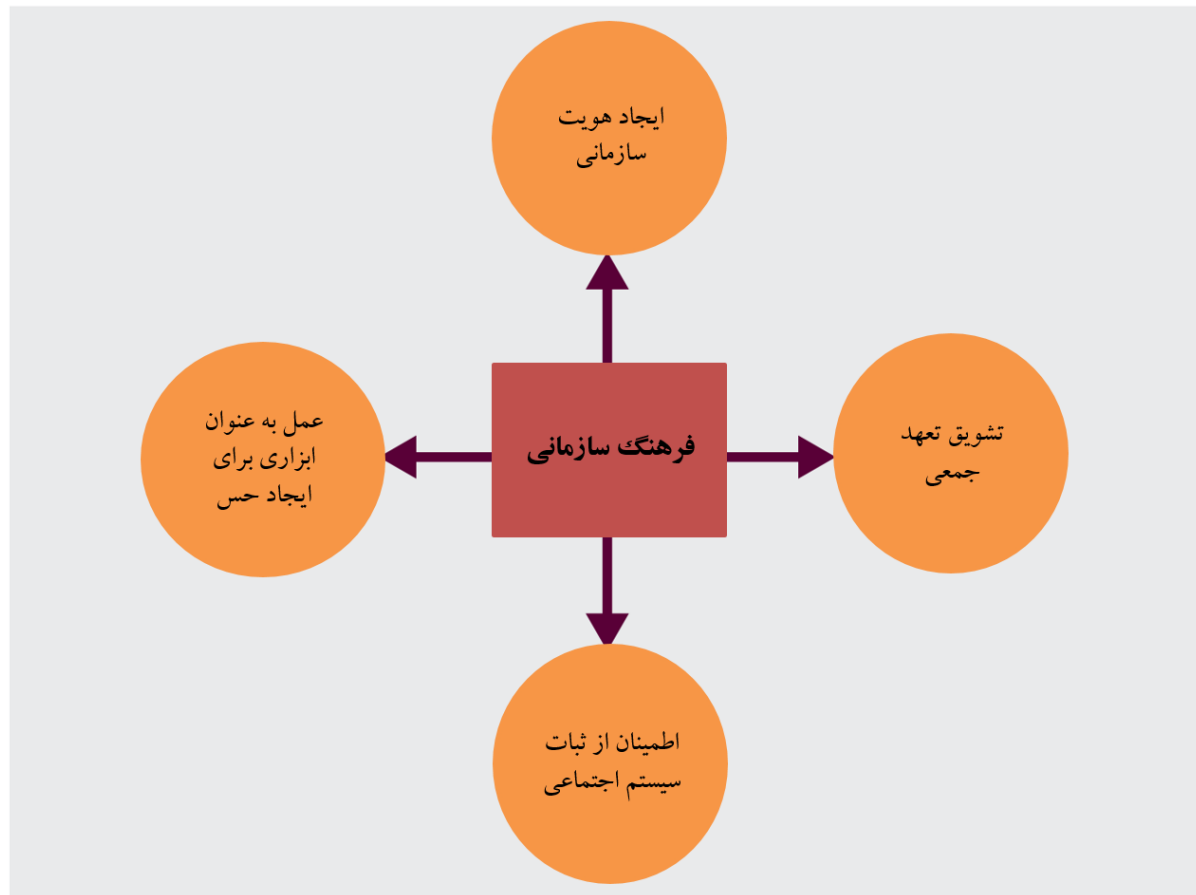
^۱ DNA

۳. فارغ از موافقت یا عدم موافقت شما با نظر پلمن، آیا به نظر شما گفتن این حرف به سهامداران که اگر با طرح پایداری موافق نیستند پول خود را وارد شرکت نکنند، عاقلانه است؟ چرا؟

چهار کارکرد فرهنگ سازمانی

یک فرهنگ سازمان، چهار کارکرد مهم دارد (شکل ۳.۱۴) را ببینید:

۱. ایجاد هویت سازمانی.
۲. تشویق تعهد جمعی.
۳. اطمینان از ثبات سیستم اجتماعی.
۴. عمل به عنوان ابزاری برای ایجاد حس^۱.



شکل ۳.۱۴ چهار کارکرد فرهنگ سازمانی

SOURCE: Adapted from discussion in L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," Administrative Science Quarterly, September 1983, 339-358. Copyright 1983. Reprinted with permission of Sage Publications, Inc.

¹ sense-making device

برای کمک به عملی کردن این کارکردها، چگونگی شکل‌گیری هر یک از آن‌ها را خطوط هوایی ساوت‌وست در نظر می‌گیریم. این شرکت برای ارائه خدمات به مشتریان داخلی، بیشتر از هر شرکت دیگری رشد کرده و ۴۳ سال متوالی سودآور بوده است. همچنین برای ۲۲ سال متوالی، در فهرست تحسین‌برانگیزترین شرکت‌های جهان فورچون جای گرفت و به عنوان خطوط هوایی سال ۲۰۱۵، ایر ترنسپورت ورلد^۱ انتخاب شد.

کارکرد اول - فرهنگ برای کارکنان یک سازمان هویت ایجاد می‌کند: هویت کارکنان خطوط هوایی ساوت‌وست، بر این

باور استوار است که رضایت کارکنان و وفاداری مشتری، مهم‌تر از سود شرکت است. گری کلی^۲، مدیرعامل شرکت، با اعلام اینکه «افراد ما بزرگترین نقطه قوت و پایدارترین مزیت رقابتی ما هستند» به این موضوع اشاره کرد.

ساوت‌وست با نشان دادن از طریق شیوه‌های مختلف اهمیت دادن به کارکنان، این هویت را تقویت می‌کند. مثلاً صندوق حوادث غیرمترقبه^۳ شرکت، بر اساس مشارکت داوطلبانه به کارکنان دارای مشکل کمک می‌کند. برنامه تقسیم سود آن در سال ۲۰۱۶ مبلغ ۶۲۰ میلیون دلار پرداخت و حدود ۱۵/۶ درصد به غرامت هر کارمند اضافه کرد. هویت مردم محور ساوت‌وست با این حقیقت تقویت شد که آن یک کارفرمای انتخابی است. شرکت در سال ۲۰۱۵ برای ۶۳۸۰ فرصت شغلی، ۳۷۱۲۰۲ رزومه دریافت کرد.

همچنین توسط نشریات زنان حرفه‌ای^۴ و هیسپانیک^۵ به ترتیب به عنوان موقعیت‌های برجسته برای زنان و اسپانیایی زبان‌ها انتخاب شد و کنفرانس ملی شهروندی این شرکت را به دلیل استفاده از زمان، استعدادها و منابع در مشارکت مدنی به عنوان یکی از شرکت‌های فهرست The Civic 50 برگزید.

کارکرد دوم - فرهنگ تعهد جمعی را تسهیل می‌کند: مأموریت ساوت‌وست، وقف خود برای «بالاترین کیفیت خدمات به

مشتریان توأم با حس صمیمیت، دوستی، غرور فردی و روح جمعی است.» این تعهد خدمت به دیگران مورد حمایت حدود ۴۹۰۰۰ کارمند است. این شرکت در سال ۲۰۱۴ توسط رتبه‌بندی تمکین اکسپرینس^۶ به عنوان بهترین ارائه دهنده خدمات مشتریان انتخاب شد و به عنوان چهارمین بار در جایگاه نخست خطوط هوایی جای گرفت. همچنین بر اساس آمار وزارت راه و ترابری از سپتامبر ۱۹۸۷، ساوت‌وست کمترین میزان شکایات مسافران را در میان خطوط هوایی مطرح آمریکا در سافت کرده است. تعهد به خدمت تنها به مشتریان ساوت‌وست خلاصه نمی‌شود؛ کارکنان در سازمان‌های غیرانتفاعی محلی و ملی بیش از ۱۳۰۰۰۰ ساعت فعالیت داوطلبانه انجام دادند.

کارکرد سوم - فرهنگ ثبات سیستم اجتماعی را ارتقاء می‌دهد: ثبات سیستم اجتماعی میزانی است که محیط کاری مثبت و

تقویت کننده تصور و تعارض و تغییر به شکل اثربخش مدیریت می‌شود. ساوت‌وست به خاطر فلسفه داشتن محیط سرگرم کننده، برگزاری میهمانی و جشن گرفتن مشهور است. مثلاً، به کارکنان در هر شهری که فعالیت می‌کنند بودجه‌ای برای میهمانی‌ها اختصاص داده می‌شود. همچنین شرکت با کمک مجموعه‌ای از جوایز مبتنی بر عملکرد و خدمت، تلاش کارکنان را تقویت می‌کند. داشتن کمترین

¹ Air Transport World

² Gary Kelly

³ catastrophe fund

⁴ Professional Women

⁵ Hispanic

⁶ Temkin Experience Ratings

میزان ترک خدمت در صنعت خطوط هوایی نشان از محیط مثبت و غنی کننده شرکت دارد. همچنین ساوت وست در سال ۲۰۱۵، به عنوان یکی از بهترین محل های کار در فهرست گلسدور^۱ انتخاب شد.

این تصویر نشان دهنده فرهنگ ساوت وست است. کارمندان در یک ترمینال فرودگاه مشغول تفریح هستند تا احساس احتمالی خستگی مسافران را کم کنند. به نظر شما این کارمندان می توانند روحیه مسافران را افزایش دهند؟
© Denver Post/Getty Images

کارکرد چهارم - فرهنگ با کمک به اعضاء برای درک محیط اطراف خود، رفتارها را شکل می دهد: درک محیط اطراف، به کارکنان کمک می کند تا دلیل فعالیت های سازمان و چگونگی تحقق اهداف بلندمدت آن را بفهمند. با توجه به اینکه رهبری ساوت وست حمل و نقل زمینی را به عنوان رقیب اصلی خود در سال ۱۹۷۱ در نظر گرفته است، کارکنان دلیل چشم انداز شرکت مبنی بر بودن به عنوان بهترین وسیله حمل و نقل سریع، ارزان، پرتکرار و نقطه به نقطه در آمریکا را درک می کنند. کارمندان می دانند که باید عملکرد استثنایی مانند آماده سازی هواپیما در ۲۰ دقیقه را بدست آورند، زیرا برای رقابت با شرکت حمل و نقل اتوبوسی گریهوند^۲ و اتومبیل باید هزینه ها را کاهش دهند. در نتیجه، شرکت با استفاده از جوایز مبتنی بر عملکرد و تقسیم سود، ارزش خود را برای خدمات برجسته مشتری و عملکرد بالا تقویت می کند. کارکنان حدود ۱۳ درصد سهام شرکت را در اختیار دارند.

فعالیت عملی

ارزیابی سطح فرهنگ کارفرمای فعلی

با توجه به کارفرمای فعلی یا پیشین خود به پرسش های زیر پاسخ دهید. (اگر به عنوان یک کارمند تجربه ندارید، مدرسه یا دانشگاه فعلی یا شرکتی را در نظر بگیرید که به دنبال پیوستن به آن هستید.)

۱. چه مصنوعاتی در محل کار می بینید؟ این مصنوعات بیانگر چه چیزی درباره کارفرمای شما هستند؟
۲. ارزش های قراردادی شرکت چیست؟ به نظر شما رفتارهای بروز یافته مدیریت با این ارزش های قراردادی تطابق دارد؟
۳. سه باور کلیدی درباره کارفرمای خود را شناسایی کنید. می توانید از همکاران نیز همین پرسش را مطرح کنید. آیا این باورها با معنای مصنوعات توصیفی در پاسخ پرسش اول مطابقت دارد؟
۴. فرهنگ کارفرمای خود در مقایسه با ساوت وست چگونه است؟

۲.۱۴ تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر پیامدها

¹ Glassdoor
² Greyhound

پرسش اصلی

ارتباط انواع فرهنگ سازمانی با پیامدها چگونه است؟

تصویر بزرگ‌تر

به نظر شما شرکت‌های موجود در فهرست ۱۰۰ محل کار برتر، دارای فرهنگ منحصربه‌فردی هستند؟ چگونه می‌توان فهمید چه نوع فرهنگی در این شرکت‌ها یا محل کار فعلی شما وجود دارد؟ در این بخش شما با چهار نوع فرهنگ تعریف شده توسط چارچوب ارزش‌های رقابتی^۱ آشنا خواهید شد. همچنین به میزان ارتباط این چهار نوع فرهنگ با پیامدهای مهم پی خواهید برد.

برای یادگیری چگونگی ارتباط فرهنگ‌های گوناگون با پیامدها، نیاز به روشی برای طبقه‌بندی انواع فرهنگ‌ها است. علیرغم دشواری دستیابی به توافق به دلیل پیچیدگی فرهنگ، دانشگاهیان سه چارچوب مختلف را پیشنهاد و بر آن‌ها آزمایش علمی انجام دادند. چارچوب ارزش‌های رقابتی، پرکاربردترین چارچوب است که در اینجا در خصوص آن بحث خواهیم کرد. این چارچوب همچنین به عنوان یکی از ۴۰ چارچوب مهم مطالعه سازمان‌ها و رویکردی معتبر برای دسته‌بندی فرهنگ سازمانی است. در این بخش همچنین روابط میان انواع فرهنگ و پیامدها مورد بحث قرار خواهد گرفت.

آشنایی با انواع فرهنگ از طریق چارچوب ارزش‌های رقابتی

چارچوب ارزش‌های رقابتی، شیوه‌ای کاربردی برای مدیران به منظور درک، سنجش و تغییر فرهنگ سازمانی فراهم می‌کند. در این چارچوب چهار نوع اصلی فرهنگ سازمانی به این شکل تعریف می‌شوند: گروهی^۲، ادوکراسی^۳، سلسله‌مراتبی^۴ و بازاری^۵ که همه اینها در شکل ۴.۱۴ قابل ملاحظه هستند.

این چارچوب توسط تیمی از پژوهشگران ارائه شد که در پی دسته‌بندی شیوه‌های مختلف ارزیابی اثربخشی سازمانی بودند. بر اساس پژوهش آن‌ها، سنج‌های اثربخشی سازمانی در دو بعد یا محور اصلی متفاوت است. یک محور نشان می‌دهد که آیا توجه و تلاش سازمان معطوف به پویایی‌های داخلی و کارکنان است یا به محیط بیرونی و مشتریان و سهامداران. محور دوم نیز ترجیح یک سازمان به انعطاف‌پذیری و اختیار را در برابر کنترل و ثبات می‌سنجد. ترکیب این دو محور، چهار نوع فرهنگ سازمانی با ارزش‌های اصلی و مجموعه معیارهای گوناگون ارزیابی اثربخشی سازمانی را ایجاد می‌کند. شکل ۴.۱۴، دستور کار استراتژیک هر نوع فرهنگ (همکاری، ایجاد و ...) و نیز ابزار و اهداف هر یک را نشان می‌دهد. هر نوع فرهنگ ویژگی‌های خاص خود را دارد و علیرغم میل به غالب بودن در هر یک از فرهنگ‌ها، این ترکیبی از آن‌ها است که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. بحث درباره انواع فرهنگ‌ها را از ربع بالا سمت چپ چارچوب ارزش‌های رقابتی آغاز می‌کنیم.

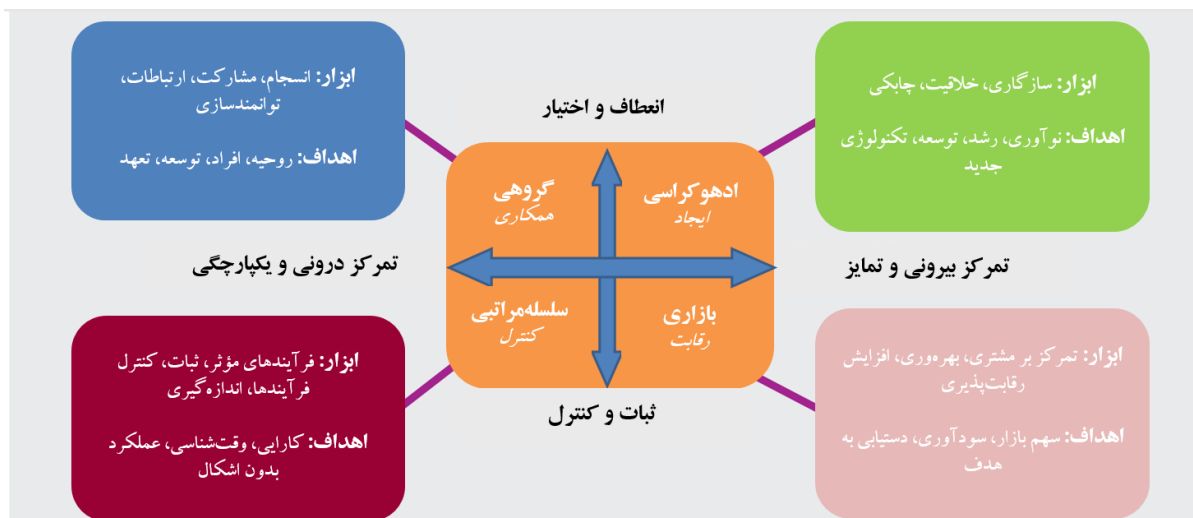
¹ competing values framework (CFV)

² clan

³ adhocracy

⁴ hierarchy

⁵ market



شکل ۴.۱۴ چارچوب ارزش‌های رقابتی

فرهنگ در دو محور ارزش‌های رقابتی متفاوت است: انعتاف‌پذیری و اختیار در برابر ثبات و کنترل و تمرکز درونی و یکپارچگی در برابر تمرکز بیرونی و تمایز. این منجر به چهار دسته سازمان می‌شود که هر یک ویژگی خاص خود را دارند.

SOURCE: Adapted from K. S. Cameron, R. E. Quinn, J. Degraff, and A. V. Thakor, **Competing Values Leadership** (Northampton, MA: Edward Elgar, 2006), 32

فرهنگ گروهی: یک شرکت با فرهنگ گروهی، دارای تمرکز درونی است و به جای ثبات و کنترل برای انعتاف‌پذیری

ارزش‌قائل است. چنین شرکتی به سازمانی خانوادگی شبیه است که با تشویق همکاری، اعتماد و پشتیبانی میان کارکنان به اثربخشی دست پیدا می‌کند. این نوع فرهنگ بسیار کارمندمحور است و تلاش می‌کند از طریق اجماع و رضایت شغلی به انسجام و از طریق مشارکت و توسعه کارکنان به تعهد دست پیدا کند. این سازمان‌ها، منابع قابل توجهی را برای به کارگیری و توسعه کارکنان خود اختصاص می‌دهند و مشتریان خود را به عنوان شرکاء در نظر می‌گیرند. استراتژی این فرهنگ همکاری است.

مثال: فورچون بین سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۶، هفت بار گوگل را به عنوان بهترین شرکت برای کار کردن انتخاب کرد. لری پیج، مؤسس و مدیرعامل سابق گوگل، فرهنگ را به عنوان یک محیط «خانوادگی» توضیح داد. به گفته او: «شغل من کسب اطمینان از این است که همه افراد شرکت فرصت‌های عالی و احساس یک تأثیر معنادار و سهم بودن در مصلحت جامعه را داشته باشند مهم است که شرکت مانند یک خانواده باشد، افراد احساس کنند بخشی از شرکت‌اند و سازمان مانند خانواده آن‌ها است. وقتی شما اینطور با افراد رفتار کنید، بهره‌وری بیشتری نیز خواهید داشت». گوگل به صورت هفتگی جلساتی با حضور همه کارکنان^۱ برگزار می‌کند که آنان امکان پرسش درباره شرکت را از پیج، سرجی برین^۲، یکی از مؤسسان گوگل و سایر مدیران خواهند داشت. این اقدام، باعث افزایش ارتباطات و روحیه کارکنان به عنوان دو جنبه یک فرهنگ گروهی می‌شود.

© Martin Klimek/Zumapress/Newscom

کارمندان، در جشن رقص سالانه گوگل در مونتین ویو^۳ کالیفرنیا شرکت می‌کنند.

¹ all-hands (“TGIF”) meetings

² Sergey Brin

³ Mountain View

مثال: شرکت بیمه اموال و خسارات اکیوتی^۱، به عنوان دومین شرکت برتر برای کار کردن طبق فهرست فورچون در سال ۲۰۱۶، دارای یک فرهنگ گروهی است. مدیرعامل شرکت بن سالزمن^۲، به فورچون اعلام کرد: «ایجاد مکانی شاد و پر پاداش برای کارکنان به منظور ابراز خلاقیت ایشان، باعث ایجاد نوآوری، وفاداری زیاد و خدمات به مشتریان در سطح جهانی خواهد شد». کارمندان مزایای سخاوتمندانه‌ای دارند که به آن‌ها امکان می‌دهد در نحوه اداره شرکت مشارکت کنند که نتیجه نهایی سودآوری و نرخ رشک‌آمیز دو درصدی ترک خدمت است.

فرهنگ ادهوکراسی: واژه ادهوکراسی نشان دهنده سازمانی با ساختار و بوروکراسی کمتر و همچنین تیم مدیریتی متمرکز بر پاسخ به مشکلات به جای اجتناب از آن‌ها است. شرکت‌های دارای فرهنگ ادهوکراسی، تمرکز بیرونی دارند و برای انعطاف‌پذیری ارزش قائلمند. ایجاد محصولات و خدمات جدید، استراتژی آن‌ها است که با انطباق‌پذیری، خلاقیت و واکنش سریع به تغییرات بازار حاصل می‌شود. فرهنگ‌های ادهوکراسی بر خلاف فرهنگ‌های بازاری و سلسله‌مراتبی بر قدرت مرکزی و روابط اقتدار متکی نیست. این فرهنگ‌ها کارکنان را برای ریسک‌پذیری، خلاقانه فکر کردن و استفاده از شیوه‌های جدید برای انجام امور تشویق و توانمند می‌کنند. بر اساس مقاله‌ای در *وال استریت ژورنال*، به دلیل ریسک‌گریز شدت بسیاری از شرکت‌ها در آمریکا، فرهنگ ادهوکراسی در حال افول است. نکته منفی این روند اینجاست که برای ایجاد کسب و کارها، محصولات و مشاغل جدید، مقدار معینی از ریسک‌پذیری منطقی ضروری به نظر می‌رسد. اما از طرف دیگر، ریسک‌پذیری در صنایعی مانند تکنولوژی و انرژی و شهرهای ساحلی مانند سان‌فرانسیسکو و بوستون و شهرهای دانشگاهی مانند بولدر^۳، کلرادو^۴ و آستین^۵ تگزاس هنوز وجود دارد.

مثال: مدیرعامل پیشین، دیوید برنان^۶ اعلام کرد که شرکت داروهای بیولوژیک آسترازنکا^۷، «در حال آزمودن روش‌های جدید برای ساماندهی پژوهش‌ها به منظور ارتقای بهره‌وری است. اکنون دانشمندان مسئول داروهای در مرحله آزمایش هستند تا زمانی که آخرین آزمایش‌های انسانی را آغاز نکنند و فرهنگ واگذاری محصولات اولیه به دیگر محققان را مانند خط مونتاژ پایان دهند».

مثال: ایکیا، شرکت جهانی مبلمان خانگی سوئدی، از نوآوری برای رشد استفاده می‌کند. فرآیند توسعه محصول این شرکت، بر اساس تحقیقات گسترده است. مثلاً، این شرکت ۸۰۰۰ نفر را برای بررسی عادات روزمره آن‌ها مورد مطالعه قرار داد، با این امید که به چگونگی امکان بهبود این اقدامات با محصولات طراحی شده برای برآوردن نیازهای خاص پی ببرد. یکی از نتایج محصولی جدید به نام ناپر^۸ به عنوان یک آینه مجزا با یک قفسه در پشت برای آویز لباس بود.

فرهنگ بازاری: شرکت‌هایی با فرهنگ بازاری، دارای تمرکز بیرونی قوی هستند و به ثبات و کنترل بها می‌دهند. جهت‌گیری استراتژیک آن‌ها رقابت است. این شرکت‌ها تمایل قوی به نتیجه‌گرایی و دستیابی به اهداف دارند و به دلیل تمرکز آن‌ها بر محیط خارجی، مشتریان و سود بر توسعه و رضایت کارکنان اولویت دارند.

¹ Acuity

² Ben Salzmann

³ Boulder

⁴ Colorado

⁵ Austin, Texas

⁶ David Brennan

⁷ AstraZeneca

⁸ Knapper

مثال: گروه بیمبو^۱، بزرگترین شرکت نانوايي جهان است. مديران اين شرکت در يک کسب و کار با حاشيه اندک^۲ فعاليت مي کنند و بنا بر اين تمرکز زيادي بر اجرا دارند. به گفته نويسنده هاروارد بيزنس ريويو، «سود به ميزان زيادي بستگي به دادن مقدار مناسب محصولات بسيار فاسدشدني در لحظه و با هزينه مناسب به فروشگاهها دارد ... مثلاً، [اين شرکت] در مناطق شهري چين که خيابانها براي کاميونها بسيار باريک است، از سه چرخههاي حمل و نقل استفاده مي کند، شيوه اي که اولين بار در آمريکاي لاتين اجرا شد.» اين شرکت ضمن اداره ۱۷۱ کارخانه، بيش از ۱۰۰۰۰ محصول را به ۲۲ کشور تحويل مي دهد.

ارسال بيش از ۱۰۰۰۰۰ محصول به ۲۲ کشور را تصور کنيد. به نظر شما، به نظر شما اين کار به برنامه ريزي و اجراي دقيق نياز دارد؟ فرهنگ بازار محور بیمبو به اين امر کمک مي کند.

© Scott Olson/Getty Images

مثال: پابليکس سوپرمارکتس^۳، به عنوان بزرگترين سوپرمارکت زنجيره اي با مالکيت کارمندان^۴ در آمريکا، در سال ۲۰۱۶ رتبه ۶۷ را در فهرست ۱۰۰ شرکت برتر براي کار کردن به دست آورد. اين شرکت بسيار مشتري محور است و به کارکنان براي ارائه خدمت دوستانه و مفيد آموزش و پاداش مي دهد. به گفته نويسنده تجاري، ويکی اپلبام^۵، «پابليکس نياز مصرف کننده را به راحتي برطرف مي کند. مصرف کنندگان کوتاهترين مسير يک تجربه خريد و مبادله را مي خواهند که پابليکس اين را ارائه مي کند.»

فرهنگ سلسله مراتبي: استراتژي يک فرهنگ سلسله مراتبي، کنترل است. فرهنگ کنترل، داراي تمرکزي دروني است که باعث ايجاد يک محيط کاري رسمي تر و ساختارمندتر مي شود و بيش از انعطاف پذيري به ثبات و کنترل اهميت مي دهد. اين جهت گيري منجر به توسعه فرآيندهاي دروني قابل اعتماد، استفاده گسترده از سنجش و پياده سازي گستره اي از سازوکارهاي کنترل مي شود. اثربخشي از طريق کارايي، به هنگام بودن، کيفيت، ايمني و قابليت اطمينان در توليد و ارائه محصولات و خدمات سنجيده مي شود.

مثال: آمازون براي مديريت مؤثر فرآيندهاي گسترده حمل و نقل خود بر مزايای فرهنگ سلسله مراتبي متکی است. يک نويسنده هاروارد بيزنس ريويو اعلام کرد که شرکت با رعايت مستمر و مستحکم – ولو خسته کننده – برخي اصول کليدي به موفقيت دست يافته است ... آنها به جای تمرکز بر رقبا يا تغييرات تکنولوژي (مانند جهت گيري فرهنگ بازاری)، پيوسته بر بهبود تدريجي و اندک سرمايه گذاري مي کنند. آنها در کسب و کار اصلي خرده فروشي خود، به پيشرفت هاي فزاينده اي در سرعت تحويل و ارائه محصولات توأم با کاهش قيمت دست يافتند.»

مثال خوبي از دباوالاهای بمبي^۶ را در نظر بگيريد؛ افرادی که وعده هاي غذايي را براي مشتريان خانگي و ادارات ارائه مي کنند و ظروف خالي را پس مي گيرند. دباوالاهای براي انجام اثربخش شغل خود، بر فرهنگ سلسله مراتبي متکی هستند (بخش کاربرد حل مسئله را ببينيد).

¹ Grupo Bimbo

² low-margin business

³ Publix Super Markets

⁴ employee-owned

⁵ Vicky Applebaum

⁶ Mumbai's dabbawalas

کاربرد حل مسئله

دباوالاها برای ارسال کارای غذا بر فرهنگ سلسله‌مراتبی متکی است.

بیش از ۵۰۰۰ دباوالا در بمبئی هند روزانه بیش از ۲۰۰۰۰۰۰ جعبه غذا را تحویل می‌دهند. نیاز به این سرویس به دلیل وابستگی شدید جمعیت شاغل به داشتن یک وعده غذایی گرم برای ناهار افزایش یافت. دباوالاها ابتدا وعده‌هایی را که مشتریان برای خود در خانه تهیه کرده‌اند انتخاب می‌کنند، سپس اواخر صبح آن‌ها را به دفاتر تحویل می‌دهند و بعد از ناهار ظروف خالی را برداشته و برای روز بعد به خانه‌های مشتریان برمی‌گردانند. کارکنان مایلند هزینه خدمات را پردازند، و دباوالاها آنقدر در اجرا مهارت دارند که خدمات برای بسیاری از افراد مقرون به صرفه است.

هر دباوالا به یک گروه تعلق دارد و گروه‌ها خودشان را «با توجه به استخدام، تدارکات، جذب و نگهداری مشتری و حل تعارض مدیریت می‌کنند.» درون هر گروه، افراد دارای یک نقش مشخص سلسله‌مراتبی برای ایفای آن هستند. علیرغم میزان زیاد خودمدیریتی، گروه‌های مستقل باید با همکاری و هماهنگی یکدیگر در چهارمین شهر بزرگ جهان، ناهار را تحویل دهند. با وجود انجام بیش از ۲۰۰۰۰۰ تبادل روزانه، در شش روز هفته و ۵۲ هفته سال، اشتباهات بسیار نادر است.

یک فرهنگ سلسله‌مراتبی چگونه کمک می‌کند؟ دباوالاها از هیچ سیستم فناوری اطلاعات یا تلفن همراه استفاده نمی‌کنند. در عوض دارای سازمان، مدیریت، فرآیند و فرهنگی منسجم برای دستیابی به اهداف خود هستند. همه چیز با راه‌آهن حومه بمبئی آغاز می‌شود. یک کارگر یک دبا را از خانه مشتری گرفته و آن را به «نزدیکترین ایستگاه قطار می‌رساند، جایی که مرتب شده و بر اساس مقصد در یک جعبه چوبی قرار می‌گیرد. سپس با قطار به ایستگاه نزدیک به مقصد منتقل می‌شود. در آنجا دوباره مرتب شده و به کارگر دیگری اختصاص داده می‌شود، که قبل از ناهار آن را به دفتر مناسب تحویل می‌دهد.» این فرآیند در بعد از ظهر با برداشتن دباها و بازگشت به خانه مشتریان برعکس می‌شود. برنامه سیستم راه‌آهن به طور موثر زمان و سرعت فرآیند را تعیین می‌کند. مثلاً «کارگران ۴۰ ثانیه وقت دارند تا جعبه‌های دبا را در ایستگاه‌های اصلی و فقط ۲۰ ثانیه در ایستگاه‌های موقت بارگیری کنند.» این امر مستلزم پیدا کردن کاراترین شیوه برای انجام این وظایف است.

برخی کم‌کاری‌ها در سیستم وجود دارد. هر گروه دو یا سه کارگر اضافه برای کمک در موقع لزوم دارد. این مفید است؛ زیرا کارمندان در کارهای اصلی جمع‌آوری، مرتب‌سازی، حمل و نقل و روابط با مشتری آموزش متقابل می‌بینند.

کارگران مستقل چگونه ارتباط برقرار می‌کنند؟ دباوالاها از یک سیستم ابتدایی از نشانه‌ها برای برقراری ارتباط استفاده می‌کنند. سه علامت کلیدی در درب یک دبا گنجانده شده است. اولی نشان می‌دهد که دبا کجا باید تحویل شود. مورد دوم مجموعه‌ای از کاراکترها است: یک عدد که کارمند تحویل دهنده را نشان می‌دهد، یک کد حروف الفبا (دو یا سه حرف) برای ساختمان اداری و یک عدد که طبقه آن را نشان می‌دهد. مورد سوم - ترکیبی از رنگ و شکل، و در بعضی موارد، یک نقاشی - نشان دهنده ایستگاه مبدأ است. مشتریان نیز کیف‌های کوچک و منحصر به فرد خود را برای حمل دبا تهیه تا به کارگران کمک کند تا به یاد بیاورند چه کسی کدام را تهیه می‌کند.

آیا این مفید است؟ بله، این سیستم کاری نه تنها منجر به توزیع قابل اعتماد ناهار می‌شود، بلکه دباوالاها تمایل دارند که کل زندگی کاری خود را در همان گروه بمانند. کارمندان واقعاً به هم اهمیت می‌دهند.

بکارگیری رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله اصلی را تعریف کنید که دباوالاها سعی در اجتناب از آن دارند.

گام دوم: دلایل احتمالی را شناسایی کنید. کدام مفاهیم رفتار سازمانی در توضیح دلیل اثربخشی دباوالاها مفید هستند؟

گام سوم: پیشنهادات خود را در این خصوص ارائه کنید که آیا یک سیستم مشابه برای یک شرکت قابل مقایسه در آمریکا مفید است؟ توضیح دهید.

گونه‌های فرهنگی نشان دهنده ارزش‌های رقابتی هستند: چهار نوع فرهنگی، شامل برخی ارزش‌های اصلی متضاد هستند. ارزش‌های درونی مرتبط با فرهنگ‌های گروهی و سلسله‌مراتبی ممکن است با ارزش‌های بیرونی مرتبط با فرهنگ‌های ادهوکرایی و بازاری در تعارض باشند. همچنین انعطاف‌پذیری و اختیار مرتبط با فرهنگ‌های گروهی و ادهوکرایی، مغایر با ارزش‌های ثبات و کنترل شرکت‌های دارای فرهنگ سلسله‌مراتبی و بازاری هستند.

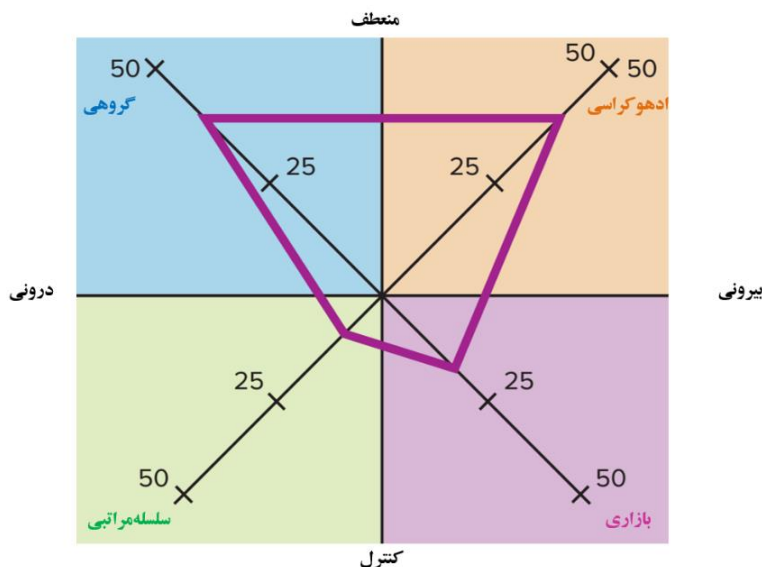
این تعارض‌ها مهم‌اند زیرا ممکن است موفقیت یک سازمان به توانایی آن برای عمل به ارزش‌های اصلی مرتبط با انواع رقابتی فرهنگ‌ها بستگی داشته باشد. گرچه برآمدن از پس این کار دشوار است اما قابل انجام است. اکتیویژن بلیزارد^۱ به عنوان یک توسعه دهنده بازی‌های ویدئویی، مثال خوبی است.

رفتار سازمانی در عمل

اکتیویژن بلیزارد، دو فرهنگ گروهی و ادهوکرایی را ادغام می‌کند.

اگر به بازی‌های ویدئویی علاقه‌مند باشید احتمالاً با یکی از بازی‌های اکتیویژن بلیزارد استفاده کرده‌اید. این شرکت پیشگام توسعه دهنده و ناشر بازی‌های ویدئویی، بازی‌های موفق و پرطرفداری مانند کال آف دیوتی^۲، ورلد آف وارکرفت^۳ و گیتار هیرو^۴ را تولید طراحی کرده است. در سال ۲۰۱۵، بیش از ۱۴ میلیارد ساعت به بازی‌های این شرکت اختصاص یافته است. این شرکت در سال ۲۰۱۶، به عنوان ۷۷ امین محل کار برتر در فهرست فورچون انتخاب شد (در سال ۲۰۱۵ این رتبه ۹۶ بود) و ۷۲۰۰ کارمند را در سراسر جهان به کار گرفت.

اینطور به نظر می‌رسد که فرهنگ این شرکت، ترکیبی از هر چهار نوع فرهنگ و با تأکید بیشتر بر گروهی و ادهوکرایی است (شکل ۵.۱۴ را ببینید).



¹ Activision
² Call of Duty
³ World of Warcraft
⁴ Guitar Hero

شکل ۵.۱۴ نمودار فرهنگ اکتیویژن (بر اساس مقالات توصیف کننده محیط کار در این شرکت)

یکی از کارکنان موضوع را به این شکل توضیح می‌دهد: «این خوش شانسی ما است که در محیطی کار می‌کنیم که تخیل، خلاقیت و بازی صرفاً مورد تشویق قرار نمی‌گیرد، بلکه ضروری است.» مدیرعامل شرکت، بای کاتیک^۱ چنین عقیده‌ای را به این شکل تقویت می‌کند: «همه کارهای ما با استعداد، خلاقیت الهام گرفته شده و تعهد به خوب بودن در کارکنانمان آغاز می‌شود». این فرهنگ به عنوان فرهنگی الهام بخش، خلاق و سرگرم کننده شناخته شده است.

غلبه فرهنگ گروهی: یکی از شعارهای شرکت این است: «بازی کنندگان (گیمرها) + بازی کردن = سرگرمی.» طبق اعلام وب سایت شرکت: «اکتیویژن بلیزارد، متشکل از گروهی از افراد است که عاشق سرگرمی با یکدیگر هستند و اشتیاق ما به بازی، به رفاقت کارمندان ما دامن می‌زند.» این خصوصیت فرهنگی با استفاده از منطقه بازی^۲ تقویت می‌شود. مؤسسه بهترین مکان کار کردن^۳، منطقه بازی را به عنوان «قلب دفتر مرکزی اکتیویژن بلیزارد توصیف کرد. کارکنان به بازی کردن در طول زمان‌های استراحت تشویق می‌شوند و شرکت به شکل منظم، مسابقاتی را برگزار و دو هفته یکبار رویدادهایی مانند منطقه بازی، شب بازی برگزار می‌کند.»

توسعه فردی مورد تشویق قرار می‌گیرد. مثلاً، اکتیویژن بلیزارد استودیو سامیت^۴، رویداد سالانه‌ای است که در آن تیم‌های توسعه بازی با یکدیگر ملاقات می‌کنند و بحث درباره تجارب یکدیگر منجر به یادگیری می‌شود. طبق اعلام مؤسسه بهترین مکان کار کردن، «تیم‌های توسعه، دانش ترکیبی و یافته‌های سالانه خود را در زمینه‌هایی مانند صدا و استعداد، هنر، طراحی، انیمیشن، برنامه‌نویسی و تولید به اشتراک می‌گذارند.» از دیگر اقدامات توسعه‌ای نیز می‌توان به مدرک کارشناسی ارشد مخصوص شرکت^۵ و آکادمی بلیزارد^۶ (به عنوان محلی برای تدریس متخصصان) اشاره کرد.

سایر ویژگی‌های فرهنگ جمعی نیز شامل مجموعه‌ای از مزایا برای کارکنان مانند: مزایای سلامتی پرداختی توسط شرکت، برنامه رفاه، غذا و میان وعده رایگان، ماساژدرمانی و برنامه تعادل کار-زندگی است.

غلبه فرهنگ ادهو کراسی: خلاقیت، هسته اصلی موفقیت شرکت است. به گفته مدیرعامل شرکت: «آوردن امتیازات ویژه اکتیویژن بلیزارد برای مخاطبانمان، فرآیندی عظیم، پیچیده و بسیار خلاقانه است. من تیم‌هایمان را مانند ارکستر سمفونیک در نظر می‌گیرم؛ زیرا آن‌ها سخت تلاش می‌کنند تا بسیاری از جزئیات را در هماهنگی کامل انجام دهند.»

شرکت برای رشد نوآوری و خلاقیت از مجموعه‌های تقویت فرهنگی^۷ خود استفاده می‌کند. بخشی از این مجموعه‌ها شامل سخنرانی‌هایی مانند تد^۸ با عنوان اکتیویژنریز^۹ است. «این مجموعه‌های سخنرانی و کنسرت^{۱۰} شامل رهبران الهام بخش، کارآفرینان، ورزشکاران کلاس

¹ Bobby Kotick

² Gaming Zone

³ Great Place to Work

⁴ Activision Blizzard Studio Summit

⁵ Master's in the Business of Activision

⁶ Blizzard Academy

⁷ Cultural Enrichment Series

⁸ TED-type talks

⁹ Activisionaries

¹⁰ speaker and concert series

جهانی، رهبران نظامی، نویسندگان پرفروش، موسیقی دانان و دیگران است. این رویدادها نه تنها تحریک فکری و فرصت‌های مداوم برای جمع‌آوری اجتماع را فراهم می‌کنند، بلکه با القای حس خلاقیت، فرهنگ باعث الهام گرفتن و هدایت فرهنگ ما می‌شوند».

بیانید

۱. جریان فرهنگی ایجاد کننده امکان داشتن یک فرهنگ غالب گروهی و ادهو کراسی در اکتیویژن چیست؟
 ۲. به نظر شما، نمایه فرهنگی اکتیویژن، مناسب شرکتی با هدف استراتژیک رشد کسب و کار است؟ توضیح دهید.
 ۳. آیا دوست دارید در اکتیویژن کار کنید؟ دلیل بیاورید.
- آیا برای دانستن نوع فرهنگ موجود در محل کار فعلی یا گذشته خود کنجکاو هستید؟ آیا برایتان جالب است که ببینید دارای تناسب فرد-سازمان هستید؟ خودارزیابی ۱۰۱۴ در دستیابی به پاسخ این پرسش‌ها کمک می‌کند.

خودارزیابی ۱۰۱۴

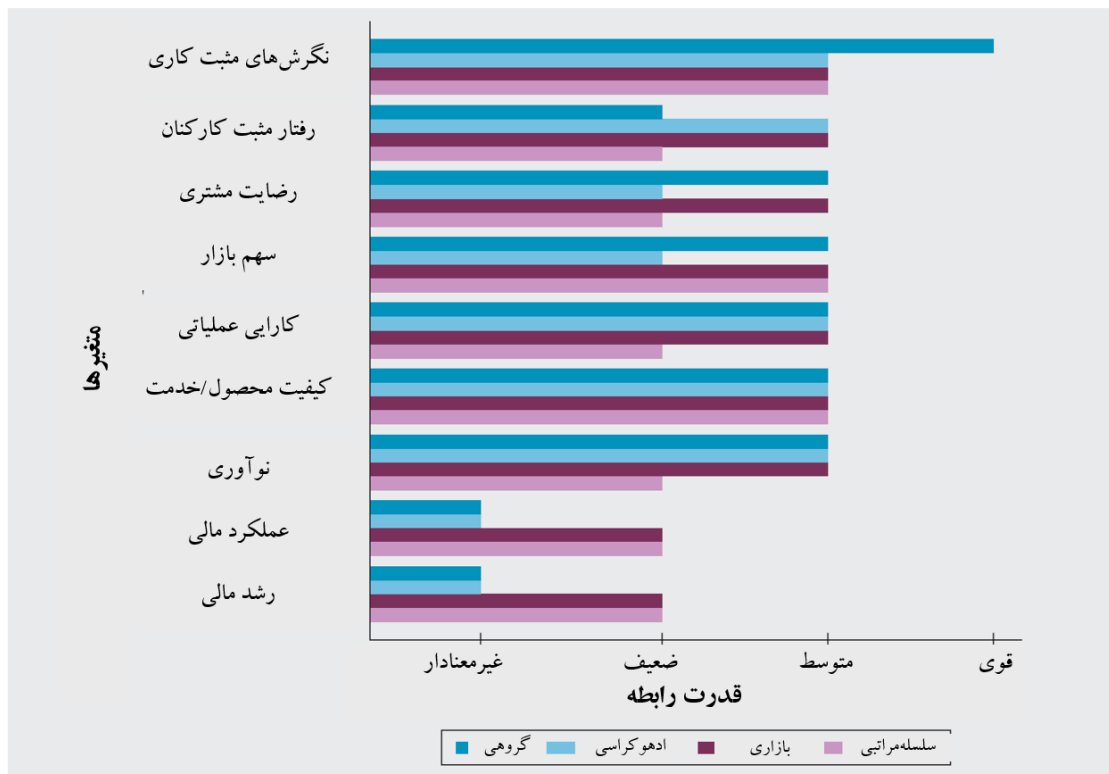
فرهنگ سازمانی محل کار فعلی من چیست؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. فرهنگ سازمانی را چگونه توصیف می‌کنید؟
۲. به نظر شما این نوع فرهنگ برای دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت مناسب است؟ توضیح دهید.

پیامدهای مرتبط با فرهنگ سازمانی

به اعتقاد مدیران و پژوهشگران آکادمیک، فرهنگ سازمانی قادر به تأثیرگذاری بر پیامدهای سطح فردی، گروهی و سازمانی موجود در چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی است. تیمی از پژوهشگران با اجرای یک فراتحلیل روی بیش از ۳۸۰۰۰ واحد سازمانی و ۶۱۶۰۰۰ نفر این فرضیه را آزمودند: یک واحد سازمانی می‌تواند یک سازمان به عنوان کل یا واحدهای موجود در سازمان‌های گوناگون باشد. شکل ۶.۱۴، نتایج را خلاصه می‌کند.



شکل ۶.۱۴ همبستگی فرهنگ‌های سازمانی گروهی، ادهو کراسی، بازاری و سلسله‌مراتبی

SOURCE: Results were based on A. Ou, C. Hartnell, A. Kinicki, E. Karam, & D. Choi, "Culture in Context: A Meta-Analysis of the Nomological Network of Organizational Culture." Presentation as part of a symposium, titled "Connecting Culture and Context: Insights from Organizational Culture Theory and Research," at the 2016 National Academy of Management Meeting in Anaheim.

شکل ۶.۱۴، نشان دهنده قدرت روابط میان نه پیامد سازمانی و چهار نوع فرهنگ است. همان طور که انتظار دارید، فرهنگ دارای رابطه مثبت با مجموعه‌ای از پیامدها است. بیشتر روابط دارای قدرت متوسط هستند؛ یعنی برای مدیران امروزی مهم‌اند. بررسی بیشتر شکل ۶.۱۴، منجر به نتیجه‌گیری‌های زیر می‌شود:

- ۱. فرهنگ سازمانی با اثربخشی سازمانی مرتبط است:** یعنی ممکن است فرهنگ یک سازمان، منبعی برای مزیت رقابتی باشد.
- ۲. نگرش‌های مثبت کاری کارکنان در سازمان‌هایی با فرهنگ گروهی بیشتر است:** واضح است که کارکنان کار کردن در سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهند که به انعطاف‌پذیری بیشتر از ثبات و کنترل اهمیت می‌دهند و بیشتر از توجه به علایق مشتری یا سهامدار، به نیازهای کارکنان توجه می‌کنند.
- ۳. فرهنگ‌های گروهی و بازاری به احتمال زیاد به رضایت مشتری و سهم بازار بیشتر منجر می‌شوند:** ما گمان می‌کنیم که این نتیجه برقرار باشد زیرا نگرش مثبت کارمندان در ارتباط با فرهنگ‌های گروهی، آن‌ها را برای ارائه خدمات بهتر به مشتری ترغیب می‌کند.
- ۴. پیامدهای عملیاتی، کیفیت و نوآوری، نسبت به فرهنگ سلسله‌مراتبی رابطه قوی‌تری با فرهنگ‌های گروهی، ادهو کراسی و بازاری دارند:** مدیران اگر قصد بهبود این پیامدها را دارند، باید از استفاده زیاد از قوانین و رویه‌های متعدد (ویژگی‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی) اجتناب کنند.
- ۵. عملکرد مالی یک سازمان (سود و درآمد)، رابطه قوی با فرهنگ سازمانی ندارد:** تنها فرهنگ‌های بازاری و سلسله‌مراتبی با نتایج مالی مرتبط‌اند. مدیران نباید انتظار داشته باشند به محض تلاش برای تغییر فرهنگ سازمان، با افزایش عملکرد مالی مواجه شوند. بنابراین این نتیجه‌گیری تقویت می‌شود که تغییر فرهنگی مستلزم زمان است.

۶. شرکت‌هایی با فرهنگ بازاری، تمایل بیشتری به داشتن پیامدهای مثبت سازمانی دارند: مدیران باید فرهنگ‌های خود را بیشتر بازارمحور کنند.

خرده‌فرهنگ‌ها مهم هستند.

تاکنون ما فرهنگ سازمانی را به شکلی مورد بحث قرار داده‌ایم که گویی یک شرکت دارای یک فرهنگ واحد همگن است. اما اغلب شرکت‌ها اینطور نیستند و در عوض سازمان‌ها دارای خرده‌فرهنگ‌ها^۱ هستند.

دو صاحب‌نظر رفتار سازمانی، خرده‌فرهنگ‌های سازمانی را به عنوان «خوشه‌های متمایز ایدئولوژی‌ها، شکل‌های فرهنگی (گروهی، ادوکراسی، بازاری و سلسله‌مراتبی) و سایر روش‌هایی که گروه‌های قابل شناسایی افراد را در یک سازمان نشان می‌دهند» این جهت‌گیری این خرده‌فرهنگ‌ها، متفاوت از فرهنگ کلی شرکت است؛ یا درک و روش‌های خود را تقویت می‌کنند و یا از آن‌ها جدا شوند.^۲ خرده‌فرهنگ‌ها در راستای موارد زیر شکل می‌گیرند و اغلب منجر به فرهنگ‌های کاملاً متفاوتی می‌شوند.

- گروه‌های عملیاتی/شغلی.
 - مناطق جغرافیایی.
 - محصولات، بازارها یا تکنولوژی.
 - بخش‌ها یا واحدها.
 - سطوح مدیریت؛ مدیریت ارشد در برابر سرپرستان.
 - نقش کاری؛ آتش‌نشانان در برابر تکنسین فوریت‌های پزشکی.
- به گفته متخصص رفتار سازمانی، ادگارد شاین^۳، از آنجا که خرده‌فرهنگ‌ها به طور طبیعی توسعه می‌یابند، رهبران ارشد باید آن‌ها را با «اهداف مشترک، زیان مشترک و رویه‌های مشترک حل مسائل مرتبط کنند.» شما تمایل به توسعه خرده‌فرهنگ‌های بسیار متفاوت ندارید زیرا ممکن است منجر به تمرکز گروه‌ها بر اهداف، مشتریان یا ارزش‌های متفاوت و در نتیجه کاهش عملکرد سازمانی شوند. این ناسازگاری‌های فرهنگی^۳، اغلب هنگام ادغام شرکت‌ها اتفاق ایجاد می‌شوند. پژوهش انجام شده نشان می‌دهد ناکامی در ادغام فرهنگ‌ها دلیل اصلی ناکامی ادغام شرکت‌ها است.

¹ subcultures

² Edgar Schein

³ culture clashes

۳.۱۴ سازوکارها یا اهرم‌های تغییر فرهنگ

پرش اصلی

از کدام سازوکارها یا اهرم‌ها می‌توان برای اجرای تغییر فرهنگ استفاده کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

به نظر برخی افراد تغییر فرهنگ سال‌ها زمان می‌برد، در حالی که سایرین معتقدند اقدامات رهبری می‌تواند باعث تغییر سریع‌تر فرهنگ شود. با این حال دیگران معتقدند که فرهنگ متحول می‌شود و مدیران نباید برای مدیریت آن تلاش کنند. نظر شما چیست؟ ما اعتقاد داریم فرهنگ می‌تواند و باید پرورش و توسعه یابد، تا با چشم‌انداز و برنامه استراتژیک شرکت همسو شود. شما در این بخش با حدود ۱۲ سازوکار یا اهرم برای اجرای تغییر فرهنگ آشنا خواهید شد. ما در زمینه نقش مدیریتی درباره آن‌ها بحث خواهیم کرد اما دانستن این تکنیک‌ها در همه سطوح سازمان برای شما مفید خواهد بود.

به اعتقاد ادگارد شاین که مطالب زیادی درباره فرهنگ سازمانی نوشته است، ایجاد و مدیریت فرهنگ مهم‌ترین نقش یک رهبر است. این عقیده به نظر درست است زیرا فرهنگ می‌تواند منبعی برای مزیت رقابتی باشد. شرکت‌هایی مانند اپل، گوگل و فیسبوک را در نظر بگیرید. مطابق شکل ۲.۱۴، فرهنگ در این شرکت‌ها در آغاز توسط بنیانگذاران آن‌ها یعنی استیو جابز در اپل، لری پیج و سرجی برین در گوگل و مارک زاکربرگ در فیسبوک شکل گرفتند و با گذشت زمان بنیانگذاران با اتخاذ انواع خاصی از ساختار سازمانی و پیاده‌سازی مجموعه‌ای از شیوه‌ها، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی، فرهنگ مورد نظر خود را نهادینه و تقویت کردند. تغییر فرهنگ یک سازمان کار آسانی نیست اما در ادامه چگونگی انجام آن را بررسی می‌کنیم.

سرجی برین (سمت چپ) و لری پیج، وقتی دانشجوی دوره دکترا بودند یکدیگر را دیدند. آن‌ها اولین نسخه الگوریتم جستجوی اصلی را در دوران دانشجویی طراحی کردند و پس از فارغ‌التحصیلی، گوگل را تأسیس کردند. در حال حاضر، برین، رئیس شرکت آلفابت^۱، به عنوان شرکت مادر گوگل و پیج، مدیرعامل است. گرچه تعداد جستجوهای انجام شده در گوگل مانند راز است اما بهترین تخمین آن بیش از ۳ میلیارد در یک روز است. © Matthew Staver/Bloomberg/Getty Images

در آغاز چهار حقیقت درباره تغییر فرهنگ را مرور می‌کنیم:

۱. **رهبران، معمار و توسعه دهنده فرهنگ سازمانی هستند:** به این معنی که فرهنگ با سرنوشت تعیین نمی‌شود. بلکه با رفتار پیوسته کارکنان آن شکل می‌گیرد. به اعتقاد آیلین ویلکینز^۲، مدیر ارشد منابع انسانی اچ‌اند آر بلاک^۳، ایجاد یک فرهنگ سالم، با رهبری قوی آغاز می‌شود. به گفته او: «افراد در رأس، لحن رفتارها را تا انتهای راه تعیین می‌کنند».

۲. **تغییر فرهنگ با هدف قرار دادن یکی از سه سطح فرهنگ سازمانی (مصنوعات قابل مشاهده، ارزش‌های قراردادی و مفروضات بنیادین) آغاز می‌شود:** آسان‌ترین شیوه برای آغاز یک پروژه تغییر فرهنگ، با استفاده از مصنوعات قابل مشاهده انجام می‌شود. مثلاً اگر قصد ترویج فرهنگ بازاری را دارید، می‌توانید نمودارهای شاخص‌های عملکرد را در محیط شرکت نصب کنید تا ارزش عملکرد بالا تقویت شود. با این وجود، تا زمانی که مدیران قادر به تغییر مفروضات بنیادین نباشند، فرهنگ به شکل قابل توجهی تغییر نمی‌کند و اصلاح این عنصر ریشه‌دار فرهنگ زمان بر است.

¹ Alphabet

² Aileen Wilkins

³ H&R Block

۳. فرهنگ فعلی، احتمالاً همسو با چشم‌انداز و برنامه استراتژیک سازمان است: در هنگام دنبال کردن تغییر فرهنگ، نقل قول «فرهنگ استراتژی را برای صبحانه می‌بلعد» را به خاطر داشته باشید. فرهنگ یک سازمان باید با چشم‌انداز و اهداف استراتژیک آن سازگار باشد. یک چشم‌انداز هدف بلندمدتی است که نشان می‌دهد یک سازمان در آینده چه می‌خواهد باشد. یک برنامه استراتژیک، اهداف بلندمدت سازمان و اقدامات لازم برای دستیابی به آن‌ها را برجسته می‌کند.

مثال: آلان، مولالی^۱، مدیرعامل سابق فورد، خواستار همکاری بیشتر مدیریت، در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت بود. این تغییر به یک فرهنگ گروهی، برای غلبه بر رقابت‌جویی و جسارت- به عنوان نشانه‌های فرهنگ بازاری- در میان مدیران ارشد ضروری بود. در کنار سایر تغییرات، مولالی جلسات هفتگی را ترتیب داد تا مدیران نتایج واحدهای خود را با یکدیگر به اشراک بگذارند. با همکاری بیشتر مدیران با یکدیگر، فرهنگ تغییر کرد و سود افزایش یافت.

۴. برای اجرای تغییر فرهنگ، یک رویکرد ساختارمند مفید است: تجربه ما به عنوان مشاور می‌گوید که تغییر فرهنگ با مقاومت‌های متعدد روبه‌رو می‌شود. مردم به فرهنگی که می‌شناسند عادت می‌کنند و ترجیح می‌دهند همه چیز را به حال خود رها کنند. فصل شانزدهم حاوی چند تکنیک برای غلبه بر چنین مقاومت‌هایی است. اکنون روش‌ها یا تکنیک‌های خاص مورد استفاده مدیران برای تغییر فرهنگ یک سازمان را بررسی می‌کنیم.

۱۲ سازوکار یا اهرم ایجاد تغییر در فرهنگ

متخصصان رفتار سازمانی، ۱۲ سازوکار یا اهرم را برای تغییر فرهنگ سازمانی پیشنهاد کرده‌اند. این اهرم‌ها می‌توانند باعث ایجاد یک یا تضعیف یک نوع فرهنگ مورد نظر شوند. تغییر فرهنگ به معنای استفاده از این اهرم‌ها برای ایجاد یک نمایه فرهنگی مناسب‌تر برای سازمان در راستای دستیابی به اهداف است. هر کدام از این اهرم‌ها قابل استفاده برای تقویت انواع فرهنگ مورد بحث در این فصل هستند. جدول ۱۰۱۴، نشان دهنده رابطه میان این اهرم‌ها و سه سطح فرهنگ سازمانی هستند. در ادامه چگونگی استفاده از این اهرم‌ها برای تغییر فرهنگ را بررسی می‌کنیم.

۱. **بیانیه‌های رسمی:** بیانیه رسمی فلسفه، مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اطلاعات سازمانی قادر به نهادینه‌سازی فرهنگ در استفاده برای تأمین نیروی انسانی، انتخاب و جامعه‌پذیری آن‌ها است. آن‌ها نشان دهنده مصنوعات قابل مشاهده‌اند.

مثال: سام والتون^۲، مؤسس والمارت، سه باور یا ارزش اساسی نشان دهنده هسته فرهنگ سازمان را به کار گرفت. آن‌ها (الف) احترام به افراد، (ب) خدمت به مشتریان و (پ) تلاش برای بهترین بودن هستند.

مثال: شرکت نوکور^۳، با استفاده از نام هم‌کارکنان خود در گزارش سالیانه، به دنبال تأکید بر ارزش دادن به افراد خود است. این شیوه به تقویت فرهنگ گروهی مدنظر شرکت نیز کمک می‌کند.

¹ Alan Mulally

² Sam Walton

³ Nucor Corp

جدول ۱.۱۴ سازوکارهای تغییر فرهنگ سازمانی

سطح فرهنگ سازمانی			سازوکار
مفروضات اصلی	ارزش‌های قراردادی	مصنوعات قابل مشاهده	
	x	x	۱. بیانیه‌های رسمی
		x	۲. طراحی فضای فیزیکی، محیط‌های کاری و ساختمان‌ها
	x	x	۳. شعارها، زبان، سرواژه‌ها و گفته‌ها
x	x	x	۴. الگوسازی آگاهانه، برنامه‌های آموزشی، یاد دادن، مربیگری توسط دیگران
x	x	x	۵. پاداش‌های آشکار، نمادهای منزلت و معیارهای ارتقاء
x	x	x	۶. داستان‌ها، افسانه‌ها یا اسطوره‌سازی‌هایی درباره افراد و رویدادهای مهم
x	x		۷. فعالیت‌ها، فرآیندها یا پیامدهای سازمانی
x			۸. واکنش‌های رهبر به حوادث مهم و بحران‌های سازمانی
x	x	x	۹. آداب و رسوم
x		x	۱۰. جریان کار و ساختار سازمانی
x	x	x	۱۱. سیستم‌ها و رویه‌های سازمانی
x	x	x	۱۲. اهداف و معیارهای سازمانی در طول چرخه عمر کاری کارکنان (استخدام تا بازنشستگی)

۲. طراحی فضای فیزیکی، محیط‌های کاری و ساختمان‌ها: فاصله فیزیکی بین افراد و ساختمان‌ها و محل قرارگیری مبلمان اداری، روش‌های گوناگونی برای ارسال پیام درباره فرهنگ است. مثلاً، یک محیط اداری باز، برای سازمان خواهان ترویج همکاری و نوآوری مناسب‌تر است.

مثال: فیسبوک تصمیم دارد، چندین هزار نفر را در اتاقی به طول یک مایل جا دهد. سامسونگ در حال ساخت دفتر جدیدی در ایالات متحده است که شامل فضای وسیعی در بین طبقات در فضای باز است. مدیران امیدوارند این طراحی «باعث نزدیکی کارکنان به فضای عمومی شود به طوری که باعث معاشرت مهندسان و کارکنان فروش با یکدیگر شود».

۳. شعارها، زبان، سرواژه‌ها و گفته‌ها: شعارها، سرواژه‌ها و زبان تخصصی شرکت، اغلب تأثیر عمیقی بر سازمان در طول زمان دارند زیرا به خاطر سپردن و تکرار آن‌ها آسان است.

مثال: مری برنر^۱، مدیرعامل شرکت کومولوس مدیا^۲، خواهان یک تغییر فرهنگ در این شرکت است. کومولوس دومین شرکت بزرگ پخش کننده رادیویی آمریکا است که ۴۵۴ ایستگاه را اداره می‌کند. این شرکت در حال کاهش درآمد است و با

¹ Mary Berne

² Cumulus Media Inc

۲.۵ میلیارد دلار بدهی روبرو شده است. برنر با پخش دو شعار فرآیند تغییر را آغاز کرد. سرواژه هابو^۱، نشان دهنده تمرکز شرکت بر «بالاترین و بهترین استفاده»^۲ از منابع است. شعار «فوس»^۳ کوتاه شده «متمرکز، مسئول، همکاری کننده و توانمند» است. طبق اعلام خبرنگار *وال استریت ژورنال*، برنر «برای پشتیبانی از این شعارها، جت شرکت را فروخت، بخش‌های تکراری فناوری اینترنت را تلفیق و واحدی را برای ارائه ایستگاه‌ها و داده‌های بازار و تجزیه و تحلیل برای تنظیم تصمیمات برنامه‌نویسی محلی بر اساس آن ایجاد کرد.» به نظر شما چه فرهنگی با این شعارها و تغییرات تقویت می‌شود؟

۴. الگوسازی آگاهانه، برنامه‌های آموزشی، یاد دادن و مربیگری توسط دیگران: شرکت‌هایی مانند کلر ویلیامز ریالتی^۴، به عنوان بزرگترین شرکت حق امتیاز معاملات املاک، برای ترویج فرهنگ مبتنی بر رشد و توسعه کارکنان، از مربیگری و آموزش استفاده می‌کند. به گفته مدیرعامل، کریس هلر^۵، «موفقیت ما نتیجه یک فرهنگ کاملاً منسجم یادگیری، نوآوری و از خودگذشتگی است.»

مثال: به عقیده هلر، آموزش «آموزش برای کمک به هدفمندی و بهره‌وری بیشتر کارگزاران و در نتیجه ایجاد تجربه بهتر برای مشتریان و قوی تر کردن کسب و کار ضروری است.» برنامه مغزهای متفکر شرکت، سه بار اجرای برنامه آموزش در سال به عنوان وسیله‌ای برای به اشتراک گذاشتن بهترین روش‌های کار در میان کارکنان است. به عقیده مدیران، این تلاش‌ها «یکی از دلایل ثبت رکوردهای همیشگی در بهره‌وری و سودآوری و رشدی سه برابر سریع‌تر از صنعت است.»

۵. پاداش‌های آشکار، نمادهای منزلت و معیارهای ارتقاء: این موارد به دلیل، معناداری و آشکاری، سیستم‌های پاداش تأثیر به‌سزایی بر کارکنان دارند و یکی از شیوه‌های مهم برای نهادینه سازی فرهنگ سازمانی هستند. مثلاً، پاداش‌های تیمی برای ترویج فرهنگ گروهی و پاداش‌های فردی برای ترویج فرهنگ بازاری مناسب است. حمدی اولوکایا^۶، مهاجر ترک که چوبانی^۷، بزرگترین فروشنده ماست یونانی در ایالات متحده را تاسیس کرد، اخیراً تصمیمی گرفت که تأثیر قابل توجهی بر فرهنگ این شرکت خواهد داشت.

مثال: ۲۰۰۰ کارمند شرکت چوبانی، با تصمیم مدیرعامل شرکت مبنی بر دادن حداکثر ۱۰ درصد از سهام شرکت، در زمان عرضه عمومی یا فروش آن، شگف زده شدند. شرکت چندین میلیارد دلار ارزش دارد و اولوکایا می‌خواهد به راحتی ثروتی را منتقل کند که کارکنان در ایجاد آن سهیم بوده‌اند. تعداد سهام دریافتی کارکنان بر اساس خواهد بود. به گفته یکی از مدیران شرکت به نام ریچ لیک^۸: «این کار بهتر از پرداخت بن یا یک افزایش در پرداخت است؛ زیرا سهام تأییدی بر تلاش او و سایر کارکنان برای شرکت است.» به نظر شما، با این تصمیم چه نوع فرهنگی ترویج می‌یابد؟

¹HABU

²highest and best use

³focused, responsible, collaborative, and empowered

⁴Keller Williams Realty Inc

⁵Chris Heller

⁶Hamdi Ulukaya

⁷Chobani

⁸Rich Lake

حمیدی اولوکایا، در سال ۲۰۱۳ به عنوان کارآفرین جهانی انتخاب شد. او کار خود را با خریدن یک کارخانه منحل شده ماست در نیویورک آغاز کرد و امپراتوری چوبانی را به عنوان بزرگترین برند ماست در آمریکا ایجاد کرد. به اعتقاد اولوکایا، پرداخت دستمزد بیشتر به کارمندان باعث پیشرفت شرکت‌ها می‌شود. همچنین او معتقد بود که شرکت‌ها باید بر بهبود زندگی کارکنان و افراد جوامع خود تمرکز کنند. آیا با او موافقت می‌کنید؟
© Chris Ratcliffe/Bloomberg/Getty Images

۶. داستان‌ها، افسانه‌ها یا اسطوره‌سازی‌هایی دربارهٔ افراد و رویدادهای مهم: داستان‌سرای، شیوه‌ای قدرتمند برای ارسال

پیام به دیگران دربارهٔ ارزش‌ها و رفتارهای مطلوب سازمان است. داستان‌ها، ویژگی‌های فرهنگ مطلوب را تقویت می‌کنند.

مثال: جف بزورس، مدیرعامل آمازون به یک خبرنگار *هاروارد بیزنس ریویو* گفت: «داستان‌هایی وجود دارد که ما در مورد استقامت و صبر، تفکر بلندمدت و تمرکز بر مشتری به خود می‌گوییم.» این روش باعث تقویت یک فرهنگ بازاری می‌شود.

مثال: در داستانی که در سراسر رستوران‌های اد دوهرتی پنا برد^۱ پخش شده است، مشتری در هنگام کولاک برای سفارش دادن به یک فروشگاه می‌رود. او ناخواسته غذای خود را در آنجا جا گذاشت و با فروشگاه تماس گرفت تا مدیر را مطلع کند. در آستانه انباشته شدن برف، فروشگاه در حال بسته شدن بود، بنابراین مدیر سفارش را به خانه مشتری تحویل داد. این اقدام کدام نوع فرهنگ را تقویت می‌کند؟

۷. فعالیت‌ها، فرآیندها یا پیامدهای سازمانی: رهبران توجه ویژه‌ای به فعالیت‌ها، فرآیندهای قابل سنجش و کنترل می‌کنند. این

رفتار، پیام‌هایی قوی به کارکنان دربارهٔ هنجارها و رفتار قابل پذیرش ارسال می‌کند. مثلاً برای ایجاد یک فرهنگ ادوکراسی، مدیران می‌توانند به فرآیندها و خروجی‌های نوآوری از جمله تعداد اختراعات یا ایده‌های ثبت شده در نظام پیشنهادات توجه کنند.

مثال: هاوارد شولتز^۲، مدیرعامل استارباکس، اعداد فروش قهوه را چهار بار در روز بررسی می‌کند. این رفتار، ویژگی یک فرهنگ سلسله‌مراتبی و بازاری، در پایش عملکرد حدود ۱۲۰۰۰ فروشگاه شرکت به شولتز کمک می‌کند.

مثال: مری باررا^۳، مدیرعامل جنرال موتورز، به دنبال تغییر فرهنگ شرکت به یک سطح بالاتر از سلسله‌مراتبی و بازاری است. او این تغییر را به کارگیری چشم‌انداز «ارزشمندترین شرکت خودروسازی دنیا» و سنجش دستیابی به این چشم‌انداز با استفاده از اهداف استراتژیکی از جمله ارتقای رضایت مشتری، کیفیت و نتایج مالی آغاز کرد. او برای تقویت این تغییر فرهنگی و استراتژیکی به ۳۰۰ مدیر شرکت اعلام کرد: «اگر با این چشم‌انداز هماهنگ نیستید نیازی به بودنتان در اینجا نیست.»

۸. واکنش رهبر به حوادث مهم و بحران‌های سازمانی: پژوهش علم عصب‌شناسی نشان می‌دهد که افراد ضمن یادگیری از

هیجان بروز یافته رهبران، به آن واکنش نشان می‌دهند. هیجانات مثبت گسترش می‌یابند اما هیجانات منفی با سرعت بیشتری منتقل می‌شوند. مثلاً، فرهنگ بازاری با بروز هیجانات مثبت پس از به دست آوردن یک مشتری جدید یا هیجانات منفی مانند خشم به دلیل از دست دادن یک مشتری به خاطر ارائهٔ بد خدمت، تقویت می‌شود. چگونگی واکنش مدیران میکروسافت را به بحران ناشی از نادیده گرفتن احساسات احترام و به حساب آورده شدن^۴، به عنوان عوامل تقویت‌کنندهٔ فرهنگ‌های گروهی در نظر بگیرید.

¹ Ed Doherty's Panera Bread

² Howard Schultz

³ Mary Barra

⁴ inclusiveness

مثال: مدیران مایکروسافت به سرعت به اتفاقات میهمانی توزیع ایکس باکس^۱ به عنوان بخشی از کنفرانس برنامه‌نویسان بازی و اکشن نشان دادند. در این میهمانی رقصنده‌هایی با پوشش نامناسب حضور داشتند. کاترین هوگان^۲، نایب رئیس منابع انسانی مایکروسافت، این ایمیل را به همه کارکنان ارسال کرد:

این از نظر نحوه برخورد با زنان و تصویر عموم از مایکروسافت غیرقابل قبول است و باعث تضعیف فرهنگی می‌شود که ما برای پرورش آن به شدت تلاش می‌کنیم - فرهنگی متنوع و فراگیر و مبتنی بر ذهنیت رشد. «این قابل تحمل نیست. من درک می‌کنم که ما بر اساس اعمال و نه صرفاً گفته‌هایمان قضاوت خواهیم شد. و با این حال، من افرادمان را می‌بینم که گام‌های مهم و معناداری در مسیر رو به جلو بر می‌دارند. اینکه بگوییم شرکت به طور کلی شوکه و ناراحت است، و اینکه همه ما مصمم به عدم تکرار این اتفاق هستیم، کار سختی نیست.»

۹. آداب و رسوم: آداب و رسوم، اقدامات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده و تشریفات هستند که برای جشن گرفتن

رویدادها یا دستاوردهای مهم استفاده می‌شوند. چگونگی تقویت چندین نوع فرهنگ در آرنولد ورلدواید^۳ را در نظر بگیرید.

مثال: کارمندان آژانس تبلیغاتی آرنولد ورلدواید بوستون دوست دارند پس از اتمام جلسات روزانه خود با مشتریان، در کنار یک دستگاه فروش نوشیدنی در دفتر، ملقب به آرنی^۴ با یکدیگر ملاقات کنند. «آن‌ها ضمن استفاده از نوشیدنی‌ها، با یکدیگر تبادل نظر می‌کنند و به جای رفتن به یک کافه در نزدیکی شرکت، در دفتر خود حضور دارند». با وجود تسهیل فرهنگ‌های گروهی، ادهوکرسی و بازاری توسط این عادت، سازمان‌ها باید مراقب تشویق به نوشیدن زیاد در محل کار باشند. وکلای استخدامی هشدار می‌دهند که نوشیدن در محل کار «ممکن است منجر به رانندگی در حالت مستی، حمله، آزار یا تجاوز جنسی شود. همچنین ممکن است این کار منجر به احساس ناخوشایند در افرادی شود که به دلایل گوناگون از جمله سلامتی و مذهبی با استفاده از نوشیدنی مخالف‌اند».

شرکت مالی و منابع انسانی سالو^۵، واقع در مینپولیس^۶، از مجموعه‌ای از آداب و رسوم کمتر جنجالی برای تقویت فرهنگ گروهی و بازاری خود استفاده می‌کند (بخش رفتار سازمانی در عمل را ببینید).

رفتار سازمانی در عمل

شرکت سالو از آداب و رسوم برای نهادینه سازی فرهنگ گروهی و بازاری استفاده می‌کند.

پس از ارسال درخواست مشتری به یکی از دفاتر شرکت سالو، «این درخواست‌ها روی تخته سفیدی به اندازه دیوار نصب می‌شوند و تنها توسط فروشنده جذب کننده مشتری قابل ثبت، تغییر یا پاک شدن هستند».

¹ Xbox Division party

² Kathleen Hogan

³ Arnold Worldwide

⁴ Arnie

⁵ Salo

⁶ Minneapolis

تخته سفید و ناقوس به عنوان مصنوعات اصلی استفاده می‌شوند: طبق اعلام آدام اسپرچر^۱، یکی از مدیران اجرایی شرکت، تخته‌های سفید برای همه قابل مشاهده‌اند و به «یک مرکز اصلی فعالیت^۲» تبدیل شده‌اند. به گفته اسپرچر، با آمدن نام یک مشتری جدید بر روی تخته «کمی اضطراب ایجاد می‌شود که ... خوب، ما اینجا هستیم! اکنون وقت اقدام است. این یک هجوم آدرنالین است.» از خود کارهای رنگی برای نشان دادن وضعیت پروژه استفاده می‌شود. مشتریان در آغاز با رنگ سیاه در فهرست ثبت می‌شوند و در ادامه «از رنگ‌های آبی یا نارنجی برای به‌روزرسانی وضعیت اضافه یا حذف شدن آن‌ها استفاده می‌شود. رنگ قرمز یعنی زمان آن است که درباره ایده‌های جدید فکر شود».

یکی دیگر از مصنوعات، یک ناقوس برنجی بزرگ است که برای تقویت بازاریابی استفاده می‌شود. با عقد یک قرارداد، فروشنده زنگ می‌زند و سایر افراد با دست زدن، تشویق می‌کنند. سایر تیم‌های شرکت نیز از روش‌های دیگری مانند در آغوش کشیدن یکدیگر یا رقص‌های پیروزی استفاده می‌کنند.

از آداب و رسوم برای جلوگیری از بهم خوردن یک قرارداد استفاده می‌شود: کارکنان سالو، آداب و رسومی را برای افزایش فروش توسعه داده‌اند. به گفته مدیر اجرایی گوین مارتین^۳: «وقتی قرار است قراردادی ببندیم، بدشانسی است که پنجه در پنجه بزیم، زیرا ممکن است آن را بهم بزیند». اما گاهی این کار مناسب به نظر می‌رسد. به جای آن انگشتان کوچک را به هم بزیند.

بیانید

۱. فرهنگ‌های گروهی و بازاری چگونه توسط سالو تقویت می‌شوند؟
۲. چقدر راحت می‌توانید در شرکتی مانند سالو کار کنید که فرهنگ را به شکل آشکار حول آداب و رسوم، تشریفات و حتی نیاز به اجتناب از بهم زدن معاملات سازماندهی می‌کند؟
۳. کدام صنایع برای رویکرد فرهنگی سالو مناسب‌تر هستند؟

۱۰. جریان کار و ساختار سازمانی: جریان کار، شیوه‌ای است که کار انجام می‌شود. همچنین می‌توان جریان کار و ساختار سازمانی را نحوه سازماندهی روابط گزارش دهی در نظر گرفت که هر دو ابزاری برای تغییر فرهنگ سازمانی محسوب می‌شوند. مثلاً، تشویق جلسات طوفان فکری برای حل مسائل باعث تقویت فرهنگ ادو کراسی و جلسات هفتگی برای بررسی پیشرفت کار باعث تقویت فرهنگ‌های بازاری و سلسله‌مراتبی می‌شود.

با تغییر جریان کار بیمارستان‌ها برای ارتقای رضایت بیماران، جلسات در کنار بستر بیماران میان آن‌ها و پزشکان و پرستاران رایج شده است. بیمارستان‌ها این کار را به عنوان تلاشی برای فراهم کردن خدمات بهتر به مشتریان و درمان مؤثرتر انجام می‌دهند.

© Pictal/agefotostock RF

مثال: برخی از بیمارستان‌ها برای بهبود ایمنی بیمار، کیفیت خدمات و مشارکت و رضایت بیمار، در حال بازنگری روش کنترل تغییرات شیفت پرستاری هستند. طبق اعلام *وال استریت ژورنال*، جلسات سنتی تغییر شیفت زمانی به این شکل است که «پرستاران پس از انجام وظایف خود معمولاً در یک راهرو یا در ایستگاه پرستاری با پرستار شیفت بعدی مشورت کرده، و خلاصه‌ای از وضعیت و نیازهای بیماران را به آن‌ها ارائه می‌دهند. برخی مواقع، پرستاران گزارش پزشکی را برای مطالعه شیفت بعدی

¹ Adam Sprecher

² a center hub of activity

³ Gwen Martin

می‌نویسند.» رویکرد جدید شامل جلساتی در کنار بستر بیماران است تا درباره برنامه درمان در حضور خود بیماران تبادل نظر شود. بر اساس بررسی‌ها این رویکرد «تعداد بیماران فوتی و اتفاقات تهدید کننده ایمنی آن‌ها مانند انتقال خون ناسازگار و تشکیل حباب‌های هوا در عروق را کاهش می‌دهد». بیماران نیز از این جریان کار راضی‌تر هستند. این تغییرات جریان کار می‌تواند فرهنگ را به سمت سلسله مراتبی و بازاری سوق دهد.

۱.۱ سیستم‌ها و رویه‌های سازمانی: شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای از شبکه‌های الکترونیکی به عنوان ابزاری برای ترویج انواع گوناگون فرهنگ استفاده می‌کنند. مثلاً دیزنی بیش از ۱ میلیارد دلار برای شناسایی بهترین شیوه ارائه خدمات به مشتریان به عنوان یکی از ویژگی‌های فرهنگ بازاری در فناوری کلان داده سرمایه‌گذاری کرده است.

مثال: شرکت هیرسی سوشال^۱، به عنوان یک شرکت نرم‌افزاری شبکه‌های اجتماعی برای دریافت بازخورد عملکرد همکاران از فناوری آنلاین استفاده می‌کند که می‌تواند باعث ارتقای هر یک از چهار نوع فرهنگ مورد بحث در چارچوب ارزش‌های رقابتی شود. بازخورد به عنوان یک عامل ورودی برای ارزشیابی‌های عملکرد استفاده می‌شود. احساس مدیران این است که این نوع ارزشیابی‌ها دقیق‌تر هستند زیرا بر پایه اطلاعات از افراد گوناگون هستند.

مثال: شرکت ویدئوکنفرانس لایف سائز کامیونیکیشنز^۲، واقع در آستین^۳، تگزاس^۴، از یک شبکه آنلاین داخلی برای ترویج همکاری (فرهنگ گروهی) و افزایش فروش (فرهنگ بازاری) استفاده می‌کند. یکی از فروشندگان اخیراً خواستار مشاوره در مورد نحوه فروش محصول در برابر یکی از رقبا شد. برای دستیابی به ایده‌ها، فروشنده وارد شبکه شد تا به محتوای ارسال شده توسط یک شریک لایف سائز در آفریقای جنوبی دسترسی پیدا کند. این محتوا حاوی روش شریک برای برنده شدن در برابر رقیب است.

۱.۲ اهداف و معیارهای سازمانی در طول چرخه عمر کاری کارکنان (استخدام تا بازنشستگی): فرهنگ یک سازمان در اهداف آن متجلی است. مثلاً، فرهنگ‌های گروهی در شرکت‌هایی مانند گوگل و زاپوس با اهدافی مانند افزایش توسعه، رضایت یا مشارکت کارکنان تقویت می‌شود. جنرال موتورز تصمیم گرفته است در پاسخ به هدف استراتژیک خود مبنی بر رشد درآمد و سهم بازار، فرهنگ ادوکراسی و بازاری را بیشتر ترویج کند.

مثال: جنرال موتورز و لیفت^۵ آزمایش تاکسی برقی بدون راننده شورولت بولت^۶ خود را در سال ۲۰۱۷ آغاز می‌کنند. به گفته وال استریت ژورنال، این تمرکز استراتژیک بیشتر برای به چالش کشیدن گوگل و اوبر است. «هدف جنرال موتورز این است که علاوه بر استفاده از ماشین‌های بدون راننده، از لیفت و گروه روبه‌رشد رانندگان به عنوان یک مشتری اصلی برای بولت، به عنوان یک ماشین برقی استفاده کند که طبق زمان‌بندی قرار است امسال عرضه شود». ارائه به موقع بولت، مستلزم ارتقای برخی فرآیندهای عملیاتی جنرال موتورز، به عنوان جنبه‌ای از فرهنگ سلسله‌مراتبی است.

¹ Hearsay Social

² LifeSize Communications

³ Austin

⁴ Texas

⁵ Lyft

⁶ Chevrolet Bolt

تناسب فرد- سازمان را به یاد آورید: اکنون که دربارهٔ چهار نوع فرهنگ سازمانی اصلی و سازوکارهای مورد استفادهٔ مدیران برای تغییر آن بحث کردیم، زمان تأمل در تناسب فرد-سازمان است. به خاطر دارید که تناسب فرد-سازمان میزان تطابق شخصیت و ارزش‌های شما با با جو و فرهنگ یک سازمان است. تناسب فرد-سازمان به دلیل ارتباط آن با نگرش‌ها و عملکرد کاری مهم است. در اینجا دو فعالیت برای سنجش سطح تناسب و اقدامات قابل انجام دربارهٔ آن را برای شما در نظر گرفته‌ایم. اولین آن خودارزیابی ۲۰۱۴ است که میزان ترجیح شما از چهار نوع فرهنگ چارچوب ارزش‌های رقابتی را می‌سنجد و دومین فعالیت نیز، فعالیت عملی است که به دنبال محاسبهٔ شکاف میان فرهنگ فعلی سازمان شما و فرهنگ ترجیحی شما است که می‌توانید از آن برای برنامه‌ریزی به منظور اقدام جهت ارتقای تناسب فرد-سازمان استفاده کنید.

خودارزیابی ۲۰۱۴

کدام فرهنگ سازمانی را ترجیح می‌دهم؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. فرهنگ‌های سازمانی ترجیحی شما به ترتیب اولویت کدام‌اند؟
۲. به نظر شما این نوع فرهنگ برای دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت مناسب است؟ توضیح دهید.

فعالیت عملی

سطح تناسب فرد- سازمان من چقدر است؟

با استفاده از خودارزیابی‌های ۱۰۱۴ و ۲۰۱۴، به پرسش‌های زیر پاسخ دهید.

۱. با کم کردن امتیاز نوع فرهنگ واقعی خود (خودارزیابی ۱۰۱۴)، از نوع فرهنگ ترجیحی خود (خودارزیابی ۲۰۱۴)، فاصله بین نوع فرهنگ ترجیحی و واقعی خود را محاسبه کنید.
۲. برای بهبود تناسب فرد-سازمان خود برنامه‌ریزی کنید. با توجه به دو نوع شکاف‌های فرهنگی، دلیل بروز این شکاف‌ها را شناسایی کنید. توجه به بخش‌های سنجش این شکاف‌ها مفید است.
۳. اکنون با استفاده از ۱۲ سازوکار نهاده‌سازی دو اقدام برای خود و دو اقدام برای مدیرتان به منظور ارتقای سطح تناسب را پیشنهاد کنید.
۴. تغییرات شناسایی شده در پرسش قبلی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۴.۱۴ نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی از طریق فرآیند جامعه‌پذیری

پرسش اصلی

چگونه می‌توان یافته‌های پژوهش دربارهٔ جامعه‌پذیری را با سه مرحلهٔ آن یکپارچه کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

فرهنگ سازمانی با استفاده از یک فرآیند یادگیری گسترش می‌یابد. به عبارت دیگر، افراد هنجارها و ارزش‌های مطلوب سازمان را به یکدیگر آموزش می‌دهند. جامعه‌پذیری سازمانی سازوکاری متضمن این فرآیند یادگیری است. همهٔ ما در معرض جامعه‌پذیری قرار گرفته‌ایم. جامعه‌پذیری جنبه‌ای طبیعی از آغاز یک شغل جدید در هر شرکتی است و در نهایت بر نگرش‌ها و عملکرد کاری شما تأثیر می‌گذارد. در این بخش یک مدل سه مرحله‌ای جامعه‌پذیری سازمانی و درس‌های کاربردی بر اساس پژوهش‌های انجام شده را خواهید آموخت.

جامعه‌پذیری سازمانی «فرآیندی است که افراد به وسیلهٔ آن دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای به عهده گرفتن یک نقش کاری را کسب می‌کنند». بر اساس این تعریف، جامعه‌پذیری سازمانی، سازوکاری کلیدی برای نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی به خصوص برای کارکنان جدید است. به طور خلاصه، این فرآیند با ترویج و تقویت ارزش‌ها و اعتقادات اصلی سازمان، افراد غیرخودی را به افراد کاملاً خودی تبدیل می‌کند. این بخش ضمن معرفی یک مدل سه مرحله‌ای برای جامعه‌پذیری سازمانی، کاربرد عملیاتی پژوهش‌های این حوزه را بررسی می‌کند.

احساسات یک کارمند جدید را دربارهٔ آغاز یک شغل تصور کنید. چه هیجانانی ممکن است داشته باشد؟ هیجان زندگی؟ نگرانی؟ چالش؟ شرکت‌ها چگونه قادر به کمک به کارکنان در ایجاد سازگاری طی چند هفتهٔ ابتدایی استخدام هستند؟

© Oli Kellett/Getty Images

مدل سه مرحله‌ای جامعه‌پذیری سازمانی

سال اول فعالیت هر کسی در یک سازمان پیچیده ممکن است گیج‌کننده باشد زیرا در آن مجموعه‌ای متنوع از چهره‌های جدید، اصطلاحات عجیب و غریب، انتظارات متناقض و حوادث ظاهراً غیر مرتبط وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها با کارکنان به شیوه‌ای نسبتاً بی حساب و کتاب رفتار کرده و آن‌ها را به حتل خود رها می‌کنند. مطالعهٔ اخیر روی ۱۰۰۰ کارمند نشان داد ۳۳ درصد آن‌ها هیچ تجربهٔ رسمی جامعه‌پذیری نداشتند که باعث تأسف است زیرا جامعه‌پذیری غیرساختاریافته با یادگیری، عملکرد و رضایت پایین تر مرتبط است و نیز منجر به افزایش ترک خدمت می‌شود. اما راه بهتری وجود دارد:

پژوهشگر رفتار سازمانی، دنیل فلدمن^۱، یک مدل سه مرحله‌ای برای جامعه‌پذیری سازمانی پیشنهاد کرد که درکی عمیق‌تر از این فرآیند مهم را ترویج می‌کند. مطابق شکل ۷.۱۴، این سه مرحله عبارت‌اند از:

۱. جامعه‌پذیری پیش از ورود^۲

۲. مواجه شدن^۳

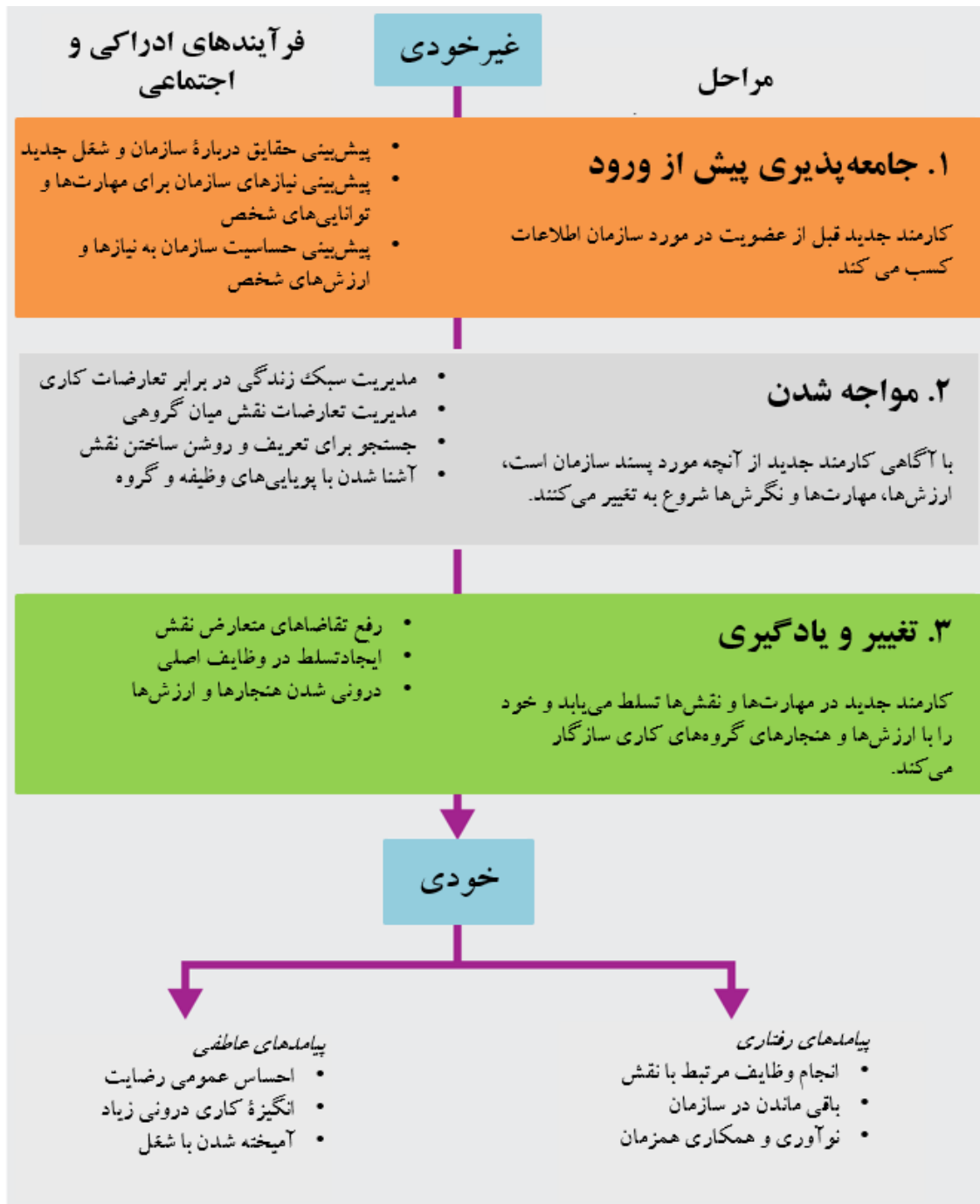
^۱ Daniel Feldman

^۲ Anticipatory socialization

^۳ Encounter

۳. تغییر و یادگیری

هر مرحله دارای فرآیندهای ادراکی و اجتماعی خاص خود است. همچنین مدل فلدمن پیامدهای رفتاری و عاطفی آشکارکننده چگونگی جامعه‌پذیری افراد را مشخص می‌کند. بسته به تفاوت‌های فردی و پیچیدگی موقعیت، کل این فرآیند ممکن است چند هفته تا یک سال زمان ببرد. در ادامه هر یک از این مراحل را بررسی می‌کنیم.



شکل ۷.۱۴ مدل جامعه‌پذیری سازمانی

مرحله ۱- جامعه‌پذیری پیش از ورود: مرحله جامعه‌پذیری پیش از ورود قبل از پیوستن رسمی یک فرد به سازمان رخ می‌دهد. در طول این مرحله، افراد اطلاعاتی را درباره کارراه‌ها، مشاغل، حرفه‌ها و سازمان‌ها از طریق منابع متعدد کسب می‌کنند. کارکنان فعلی، اینترنت، شبکه‌های اجتماعی، دوره‌های کارآموزی و نمایشگاه‌های شغلی، منبع قدرتمندی از اطلاعات هستند. انتظارات غیرواقع‌بینانه درباره ماهیت کار، حقوق و مزایا و شرایط ارتقاء اغلب در این مرحله شکل می‌گیرند. به دلیل احتمال بیشتر ترک شغل توسط کارکنانی با این انتظارات، سازمان‌ها باید پیش‌نمایش‌های واقع‌بینانه‌ای از مشاغل ارائه کنند. یک **پیش‌نمایش واقعی شغل**^۱، نظرات واقع‌بینانه‌ای را درباره جنبه‌های مثبت و منفی شغل پیش رو ارائه می‌دهد.

مثال: هیلتون بالتیمور^۲ نحوه آماده کردن تختخواب را به متقاضیان شغل خانه‌داری نشان می‌دهد. سپس شرکت از متقاضی می‌خواهد که خودش این کار را انجام دهد. به گفته تیشوانا هوج^۳، مدیر منطقه‌ای منابع انسانی، پس از یک پیش‌نمایش واقعی شغل، «ما متوجه می‌شویم که چه کسانی واقعاً علاقه‌مند و از نظر جسمی آماده مواجهه با این چالش هستند».

مثال: ای تی اند تی، که بیش از ۲۰ سال پیش‌نمایش واقعی شغل را به کار گرفته است، از جلسات رودرو و ویدئو برای ارائه پیش‌نمایش‌ها به متقاضیان شغلی استفاده می‌کند. طبق اعلام نشریه منابع انسانی^۴، یکی از جدیدترین برنامه‌های پیش‌نمایش واقعی شغلی آن، دید کلی به تکنسین‌های احتمالی مسئول نصب فناوری فیبر نوری و شبکه‌های رایانه‌ای می‌دهد. همچنین تکنسین‌ها چگونگی استفاده از این کالا را به مشتریان آموزش می‌دهند.^۵ دلیل انجام این کار، نیاز شرکت به کارکنانی با دانش فنی برای نصب محصول و همچنین ارائه خدمات قابل توجه به مشتریان است.

بر اساس پژوهش انجام شده، پیش‌نمایش واقعی شغل، منجر به عملکرد بالاتر و میزان کمتر کناره‌گیری در طول فرآیند استخدام می‌شود. از دیگر مزایای پیش‌نمایش واقعی شغل، کاهش انتظارات اولیه متقاضیان شغلی و همچنین کاهش ترک خدمت کارکنان استخدام شده است.

مرحله ۲- مواجهه شدن: مرحله بعدی با عقد قرارداد استخدامی آغاز می‌شود. در طول مرحله مواجهه شدن، کارکنان با چهره واقعی سازمان آشنا می‌شوند. در این مرحله زمان تطابق انتظارات برآورده نشده و درک محیط کاری جدید است. بسیاری از شرکت‌ها در این مرحله ترکیبی از برنامه‌های جهت‌گیری و آموزش را به کار می‌گیرند. آشناسازی^۴، یکی از این تکنیک‌ها است. برنامه‌های آشناسازی، با آشنا کردن کارکنان با خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، فرهنگ، سیاست‌ها و تصریح انتظارات و وظایف نقش‌ها به هماهنگی، جذب و انتقال به شغل جدید کمک می‌کند. بررسی یک شرکت نشان داد که تقریباً ۷۳ درصد سازمان‌ها به برنامه‌های آشناسازی تکیه کردند اما تنها ۵۱ درصد به اثربخشی آن‌ها اعتقاد دارند. راه مشخصی برای آشناسازی یک کارمند جدید وجود ندارد. شرکت بازی‌های کامپیوتری ریوت گیمز^۵، به عنوان ۳۹ امین محل کار برتر در فهرست فورچون در سال ۲۰۱۶، رویکرد جالبی برای آشناسازی دارد. اگر در طول ۶۰ روز اول، کارکنان جدید به این نتیجه برسند که با شرکت تناسب ندارند، شرکت ده درصد دستمزد سالانه را تا

¹ realistic job preview (RJP)

² The Hilton Baltimore

³ Tishuana Hodge

⁴ Onboarding

⁵ Riot Games

سقف ۲۵۰۰۰ دلار به آن‌ها می‌پردازد تا ترک خدمت کنند. زاپوس نیز، اگر کارکنان جدید پس از شرکت در برنامه آشناسازی چهار هفته‌ای به مناسب نبودن خود برای شرکت پی ببرند، به آن‌ها ۳۰۰۰ دلار پرداخت می‌کند.

رفتار سازمانی در عمل

شرکت‌ها از رویکردهای متفاوتی برای آشناسازی کارکنان استفاده می‌کنند.

روز اول کار را می‌توان با کاغذ بازی‌های خسته کننده در مورد مزایا و ارائه‌های کسل کننده در مورد تاریخچه، مأموریت و ارزش‌های شرکت پر کرد. گرچه این فعالیت‌ها مهم‌اند اما برخی کشورها به دنبال یافتن روش‌های خلاقانه‌تری برای طی کردن روزها و هفته‌های اولیه کاری برای کارکنان جدید هستند.

فیسبوک از یک اردوی آموزشی استفاده می‌کند: فیسبوک از کارکنان جدید خود می‌خواهد تا همه کاغذبازی‌های الزامی را پیش از آغاز کار کامل کنند. این باعث می‌شود تا مهندسان جدید مستقیماً وارد برنامه «اردوی آموزشی»^۱ شوند. یک خبرنگار فورچون، این برنامه را اینگونه توضیح می‌دهد. به افراد حاضر در اردوی آموزشی یک کامپیوتر و میز کار داده می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود تا لپ تاپ خود را باز کنند. آن‌ها با شش ایمیل مواجه خواهند شد. «اولین ایمیل ورود آن‌ها به شرکت را خوشامد می‌گوید؛ پنج ایمیل بعدی نیز وظایفی را به آن‌ها محول می‌کند که انتظار می‌رود انجام دهند؛ مانند رفع نواقص سایت فیسبوک». این برنامه چند هدف دارد. یکی ایجاد این اعتقاد است که کارکنان قدرت دارند تغییرات را مستقیماً در سایت فیسبوک اعمال کنند.... دیگری نیز ترویج استقلال و خلاقیت است. در فیسبوک برای حل مسائل یک راه حل وجود ندارد؛ راه‌های بسیاری هست و هر کس برای ارائه رویکرد خود تشویق می‌شود. این افراد همچنین با مربیانی در ارتباط‌اند که آن‌ها را برای بهترین عملکرد در چند هفته اول هدایت می‌کنند.

شرکت مشاوره پروتیوتی کارمندان جدید را در گروه‌ها قرار می‌دهد: به گفته خبرنگار فورچون، «این شرکت به صورت دسته‌ای استخدام‌های جدید را در گروه‌هایی قرار می‌دهد، سپس آن‌ها را از طریق گذرنامه به پروتیوتی می‌فرستد؛ برنامه‌ای که آن‌ها را از طریق کار کردن در قالب تیم‌ها، همکاری با مشاوران و ملاقات‌های منظم با رهبران منسجم می‌کند.»

اپل بر رازداری (محرمانگی) متمرکز است: فرآیند آشناسازی اپل ترکیبی از یک آشناسازی استاندارد، چالش‌ها، تهدیدهای رازداری و مربیگری همکاران است. فورچون اعلام کرد به دلایل امنیتی، «بسیاری از کارکنان در پست‌های به اصطلاح ساختگی (مجازی)^۲ استخدام می‌شوند. این نقش‌ها تا زمان پیوستن به شرکت شرح داده نمی‌شوند.» کارکنان در آشناسازی نیم‌روزه خود، پس از گرفتن پکیج خوشامدگویی خود شامل کاغذبازی‌های رایج، اطلاعات بسیار اندکی دریافت می‌کنند. مثلاً چگونگی اتصال کامپیوترهای داده شده به آن‌ها آموزش داده نمی‌شود زیرا فرض می‌شود که این تلاش پیچیده برای افراد شیفته تکنولوژی مسئله مهمی نیست. همچنین کارکنان جلسات توجیهی محرمانگی را طی می‌کنند از آن‌ها با عنوان سکوت ترسناک^۳ یاد می‌شود. در این جلسات به آن‌ها درباره اهمیت رازداری و امنیت هشدار داده می‌شود و در صورت صحبت درباره اسرار اپل خارج از محل کار، به سرعت به آن‌ها قطع همکاری می‌شود. اپل با روشی مهم به کارکنان جدید کمک می‌کند. در این روش به کارکنان یک آی‌بادی^۴، به عنوان همکاری خارج از تیم کاری اصلی داده می‌شود که به گفته فورچون «قادر است به عنوان یک مشاور و راهنما عمل کند و به پرسش‌های کارکنان سردرگم تازه‌وارد پاسخ دهد.»

¹ Bootcamp

² dummy

³ Scared Silent

⁴ iBuddy

شرکت ان‌سی‌آر، اعتماد زیادی به یک پورتال آنلاین دارد: شرکت سازنده وسایل الکترونیکی و سخت‌افزاری ان‌سی‌آر، فرآیند آشناسازی یک ساله‌ای دارد که با یک پورتال آنلاین آغاز می‌شود. طبق اعلام نشریه منابع انسانی، این برنامه «کارکنان جدید را قادر می‌سازد تا از طریق ظرفیت‌های شبکه اجتماعی داخلی متصل با پلتفرم یادگیری مجازی کورپ‌یو^۱، با یکدیگر تعامل کنند. مدیران می‌توانند با تعیین یک طرح آشناسازی برای هر کارمند جدید، پیشرفت او را دنبال و درباره عملکرد افراد تقاضای بازخورد کنند.» همچنین طبق اعلام نشریه منابع انسانی، واحد منابع انسانی با «کارکنان بازاریابی این شرکت برای ایجاد جذابیت و سرگرمی در طراحی پورتال و همچنین اطمینان از کسب یک تجربه شناخته شده سازگار برای همه کارمندان همکاری کرد». کارکنان نیز نگرش‌های مثبتی را درباره تجارب دوره آشناسازی خود گزارش کردند.

بیانید

۱. کدام یک از شیوه‌های آشناسازی برای شما جذاب‌تر است؟ چرا؟
۲. کدام یک از شیوه‌های آشناسازی برای شما کمتر جذاب است؟ چرا؟
۳. ایرادات رویکرد اپل در استخدام افراد در پست‌های سازمانی مجازی/ساختگی (به دلیل محرمانگی) چیست؟ مزایا و معایب آن کدامند؟

مرحله ۳- تغییر و یادگیری: مرحله تغییر و یادگیری مستلزم این است که کارکنان در وظایف و نقش‌های مهم، مهارت کسب کنند و خود را با ارزش‌ها و هنجارهای گروه کاری سازگار کنند. این تسلط زمانی رخ می‌دهد که کارکنان درک روشنی از درباره نقش‌های خود داشته و در واحد کاری خود منسجم باشند. موفقیت در این مرحله همچنین مستلزم این است که کارکنان درک روشنی از شبکه‌های اجتماعی داشته باشند. عدم آگاهی از انتظارات مربوط به وب‌گردی، پیام دادن در طول جلسات و استفاده شخصی از تجهیزات شرکت به راحتی باعث ایجاد مشکل برای شما خواهد شد. کارشناسان پیشنهاد می‌کنند که در اولین روز استخدام، قوانین اساسی، مربیگری و کارکرد هنجارها و بحث در مورد تغییر دستورالعمل‌ها انجام شود. جدول ۲۰۱۴، فهرستی از فرآیندهای جامعه‌پذیری یا تاکتیک‌های زوجی مورد استفاده سازمان‌ها برای کمک به کارمندان از طریق این فرآیند تنظیم را ارائه می‌دهد. تا چه حد به اندازه کافی جامعه‌پذیر شده‌اید؟ اگر سطح جامعه‌پذیری شما بالاست، همه چیز خوب است. اگر متوسط یا پایین است ممکن است نیاز به یافتن مرشد داشته باشید. در خصوص مرشدی در بخش بعدی بحث خواهیم کرد. خودارزیابی ۳۰۱۴ را انجام دهید. این فعالیت میزان جامعه‌پذیری شما با سازمان فعلیتان را می‌سنجد.

خودارزیابی ۳۰۱۴

آیا به درستی جامعه‌پذیر شده‌اید؟

- به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.
۱. سطح جامعه‌پذیری شما چقدر است؟ آیا از نتایج تعجب کردید؟
 ۲. بر اساس نتایج و یادگیری خود درباره جامعه‌پذیری، چه توصیه‌ای برای ارتقای فرآیند جامعه‌پذیری سازمان خود دارید؟

¹ CorpU

کاربردهای عملیاتی پژوهش‌های جامعه‌پذیری

پژوهش‌ها چهار توصیه کاربردی برای مدیران دارند:

۱. مدیران باید از یک رویکرد تصادفی به جامعه‌پذیری سازمانی اجتناب کنند. زیرا تاکتیک‌های جامعه‌پذیری رسمی و فعالانه، تأثیر مثبتی بر نیروهای جدید دارد.
۲. امروزه سازمان‌های بیشتری برای تقویت یک فرهنگ ترویج‌کننده رفتار اخلاقی از تاکتیک‌های جامعه‌پذیری استفاده می‌کنند. مدیران باید چگونگی وضع انتظارات برای رفتار اخلاقی در طول سه مرحله فرآیند جامعه‌پذیری را در نظر بگیرند.
۳. پشتیبانی از مدل‌های مرحله‌ای متفاوت است. اگرچه مراحل مختلف جامعه‌پذیری وجود دارد، اما از نظر ترتیب، طول و محتوا برای همه افراد یا مشاغل یکسان نیستند. مدیران باید از رویکردی اقتضایی برای جامعه‌پذیری استفاده کنند. به عبارت دیگر، به خاطر داشته باشید، تکنیک‌های مختلف برای افراد گوناگون و در زمان‌های متفاوت مناسب هستند.
۴. بر اساس پژوهش انجام شده، کارکنان متفاوت به خصوص توانخواهان، نسبت به سایر تازه‌واردان فعالیت‌های جامعه‌پذیری متفاوتی را تجربه کردند که باعث تأثیر بر موفقیت بلندمدت و رضایت شغلی می‌شود.

جدول ۲۰۱۴ تاکتیک‌های جامعه‌پذیری

مثال‌های هر سطر، نشان دهندهٔ یک یا دیگر گزینه‌ها است.

این مثال کدام یک است؟		تاکتیک‌های جایگزین و توضیح	
مثال	فردی	در برابر	جمعی
همهٔ افراد تازه استخدام شده در یک روز در جلسهٔ معارفه شرکت می‌کنند.	آموزش فردی به هر کارمند تازه‌وارد و قرار دادن وی در معرض تجارب منحصر به فرد		گروه‌بندی تازه‌واردان و قرار دادن آن‌ها در معرض مجموعه‌ای از تجارب مشترک
مثال	غیر رسمی	در برابر	رسمی
افراد تازه‌وارد ارتش پیش از حضور در کنار سربازان مستقر، باید در دورهٔ آموزشی حضور یابند.	عدم تلاش برای تمایز واضح یک تازه‌وارد از یک عضو با تجربه		تفکیک یک تازه‌وارد از اعضای سازمان در طول یک دورهٔ تعریف شدهٔ جامعه‌پذیری
مثال	تصادفی	در برابر	ترتیبی
پزشکان سیر مراحل را از مدرسهٔ پزشکی تا کارآموزی تا دستیاری پزشک طی می‌کنند.	مراحل مشخصی تعیین نمی‌شود و پیشرفت به شکل مبهم یا پویا است.		کارمند تازه‌وارد مراحل ثابتی را طی می‌کند که مرحلهٔ نهایی آن نقش جدیدش است.
مثال	متغیر	در برابر	ثابت
دانشجویان دانشگاه‌های آمریکایی معمولاً یک سال را به عنوان دانشجوی سال اول، دانشجوی سال دوم، دانشجوی سال سوم و نهایتاً دانشجوی ارشد طی می‌کنند.	مدیریت برای تصدی نقش جدول زمانی تعیین نمی‌کند و به صورت اقتضایی عمل می‌کند.		مدیریت یک جدول زمانی برای تصدی نقش تعیین می‌کند.
مثال	گسسته	در برابر	پیوسته
از یک سیستم دوستی در طول دورهٔ آشناسازی استفاده می‌شود.	جامعه‌پذیری فرد تازه‌وارد بدون ارائهٔ الگو است.		کارمند تازه‌وارد در طول زمان با کمک یک عضو با تجربهٔ سازمان اجتماعی می‌شود.
مثال	سلب	در برابر	واگذاری
در طول دورهٔ آموزش پلیس، دانشجویان ملزم به پوشیدن لباس متحد و حفظ ظاهر بی‌اشتباه هستند؛ آن‌ها به عنوان افسر خطاب می‌شوند و به آن‌ها گفته می‌شود که دیگر شهروندان عادی نیستند بلکه نمایندگان نیروی پلیس محسوب می‌شوند.	انکار و سلب احساس موجود شخص تازه‌وارد و بازسازی آن در تصویر سازمان		تأیید هویت و ویژگی‌های عمومی و خاص نقش فرد تازه‌وارد ■

SOURCE: Descriptions adapted from B. E. Ashforth, *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001), 149–183.

فارغ از میزان کنترل مناسب فرآیند جامعه پذیری توسط کارکنان، می‌توانید تجربه جامعه‌پذیری خود را بهبود بخشید. بخش به کارگیری رفتار سازمانی زیر پیشنهاداتی برای ارتقای سه مهارت اصلی موفقیت در یک شغل جدید را ارائه می‌کند.

به کارگیری رفتار سازمانی

مهارت‌های کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در یک شغل جدید

۱. معرفی خود به غریبه‌ها: تصور نکنید دیگران نمی‌خواهند شما را ملاقات کنند یا به قدری سرشان شلوغ است که برای گذراندن وقت با شما فرصت ندارند. به عنوان یک کارمند جدید از شما انتظار می‌رود تا با سایرین ارتباط برقرار کرده و آن‌ها را ملاقات کنید. با تمرین سخنان ابتدایی در این فعالیت اعتماد به نفس کسب کنید. نوشتن، تمرین و آزمایش رویکردهای مختلف به این کار کمک می‌کند. تهیه فهرستی از پرسش‌های ابتدایی برای مطرح کردن با دیگران به نشان دادن علاقه و انگیزه کمک می‌کند. هنگام صحبت با دیگران، سعی کنید احساس مورد توجه، احترام و ارزشمند واقع شدن را برای ایشان ایجاد کنید. افراد این را بیشتر از جزئیاتی درباره شما به خاطر می‌سپارند. نهایتاً آنچه درباره دیگران متوجه شدید را یادداشت و در ارتباطات بعدی با آن‌ها استفاده کنید.

۲. به خاطر سپردن نام افراد: عصب شناسان نشان داده‌اند که ما نام افراد را متفاوت از سایر جزئیات مربوط به آن‌ها مانند چهره، شغل یا وضعیت خانوادگی‌شان رمزگذاری و به خاطر می‌سپاریم. به عبارت دیگر، ارتباطات عصبی ضعیفی میان چهره و نام افراد وجود دارد. شما می‌توانید با استفاده از چند تکنیک کلیدی بر این مشکل غلبه کنید:

الف. متعهد شوید که در هنگام اولین ملاقات به افراد توجه می‌کنید.

ب. نام افراد را چندین بار در ذهن خود تکرار و در طول مکالمه از آن استفاده کنید.

پ. برای تقویت به خاطر سپردن، در اسرع وقت نام‌ها را یادداشت کنید.

ت. ایجاد یک تصویر ذهنی برای به خاطر سپردن نام افراد مفید است زیرا ما چیزهای عینی را بیشتر از نام‌ها به خاطر می‌سپاریم. مثلاً، هنگام دیدن آنجلا، یک فرشته را تصور کنید.

ث. یادداشت‌های خود پیش از رفتن به جلسات و رویدادها استفاده کنید. اسامی و پیش زمینه افراد احتمالی حاضر در جلسه را مرور کنید.

۳. مطرح کردن پرسش‌های خوب: پژوهش نشان می‌دهد «مطرح کردن پرسش و کمک گرفتن بیشتر کارکنان تازه وارد باعث عملکرد بهتر آن‌ها می‌شود.... همچنین سوال کنندگان دارای رضایت بیشتر در شغل جدید خود و تعهد بیشتر در سازمان جدید خود هستند.» در ادامه به برخی ایده‌ها برای مطرح کردن پرسش‌های بهتر اشاره می‌کنیم:

الف. آنچه را می‌خواهید به دقت و صراحت در ذهن خود داشته باشید. صراحت بیشتر به مطرح کردن پرسش‌های صحیح‌تر کمک می‌کند.

ب. بهترین فرد را برای گرفتن پاسخ‌های خود پیدا کنید. اگر او را به تازگی دیده‌اید، از او بپرسید که آیا ممکن است برای توصیه گرفتن مجدد با وی ارتباط برقرار کنید.

پ. کارکنان جدید نباید پرسش‌های مبهم مطرح کنند. صرفاً آنچه را در ذهن دارید بپرسید.

ت. پرسش‌های هدفمند مطرح کنید. اگر نیاز به اطلاعات خاصی دارید، چنین پرسشی را مطرح کنید: «زمان ارائه گزارش نهایی کی است؟» اگر اطلاعات جزئی تری می‌خواهید، پرسش‌هایی با پایان باز مطرح کنید، مثلاً «فرآیند تکمیل یک گزارش هزینه چیست؟»

ث. از کسانی که به پرسش‌های شما پاسخ می‌دهند قدردانی و سپاسگزاری کنید.
ج. یک «رفیق تازه کار»^۱ پیدا کنید. کسی که بتوانید برای پرسش‌های خود اول به او مراجعه کنید.

۵.۱۴ نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی از طریق مرشدی

پرسش اصلی

چگونه می‌توان از مرشدی برای توسعه موفقیت‌های فردی و حرفه‌ای استفاده کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

مرشدی یکی از سازوکارهای نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی است زیرا مرشدها نقش کلیدی در جامعه‌پذیری افراد تازه‌وارد ایفا می‌کنند. این بخش به درک چگونگی منتفع شدن از مرشدی و در نهایت کمک به کسب رضایت و ارتقاء در کارراهه شغلی کمک می‌کند.

واژه مدرن مرشد، از منتور، نام یک مشاور خردمند و مورد اعتماد در اساطیر یونان گرفته شده است. از جمله واژه‌هایی که معمولاً در ارتباط با مرشدی استفاده می‌شوند می‌توان به معلم، مربی، حامی و همتا اشاره کرد. **مرشدی، فرآیند شکل‌گیری و حفظ روابط نزدیک و پایدار بین انواع گوناگونی از توسعه دهندگان (افراد ارائه دهنده پشتیبانی شغلی و روان‌شناختی) و یک فرد تازه کار (شاگرد)^۲ است.** در صورتی که افراد توسعه دهنده و شاگرد در یک سازمان باشند، مرشدها به دو دلیل می‌توانند به نهادینه‌سازی فرهنگ یک سازمان کمک کنند. اول اینکه مرشدی با ایجاد پذیرش ارزش‌های اصلی سازمان در کل سازمان در ایجاد حس انسجام نقش دارد و دوم اینکه جنبه شبکه‌سازی مرشدی به ارتقای روابط مثبت میان فردی کمک می‌کند. علاوه بر اینکه مرشدی تاکتیک ارزشمندی در نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی است، طبق پژوهش انجام شده، می‌تواند تأثیر به‌سزایی در آینده شغلی شاگرد داشته باشد. در این بخش کارکردهای مرشدی، نقش سرمایه انسانی و اجتماعی در آن و کاربردهای فردی مرشدی مرور می‌شود.

کارکردهای مرشدی

کتی کرام^۳، پژوهشگر دانشگاه بوستون، مصاحبه‌های عمیقی با ۱۸ گروه از مدیران سطوح مختلف انجام داد. به عنوان نتیجه این مطالعه، کرام دو کارکرد عمومی فرآیند مرشدی را شناسایی کرد که عبارت‌اند از: شغلی و روان‌شناختی که در چهار مرحله رخ می‌دهند.

بیگ برادرز بیگ سیستمز^۴، بزرگترین شبکه مرشدی داوطلبانه در آمریکا است. این سازمان سابقه‌ای بیش از ۱۰۰ سال در پیوند دادن بزرگسالان و کودکان دارد. یک نظرسنجی از بزرگسالانی که از کودکی در این برنامه شرکت داشتند نشان داد که ۸۳ درصد ارزش‌ها و اصولی را بدست آورده‌اند که در طول زندگی آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده است.
© Connecticut Post, Ned Gerard/AP Photo

پنج کارکرد شغلی^۵ ارتقا دهنده توسعه شغلی عبارت بودند از:

۱. حمایتی

¹ newbie buddy

² protégée

³ Kathy Kram

⁴ Big Brothers Big Sisters

⁵ career functions

۲. معرض دید قرار دادن

۳. مریگیری

۴. محافظت

۵. وظایف چالشی

همچنین چهار کارکرد روان‌شناختی^۱ نیز عبارت‌اند از:

۱. ایفای نقش

۲. پذیرش و تصدیق

۳. مشاوره

۴. دوستی

چهار مرحلهٔ مرشدی: چهار مرحلهٔ مرشدی عبارت‌اند از: آشناسازی^۲، مهیا کردن شرایط برای جذب^۳، جدایی^۴ و بازتعریف^۵. مرحلهٔ اول ۶ الی ۱۲ ماه طول می‌کشد و در طول مرحلهٔ مواجه شدن فرآیند جامعه‌پذیری آغاز می‌شود. مرشدها در طول این مرحله، شاگردان را دربارهٔ ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات مرتبط با فرهنگ سازمانی با سازمان سازگار می‌کنند. در صورت عدم برقراری ارتباط با مرشد در این برههٔ زمانی از اشتغال، پیشنهاد می‌کنیم به طور فعال در جستجوی شخصی باشید. مرحلهٔ دوم دو تا پنج سال به طول می‌انجامد و طی آن شاگرد مجموعه‌ای از راهنمایی‌های شغلی و روان‌شناختی را دریافت می‌کند. در این مرحله توانایی شما در یادگیری پیچ و خم کار و کسب مهارت در انجام وظایف برای ارتقا در آینده ضروری است. در مرحلهٔ سوم ارتباط میان شما و مرشد قطع و استقلال شما بیشتر می‌شود و در مرحلهٔ پایانی نیز شما و مرشد به عنوان همکار با یکدیگر تعامل می‌کنید.

مزایای مرشدی: در صورت وجود برخی شرایط بعضاً خارج از کنترل شاگرد زیر، مرشدی به نتایج مثبت‌تر منجر می‌شود.

- مرشد و شاگرد هوش هیجانی داشته باشند.
- مرشد مرد و شاگرد از گروه اقلیت یا غیرسفیدپوست باشد.
- رابطهٔ مرشدی رسمی باشد.
- مرشد در مریگیری مهارت داشته باشد، الگوی خوبی باشد و سرمایهٔ اجتماعی داشته باشد.
- شاگرد نیز سطح بالایی از سرمایهٔ انسانی و اجتماعی داشته باشد (در بخش بعدی در این خصوص بحث خواهد شد).

سرمایهٔ انسانی و اجتماعی مزایای مرشدی را افزایش می‌دهند.

سرمایهٔ انسانی: سرمایهٔ انسانی، پتانسیل تأثیرگذار^۶ دانش، مهارت‌ها و تجربهٔ یک فرد است. پتانسیل در این تعریف، کلمه‌ای عملیاتی است. هنگام گرسنگی، پول در جیب شما خوب است زیرا پتانسیل خرید یک وعده غذا را دارد. به همین شکل، یک شاگرد با ترکیب مناسبی از دانش، مهارت و انگیزهٔ خوب بودن، دارای سرمایهٔ انسانی با پتانسیل ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان است. توسعهٔ

¹ psychosocial functions

² initiation

³ cultivation

⁴ separation

⁵ redefinition

⁶ productive potential

سرمایه انسانی علاوه بر ایجاد امکان مؤثرتر شغل، باعث جذاب تر به نظر رسیدن شما در نظر مرشدان در هنگام انتخاب شاگرد می شود. ممکن است برایتان جالب باشد اما مطالعه اخیر نشان داد کمبود خواب سرمایه انسانی و عملکرد شما را کاهش می دهد. بنابراین برای داشتن بهترین عملکرد، خواب کافی داشته باشید. اسکریپس هلت^۱، به عنوان یک سیستم غیرانتفاعی مراقبت از سلامتی در سان دیاگو و ۴۲ امین محل کار برتر طبق فهرست فورچون، با ارائه مربیگری شغلی و تا ۷۳۰۰ دلار در سال برای بازپرداخت شهریه و بورسیه ها به توسعه سرمایه انسانی کارکنان کمک می کند. همچنین شرکت مجموعه ای از دوره های داخلی را با تمرکز بر توسعه کارکنان ارائه می کند.

سرمایه اجتماعی: سرمایه اجتماعی، پتانسیل تأثیرگذار ناشی از روابط، حسن نیت، اعتماد و تلاش مشارکتی است. در اینجا نیز کلمه پتانسیل مهم است. سرمایه اجتماعی در طول مرحله پیش از ورود در جامعه پذیری کمک کننده است. مثلاً، یک پیمایش ملی روی استخدام کنندگان نشان داد ۷۴ درصد دریافتند که متقاضیان شغلی با بالاترین کیفیت، با معرفی کارکنان^۲ بودند. همچنین افراد معرف تمایل بیشتری به ماندن طولانی تر در مشاغل خود دارند که این نتیجه ای از تناسب فرد-سازمان است.

سرمایه اجتماعی به جز مراحل ابتدایی کارراهه شغلی، در هنگام توسعه روابط مطمئن با دیگران مفید هستند. روابط مطمئن به فرصت های بیشتر شغلی و کسب و کار، پیشرفت سریع تر، ظرفیت بیشتر برای نوآوری و مقام و اقتدار بیشتر منجر می شود. برای مثال تجربه اعضای سیلیکون بیچ سرفیس^۳ را در نظر بگیرید.

مثال: بخشی از انجمن حرفه ای، باشگاه اجتماعی و گروه شبکه سیلیکون بیچ سرفیس، توسط راب لمبرت^۴ تشکیل شد. این گروه در مکان های مختلف موج سواری بین ساحل منهن و مالیبو با یکدیگر دیدار می کنند. علیرغم علاقه زیاد اعضا به موج سواری، آن ها همچنین درباره تجربیات مشترک در محل کار با یکدیگر بحث می کنند. به گفته لمبرت، «ایده ایجاد رابطه از طریق موج سواری است و سپس این مکالمات می تواند به صورت طبیعی شکل گیرد.» آرون گادفرد^۵، علاوه بر پیدا کردن شغل خود از طریق گروه، از آن برای استخدام دیگران استفاده کرد.

پیام داستان این است، داشتن شبکه ای غنی از روابط خوب هزینه دارد. سرمایه اجتماعی به این امر کمک می کند.

عجیب نیست که فعالیت های تفریحی در فضای باز، مانند موج سواری فرصت های عالی برای ایجاد سرمایه اجتماعی یک فرد است. برقراری ارتباط با افرادی که اوقات فراغت خود را با آن ها می گذرانید، به ایجاد سرمایه اجتماعی کمک می کند. هر دو نویسنده این کتاب ارتباطات مهمی را در حین بازی گلف با دیگران ایجاد کرده اند.

© Royalty-Free/Corbis

توصیه های فردی

در اینجا چهار توصیه کلیدی بیان می شود:

۱. شبکه توسعه ای گسترده ای ایجاد کنید زیرا تعداد و کیفیت افراد در تماس با شما بر موفقیت شغلی تأثیرگذار است. برای این منظور، نظرات دو متخصص شبکه سازی را به خاطر داشته باشید: «روابط مانند موجوداتی زنده و جاندار هستند؛ اگر آن ها را تغذیه، پرورش و مراقبت کنید، رشد می کنند و اگر نادیده بگیرید می میرند.

¹ Scripps Health

² employee referrals

³ Silicon Beach Surfers

⁴ Rob Lambert

⁵ Aaron Godfred

۲. به دنبال سازگاری یا همخوانی میان اهداف شغلی و نوع شبکه توسعه‌ای خود باشید. این همخوانی تأثیر به‌سزایی بر رضایت شغلی دارد. مثلاً، در صورت علاقه به یک شغل مالی، روابط خود را با افراد دارای زمینه مالی توسعه دهید. اگر می‌خواهید کسب و کار خود را آغاز کنید، سعی کنید با افراد متنوعی ارتباط داشته باشید. این به افزایش درک از الزامات آغاز کار کمک می‌کند.

۳. توانایی یک مرشد برای ایجاد کمک‌های شغلی و روان‌شناختی بستگی به توانایی شاگرد و پتانسیل و کیفیت روابط میان فردی دارد. این نکته بر ارزش ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی تأکید می‌کند.

۴. یک طرح مرشدی را توسعه دهید: به گفته متخصصان، طرح شما باید دارای گام‌های زیر باشد:

- اهداف مرشدی خود را بر اساس خواسته‌های یادگیریتان بنا و سپس آن‌ها را اولویت‌بندی کنید.
- افراد ماهر یا باتجربه در حوزه‌های مورد نظر را شناسایی کنید. از همکاران خود غافل نشوید، آن‌ها منبع خوبی از دانش کارکردی، فنی و سازمانی‌اند.

- درباره بهترین روش برقراری رابطه با افراد مدنظر خود تصمیم بگیرید.

- چگونگی ایجاد ارزش برای مرشد خود را بررسی کنید. به دلیل اینکه مرشدی یک جاده دوطرفه است، اگر دیگران در کمک به شما برای دستیابی به اهداف شغلی خود متوجه ارزش شوند، احتمال کمک آن‌ها به شما بیشتر است.

- زمان ترک رابطه را شناسایی کنید. حضور مرشدها همیشگی نیست. اگر به نظرتان مرشد فعلی ناکارآمد است یا به جای منفعت باعث زیان شما می‌شود، او را تغییر دهید. گیر افتادن با یک مرشد آسان است. گسترش افق دید، علاوه بر فایده برای شما به توسعه مهارت‌های مرشد نیز کمک می‌کند.

آیا به اندازه کافی مورد مرشدی واقع شده‌اید؟ اگر پاسخ منفی است، احتمال تجربه نگرش‌های کاری، عملکرد و پیامدهای شغلی منفی بیشتر است. خودارزیابی ۴.۱۴ به ارزیابی سطح آموزش شما در فرآیند مرشدی کمک می‌کند.

خودارزیابی ۴.۱۴

ارزیابی سطح مرشدی

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. سطح مرشدی شما چقدر است؟

۲. پس از شناسایی سه بخش کم‌امتیاز خود در این پیمایش، گام‌هایی برای ارتقای سطح مرشدی خود پیشنهاد کنید.

۳. چگونه می‌توان موفقیت این گام‌ها را ارزیابی کرد؟

خودارزیابی ۴.۱۴

به هر یک از پرسش‌های زیر به صورت بله/خیر پاسخ دهید.

ردیف	گویه‌ها	بله	خیر
۱	آیا حداقل ۲ ساعت در ماه فرصت دارید تا شخصاً یا تلفنی ملاقات کنید؟		
۲	آیا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی دارید که آرزو دارید دیگران آن را توسعه دهند؟		
۳	آیا دیگران را با جایزه دادن و تقویت مثبت تشویق می‌کنید؟		
۴	آیا یادگیری از افرادی با تجربه کمتر نسبت به شما برایتان لذت‌بخش است؟		
۵	آیا هنگام آموزش چیزی به شخص دیگر صبور به نظر می‌رسید؟		
۶	آیا پتانسیل افراد را فراتر از آنچه در خود می‌بینند تشخیص می‌دهید؟		
۷	آیا در روابط حرفه‌ای محرمانه بودن شدید را حفظ می‌کنید؟		
۸	آیا می‌توانید بدون دریافت تشکر یا تعریف و تمجید به کسی کمک کنید؟		
۹	آیا بازخوردهای اصلاحی را به گونه‌ای ارائه می‌دهید که باعث دلسردی یا شکست فرد نشود؟		
۱۰	آیا مهارت‌های مشاوره و مربیگری لازم برای مرشد بودن را دارید؟		

نحوه نمره‌دهی

اگر پاسخ شما به همه پرسش‌ها مثبت است، تجربه و مهارتتان ارزشمند است. اگر پاسخ شما به هر یک از پرسش‌ها منفی است، باید اقدامات لازم برای بهبود آن حوزه را انجام دهید. اگر به بیش از شش پرسش، پاسخ منفی داده‌اید، مرشد بودن در این موقعیت برایتان مناسب نیست.

آنچه در این فصل آموختیم

در این فصل آموختید که فرهنگ سازمانی در ایجاد مزیت رقابتی برای مدیران مفید است. شما کارکرد و انواع فرهنگ را بررسی و چگونگی تغییر فرهنگ توسط مدیران را مرور کردید. در نهایت اکنون می‌دانید که جامعه‌پذیری و مرشدی دو فرآیند مورد استفاده سازمان‌های برای نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی هستند. به عنوان یک کارمند چگونگی استفاده از این دانش برای درک فرهنگ کارفرما و چگونگی ایجاد سازگاری با آن را آموختید. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل چهاردهم

۱.۱۴ شالوده فرهنگ سازمانی: درک محرک‌ها و کارکردهای آن

- فرهنگ یک مفهوم مشترک است که در طول زمان می‌آموزیم و بر رفتار ما در محیط کار و پیامدهای سطوح مختلف تأثیر می‌گذارد.
- سه سطح فرهنگ سازمانی مصنوعات قابل مشاهده، ارزش‌های قراردادی و مفروضات بنیادین هستند.
- ارزش‌های قراردادی ارزش‌ها و هنجارهای ترجیحی سازمان هستند که اعلام می‌شود و در مقابل ارزش‌های بروز یافته ارزش‌ها و هنجارهایی هستند که در واقعیت در رفتار کارکنان می‌بینیم.
- چهار کارکرد فرهنگ سازمانی، ایجاد هویت سازمانی، تشویق تعهد جمعی، اطمینان از ثبات سیستم اجتماعی و عمل به عنوان ابزاری برای ایجاد حس است.

۲.۱۴ تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر پیامدها

- چارچوب ارزش‌های رقابتی باعث شناسایی چهار نوع فرهنگ سازمانی می‌شود. یک فرهنگ گروهی بر کارمند متمرکز است. فرهنگ‌های ادهوکرایی و بازاری تمرکزی بیرونی دارند و بر نوآوری/ رشد و سهم بازار/ سودآوری تأکید دارند. فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی تمرکز درونی بر کارایی و عملکرد بدون ایراد دارند.
- درباره پیامدهای مرتبط با فرهنگ سازمانی شش نتیجه می‌توان گرفت: (۱) فرهنگ با شیوه اثربخشی توسط یک سازمان مرتبط است؛ (۲) کارکنان نسبت به شرکت‌های دارای فرهنگ گروهی رضایت و تعهد بیشتری دارند؛ (۳) فرهنگ‌های گروهی و بازاری بیشتر باعث رضایت مشتری و سهم بازار می‌شوند؛ (۴) پیامدهای عملیاتی، کیفیت و نوآوری رابطه قوی‌تری با فرهنگ‌های گروهی، ادهوکرایی و بازاری دارند؛ (۵) عملکرد مالی شرکت رابطه چندانی با فرهنگ ندارد و (۶) شرکت‌های دارای فرهنگ بازاری گرایش بیشتری به پیامدهای مثبت سازمانی دارند.
- خرده فرهنگ‌ها باید فرهنگ کلی شرکت یکپارچه شوند.

۳.۱۴ سازوکارها یا اهرم‌های تغییر فرهنگ

- چهار نکته کلیدی درباره تغییر فرهنگ وجود دارد. اول، رهبران، معمار و توسعه دهنده فرهنگ سازمانی هستند. دوم، فرآیند تغییر فرهنگ با هدف گرفتن سه لایه فرهنگ آغاز می‌شود. سوم، فرهنگ باید با چشم‌انداز و طرح استراتژیک سازگار باشد. در نهایت اینکه، استفاده از یک رویکرد ساختارمند برای پیاده‌سازی تغییر فرهنگ مناسب‌تر است.
- مدیران به ۱۲ شیوه می‌توانند فرهنگ سازمانی را تغییر دهند.
- تناسب خوب فرد-سازمان با نگرش‌ها و عملکرد مثبت کاری ارتباط دارد.

۴.۱۴ نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی از طریق فرآیند جامعه‌پذیری

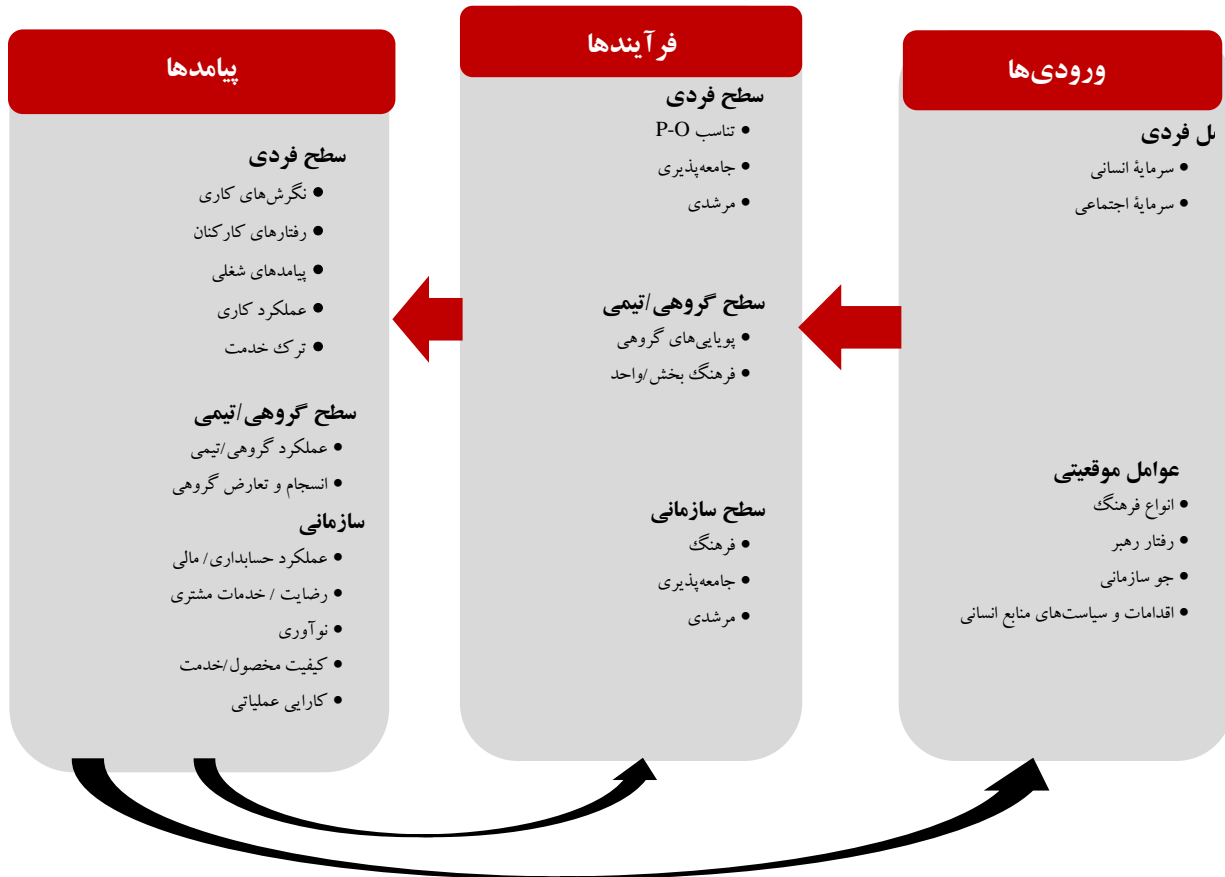
- جامعه‌پذیری سازوکاری کلیدی مورد استفاده سازمان‌ها برای نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی است که از طریق آن افراد غیرخودی به افرادی کاملاً خودی تبدیل می‌شوند.
- بر اساس مدل سه‌مرحله‌ای جامعه‌پذیری، این فرآیند شامل سه مرحله پیش از ورود، مواجه شدن و تغییر و یادگیری است.
- شش جفت تاکتیک متضاد جامعه‌پذیری شامل: جمعی در برابر فردی، رسمی در برابر غیررسمی، ترتیبی در برابر تصادفی، ثابت در برابر متغیر، پیوسته در برابر گسسته و واگذاری در برابر سلب هستند.

۵.۱۴ نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی از طریق مرشدی

- مرشدی به دو شکل به نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. اول اینکه با ایجاد پذیرش ارزش‌های اصلی سازمان در کل سازمان در ایجاد حس انسجام نقش دارد و دوم اینکه جنبه جامعه‌پذیری مرشدی باعث ارتقای حس عضویت می‌شود.
- مرشدی دو کارکرد کلی دارد: شغلی و روان‌شناختی.
- مرشدی چهار مرحله دارد: آشناسازی، مهیا کردن شرایط برای جذب، جدایی و بازتعریف.
- سرمایه انسانی و اجتماعی باعث ارتقای مزایای مرشدی می‌شوند.
- چهار توصیه فردی مهم برای مرشدی اثربخش وجود دارد. اول اینکه یک شبکه توسعه‌ای گسترده ایجاد کنید زیرا تعداد و کیفیت افراد در تماس با شما بر موفقیت شغلی تأثیرگذار است. دوم، به دنبال سازگاری یا همخوانی میان اهداف شغلی و نوع شبکه توسعه‌ای خود باشید. سوم، توانایی یک مرشد برای ایجاد کمک‌های شغلی و روان‌شناختی به توانایی شاگرد و پتانسیل و کیفیت روابط میان فردی بستگی دارد و نهایتاً اینکه یک طرح مرشدی را توسعه دهید.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل چهاردهم

مطابق شکل ۸.۱۴ آموختید که دو عامل فردی و چهار عامل موقعیتی بر فرآیندهای فردی، گروهی/تیمی و سازمانی تأثیر دارند. اکنون شما قدرت فرهنگ سازمانی و پیامدهای متعدد مرتبط با آن را می‌دانید. ستون پیامدها پنج پیامد فردی، دو پیامد گروهی/تیمی و چهار پیامد سازمانی متأثر از فرهنگ، جامعه‌پذیری و مرشدی را نشان می‌دهد.



شکل ۸.۱۴ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل چهاردهم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سئوالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سئوالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۸.۱۴، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. فرهنگ چیست و چرا درک لایه‌ها و کارکردهای آن مفید است؟
۲. انواع فرهنگ سازمانی با پیامدها چه ارتباطی دارند؟
۳. از کدام سازوکارها یا اهرم‌ها می‌توان برای اجرای تغییر فرهنگ استفاده کرد؟
۴. چگونه می‌توان یافته‌های پژوهش درباره جامعه‌پذیری را با سه مرحله آن یکپارچه کرد؟
۵. چگونه می‌توان از مرشدی برای گسترش موفقیت‌های فردی و حرفه‌ای استفاده کرد؟

کاربردهای فردی

در این فصل هفت نکته کاربردی برای شما بیان کردیم. اول اینکه، تناسب فرد-سازمان مهم است زیرا باعث ارزیابی سطح تناسب شما با کارفرمایان فعلی و آینده خواهد شد. برای کمک به این تلاش از توصیه‌ای ابتدای فصل استفاده کنید. دوم، بخش‌ها یا واحدهای کاری دارای زیرفرهنگ‌هایی هستند که پیشنهاد می‌کند باید میزان تناسب در این سطح را نیز ارزیابی کنید. سوم اینکه، آگاهی از ۱۲ سازوکار تغییر فرهنگ، بینشی را برای کمک به پیشبرد فرهنگ کارفرما در مسیر دلخواه فراهم می‌کند. چهارم اینکه، اگر نمی‌دانید برای انجام شغل جدید خود چه نیاز دارید، توقف کرده و راهنمایی بگیرید. بسیاری از شرکت‌ها رویکردی خاص برای جامعه‌پذیری دارند که بر میزان موفقیت شما تأثیر منفی دارد. پنجم، شما پیوسته قادر به بهبود سرمایه انسانی و اجتماعی خود هستید. اگر می‌خواهید پیشرفت شغلی خود را در طول زندگی خود تجربه کنید، برای ارتقای مهارت‌ها، توانایی‌ها و شبکه‌های توسعه و همچنین روابط بین فردی خود تلاش کنید. از هر دست بدهید از همان دست می‌گیرید. ششم، تنها در هنگام خواستن چیزی با مرشدها ارتباط برقرار نکنید. با تداوم ارتباط منظم با افراد شبکه توسعه‌ای خود، روابط خود را ایجاد و حفظ کنید. در نهایت اینکه، مهارت در استفاده از شبکه‌های اجتماعی از قبیل توئیتر، لینکدین و فیسبوک به یافتن شغل در طول کارراهه شغلی کمک می‌کند.

کاربردهای مدیریتی

در این فصل شش کاربرد مدیریتی را نیز بیان کردیم. اول اینکه، مدیریت فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های شغل شما است. به خاطر داشته باشید که فرهنگ، استراتژی را برای صبحانه می‌بلعد. دوم اینکه، فرهنگ به دلیل چهار کارکرد مهم آن برای کارکنان مهم است. از این دانش برای کمک به دستیابی کارکنان به حداکثر پتانسیلشان استفاده کنید. سوم، میزان پرورش نوع محیط کاری مورد نیاز برای کمک به دستیابی به اهداف بخش کاری توسط فرهنگ واحد را در نظر بگیرید. اگر فرهنگ با استراتژی‌ها یا اهدافتان متعارض است، از ۱۲ سازوکار ذکر شده برای تغییر فرهنگ استفاده کنید. چهارم، میزان سازگاری فرهنگ واحد با فرهنگ کلی شرکت را ارزیابی و تغییرات لازم را اعمال کنید. پنجم، در جامعه‌پذیری کارکنان نقش فعالی داشته باشید، زیرا برای شما و کارفرمایان خوب است. در نهایت اینکه، همه ما از مرشدی نفع می‌بریم. زمانی را برای توسعه سرمایه انسانی و اجتماعی اختصاص دهید. شما هیچ‌گاه از زمان ایجاد یک فرصت جدید آگاه نیستید.

مورد کاربردی حل مسئله

زنفیتس مسائل مربوط به دوران رشد را تجربه می‌کند.

دیوید ساکس^۱، در سال ۲۰۱۴ به عنوان مدیر ارشد عملیات زنفیتس^۲ استخدام شد و سپس در سال ۲۰۱۶ و با استعفاء مؤسس شرکت، پارکر کونراد^۳، مدیرعامل شد. او با شرکتی روبرو شد که برای دستیابی به اهداف مالی خود تلاش می‌کرد، یک فرهنگ غیرقابل کنترل داشت. همچنین تحقیقات گسترده‌ای در مورد استفاده شرکت از کارگزاران غیر مجاز برای فروش بیمه در جریان بود. اکنون او باید تصمیم می‌گرفت چه کار کند.

فاز یک: رشد، رشد، رشد

زنفیتس زاینده ذهنیت پارکر کونراد بود. کونراد هنگام کار در استارت آپ سیگ فیگ^۴ به این ایده دست یافت. او همچنین همبنیانگذار آن شرکت بود، اما دوست دانشگاه او و بنیانگذار / مدیر عامل شرکت او را اخراج کرد. روزی که در سال ۲۰۱۳ سیگ فیگ را ترک کرد، کونراد با ۲۰،۰۰۰ دلار پس انداز شخصی خود زنفیتس را تأسیس کرد.

کونراد آموخته بود که شرکت‌های کوچکی مانند سیگ فیگ، افرادی را ندارند که بتوانند از پس کار اجرایی و داشتن کارمند بریابند. فعالیت‌هایی مانند ثبت نام افراد برای بیمه و پیگیری خسارات مستلزم صرف زمان و کاغذبازی بود. به عقیده کونراد، بسیاری از کارها می‌توانست خودکار باشد که در نتیجه آن صرفه‌جویی قابل توجهی در شرکت‌ها صورت می‌گیرد. این مفهوم پایه زنفیتس بود که کونراد آن را مدل کسب و کار قطب و اقمار^۵ نامید.

ایده محوری طراحی نرم‌افزاری برای انجام کاغذبازی‌های منابع انسانی و اعطای رایگان آن بود. تمرکز زنفیتس بر کسب و کارهای کوچک بود زیرا احتمالاً چنین نرم‌افزاری نداشته‌اند و برای استخدام کارکنان منابع انسانی نیز بسیار کوچک‌اند. مدل قطب و اقمار، متکی بر ساختن نرم‌افزار به شکلی آسان برای استفاده بود. نرم‌افزار قطب اصلی و اقمار آن روش‌های متعدد کسب درآمد مثل فروش بیمه بودند. به گفته کونراد این باعث ترغیب شرکت‌ها می‌شد تا «خواهان انجام همه چیز از جمله بیمه درمانی، سایر مزایا و حقوق و دستمزد از طریق سیستم ما شوند. بله، ما می‌توانیم از طریق این اقمار پول به دست آوریم که منجر به مجانی شدن نرم‌افزار هاب می‌شود».

کونراد می‌دانست که در این مدل فروش بیمه بسیار پردرآمد است. همچنین او عنوان کرد که «وقتی شرکت‌ها از طریق زنفیتس یک طرح گروهی می‌خرند، ما نیز مانند هر کارگزار دیگری از شرکت بیمه پول می‌گیریم زنفیتس همچنین با سیستم‌های حقوق و دستمزد گوناگون هماهنگ می‌شود. ما از شرکت‌های حقوق و دستمزد، به واسطه معرفی مشتری کسب درآمد می‌کنیم.» مدل کسب و کار مؤثر واقع شد.

هشت ماه پس از راه‌اندازی، زنفیتس از طریق نرخ درآمد سالانه^۶ (این یک اقدام حسابداری مورد استفاده شرکت‌های نرم‌افزاری مبتنی بر اشتراک) ۱ میلیون دلار کسب کرد. یک سال بعد، شرکت از این طریق ۲۰ میلیون دلار درآمد کسب کرد. در آن زمان پایگاه آن به بیش از ۲۰۰۰ شرکت کوچک در ۴۷ ایالت رسیده بود. کونراد تصمیم گرفت هدفش را به کسب درآمد ۱۰۰ میلیون دلاری برای سال

¹ David Sacks

² Zenefits

³ Parker Conrad

⁴ SigFig

⁵ hub and spoke” business model

⁶ run-rate revenue

بعد گسترش دهد. به نظر می‌رسد او بیش از هر چیز دیگری به رشد علاقه داشت. برای تأمین این رشد، شرکت ۵۸۱ میلیون دلار از سرمایه‌گذاران خطرپذیر جمع‌آوری کرد.

فاز دو: مشکلات به وجود می‌آیند.

به گفته خبرنگار بیزینس اینسایدر^۱، زنفیتس یکی از شرکت‌های ابری^۲ با رشد بالا است. تعداد کارمندان شرکت ظرف سه سال از ۱۵ کارمند به ۱۶۰۰ نفر افزایش یافت. علیرغم کسب ۸۰ میلیون دلار درآمد در سال ۲۰۱۵، سرمایه‌گذاران به دلیل عدم تحقق هدف ۱۰۰ میلیون دلاری مدنظر کونراد ناراضی بودند. فیدلیتی اینوستمنتس^۳، «حدوداً نیمی از ارزش ۱۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری خود را در شرکت ثبت کرده بود که نشان می‌داد ارزش‌گذاری با شکست مواجه شده است. وال استریت ژورنال گزارش داد که زنفیتس در حال تلاطم بود و دست به تعلیق برخی کارکنان و اقداماتی برای کاهش هزینه زد.»

این ارزشیابی‌های منفی به مشکلات تنظیم مقررات نیز مربوط بود. به گزارش نیویورک تایمز، «تنظیم‌کنندگان قوانین بیمه در ایالات کالیفرنیا و واشنگتن در حال تحقیق درباره شرکت بودند. به گفته افراد آگاه در این زمینه، ریشه تحقیقات در کالیفرنیا نرم‌افزاری است که آقای کونراد طراحی کرده است تا به کارمندان زنفیتس اجازه دهد در دوره آنلاین مجوز کارگزاری ثقلب کنند.» در نظر داشته باشید چه مواردی در پس این ادعاها خواهد بود.

«کارگزاران بیمه باید پیش از فروش یا مشاوره بیمه‌ای، یک آزمون را برای اخذ گواهینامه ایالتی پشت سر بگذارند. هر ایالت آزمون و الزامات آموزشی خود را دارد؛ مثلاً در کالیفرنیا، کارگزاران باید حداقل ۵۲ ساعت را در یک دوره آموزشی آنلاین سپری کنند. به گفته زنفیتس، کونراد یک افزونه^۴ برای گوگل کروم طراحی کرد که به افراد اجازه می‌دهد قانون ۵۲ ساعته را رعایت نکنند؛ به این شکل که علیرغم عدم فعالیت در دوره اینطور به نظر برسد که در حال کار کردن در آن هستند.» این تغییر در شرکت با عنوان «کلان» یاد می‌شود و کونراد به طراحی آن اعتراف می‌کند.

همچنین زنفیتس به درستی ردیابی نمی‌کند که چه کسی مجاز به فروش بیمه در ایالت‌های مختلف است، بنابراین برخی از افراد احتمالاً در ایالت‌هایی که مجوز ندارند بیمه می‌فروشند. یکی از کارکنانی که گواهینامه یک کارگزار بیمه را داشت به هفته نامه کسب و کار بلومبرگ گفت که او اجازه فروش بیمه را نداشته است. در عوض با برقراری تماس‌های پی در پی برای فروش بیمه، مشتریان احتمالی را به سایر کارگزاران معرفی می‌کرد. او اعلام کرد: «من مشتریان را به افرادی که گواهینامه بیمه نداشتند می‌دادم. آن‌ها بیمه را به شکل غیرقانونی می‌فروختند.» او همچنین این موضوع را با رییس خود در میان گذاشته اما اقدامی برای اصلاح آن انجام نشده است. طبق تخمین بازفید^۵، ۸۳ درصد فروش در ایالت واشنگتن توسط کارگزاران بدون مجوز انجام شده است. در صورت صحت این ادعا، شرکت ملزم به پرداخت جریمه‌ای ۲۰۰۰۰ دلار برای هر مورد نقض خواهد شد.

به گفته تایمز، تمرکز شرکت بر رشد، باعث ایجاد سایر مشکلات شد. برای اولین بار، منجر به استخدام افرادی شد که «تجربه کمی در زمینه فروش نرم‌افزار در یک صنعت کاملاً قانونمند دارند... برای افزایش درآمد، این شرکت فراتر از مشاغل کوچک به سمت مشتریانی

¹ Business Insider

² cloud companies

³ Fidelity Investments

⁴ extension

⁵ BuzzFeed

با صدها کارمند حرکت کرد - و این نرم افزار در تلاش برای ادامه کار بود. شرکت به جای توقف کار برای رفع ایرادات نرم افزار، کارکنان بیشتری از جمله مدیران محصول برای ورود دستی اطلاعات را برای پر کردن جاهایی استخدام کرد که نرم افزار ایراد داشت. به دلیل حجم زیاد کار، مشکلات کیفی بروز یافت. مثلاً به دلیل اشتباهات در فرم‌ها، مانند نام و تاریخ نادرست، ادعاهای بیمه کارمندان قابل پردازش نیست. به نظر می‌رسد زنفیت فرآیند کنترل کیفیت اثربخشی ندارد تا بتواند برای رشد خود از آن استفاده کند. روحیه کارکنان به خاطر ۱۵ ساعت کار روزانه و کاهش مزایای کارکنان در سازمان توسعه فروش تضعیف شد. شرکت ضمن کاهش حقوق پایه، دستمزد متغیر وابسته به میزان فروش را افزایش داد. قوانین و هنجارهای حرفه‌ای گرایی در محیط کار رعایت نمی‌شد.

طبق اعلام *وال استریت ژورنال*، وقتی کسی قرارداد مهمی را با مشتری جدید امضا می‌کرد، کارمندان دور هم جمع می‌شدند و نوشیدنی الکلی مصرف می‌کردند. «مدیریت ساختمان و امنیت دفتر سان فرانسیسکو به مدیرعامل جدید ساکس گفت که استفاده نامناسبی از راه‌پله‌ها می‌شود.... سیگار، لیوان‌های پلاستیکی نوشیدنی الکلی و وسایل محافظتی پیشگیری چند بار استفاده شده در راه‌پله‌های شرکت وجود داشت.» *وال استریت ژورنال* این فرهنگ را به عنوان «خانه مجردی»^۱ توصیف کرد. «شرکت دفاتر خود نوشیدنی الکلی سرو می‌کرد و کارکنان اسکاتس‌دیل، آریزونا، در طول روزهای کاری آزادانه آن را مصرف می‌کردند. به گفته یکی از اعضای ستاد، مدیران باید به کارمندان یادآوری کنند که قبل از مهمانی در بارهای محلی، تی شرت‌های زنفیتس خود را به پشت و رو کنند تا جنجال‌هایشان باعث تأثیر منفی بر وجهه شرکت نشود.

سبک رهبری کونراد و سکس نیز با یکدیگر تعارض داشت. سکس هواره با کونراد درباره مدیریت جزئی تصمیمات منابع انسانی شرکت مجادله می‌کرد. «زنفیتس از محصول خود برای مدیریت کارکنانش استفاده می‌کند و کنراد گزارش‌ها را کنترل می‌کرد؛ یعنی شخصاً هرگونه تغییر مزایا یا درخواست تعطیلات را برای بیش از ۱۰۰۰ کارمند تأیید می‌کرد.» کارکنان منابع انسانی به سیستم دسترسی نداشتند.

فاز سه: استعقای کونراد و مدیرعاملی دیوید ساکس

هیئت مدیره در سال ۲۰۱۶ از کونراد خواست تا به دلیل نقش او در اتهامات بیمه‌ای استعفا دهد. یکی از اولین اقدامات کونراد، کاهش جو میهمانی - به دلیل غیرقابل کنترل بودن فرهنگ گروهی - و القای فرهنگ سلسله‌مراتبی بود. او فوراً مصرف الکل را در اداره ممنوع و اعلام کرد که یک تغییر فرهنگ ضروری است. به گفته یک سخنگوی زنفیتس: «همانطور که مدیرعامل جدید شرکت به صراحت اعلام کرده است، زمان آن فرا رسیده است که ورق را به سمت زنفیتس برگردانیم و مجموعه جدیدی از ارزش‌ها و فرهنگ شرکت را بپذیریم. اکنون زنفیتس بر توسعه روش‌های کسب و کاری متمرکز است که از تطابق آن با همه الزامات قانونی و رعایت نخستین ارزش شرکت یعنی سلامت اداری، اطمینان وجود داشته باشد.»

همچنین ساکس باید فکری به حال روحیه پایین کارکنان، کاهش ارزیابی‌ها از کسب و کار و یک ساختار متورم هزینه بر اساس درآمد سالیانه کمتر شرکت کند.

¹ frat-house feel

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی شکل ۸.۱۴، مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدامیک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. در این مسئله خود را در جای دیوید سکس قرار دهید.

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۸.۱۴ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۸.۱۴ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا/این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند پرسید چرا/این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم - برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید.

ب) می‌توانید راه‌حل‌های احتمالی را در بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به کارگیری رفتار سازمانی این فصل بیابید زیرا حاوی بینش‌هایی در خصوص اقدامات سایر افراد یا شرکت‌ها در رابطه با این موضوع هستند.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

آیا سیتادل باید شیوه‌های جامعه‌پذیری را تغییر دهد؟

سیتادل^۱، کالج نظامی کارولینای جنوبی^۲ در سال ۱۸۴۲ تأسیس شد. این مجموعه دانشجویی حدود ۲۳۰۰ دانشجوی کارشناسی (۲۱۱۲ پسر و ۱۷۱ دختر) و حدود ۱۰۰۰ دانشجوی تحصیلات تکمیلی دارد. چشم‌انداز کالج «دستیابی به تعالی در آموزش و توسعه رهبران پایبند

^۱ Citadel

^۲ South Carolina

به اصول است. هدف اصلی آن آموزش دانشجویان کارشناسی به عنوان اعضای لشکر دانشجویان کارولینای جنوبی و آماده‌سازی آن‌ها برای موقعیت‌های رهبری پس از فارغ‌التحصیلی از طریق برنامه‌های آکادمیک تعالی شناخته شده با پشتیبانی از بهترین ویژگی‌های یک محیط نظامی بوده است. سبک زندگی دانشجویان محیطی ساختارمند را فراهم می‌کند که از رشد و توسعه فکر، نظم، تناسب جسمی و ارزش‌های روحی و اخلاقی پشتیبانی می‌کند».

سیتادل برای جامعه‌پذیری دانشجویان جدید، از رویکرد سلبی استفاده می‌کند که در آن سازمان برای انکار و سلب احساس موجود شخص تازه وارد و بازسازی آن مطابق با تصویر سازمان تلاش می‌کند. سرلشکر جان روزا^۱، رئیس کالج گفت: «سیستم دانشجویی بر اساس اتحاد مشترک و استانداردهای کادرها در ظاهر، اقدامات و امتیازات برای سیستم نظامی ضروری است».

یک دانشجوی دختر تازه پذیرفته شده درخواست استفاده از حجاب اسلامی خود را داشت. روزا اعلام کرد که کالج به دیدگاه‌های مذهبی دانشجویان احترام می‌گذارد اما نمی‌تواند درخواستی را بپذیرد که به اصول کالج آسیب می‌زند. به گفته روزا «یکپارچگی سنگ بنای این مدل چهار ساله توسعه رهبر است». این کالج شرایط را برای نماز و رژیم غذایی فراهم می‌کند.

والدین دانشجو در حال بررسی اقدام قانونی‌اند زیرا سیتادل یک دانشگاه دولتی است.

حل معضل

فرض کنید رئیس سیتادل هستید. چه خواهید کرد؟

۱. کالج حق تعیین مأموریت، فرهنگ و تکنیک‌های جامعه‌پذیری خود را دارد. من این درخواست را رد می‌کنم زیرا چنین کاری با مأموریت، فرهنگ و روش جامعه‌پذیری سیتادل سازگار است.
۲. کالج مؤسسه‌ای عمومی است و باید درباره حمایت از تنوع، پذیرای افکار و عقاید جدید و متفاوت باشد. من شرایط را بر اساس ملاحظات مذهبی برای او فراهم می‌کنم.
۳. من درخواست را رد می‌کنم زیرا سیتادل یک مدرسه نظامی است. دانشجوی احتمالی این را می‌دانسته و اگر به دلایل مذهبی قادر به رعایت اصول پوشش نبوده، نباید درخواست پذیرش می‌داده است.
۴. راه‌حل‌های دیگر مطرح کنید.

¹ General John Rosa

۱۵ طراحی، اثربخشی و نوآوری سازمانی

درک این فرآیندها و پیامدهای کلیدی چگونه به موفقیت من کمک می‌کند؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این بخش پاسخ می‌دهد:

۱.۱۵ مبانی یک سازمان

پرسش اصلی: دانش مبانی یک سازمان چه کمکی در مسیر شغلی من می‌کند؟

۲.۱۵ طراحی سازمانی

پرسش اصلی: هفت شیوه اصلی سازماندهی کدامند و رابطه این ساختارها با هدف سازمان چگونه است؟

۳.۱۵ طراحی اقتضایی و هماهنگی درونی

پرسش اصلی: چگونه می‌توان از دانش طراحی اقتضایی سازمان و هماهنگی درونی برای بهبود رضایت و عملکرد

استفاده کرد؟

۴.۱۵ ارزیابی اثربخشی سازمانی

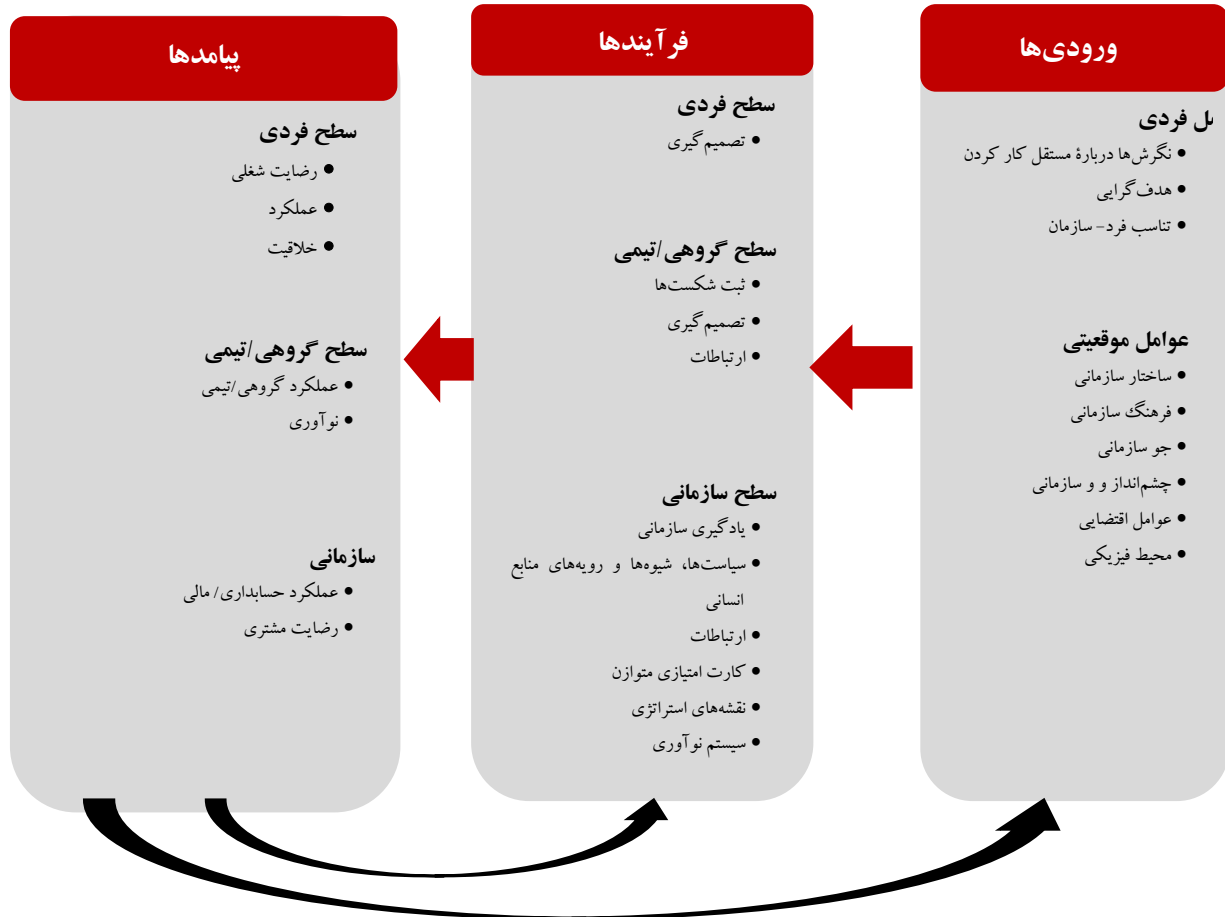
پرسش اصلی: انتخاب روش‌های سنجش اثربخشی یک سازمان بیانگر چه چیزی به ما می‌گوید؟

۵.۱۵ نوآوری سازمانی

پرسش اصلی: چگونه می‌توان از تلاش کارفرما برای نوآوری پشتیبانی کرد؟

چارچوب سازماندهی نمایش داده شده در شکل ۱.۱۵، مطالب این فصل را خلاصه می‌کند. سه عامل فردی (نگرش‌ها درباره مستقل کار کردن^۱، هدف‌گرایی و تناسب فرد-سازمان) و شش عامل موقعیتی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، نگرش‌ها و ارزش‌های سازمانی، عوامل اقتضایی و طراحی دفتر کاری) بر فرآیندهای اصلی سطوح فردی، گروهی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. تعداد بیشتر عوامل موقعیتی نسبت به عوامل فردی نشان‌دهنده نقش مهم‌تر عوامل موقعیتی در توضیح پیامدهای رفتار سازمانی مورد بحث در این فصل است. با این حال، فرآیندهای رفتار سازمانی بر پیامدهای همه سطوح تأثیرگذار هستند.

¹ freelancing



شکل ۱.۱۵ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی

© 2014 Angelo Kinicki and Mel Fugate. All rights reserved. Reproduction prohibited without permission of the authors

این دو تصویر نشان دهنده‌ی چگونگی تغییر طراحی و نوآوری سازمانی در گذر زمان است. تصویر کارمندان در سمت چپ، یک واحد کاری معمولی را در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی نشان می‌دهد. به مجموعه میزهای کاری که به شکل خطی چیده شده‌اند و جدیت کارکنان در فعالیت توجه کنید. اگر به حاشیه‌ی سمت چپ این عکس نگاه کنید، مدیرانی را در راهرو مشاهده خواهید کرد که مراقب کارمندان هستند. سازمان‌ها به ساختارمندی سلسله‌مراتبی نظارت مدیریتی بیشتر گرایش داشتند. در مقابل اما، دفاتر کاری مدرن، بازتر هستند که باعث تشویق تعاملات همزمان بیشتر میان کارکنان می‌شود. بر اساس تحقیق انجام شده، تعاملات همزمان باعث ارتقای خلاقیت و نوآوری می‌شود.

SOURCE: (left): Library of Congress Prints & Photographs Division [LCDIGhec29780]; (right): © Robert Daly/Getty Images

برنده شدن در کار

کار کردن به شکل مجازی مستلزم تمهیدات خاصی است.

پیشرفت‌های شبکه‌های اجتماعی، ویدئو کنفرانس، فضای ذخیره‌ی ابری و تکنولوژی موبایل امکان کار کردن به شکل مجازی را برای کارکنان بیشتری فراهم کرده است. چه در شرکتی مانند فلکس جابز^۱ کار کنید که همهٔ ۴۳ کارمند آن در خانه کار می‌کنند یا شرکتی که تمایل به حضور کارکنان در دفتر کار دارد، احتمالاً بخشی از کار خود را خارج از دفتر شرکت انجام می‌دهید. در حال حاضر، حدود ۳/۷ میلیون کارمند، یعنی در حدود ۲/۸ درصد از نیروی کار تقریباً نیمی از زمان خود را در منزل کار می‌کنند. همچنین بر اساس یک پیمایش ملی، ۸۵ درصد نسل هزاره، یعنی متولدین بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۱ دورکاری تمام وقت را ترجیح می‌دهند.

دلیل دشواری کار مجازی چیست؟

علیرغم امکان کار مجازی از همه جا، اغلب کار مجازی در خانه انجام می‌شود. سه موضوع عمده باعث ایجاد چالش برای کار مجازی هستند. اولین مسئله نیاز به ارتباط شخصی و تعامل اجتماعی است. بسیاری از ما از تعامل اجتماعی و رفاقت ناشی از کار کردن در یک دفتر کار لذت می‌بریم. دوم، تعیین مرز میان زندگی کاری و شخصی برای بسیاری از افراد دشوار است و در نهایت کار کردن در خانه نیازمند نظم و انضباط است زیرا مدیران یا کارکنانی برای تشویق شما به انجام کار در اطرافتان نیستند.

نکاتی برای کار کردن به شکل مجازی

۱. میان زندگی کاری و زندگی شخصی مرزبندی کنید: فضای مشخصی را برای کار اختصاص دهید که عاری از بی‌نظمی و عوامل مزاحم (مانند تلویزیون) باشد. این محل باید مانند یک دفتر کار، روشن و دارای حریم خصوصی باشد. طبق پیشنهاد یک متخصص، «باید دستورالعمل‌های «مزاحم نشوید»، ساعات کاری، زمان استراحت و سیاست کنترل مسائل شخصی را به کار بگیرید نباید کارهایی مانند شستن ظروف، لباسشویی یا بیرون بردن زباله را در ساعات کاری انجام ندهید طوری عمل کنید که انگار دفتر کار خانه‌تان مانند دفتر کار واقعی است که در جای دیگری واقع شده است».

۲. ساعات کاری خود را تنظیم کنید: انعطاف‌پذیری بسیار زیاد می‌تواند منجر به حواس پرتی و هدر رفتن زمان شود. درست مثل اینکه می‌خواهید به دفتر کار بروید، به ساعات خاصی متعهد باشید، در غیر اینصورت ممکن است کارتان را به تعویق بیندازید یا شبانه روز برای جبران کار تلاش کنید.

۳. یک برنامهٔ صبحگاهی طراحی و آن را حفظ کنید: داشتن برنامهٔ صبحگاهی منجر به داشتن طرز فکر سازنده می‌شود. طبق توصیهٔ نویسندهٔ حوزهٔ کسب و کار، شون کرای^۲، کارکنان مجازی باید «دوش بگیرند، لباس بپوشند، مسواک بزنند، رختخواب خود را مرتب کنند، ورزش کنند، قهوه درست کرده و صبحانه بخورند یا مدیتیشن کنند. فارغ از کاری که برای آغاز روز خود می‌کنید، نکته اینجاست که برنامهٔ منظم خود را داشته باشید تا به ذهنتان پیغام زمان شروع روز کاری ارسال شود».

۴. انتظارات خود را با خانواده و دوستان در میان بگذارید: دربارهٔ لزوم کاهش عوامل مزاحم در حین کار کردن در خانه حرف بزنید. باید تنها باشید. باید مشخص باشد که کار کردن از خانه به معنای در دسترس بودن همیشگی برای پاسخ به سؤالات نیست. ایجاد وقفه صرفاً باید برای موضوعات بسیار مهم باشد.

¹ FlexJobs

² Shannon Cyr

۵. **هدف و فهرست انجام کار داشته باشید:** داشتن فهرستی از کارهایی که باید انجام دهید، در تمرکز بر کار و اجتناب از حواس پرتی یا تمایل به تعویق انداختن کارها مفید است. یکی از نویسندگان این کتاب، آنجلو کینیکی، مجازی کار می‌کند و هر روز با فهرستی اولویت‌بندی شده از کارهایی آغاز می‌کند که باید انجام دهد.

۶. **با افرادی در شبکه کاری/حرفه‌ای خود در ارتباط باشید:** دور از چشم بودن می‌تواند به فراموشی منجر شود. برای کار کردن به شکل مجازی، داشتن ارتباطاتی فعالانه با شبکه ضروری است. منظور از شبکه، رئیس، همکاران، مشتریان، فروشندگان و مخاطبین شخصی است. توصیه می‌کنیم که با همکاران و سایر افراد شبکه‌تان ناهار بخورید.

۷. **سطح مطلوبی از تعاملات انسانی داشته باشید:** زمانی را برای ملاقات رودررو با همکاران و دوستان برنامه‌ریزی کنید. در این خصوص باید تلاش ویژه‌ای کنید زیرا شما کسی هستید که از محل کار دور است.

۸. **پیش از موافقت، خود را بشناسید:** کار مجازی برای همه مناسب نیست، زیرا نیازمند خودانگیزی، انعطاف‌پذیری، هوش هیجانی و حساسیت به نیازهای دیگران است. اگر این مهارت‌ها را ندارید بهتر است با دورکاری موافقت نکنید.

آنچه در این فصل خواهید آموخت.

دومین فصل رفتار سازمانی در سطح کلان، بر شیوه تأثیرگذاری ساختار و طراحی سازمانی بر پیامدهای سطح سازمانی تأکید می‌کند. این فصل با بررسی مبانی اصلی یک سازمان و مرور هفت شیوه اصلی سازماندهی آغاز می‌شود. در ادامه رویکرد اقتضایی به طراحی سازمانی و چهار معیار اصلی اثربخشی مورد استفاده سازمان‌ها مرور می‌شود و در نهایت با بررسی نوآوری و راه‌های تقویت آن به اتمام می‌رسد.

۱.۱۵ مبانی یک سازمان

پرش اصلی

دانش مبانی یک سازمان چه کمکی به موفقیت در مسیر شغلی من می‌کند؟

تصویر بزرگ‌تر

سازمان‌ها اعم از انتفاعی، چه غیرانتفاعی و چه مشترک‌المنافع، برخی ویژگی‌های مشترک دارند. درک بهتر این مبانی به آمادگی بیشتر شما برای کار کردن در سطوح مختلف سازمان کمک می‌کند. در این بخش، این اشتراکات و موارد دیگری مانند تفاوت میان سیستم‌های بسته و باز و شیوه تبدیل سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده بررسی می‌شوند. به عنوان زیربنای این فصل، ضمن تعریف رسمی واژه سازمان و تصریح معنای نمودارهای سازمانی، دو دیدگاه سیستم باز از سازمان بررسی می‌شوند.

سازمان چیست؟

از دیدگاه طراحی، یک سازمان، «فعالیت‌ها یا نیروهای هماهنگ آگاهانه حداقل دو نفر است». پیشتر در این کتاب، درک عادی از سازمان برای بحث‌های ما کافی بود. اما اکنون این تعریف رسمی به خصوص مفید است زیرا عبارت «هماهنگ آگاهانه^۱»، بر اهمیت طراحی سازمانی تأکید می‌کند. در جنبه هماهنگی آگاهانه این تعریف، چهار ویژگی مشترک همه سازمان‌ها نهفته است: هماهنگی تلاش^۲، اهداف همسو^۳، تقسیم کار^۴ و سلسله مراتب اختیار^۵.

- **هماهنگی تلاش** از طریق تدوین و اجرای سیاست‌ها، قوانین و ضوابط به دست می‌آید.
 - **اهداف همسو** با توسعه یک برنامه استراتژیک در سطح شرکت آغاز می‌شوند و پس از آن از طریق سازمان پخش شده تا کارکنان در تعقیب اهداف مشترک با یکدیگر همسو شوند.
 - **تقسیم کار** زمانی اتفاق می‌افتد که اهداف مشترک توسط افرادی دنبال شود که وظایف جداگانه اما مرتبط را انجام می‌دهند.
 - **سلسله مراتب اختیار** یا زنجیره فرماندهی^۶، سازوکار کنترلی برای اطمینان از انجام کارهای درست توسط افراد درست و در زمان درست است. به طور تاریخی، مدیران انسجام سلسله مراتب اختیار را با پایبندی به اصل وحدت فرماندهی^۷ حفظ کرده‌اند. بر اساس **اصل وحدت فرماندهی هر کارمند باید تنها به یک مدیر گزارش دهد** در غیر اینصورت، به دلیل تعارض دستورات و عدم پاسخگویی شخصی، ناکارآمدی حاکم می‌شود. در ادامه این فصل خواهید آموخت که این فلسفه مدیریت و ساختاردهی سازمان‌ها با رویکردهای پویاتر جایگزین شده‌اند.
- هنگام فعالیت در کنسرت، چهار عامل اساسی - هماهنگی تلاش، اهداف همسو، تقسیم کار و سلسله مراتب اختیار - یک سازمان را قادر می‌سازند تا زنده شده و فعالیت کند.

¹ consciously coordinated

² coordination of effort

³ aligned goals

⁴ division of labor

⁵ hierarchy of authority

⁶ chain of command

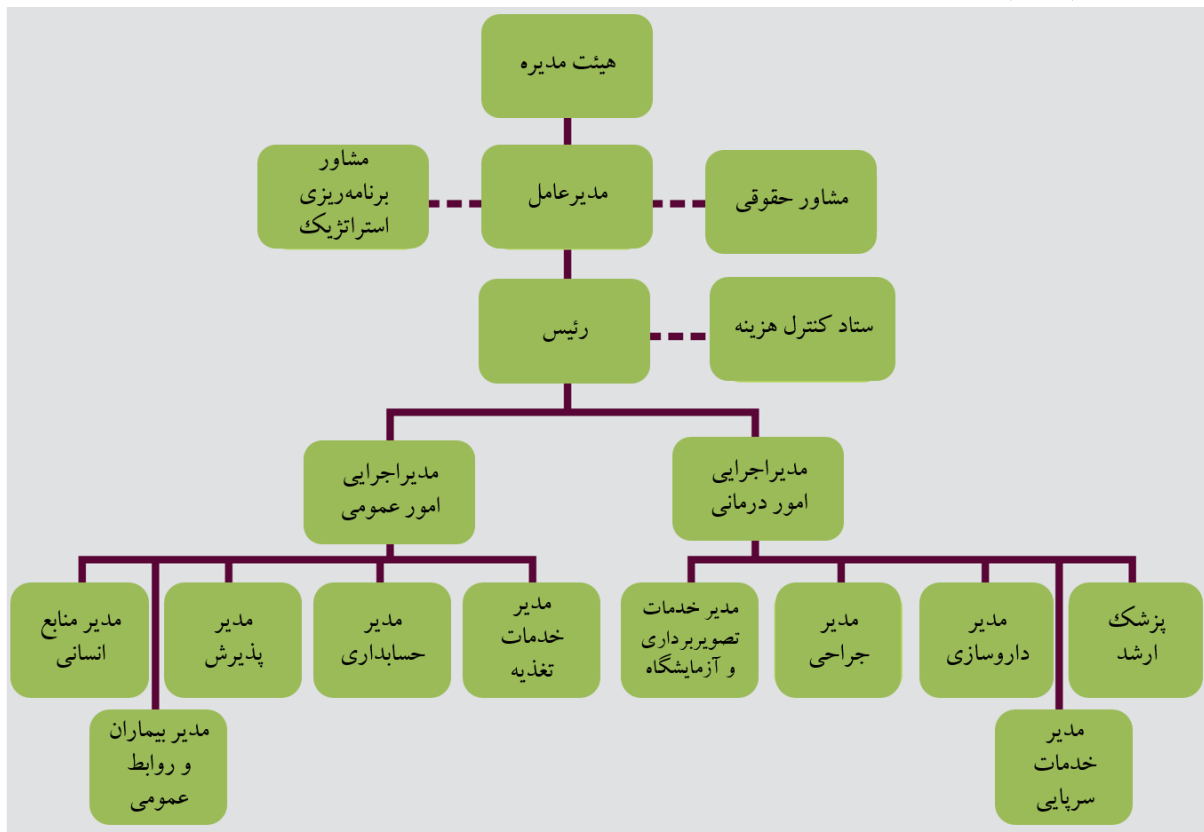
⁷ unity of command

نمودارهای سازمانی

یک نمودار سازمانی، نمایشی تصویری از اختیار رسمی و روابط تقسیم کار است. در هر یک از مستطیل‌های نمودار، نام و عنوان دارنده پست فعلی قرار دارد. به شکل غیررسمی می‌توان نمودار سازمانی را به عنوان یک شجره نامه در نظر گرفت. البته برای نظریه‌پردازان سازمان، نمودارهای سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردارند. بخشی از یک نمودار سازمانی در شکل ۲۰۱۵، چهار بعد اصلی ساختار سازمانی را نشان می‌دهد: (۱) سلسله‌مراتب اختیار (چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد)، (۲) تقسیم کار، (۳) حیطه کنترل^۱ و (۴) پست‌های صف و ستاد^۲.

سلسله‌مراتب اختیار: مطابق شکل ۲۰۱۵، یک سازمان دارای یک ساختار یا زنجیره فرماندهی حتمی است. از پایین به بالا، ۱۰ مدیر به دو مدیر اجرایی و آن‌ها به رئیس و او به مدیرعامل گزارش می‌دهند و در نهایت مدیرعامل به هیئت مدیره بیمارستان پاسخ می‌دهد. نمودار شکل ۲۰۱۵، وحدت فرماندهی دقیق را در بالا و پایین خط نشان می‌دهد. یک سلسله‌مراتب اختیار رسمی، همچنین شبکه ارتباطات رسمی را ترسیم و درباره نظام جبران خدمات صحبت می‌کند. پژوهش انجام شده نشان می‌دهد، تفاوت دستمزد بین لایه‌های متوالی، با گذشت زمان افزایش می‌یابد.

تقسیم کار: نمودار سازمانی فرضی ما، نشان دهنده تقسیم کار گسترده‌ای است. درست پایین رئیس بیمارستان، یک مدیر اجرایی مسئول اداره عمومی است در حالی که دیگری مسئول امور درمانی است. همانطور که در لایه بعدی پست‌ها مشخص است، هر یک از این دو تخصص باز هم تقسیم‌بندی می‌شوند. در هر یک از لایه‌های پایینی متوالی در سازمان، مشاغل تخصصی‌تر می‌شوند.



¹ spans of control

² Line and staff positions

حیطه کنترل: حیطه کنترل نشان دهنده تعداد افرادی است که مستقیماً به یک مدیر مشخص پاسخ می‌دهند. حیطه کنترل می‌تواند از محدود تا گسترده باشد. مثلاً، رئیس در شکل ۲۰۱۵، دارای یک حیطه کنترل محدود دو نفره است. (دستیاران ستادی معمولاً مشمول حیطه کنترل یک مدیر نمی‌شوند). حیطه کنترل محدود منجر به طراحی سازمان‌هایی با ارتفاع بیشتر یا سلسله‌مراتبی تر می‌شود. در مقابل اما یک حیطه کنترل گسترده، باعث ایجاد یک سازمان «تخت» می‌شود. مدیر اداری اجرایی در همین شکل دارای حیطه کنترل گسترده‌تر ۵ نفره است. به طور کلی حیطه کنترل ۷ تا ۱۰ نفر، بهترین حالت است. البته به تازگی بازنگری ساختار و ارتقای تکنولوژی‌های ارتباطی باعث افزایش حیطه کنترل رایج شده است.

علیرغم عدم توافق درباره حیطه کنترل بهینه، مدیران باید چهار عامل: اندازه سازمانی، سطح مهارت مدیر، فرهنگ سازمانی و وظایف مدیریتی را در این خصوص در نظر بگیرند. در ادامه هر یک از این عوامل را بررسی می‌کنیم:

۱. اندازه سازمانی: سازمان‌های بزرگ‌تر گرایش بیشتری به حیطه‌های کنترل محدودتر و لایه‌های سازمانی بیشتر و سازمان‌های کوچک‌تر دارای یک حیطه کنترل گسترده‌تر هستند. در سازمان‌هایی با حیطه کنترل محدود، به دلیل وجود مدیران بیشتر، هزینه‌ها بیشتراند و از سوی دیگر سرعت ارتباطات کمتر است زیرا باید از چندین لایه سازمانی منتقل شوند.

۲. سطح مهارت: وظایف پیچیده، نیازمند تلاش مدیریتی بیشتر و در نتیجه یک حیطه کنترل محدود هستند. در مقابل اما وظایف روتین به سرپرستی زیادی نیاز ندارند و در نتیجه استفاده از یک حیطه کنترل وسیع توصیه می‌شود.

۳. فرهنگ سازمانی: حیطه‌های کنترل محدود احتمالاً در شرکت‌هایی با یک فرهنگ سلسله‌مراتبی وجود دارند زیرا بر انسجام درونی و ثبات و کنترل متمرکزاند (شکل ۴۰۱۴ را به خاطر آورید). در مقابل اما حیطه‌های کنترل وسیع‌تر، احتمالاً در شرکت‌هایی وجود خواهند داشت که به دلیل مطلوب دانستن انعطاف‌پذیری و آزادی عمل، فرهنگ‌های جمعی یا ادوکراسی دارند. همچنین حیطه‌های کنترل گسترده‌تر، مکمل فرهنگ‌هایی هستند که به استقلال و مشارکت کارکنان اهمیت می‌دهند.

۴. وظایف مدیریتی: مدیران سطوح ارشد نسبت به مدیران میانی، تمایل به داشتن حیطه کنترل محدودتری دارند زیرا وظایف آن‌ها گسترده‌تر و پیچیده‌تری دارند. هنگام تصمیم‌گیری درباره حیطه کنترل فرد، توجه به گستردگی مسئولیت‌های او مهم است.

پست‌های صف و ستاد: نمودار سازمانی شکل ۲۰۱۵، میان پست‌های صف و ستاد نیز تمایز قائل می‌شود. مدیران صف مانند رییس، دو مدیر اجرایی و مدیران مختلف، در پست‌های تصمیم‌گیری رسمی مشغول به کار هستند. پست‌های صف، عموماً با خط‌های توپر در نمودار سازمانی نمایش داده می‌شوند در حالی که خطوط منقطع، نشان دهنده روابط ستادی هستند. **کارکنان ستادی، پژوهش‌های زمینه‌ای را انجام می‌دهند و توصیه‌ها و پیشنهادات فنی را به مدیران صف خود ارائه می‌کنند. مدیران صف، عموماً برای تصمیم‌گیری در واحدهای کاری خود اختیار دارند.** مثلاً، کارشناسان کنترل هزینه در نمودار سازمانی نمونه، صرفاً در موضوعات مرتبط به رئیس توصیه ارائه می‌دهند. آن‌ها به جز سرپرستی کار دستیاران ستادی خود، هیچ اختیار صف بر سایر اعضای سازمان ندارند. روندهای جدید مانند تیم‌های چندوظیفه‌ای و ساختارهای ماتریسی که در ادامه فصل در خصوص آن‌ها بحث خواهد شد، باعث کمرنگ شدن تمایز میان صف و ستاد می‌شوند.

رویکرد سیستم باز نسبت به سازمان‌ها

برای درک بهتر چگونگی تحول سازمان‌ها از گذشته تا کنون، نیاز به آگاهی از تفاوت میان سیستم‌های باز و بسته است. یک سیستم بسته، موجودیتی خودبسته^۱ است. این سیستم در برابر محیط پیرامون «بسته» است. در مقابل اما، یک سیستم باز برای بقا، به یک تعامل استوار با محیط وابسته است. تمایز بین سیستم‌های بسته و باز یک امر نسبی است. زیرا هر سیستمی در جهان تا حدودی بسته و تا حدودی باز است؛ پرسش اصلی این است: نقش محیط در عملکرد یک سیستم چیست؟ مثلاً، یک ساعت باتری دار، سیستمی نسبتاً بسته است. با قرار گرفتن باتری در آن، تا زمانی که به اتمام برسد، ساعت به وظیفه حفظ زمان ادامه می‌دهد. در سوی دیگر، بدن انسان، یک سیستم بسیار باز است زیرا برای حفظ حیات، نیاز به تأمین اکسیژن از محیط دارد. همچنین مواد غذایی و آب نیز از محیط تأمین می‌شوند. سیستم‌های باز به لطف بازخورد از محیط قادر به خوداصلاحی^۲، تطابق و رشد هستند.

رویکرد هل فودزمارکت^۳ به رشد و فروش غذای ارگانیک، مثال خوبی از یک سیستم باز است. جان مکی^۴، هم‌بنیانگذار و یکی از مدیران عامل شرکت معتقد است این صنعت می‌تواند از تفکر سیستمی سود ببرد. به گفته او «ارگانیک قدیمی شده است. دستورالعمل‌های آن استفاده از کودهای مصنوعی و سموم دفع آفات را ممنوع کرده، که این امر خوبی است». اما آن‌ها به همه مسائل رو به رشد کشاورزی، از جمله مصرف زیاد آب و درمان کارگران مهاجر نمی‌پردازند و به اعتقاد مکی، کشاورزان با دریافت تأیید ارگانیک، انگیزه چندانی برای بهبود عملکرد خود ندارند. نتیجه‌گیری مکی این است که «ارگانیک سیستم بسیار خوبی است اما یک راه‌حل کامل نیست». بنابراین هل فودز تصمیم گرفت با رویکرد سیستم باز، یک سیستم جدید به نام «رشد مسئولانه»^۵ را پیاده‌سازی کند. این برنامه، عواملی مانند حفظ انرژی، کاهش اتلاف و رفاه کشاورزان را می‌سنجد. مطابق انتظار، بسیاری از تولیدکنندگان محلی ارگانیک از این تغییرات خشمگین بودند زیرا باعث افزایش هزینه‌های آن‌ها می‌شد. هل فودز با استفاده از بازخوردهای دریافتی برخی اصلاحات جزئی را در برنامه خود اعمال کرد اما امکی کماکان به آن پایبند است. او عمیقاً باور دارد که یک رویکرد سیستم باز برای مصرف‌کنندگان و زمین بهتر است.

هل فودزمارکت برای تولید محصولاتی دارای رشد مسئولانه، بر چنین مزارعی فشار وارد می‌کند. این مزرعه ارگانیک از کاه‌های قرمز و سبز اگر قصد فروش محصولاتش به شرکت را دارد باید استانداردهای هل فودز را برآورده کند. به نظر شما طراحی استانداردهای اضافی که منجر به افزایش هزینه‌های کشاورزان می‌شود، منصفانه است؟

© Ingram Publishing RF

از نظر تاریخی، نظریه پردازان مدیریت، محیط را کم اهمیت جلوه می‌دادند زیرا از رویکرد سیستم بسته برای توصیف سازمان‌ها به عنوان ماشین‌های روغن کاری شده یا واحدهای نظامی بسیار منظم استفاده می‌کردند. به عقیده آن‌ها، برنامه‌ریزی و کنترل جدی باعث کاهش عدم اطمینان محیطی می‌شود. اما غیرواقع‌بینانه بودن آن رویکرد ثابت شد. با تکیه بر زمینه نظریه عمومی سیستم‌ها که در دهه ۱۹۵۰ پدیدار شد، نظریه‌پردازان سازمان مدلی پویاتر را برای سازمان‌ها پیشنهاد کردند. مدل سیستم باز حاصل، سازمان‌ها را به بدن انسان تشبیه کرد. بر این اساس، مدل شکل ۳.۱۵ نشان می‌دهد که سازمان یک موجود زنده است که ورودی‌ها را به خروجی‌های مختلف تبدیل می‌کند. (به شباهت با ویژگی‌های ورودی، فرآیند و پیامد چارچوب سازماندهی و به کارگیری رفتار سازمانی توجه کنید). مرز بیرونی سازمان، نفوذپذیر است و از طریق آن، افراد، اطلاعات، سرمایه و کالاها و خدمات جابه‌جا می‌شوند.

¹ self-sufficient

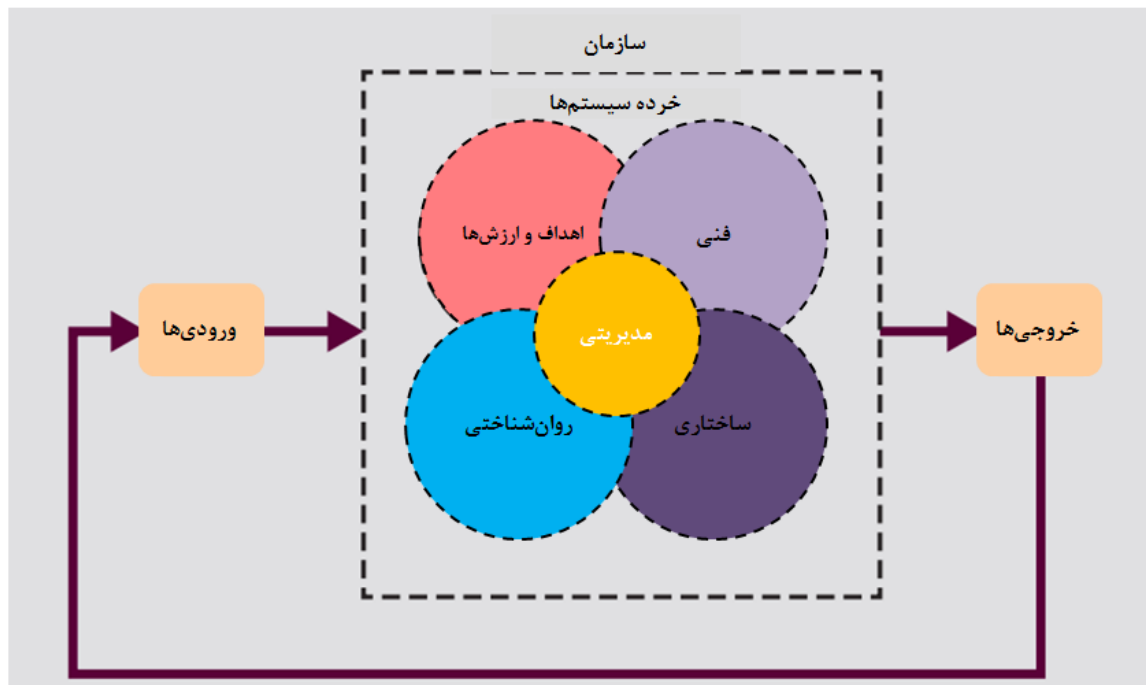
² self-correction

³ Whole Foods Market

⁴ John Mackey

⁵ Responsibly Grown

همچنین هر یک از پنج خرده سیستم سازمانی - اهداف و ارزش‌ها، خرده سیستم‌های فنی، روان‌شناختی، ساختاری و مدیریتی - به یکدیگر وابسته هستند. بازخورد دربارهٔ چیزهایی مانند فروش و رضایت مشتری، سازمان را قادر می‌سازد تا علیرغم عدم اطمینان و تغییر، خود را تنظیم کند و بقاء داشته باشد. در واقع، سازمان زنده است.



شکل ۳.۱۵ سازمان به عنوان یک سیستم باز

SOURCE: This model is synthesized from Figures 52 and 53 in F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, Organization and Management: A System and Contingency Approach, 4th ed. (New York: McGrawHill, 1986), 112, 114.

سازمان‌های یادگیرنده

در سالیان گذشته، نظریه پردازان سازمانی، مدل سیستم باز را با افزودن یک «مغز» به «موجود زنده» توسعه دادند. اینطور گفته می‌شود که سازمان‌ها، کارکردهای شناختی انسانی مانند: توانایی درک و تفسیر، حل مسائل، ذخیره کردن اطلاعات و یادگیری از تجربه دارند. این درک منجر به جریان تحقیقاتی شده است که به بررسی فرآیند یادگیری سازمان‌ها می‌پردازد. پیتر سنچ^۱، استاد مؤسسهٔ تکنولوژی ماساچوست^۲، واژهٔ *سازمان یادگیرنده*^۳ را در پر فروش‌ترین کتاب خود با عنوان اصل پنجم^۴ رواج داد. او یک سازمان یادگیرنده را به عنوان «گروهی از افراد توصیف کرد که برای افزایش جمعیت‌های خود در جهت کسب نتایج مورد نظر با یکدیگر کار می‌کنند». تعریف زیر یک تفسیر کاربردی از این ایده است.

یک سازمان یادگیرنده به شکل فعالانه، به خلق، کسب و انتقال دانش و تغییرات رفتار خود بر اساس دانش و بینش‌های جدید می‌پردازد.

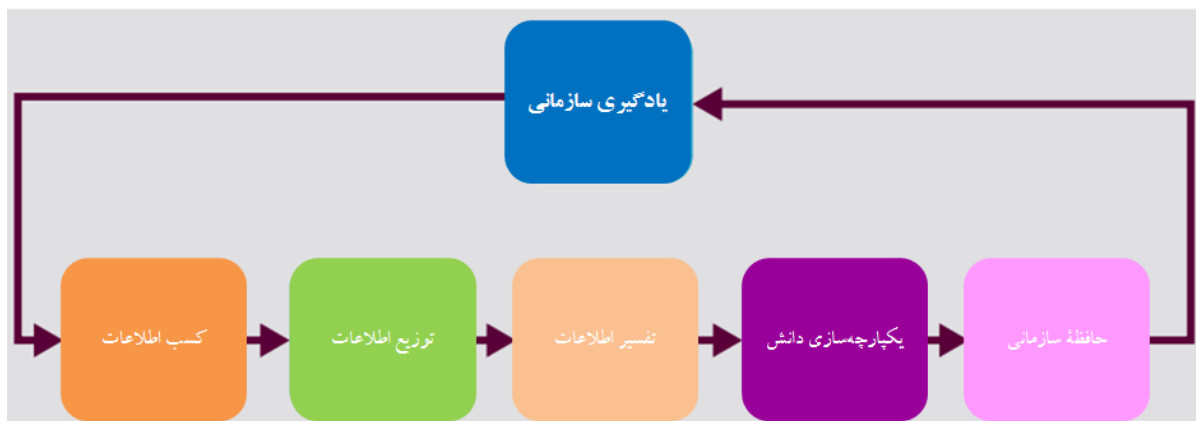
¹ Peter Senge

² Massachusetts

³ learning organization

⁴ The Fifth Discipline

ما می‌خواهیم چگونگی یادگیری سازمان‌ها را درک کنیم زیرا یادگیری سازمانی^۱، ارتباط مثبتی با عملکرد سازمانی و نوآوری دارد که در ادامه فصل به آن خواهیم پرداخت. پژوهشگران نشان داده‌اند که سازمان‌ها با استفاده از پنج زیرفرآیند یاد می‌گیرند (شکل ۴.۱۵ را ببینید): کسب اطلاعات^۲، توزیع اطلاعات^۳، تفسیر اطلاعات^۴، یکپارچه‌سازی دانش^۵ و حافظه سازمانی^۶.



شکل ۴.۱۵ فرآیند یادگیری سازمانی

در ادامه چگونگی عملکرد این فرآیندها را بررسی می‌کنیم.

گام اول - کسب اطلاعات: کسب اطلاعات یا کاوش^۷، «فرآیندی است که یک سازمان از طریق آن اطلاعات را از منابع داخلی و خارجی به دست می‌آورد».

به دلیل اینکه این اولین مرحله فرآیند یادگیری است، سازمان‌ها باید شبکه وسیعی را ایجاد کنند. مثلاً، بحث درباره موفقیت‌ها و شکست‌های پیشین، یا همان پس از وقایع^۸، منابع حیاتی برای اطلاعات‌اند.

گام دوم - توزیع اطلاعات: توزیع اطلاعات شامل فرآیندها یا سیستم‌های مورد استفاده افراد، گروه‌ها یا واحدهای سازمانی برای تسهیم اطلاعات است. مثلاً، جیل نلسون^۹، مؤسس رابی ریسپشنیستس^{۱۰}، یک ارائه دهنده خدمات پذیرش مجازی در اورگون^{۱۱}، از کارکنان خواست تا در جلسات هفتگی ملاقات کارکنان درباره اشتباهات خود بحث کنند. به گفته نلسون: «ما درباره اشتباهات و آنچه کارکنان از آن آموختند بحث می‌کنیم. به اشتراک گذاشتن این اطلاعات این پیام را دارد که اشتباهات کوچک، پذیرفته است به شرطی که از آن‌ها درس بگیرید و آن را با دیگران به اشتراک بگذارید».

گام سوم - تفسیر اطلاعات: این گام درباره منطقی کردن اطلاعات کسب شده و توزیع شده سازمان‌ها است. در این فرآیند افراد تحت تأثیر سوگیری‌های ادراکی مورد بحث در فصل چهارم و سوگیری‌های تصمیم‌گیری مورد بحث در فصل یازدهم قرار می‌گیرند.

¹ organizational learning
² information acquisition
³ information distribution
⁴ information interpretation
⁵ knowledge integration
⁶ organizational memory
⁷ scanning
⁸ postmortems
⁹ Jill Nelson
¹⁰ Ruby Receptionists
¹¹ Oregon

گام چهارم - تفسیر و توزیع اطلاعات: با تسهیم و تجمیع اطلاعات در بخش‌های مختلف یک سازمان، یکپارچه‌سازی دانش اتفاق می‌افتد که منجر به اطلاعات بیشتر و بهتری برای تصمیم‌گیری می‌شود. این گام ممکن است از طریق بحث‌های پس از وقایع انجام شود که نشان دهنده نظرات افراد یا گروه‌های مختلف درباره یک فرصت یا مسئله است. در اینجا نکته کسب اجماع درباره معنای اطلاعات آموخته شده است.

گام پنجم - حافظه سازمانی: تا زمانی که سازمان راهی برای ذخیره‌سازی نیابد، یادگیری دوام نخواهد داشت. دانش باید در نوعی منبع یا حافظه سازمانی ذخیره شود تا در آینده قابل استفاده باشد. حافظه سازمانی یک شیء نیست. به گفته تیمی از متخصصان رفتار سازمانی، حافظه سازمانی فرآیندی ترکیبی از «رمزگذاری، ذخیره کردن و بازیابی درس‌های آموخته شده از تاریخچه یک سازمان، با وجود جابه‌جایی کارکنان آن است».

برای ارتقای یادگیری سازمانی چه می‌توان کرد؟ برای این منظور سه توصیه ارائه می‌شود.

۱. فرآیند پنج مرحله‌ای ذکر شده را بهبود دهید. می‌توانید در آغاز و با استفاده از یک پیمایش میزان دنبال کردن این مراحل توسط سازمانتان را ارزیابی کنید. با استفاده از خودارزیابی ۱.۱۵، می‌توانید این ارزیابی را روی کارفرمای فعلی یا پیشین خود انجام دهید. نتایج آن برای هدف تغییرات سازمانی به منظور ارتقای یادگیری مفید قابل استفاده است.
۲. توجه کنید که رفتار رهبر، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی، محرک یادگیری سازمانی هستند. در صورت عدم حمایت رهبران از یک چشم‌انداز و فرهنگ ارتقاء دهنده ارزش یادگیری، این اتفاق نخواهد افتاد.

مثال: مایکل مولینارو^۱، نایب رییس مدیریت استعداد نیویورک لایف اینشورنس^۲، این نتیجه را گرفت. او اشاره کرد که شرکت با «تلاش برای ایجاد هر لحظه در مورد یادگیری، در مورد ایجاد قصد یادگیری در هر تعامل، هر رابطه و هر فرصتی برای رهبری» یک جو و فرهنگ یادگیری را ترویج می‌کند. شرکت با استفاده از یک پیمایش دوسالانه روی کارکنان، موفقیت آن در ایجاد یک جو و فرهنگ متمرکز بر یادگیری را ارزیابی می‌کند.

۳. همه ما می‌توانیم با یادگیری از شکست الگو باشیم. **شکست، وقتی اتفاق می‌افتد که یک فعالیت در رسیدن به نتایج یا پیامدهای مورد انتظار موفق نباشد.** متأسفانه، ترس از شکست و اشتباه و مجازات آن‌ها، باعث ایجاد محیطی ریسک‌گریز می‌شود. بیل گیتس، بنیانگذار و مدیرعامل سابق مایکروسافت، اینطور نتیجه گرفت: «جشن گرفتن موفقیت خوب است اما مهم‌تر درس از ناکامی‌ها است. نحوه برخورد یک شرکت با اشتباهات نشان می‌دهد که چگونه بهترین ایده‌ها و استعداد‌های افراد خود را دریافت می‌کند و چگونه به تغییرات واکنش موثر نشان می‌دهد».

خودارزیابی ۱.۱۵

آیا در یک سازمان یادگیرنده کار می‌کنید؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. آیا این شرکت یک سازمان یادگیرنده است؟ آیا انتظار نتایج را داشتید؟

۲. سه بخشی را شناسایی کنید که پایین‌ترین امتیازات را گرفتند. راه‌حلی برای ارتقای این سه حوزه پیشنهاد کنید.

¹ Michael Molinaro

² New York Life Insurance

خودارزیابی ۱.۱۵

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

خیلی کم	کم	تا اندازه ای	زیاد	خیلی زیاد	عنوان	ردیف
قابلیت ها و توانایی های شخصی						
					رویکرد سازمان افزایش قابلیت ها و توانایی های من است و برای آن ارزش قائل می شود	۱
					در استخدام افراد جدید علاوه بر مدارج علمی ، به تجربه و خلاقیت و نوآوری افراد توجه می شود	۲
					در سازمان افراد ماهر و با تجربه ای که پاسخگوی اشکالات کارکنان هستند وجود دارد	۳
					کارکنان با علاقه کار می کنند و از حداکثر توان خود استفاده می کنند تا بهترین تصمیم اتخاذ و اجرا شود.	۴
					در سازمان واحد آموزش و ارتقای منابع انسانی فعال و موثری وجود دارد	۵
					رهبران راهبردی (تحول آفرین) وجود دارند که در مواجهه با مسائل راه حل های خلاقانه ای نشان می دهد	۶
					توانمندسازی و غنی سازی شغلی کارکنان به طور مستمر انجام می شود	۷
الگو و مدل های ذهنی						
					تغییر و نوآوری جزو لاینفک اهداف سازمان است و بدون آن سازمان رو به زوال است	۸
					مشغولیت کاری من آنقدر زیاد است که نمی توانم در دوره های آموزشی شرکت کنم (-)	۹
					تصمیمات مدیر مبهم و سؤال برانگیز است و فلسفه تصمیمات اتخاذ شده تشریح نمی شود	۱۰
					نظام پیشنهادها در سازمان اجرا و مدیر برای ایده های جدید ارزش قائل است و دایره ویژه ای برای عملیاتی کردن پیشنهادات نو در نظر گرفته شده است	۱۱
					شرح وظایف کارکنان معین و محدود است و نمیتوانند از آن پا فراتر نهند (-)	۱۲
					تصمیم گیری غیر متمرکز و تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان انجام شده است	۱۳
					دیدگاه مدیران نسبت به تغییر و نوآوری بسته و محدود است، آنها ریسک نمی کنند و اجازه ریسک نمیدهند. (-)	۱۴

چشم انداز و آرمان های مشترک						
					آرمانها و اهداف سازمان نسبت به اهداف شخصی کارکنان ارجحیت دارد	۱۵
					سازمان به دنبال حذف کاغذبازی و بروکراسی است و به سوی PAPERLESS شدن حرکت می کند	۱۶
					سبک مدیریت در دسترس ، حمایتی ، حرکتی و غیر دیوانسالارانه است	۱۷
					بسط فرهنگ یادگیری ارزش های آن که منافع شخصی و سازمان را به طور فزاینده افزایش می دهد	۱۸
یادگیرنده تیمی						
					استانداردها و معیارهایی برای سنجش و اندازه گیری یادگیری کارکنان تهیه و تدوین شده است	۱۹
					جلسات و کنفرانس های اطلاع رسانی و همایش های مشورتی برای تصمیم گیری در مورد یک موضوع به طور منظم و هدفمند برگزار می شود	۲۰
					تا چه میزان نیاز به تغییر روش های فعلی و ایجاد رویه های تازه احساس می کنید	۲۱
					اعتبار و بودجه ای که صرف آموزش در سازمان می شود، چگونه به نظر میرسد	۲۲
					نسبت کارکنان بخش تحقیق و توسعه و فن آوری اطلاعات به کل کارکنان را چه قدر ارزیابی می کنید	۲۳
					حقوق و مزایای کاری بر اساس کیفیت و کمیت کار انجام شده محاسبه می شود نه بر اساس حضور فیزیکی	۲۴
تفکر سیستمی						
					برای جذب افراد نخبه و استفاده از دانش تخصصی آنها برنامه ریزی مدون صورت گرفته است	۲۵
					فرهنگ اصلاح مداوم و بهبود مستمر سر لوحه کار کارکنان است	۲۶
					استقرار نظام سنجش و ارزیابی عملکرد های سازمان و بخشهای آن دائما مورد پرسش قرار دارد	۲۷
					تلفی افراد از سازمان بعنوان یک سیستم که تامین منافع آن ارتباط مستقیم به منافع شخصی دارد	۲۸
					جوی از تعهد و آرامش و تفکر گروهی در سازمان وجود دارد	۲۹
					سازمان ساختار ارگانیک دارد، سلسله مراتب حذف شده و ارتباطات کاری با مدیران به آسانی امکان پذیر است	۳۰

نحوهٔ نمره‌دهی

خیلی زیاد: ۵

زیاد: ۴

تا اندازه‌ای: ۳

کم: ۲

خیلی کم: ۱

گویه‌های ۹، ۱۲ و ۱۴ دارای نمره‌دهی معکوس هستند.

هرچه نمره فرد در مولفه‌ها بیشتر باشد نشان دهنده میزان بالای توانایی در آن حیطه است.

پیشنهادات بخش به کارگیری رفتار سازمانی به یادگیری از شکست کمک می کند.

به کارگیری رفتار سازمانی

یادگیری از شکست

۱. از بحث‌های پس از وقایع استفاده کنید: زمانی را به تأمل درباره دلیل شکست یک پروژه یا عدم تحقق هدف اختصاص دهید. از ابتدا شروع کنید و همه اتفاقات آن فعالیت یا پروژه را در نظر بگیرید. می‌توانید از چارچوب سازماندهی برای طوفان فکری به منظور یافتن دلایل احتمالی شکست استفاده کنید. ممکن است به گردآوری داده در طول این فرآیند نیاز داشته باشید. حتماً درباره همه عوامل زیر تأمل کنید:
 - الف. مشتریان.
 - ب. چشم‌انداز، استراتژی، فرهنگ، جو و فرآیندهای داخلی سازمان.
 - ج. خودتان و سایر همکارانتان در پروژه.
 - د. پویایی‌های گروهی.
 - ه. رهبری و سیاست‌های سازمانی.

۲. یادگیری را با سایرین به اشتراک بگذارید: ارزش واقعی شکست، از به اشتراک گذاشتن تجارب با دیگران حاصل می‌شود. این شکلی از «به اشتراک گذاشتن به روش‌ها» است که در آن دانش درباره آنچه موجب شکست شده است، باعث شناسایی به روش می‌شود. دنبال کردن این پیشنهاد، ناکامی را مخدوش و ترس ما از شکست را کاهش می‌دهد. این درس ارزشمندی است زیرا تمایل به بقای خود و ترس از شکست موانع بزرگ نوآوری هستند.

۳. جهت هدف خود را در نظر بگیرید: در فصل ششم دو گرایش به هدف را تعریف کردیم که بر شیوه کار کردن ما و تمایلمان به یادگیری از شکست تأثیرگذار هستند. یک تمایل به هدف عملکردی به دنبال نشان دادن شایستگی یا اجتناب از ایجاد تصور عدم شایستگی است. احتمال ریسک افرادی با این گرایش برای نوآوری کمتر است. در مقابل اما، گرایش به یادگیری یا تسلط، بر یادگیری و رشد متمرکز است. برای افرادی با این گرایش، ناکامی یکی از راه‌های یادگیری و توسعه است. اگر کارکنان به دنبال افزایش یادگیری از شکست هستند، باید بیشتر از تمایل به هدف یادگیری استفاده کنند.

۲.۱۵ طراحی سازمانی

پرسش اصلی

هفت شیوه اصلی سازمان دهی کدامند و رابطه این ساختارها با هدف سازمان چگونه است؟

تصویر بزرگتر

طراحی یا ساختار یک سازمان، مانند یک اثر انگشت است، زیرا علاوه بر شناسایی انحصاری یک سازمان، اطلاعاتی را درباره چگونگی انجام کارها فراهم می کند. در این بخش با هفت نوع اصلی ساختارهای سازمانی و کاربردهای آن در سطوح گوناگون سازمان آشنا خواهید شد.

طراحی سازمانی «ساختارهای پاسخگویی و مسئولیت پذیری مورد استفاده برای توسعه و پیاده سازی استراتژی ها و اقدامات، اطلاعات منابع انسانی، فرآیندهای کسب و کار و اطلاعات فعال کننده آن ساختارها» را تنظیم می کند. دلیل اصلی مطالعه طراحی سازمانی این است که وقتی ساختار سازمان ها از اجرای استراتژی های شرکتی پشتیبانی کند، اثربخشی سازمان ها بیشتر خواهد بود. به خاطر داشته باشید که یک بهترین ساختار برای یک شرکت وجود ندارد. شرکت ها در پاسخ به تغییرات محیط بازار یا اهداف استراتژیک، ساختار خود را تغییر می دهند. مثال دوپونت^۱ و دوکمیگال^۲ را در نظر بگیرید.

مثال: شرکت های دوپونت و دوکمیگال تصمیم به ادغام و تشکیل شرکتی جدید با عنوان دودوپونت^۳ گرفتند. شرکت ادغام شده در سه کسب و کار مختلف تجدید ساختار خواهد شد. این شرکت انتظار دارد با استفاده از ساختار سه بخشی زیر هر سال ۳ میلیارد دلار از هزینه هایش را کاهش دهد.

- یک شرکت جهانی کشاورزی با درآمد ترکیبی ۱۹ میلیارد دلار.
- یک شرکت جهانی علم مواد با درآمد ترکیبی ۵۱ میلیارد دلار.
- یک شرکت تکنولوژی و نوآوری محور متمرکز بر محصولات تخصصی با درآمد ترکیبی ۱۳ میلیارد دلار.

طبق تجربه مشاوره نویسنده کتاب، شرکت های بسیاری برای حل مسائل عملکردی از تغییرات ساختاری استفاده می کنند. مثلاً، سونی بین سال های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۹، نه بار ساختار خود را تغییر داد. پیمایش انجام شده توسط شرکت مک کینزی روی ۱۸۹۰ مدیر نیز نتیجه مشابهی را تأیید می کند؛ تنها ۸ درصد پس از تغییرات ساختاری، نتایج مثبتی گرفتند. این یافته با یک مطالعه توسط شرکت مشاوره بین^۴ درباره ۵۷ سازماندهی مجدد سازگار است که نشان می داد اغلب بازنگری های ساختار بی اثر بودند و برخی از آن ها به عملکرد سازمانی ضعیف تر منجر شدند.

این بخش و بخش بعدی اطلاعاتی را درباره چگونگی امکان ارتقای شانس انتخاب یک طراحی سازمانی اثربخش ارائه می کند. چنین اطلاعاتی به شما این امکان را می دهد که ساختار مورد استفاده کارفرمایان و چگونگی امکان فعالیت و عملکرد بهتر شما در آن ساختار را درک کنید.

¹ DuPont

² Dow Chemical

³ DowDuPont

⁴ Bain

این بخش را با مرور سه نوع اصلی ساختار سازمانی آغاز می‌کنیم و در ادامه هفت نوع طراحی دنیای کار فعلی را بررسی خواهیم کرد. این بخش تعیین می‌کند چه زمانی هر یک از ساختارها بیشترین اثربخشی را دارند.

سه نوع ساختار

دنیای در حال تغییر ما به این معنی است که کسب و کارها برای پاسخ به فرصت‌های کاری نوظهور انواع جدیدی از سازماندهی را توسعه می‌دهند. استاد مدیریت، ریچارد ال دفت^۱ سه دوره را تعریف کرده که هر یک از آنها طبقه‌بندی گسترده‌ای از سازماندهی و تمرکز خود را اراده کردند (جدول ۱.۱۵).

جدول ۱.۱۵ انواع و دوره تاریخی طراحی سازمانی

گروه ساختار	دوره تاریخی	تمرکز	نوع
۱. سنتی	اواسط دهه ۱۸۰۰ تا دهه ۱۹۷۰	خود کنترلی درون مرزهای سازمان	<ul style="list-style-type: none"> • وظیفه‌ای^۲ • بخشی^۳ • ماتریسی^۴
۲. افقی	دهه ۱۹۸۰	تیم و فرآیند محور	<ul style="list-style-type: none"> • افقی^۵
۳. باز	اواسط دهه ۱۹۹۰	باز شده بیرون از مرزهای سازمان	<ul style="list-style-type: none"> • توخالی^۶ • ماژولار^۷ • مجازی^۸

SOURCE: N. Anand and R. L. Daft, "What Is the Right Organizational Design?" Organizational Dynamics, June 2007, 329–344.

طراحی سنتی: سازمان‌های تعریف شده توسط رویکرد سنتی به ساختارهای وظیفه‌ای، بخشی و یا ماتریسی تمایل دارند. هر یک از این ساختارها متکی بر یک سلسله‌مراتب عمودی و در پی تعریف صریح مرزهای میان واحدهای سازمانی و روابط گزارش دهی هستند. **نیروهای تاریخی:** صنعتی شدن، تولید انبوه و سرمایه‌داری مرتبط با آن. اواسط دهه ۱۸۰۰ تا ۱۹۷۰ میلادی. **منطق:** همزمان با صنعتی شدن و تولید انبوه سازمان‌ها با استفاده از تخصصی کردن و کاربرد نیروی کار برای وظایف خاص و استاندارد قادر به دستیابی به اقتصاد مقیاس بزرگ^۹ بودند.

طراحی افقی: سازمان‌های تعریف شده توسط رویکرد افقی، برای تخت/مسطح کردن سلسله‌مراتب و سازماندهی افراد در بخش‌های خاصی از جریان کار تلاش زیادی می‌کنند. یک ساختار افقی یا تیمی یا فرآیندی، ضمن اتکا بر یک جریان کار افقی تا حد امکان به دنبال از بین بردن مرزهای میان واحدهای سازمانی و روابط گزارش دهی است.

¹ Richard L. Daft

² Functional

³ Divisional

⁴ Matrix

⁵ Horizontal

⁶ Hollow

⁷ Modular

⁸ Virtual

⁹ great economies of scale

نیروهای تاریخی: پیچیدگی روزافزون و چرخه‌های فزاینده سریع توسعه محصولات جدید. دهه ۱۹۸۰ میلادی.

منطق: رویکرد سنتی مبنی بر تقسیم‌بندی کار بر اساس وظایف، محصولات و مشتریان، تلاش مدیران را برای تمرکز بر گردآوری افراد حول یکدیگر و دور از مرزهای جداکننده آنها، ناکام می‌گذارد. اگر قصد تسهیم دانش توسط افراد، همکاری و بهبود مستمر انجام امور را دارید، طراحی افقی انتخاب خوبی است.

طراحی باز: سازمان‌های تعریف شده توسط رویکرد باز به ساختارهای هولوگرافیک، مازولار یا مجازی تمایل دارند. هر یک از این ساختارها، بر استفاده از تکنولوژی و انعطاف‌پذیری ساختاری برای پیشینه کردن ارزش احتمالی از طریق برون‌سپاری و همکاری بیرونی متکی هستند.

نیروهای تاریخی: ارتقای شتابان تکنولوژی (از جمله اینترنت و تلفن همراه) و پدیدار شدن اقتصادهای نوظهور (چین و هندوستان) با نیروی کاری که نسبت به کشورهای توسعه یافته با دستمزد کمتری کار می‌کنند. از اواسط دهه ۱۹۹۰ میلادی.

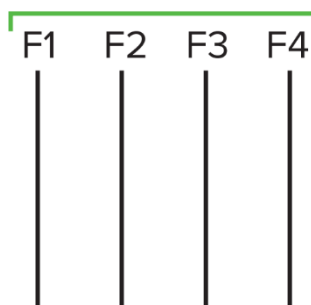
منطق: طراحی‌های باز به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در برابر تغییرات مشتری و بازار، واکنش سریع‌تری داشته باشند. این طراحی‌ها همچنین به طور بالقوه باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش نوآوری می‌شوند.

منطق سیستم‌های باز، مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، جک ولش^۱ را بر آن داشت تا واژه *سازمان بدون مرز*^۲ را ابداع کند. **در یک سازمان بدون مرز، «مدیریت موفقیت چشمگیری در شکستن مرزهای میان سطوح، وظایف شغلی و واحدها و کاهش مرزهای خارجی میان جامعه (سازمان) و افراد و سازمان‌های همکار خود دارد».** این نوع ساختار، سیال و انعطاف‌پذیر است و بر ارتباط از راه دور میان افراد در نقاط مختلف جغرافیایی وابسته است. مناسب‌ترین ساختار برای کسب و کارهای فعال در صنایع یا محیط‌های پویا همین نوع است.

هفت طرح ساختار سازمانی

امروزه همه شکل‌های ساختاری مشخص در جدول ۱.۱۵ استفاده می‌شوند. در ادامه هر طرح را همراه با یک مثال گویا بیان می‌کنیم.

ساختار وظیفه‌ای: یک ساختار وظیفه‌ای افراد را بر اساس وظایف کارهای، مثلاً تولید، بازاریابی و مالی گروه‌بندی می‌کند. یک مدیر مسئول عملکرد هر یک از این وظایف است و کارکنان تمایل زیادی دارند که با وظیفه خاص خود مانند فروش یا مهندسی شناخته شوند. در ساختار وظیفه‌ای، کار در قالب وظایف عمودی مجزایی مانند مالی، فروش، تولید و منابع انسانی سازماندهی می‌شوند.



مثال: نمودار سازمانی شکل ۲.۱۵، نشان دهنده یک ساختار وظیفه‌ای است. در این بیمارستان، مسئولیت در آغاز به وظایف اداری و درمانی تقسیم می‌شود که در هر یک، مدیران مسئول هر

کدام از وظایف هستند. این ترتیب، افرادی دارای تخصص یکسان یا مشابه را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد. با رشد یک شرکت کوچک و استخدام کارکنان بیشتری در بخش تولید، فروش و حسابداری، آنها با یک سرپرست گروه‌بندی می‌شوند که وظیفه ایشان را درک می‌کند.

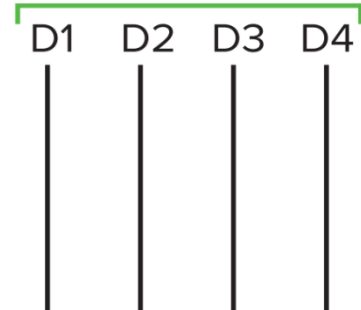
¹ Jack Welch

² boundaryless organization

طبق نتیجه‌گیری برخی از سازمان‌ها، استفاده از یک ساختار وظیفه‌ای، باعث تقسیم بندی بیش از حد افراد و ایجاد بخش‌هایی جدا از یکدیگر و در نتیجه کاهش میزان همکاری کارکنان و به اشتراک گذاشتن بهترین روش‌های انجام وظایف می‌شود.

ساختار بخشی: در یک ساختار بخشی، کارکنان بر اساس صنایع، محصولات یا خدمات، مشتریان یا ارباب رجوع یا نواحی

جغرافیایی تفکیک می‌شوند. این نوع ساختار برخی اوقات یک رویکرد ساختار محصول^۱ یا مرکز سود نامیده می‌شود.



در ساختار بخشی، کار در چند بخش عمودی مجزا سازماندهی می‌شود که هر کدام بر محصولات یا خدمات، مشتریان یا ارباب رجوع یا حتی مناطق جغرافیایی متمرکزاند.

مثال: جنرال الکتریک، در نه کسب و کار اصلی ساختار بندی می‌شود: برق جنرال

الکتریک، نفت و گاز جنرال الکتریک، انرژی‌های تجدیدپذیر جنرال الکتریک، اتصالات

انرژی جنرال الکتریک، خدمات درمانی جنرال الکتریک، حمل و نقل جنرال الکتریک، سرمایه جنرال الکتریک، دیجیتال جنرال الکتریک. این حوزه‌های اصلی کسب و کار همچنین به زیربخش‌های محصول یا بخش‌های جغرافیایی تقسیم می‌شوند. معمولاً هر بخش، ساختار وظیفه‌ای خاص خود را دارد.

طبق نتیجه‌گیری برخی سازمان‌ها، در این نوع ساختار نیز مانند ساختار وظیفه‌ای ممکن است بخش‌های بسیار جدا از هم ایجاد شود.

ساختار ماتریسی: سازمان‌ها وقتی از ساختار ماتریسی استفاده می‌کنند که نیازمند هماهنگی یا همکاری افقی بیشتر برای دستیابی به

اهدافشان هستند. یک ساختار ماتریسی، ترکیبی از یک ساختار عمودی با یک پوشش افقی قوی است. زنجیره‌های فرماندهی وظیفه‌ای و بخشی، شبکه‌ای با دو ساختار فرماندهی را شکل می‌دهند که یکی از آن‌ها به شکل عمودی با وظیفه و دیگری به صورت افقی با خط تولید، برند، گروه مشتری یا ناحیه جغرافیایی نشان داده می‌شود.

ماتریس قابل استفاده با مجموعه‌ای اجزای عمودی و افقی است. در این شکل چهار وظیفه مجزا (F1، F2 و ...) با چهار خط تولید (P1، P2 و ...) به یکدیگر متصل هستند.

مثال: داروسازی بریستول میرز اسکویب^۲، تعهد زیادی به این ساختار دارد. به گفته جین لوسیانو^۳، نایب رئیس یادگیری جهانی و

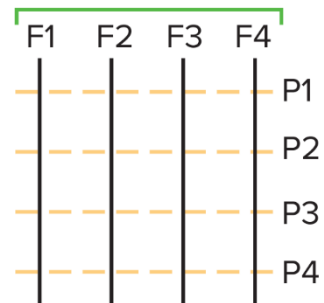
توسعه سازمان: «ما ماتریس‌هایی سازماندهی شده از لحاظ جغرافیایی، وظیفه و محصولات

در اختیار داریم». شرکت از ساختار ماتریسی خود بسیار راضی است. لوسیانو همچنین اشاره

کرد که: «ماتریس ما را قادر کرده است که تا با ارتقای شایستگی‌های کلیدی خود، در

توسعه تخصص وظیفه‌ای خود از قبیل بازاریابی، درمانی، منابع انسانی یا مالی خود هدفمند

باشیم».



یک ساختار ماتریسی، همچنین باعث ایجاد موازنه‌ای منطقی میان ذینفعان اصلی می‌شود اما

باید توجه داشت به کارگیری آن در یک سازمان آسان نیست. سازمان‌های ماتریسی بدون

وجود لایه اضافه‌ای از همکاری و یکپارچگی برای پیاده‌سازی مؤثر ساختار، پیچیده و گیج‌کننده خواهند بود. جی گالبریت^۴، به عنوان

¹ product structure

² BristolMyers Squibb

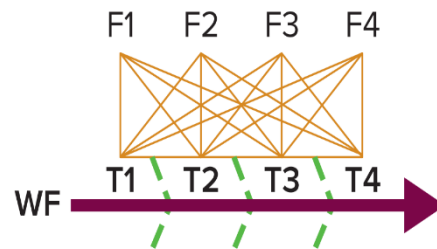
³ Jane Luciano

⁴ Jay Galbraith

متخصص در این موضوع، اشاره کرد که ساختارهای ماتریسی عمدتاً با شکست مواجه می‌شوند زیرا مدیریت در ایجاد تغییرات مکمل و تقویت کننده سیستم‌های فناوری اطلاعات، رویه‌های منابع انسانی (ارزشیابی عملکرد، پاداش، معیارهای انتخاب)، فرآیندهای برنامه و بودجه، فرهنگ سازمانی، فرآیندهای داخلی و ... ناکام است. در نهایت گالبریت نتیجه گرفت: «ساختارهای سازمان شکست نمی‌خورند؛ بلکه مدیریت‌ها در پیاده‌سازی آن‌ها ناکام می‌مانند.» این نوع از ساختار به طور فزاینده‌ای توسط شرکت‌های فعال در بازارهای بین‌المللی در حال استفاده است.

ساختار افقی: در یک ساختار افقی، تیم‌ها یا گروه‌های کاری موقت یا دائم، برای ارتقای همکاری و کار بر پروژه‌های مشترک ایجاد می‌شوند.

رویکرد افقی در طراحی سازمانی بر فرآیندهای کاری متمرکز است. یک فرآیند شامل هر وظیفه یا مسئولیتی است که برای برآوردن نیاز یک مشتری مانند توسعه یک محصول جدید یا تکمیل سفارش یک مشتری مورد نیاز است. تکمیل یک فرآیند، مستلزم ورودی از افراد شاغل در وظایف گوناگون است که به طور معمول در یک تیم چندوظیفه‌ای سازماندهی می‌شود (فصل هشتم). دبلیو.ال. گور اند اسوشیتس^۱، مثال خوبی از شرکتی است که این ساختار را با موفقیت به کار گرفته است (بخش رفتار سازمانی در عمل را ببینید). چند تیم منعطف (T1 تا T4)، حول جریان کار افقی یا فرآیندها سازماندهی می‌شوند. برخی از وظایف به شکل عمودی باقی می‌مانند اما به حداقل می‌رسند.



رفتار سازمانی در عمل

سازماندهی دبلیو.ال. گور اند اسوشیتس بر اساس طراحی افقی

دبلیو.ال. گور، یک شرکت تکنولوژی محور و متمرکز بر نوآوری محصول است. این شرکت محصولاتی را طراحی و تولید می‌کند که در محیط‌های گوناگون، از سطح کره مریخ گرفته تا درون قلب انسان، عملکرد عالی دارد. در حال حاضر، گور بیش از ۳ میلیارد درآمد و ۱۰۰۰ کارمند در ۲۵ کشور دارد.

این شرکت از سال تأسیسش یعنی ۱۹۵۸، سودآور بوده و از سال ۱۹۹۸ همواره در فهرست بهترین محل‌های کار فهرست فورچون قرار گرفته و در سال ۲۰۱۶، رتبه ۱۲ را کسب کرده است.

فرهنگ و ارزش‌ها: بنیانگذار شرکت، بیل گور خواستار یک شرکت بدون بوروکراسی و سبک رهبری کنترل و فرماندهی بود. او برای پشتیبانی از این فرهنگ، ارزش‌های زیر را توسعه داد:

- **اعتقاد به افراد:** کارکنان برای اعتماد و باور به یکدیگر تشویق می‌شوند.
- **قدرت تیم‌های کوچک:** یک ساختار تیم محور با حداقل استفاده از سلسله‌مراتب.
- **همه در یک قایق:** کارکنان از طریق یک طرح سهام، مالک بخشی از شرکت هستند.
- **نگاه بلندمدت:** سرمایه‌گذاری‌ها بر اساس بازدهی بلندمدت است.

¹ W.L. Gore & Associates

ساختار سازمانی: ساختار گور با استراتژی و فرهنگ آن سازگار است و یک سازماندهی مبتنی بر شبکه دارد. وب سایت شرکت، ساختار آن را «بدون نمودارهای سازمانی سنتی، زنجیره‌های فرماندهی و کانال‌های ارتباطی از پیش تعیین شده توصیف می‌کند.» کارکنان که از آن‌ها به عنوان همکاران یاد می‌شود، به اعضای تیم‌های چندرشته‌ای خود پاسخگو هستند. طبق اعلام وب سایت شرکت «تیم‌ها بر اساس فرصت‌ها سازماندهی و رهبران ظهور می‌کنند».

همکاران برای مشاغل خاص استخدام نمی‌شوند. طبق اعلام وب سایت شرکت، کارکنان «برای حوزه‌های کاری عمومی استخدام می‌شوند. همکاران با هدایت از سوی پشتیبان‌های^۱ (نه رؤسا) خود، و یک درک رو به رشد از فرصت‌ها و اهداف تیمی، به پروژه‌های سازگار با مهارت‌ها خود متعهد هستند. همه این موارد در محیطی است که آزادی را با همکاری و استقلال را با هم‌افزایی ترکیب می‌کند.» پشتیبان‌ها به همکاران کمک می‌کنند تا با ارائه بازخورد درباره عملکرد و کمک به شبکه‌سازی داخلی، با این محیط کاری منعطف سازگار شوند.

بیانید

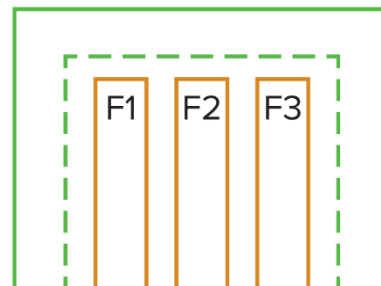
۱. چه کسانی علاقه دارند تا در این شرکت با این ساختار و فرهنگ کار کنند؟
۲. آیا این نوع ساختار باعث افزایش یا کاهش یادگیری سازمانی می‌شود؟ دلیل بیاورید.
۳. به نظر شما این نوع ساختار در اغلب سازمان‌ها مفید است؟ توضیح دهید.

سه نوع اخیر ساختارها، همه مثال‌هایی از سازمان‌های باز هستند. پیش از یادگیری جزئی‌تر درباره آن‌ها، میزان تناسب خود را با دور کاری از طریق انجام خودارزیابی ۲.۱۵ متوجه شوید. دور کاری روشی رایج در شرکت‌های دارای طراحی باز است.

خودارزیابی ۲.۱۵

ترجیح شما نسبت به دور کاری چیست؟

- به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.
۱. شما یک محیط کاری با دور کاری یا سنتی را ترجیح می‌دهید؟
 ۲. چه چیزی درباره دور کاری بیشتر شما را آزار می‌دهد؟
 ۳. چگونه مدیران در یک مصاحبه شغلی ترجیح کارمند به دور کاری را ارزیابی می‌کنند؟



ساختار هولوگرافیک: یک ساختار توخالی، یا شبکه‌ای، حول یک هسته

مرکزی وظایف اصلی و برون‌سپاری سایر وظایف به شرکت‌ها و افراد بیرونی است که آن‌ها را ارزان‌تر یا سریع‌تر انجام می‌دهند. به عنوان مثال، یک شرکت کفش ورزشی ممکن است به دلیل استعداد طراحی و دانش خود در بازار تصمیم بگیرد که می‌تواند در توسعه طرح‌های جدید سرمایه‌گذاری کند و شرکایی را پیدا کند که سایر فعالیت‌ها مانند تولید، سفارش‌گیری، حمل و نقل و مدیریت مزایای کارکنان را به آن‌ها برون‌سپاری کند. هرچه فرآیندهای بیشتری برون‌سپاری شود، سازمان حاصل بیشتر توخالی و بر بهترین توانایی خود متمرکز است.

در این سازمان، تعدادی از وظایف برون‌سپاری می‌شوند.

¹ sponsors

مثال: شرکت مبلمان هرمان میلر^۱، برای تخصص طراحی به خارج از سازمان توجه می‌کند. مدیرعامل شرکت برین واکر^۲، مزیت این کار را توضیح می‌دهد: «این شبکه خارجی باعث اطمینان از این می‌شود که بدون وارد کردن مشتریانمان به فیلترهای خود، همواره نگاهی تازه به مسائل با استفاده از آنها خواهیم داشت. اگر شما صرفاً یک کارمند طراحی شرکت باشید، حتی در صورت داشتن استعداد فراوان نیز توسط جهان‌بینی و تجارب موجود محدود خواهید بود. توانایی ما در استفاده از یک شبکه گسترده خارجی این امکان را می‌دهد که یک دیدگاه جدید نسبت به مسائل موجود یا در حال ظهور داشته باشیم». شرکت همچنین از سایر سازمان‌ها برای تولید نیز استفاده می‌کند؛ به گفته واکر، شرکت «بیشتر از یک تولیدکننده، یک هماهنگ‌کننده است» که باعث مقاومت کمتر در برابر ایده‌های محصولات جدید می‌شود، زیرا نیازی به تغییر فرآیندهای تولید ندارد.

یک ساختار توخالی زمانی مفید است که یک سازمان با رقابت قیمت جدی مواجه است و شرکت‌های کافی برای انجام فرآیندهای برون‌سپاری شده وجود دارند.

تعداد روزافزون ساختارهای توخالی، باعث افزایش تقاضا برای کارکنان فریلنسر (خویش‌فرما)^۳ شده است. در نتیجه صنعتی آنلاین ایجاد شده است که برای استخدام کارکنان در کارهای جزئی یا کوتاه مدت مفید است (بخش کاربرد حل مسئله را ببینید).

¹ Herman Miller

² Brian Walker

³ freelance workers

کاربرد حل مسئله

کارکنان خویش فرما از اینترنت برای به دست آوردن کار استفاده می کنند.

تسک ریبت^۱، واقع در سانفرانسیسکو مانند یک فروشگاه آنلاین خرده کارهای گوناگون^۲ عمل می کند. این سرویس آنلاین به ایجاد پیوند میان افراد جویای کارهای کوتاه مدت و سازمان ها یا افراد نیازمند این متقاضیان کمک می کند.

نحوه کار کرد: فرض کنید فردی کاری دارد که فرصت انجام آن را ندارد، یا شرکتی قصد انجام وظیفه مشخصی را دارد که فرد دارای مهارت انجام آن را در اختیار ندارد. فرد یا سازمان نیازمند کمک، به مراجعه به سایت تسک ریبت دات کام^۳ آن وظیفه و میزان پرداختی برای آن را منتشر می کند. اعضای تسک ریبت، که به آن ها تسک ریبتس^۴ گفته می شود، برای گرفتن کار پیشنهاد می دهند. «معمولاً کمترین قیمت پیشنهادی برنده می شود و تسک ریبت درصد کمی از معامله را اخذ می کند».

این وبسایت «افراد را به گذراندن یک فرآیند دشوار شامل مصاحبه ویدیویی، بررسی سابقه فدرال، ردیابی شماره امنیت اجتماعی و در نهایت آزمون شرایط متقاضیان وادار می کند».

آیا این مفهوم در حال گسترش است؟ بر اساس یک مطالعه به سفارش اتحادیه و پلتفرم جهانی فریلنسرها، بله، این چنین است. یافته ها نشان داد که حدود ۴۵ میلیون نفر، معادل تقریباً ۳۴ درصد نیروی کار آمریکا، در سال ۲۰۱۵ کار فریلنسری انجام دادند که اغلب آن ها این شرایط را خودشان انتخاب کردند زیرا به دنبال آزادی، استقلال و انعطاف پذیری در نقش کاری خود بودند. همچنین این افراد نسبت به گذشته درآمد بیشتری دارند و نسبت به آینده شغلی خود خوشبین هستند.

آیا جنبه منفی هم دارد؟ به نظر سارا هارویتز^۵، بنیانگذار و مدیر اجرایی اتحادیه فریلنسرها، یکی از معایب احتمالی خویش فرمایی این است که سایت هایی مانند تسک ریبت، افراد را به پذیرش مشاغلی بدون مزایا و با شرایط کاری ضعیف سوق می دهند.

بکارگیری رویکرد سه مرحله ای حل مسئله

گام اول: مسئله ای را تعریف کنید که منجر به شکل گیری شرکت هایی مانند تسک ریبت شده است.

گام دوم: دلایل احتمالی مسئله را شناسایی کنید. کدام تئوری ها یا مفاهیم رفتار سازمانی دلیل تمایل افراد به کار کردن به عنوان فریلنسر را توضیح می دهند؟

گام سوم: پیشنهادات خود را برای برانگیختن و پایش مؤثر کار فریلنسرها ارائه کنید.

ساختار ماژولار: یک سازمان ماژولار مانند یک سازمان توخالی از برون سپاری استفاده می کند اما به جای برون سپاری فرآیندها، تولید بخش هایی از محصول مانند اجزای یک جت یا زیرمجموعه های یک برنامه نرم افزاری را برون سپاری می کند. **در یک ساختار ماژولار، شرکت اجزای محصول یا ماژول های تهیه شده توسط پیمانکاران خارجی را مونتاژ می کند** و نیز مسئول کسب اطمینان از تحقق الزامات کیفی اجزا، در دسترس بودن بهنگام آن ها و توانایی سازمان در ترکیب اثربخش آن ها برای تولید محصول نهایی است. این طرح زمانی مفید است که شرکت قادر به شناسایی ماژول های محصول و ایجاد رابط های طراحی مونتاژ کننده اجزا در یک ترتیب کارا باشد.

¹ TaskRabbit

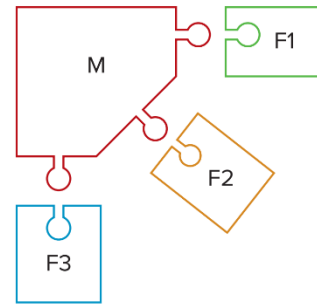
² odd jobs

³ TaskRabbit.com

⁴ TaskRabbits

⁵ Sara Horowitz

بخش اصلی سازمان (M) به گونه ای ساختار یافته و مدیریت شده است که به راحتی می تواند فروشندگان را برای عملکردهای خوب تعریف شده (F1 تا F3) به عنوان اجزایی از فرآیند کسب و کار متصل کند.



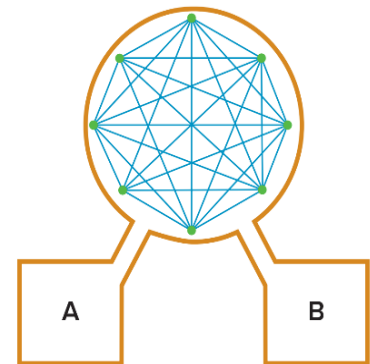
مثال: یک مثال خوب شرکت بوئینگ در تولید دریملاینر ۷۸۷^۱ است. صفحه ویکیپدیای بوئینگ، فرآیند تولید را به این شکل توصیف می کند که: «به جای ساخت هواپیمای کامل از صفر و به روش سنتی، مونتاژ نهایی ۸۰۰ تا ۱۲۰۰ نفر را برای اتصال زیرمجموعه ها و ادغام سیستم ها به کار می گیرد. بوئینگ به پیمانکاران فرعی جهانی خود دستور داد مونتاژ بیشتری

را انجام و زیرمجموعه های کامل را برای مونتاژ نهایی به بوئینگ تحویل دهند. این رویکرد به دنبال یک خط تولید ناب تر و ساده تر و موجودی کمتر بود».

این کارکنان مشغول انجام مونتاژ نهایی هواپیمای بوئینگ ۷۷۷ در کارخانه اورت واشنگتن هستند. این کار ممکن است نیاز به حدود ۸۰۰ تا ۱۲۰۰ نفر داشته باشد. این مثالی کلاسیک از یک ساختار مازولار است. © Patrick T. Fallon/Bloomberg/Getty Images

ساختار مجازی: مفهوم سازمان های مجازی در دهه ۱۹۹۰ و به عنوان برآیند مزایای فناوری اطلاعات شکل گرفت. **یک ساختار مجازی، دارای اعضای دور از یکدیگر است که معمولاً از طریق ایمیل و سایر شکل های فناوری اطلاعات با یکدیگر کار می کنند اما مشتریان آن را به عنوان یک سازمان واحد با یک موقعیت فیزیکی واقعی می بینند.**

حداقل یک شرکت (در اینجا شرکت های A و B)، شبکه گسترده ای از کارکنان دارای ارتباط مجازی با یکدیگر را ایجاد یا مدیریت می کنند که با نقاط نشان داده شده اند. این شبکه برای یک فرآیند کاری خاص است که در غیر این صورت در شکل یک شرکت سنتی ایجاد می شود. **مثال:** شرکت طراحی وب اتوماتیک^۲، ۴۵۸ کارمند شاغل از ۴۵ کشور دارد. این شرکت، که میزبان سرورهای وبلاگ نویسی وردپرس^۳ است، به کارکنان اجازه می دهد از هر کجا کار کنند. مدیران هر سال طی یک کنفرانس هفت روزه همه کارکنان را گرد هم می آورند. تیم های پروژه نیز برای برنامه ریزی استراتژیک و ایجاد همبستگی، پنج تا هفت روز با یکدیگر دیدار می کنند. از سوی دیگر، جلسات مجازی نیز رایج است. «این شرکت دفتر سانفرانسیسکو را برای



استفاده گاه به گاه در اختیار دارد ولی مدیریت پروژه، طوفان فکری و صحبت های درگوشی^۴ در وبلاگ های داخلی انجام می شوند. در صورت لزوم، اعضای تیم برای دیدن رودرروی یکدیگر به همه دنیا سفر می کنند و در صورت داشتن سؤالات حساس از تلفن استفاده می کنند».

مزایای اصلی ساختارهای مجازی مانند اتوماتیک، استفاده از یک مجموعه استعداد گسترده تر، انجام سریع تر کارها و کاهش هزینه ها به دلیل نیاز کمتر به امکانات فیزیکی و بودجه سفر است. امروزه ساختارهای مجازی به دو دسته تقسیم می شوند: داخلی^۵ و شبکه ای^۶.

¹ 787 Dreamliner

² Automattic Inc

³ WordPress.com

⁴ watercooler chatter

⁵ internal

⁶ networked

۱. **ساختارهای مجازی داخلی:** ساختارهای مجازی داخلی، کارکنان پراکنده از لحاظ جغرافیایی مانند شرکت اتوماتیک را با یکدیگر هماهنگ می‌کند. این ساختار غالباً بر استفاده از فناوری اطلاعات وابسته است اما مدیران نیز برای استفاده از آن باید به سه نکته توجه کنند:

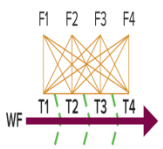
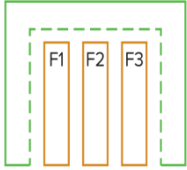
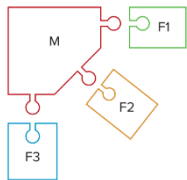
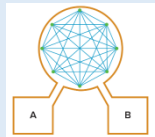
- **آیا افراد مناسب را در اختیار دارم؟** همانطور که ممکن است در خودارزیابی ۲.۱۵ متوجه شده باشید، همه برای کار مجازی مناسب نیستند. مدیران باید خصوصیات فردی، نیازها و ارزش‌های افراد خود را برای کار مجازی در نظر بگیرند. مثلاً مطالعه‌ای روی دانشجویان کسب و کار بخش بالا نشان داد که سازگاری ارتباط مثبتی با نگرش‌ها به دور کاری دارد.
- **چقدر افراد باید با یکدیگر باشند؟** پاسخ روشنی برای این پرسش وجود ندارد. پیشنهاد ما استفاده از یک رویکرد اقتضایی است.
- **چه نوع تکنولوژی باید برای هماهنگی فعالیت‌ها استفاده شود؟** کارکنان دورکار با استفاده از مجموعه‌ای از تکنولوژی‌ها با یکدیگر ارتباط دارند. انتخاب میان این تکنولوژی‌ها به مهارت‌ها و منابع موجود بستگی دارد.

۲. **ساختارهای مجازی شبکه‌ای:** این ساختارها از یک شبکه همکاری از شرکت‌ها یا افراد مستقل برای ایجاد یک موجودیت مجازی استفاده می‌کنند. افراد یا شرکت‌های شبکه به هم می‌پیوندند زیرا هر یک دارای شایستگی‌های اصلی مورد نیاز برای یک پروژه یا محصول هستند. این ساختار در صنعت فیلم/سرگرمی استفاده می‌شود. مثلاً، نویسندگان، تهیه‌کنندگان، بازیگران و استودیوها نه به عنوان یک موجودیت قانونی بلکه به عنوان یک شبکه همکاری برای ساخت فیلم به یکدیگر می‌پیوندند. همچنین مجموعه‌ای از فناوری‌های اطلاعاتی، تلاش‌های همه اعضای درون شبکه را با یکدیگر هماهنگ می‌کند.

اکنون که همه هفت نوع طراحی را مرور کرده‌ایم، جدول ۲.۱۵ را در نظر بگیرید. در این جدول و مزایا و معایب هر یک و موقعیت‌های پیشنهادی برای هر کدام ارائه شده است.

جدول ۲.۱۵ هفت نوع ساختار طراحی سازمانی

معایب	مزایا	بهترین برای	ساختار
هماهنگی و ارتباط در سیلوهای وظیفه‌ای دچار اشکال می‌شود.	نقش‌ها و مسئولیت‌های واضح	شرکت‌های کوچک، برخی سازمان‌های دولتی بزرگ و بخش‌های شرکت‌های بزرگ.	وظیفه‌ای 
هماهنگی و ارتباط در سیلوهای وظیفه‌ای دچار اشکال می‌شود؛ بیشتر شرکت‌ها برای مقابله با این محدودیت احتمالی از خطوط مسئولیت ثانویه یا سایر وسایل غیررسمی استفاده می‌کنند.	نقش‌ها و مسئولیت‌های واضح، تمرکز محصول، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری بیشتر از ساختار وظیفه‌ای برای کارکنان هر بخش.	شرکت‌های بزرگ با بخش‌های مجزای مبتنی بر تکنولوژی‌ها، مناطق جغرافیایی و پایگاه‌های گوناگون مشتریان.	بخشی 
فرآیندهای ناکافی برای اطمینان از موفقیت. در صورت عدم هماهنگی مدیران، گزارش دهی کارکنان به رؤسا باعث ایجاد تعارض می‌شود.	خطوط اختیار رسمی در امتداد دو بعد وظیفه‌ای/محصول یا محصول/منطقه هستند که باعث انسجام بیشتر سازمان‌ها می‌شوند.	سازمان‌ها و بیش از همه سازمان‌های بین‌المللی، با استفاده از یک سطح رسمی ادغام افقی، به دنبال اجتناب از مسائل مرتبط	ماتریسی 

	با واحدهای مجزا (سیلوا) هستند.	
تعارض احتمالی میان وظایف فرآیندی و غیرفرآیندی؛ غفلت از بخش‌های غیرفرآیندی سازمان؛ کاهش فرصت تخصص‌گرایی وظیفه‌ای.	شرکت‌های نیازمند کارایی یا انعطاف بیشتر برای پاسخ به نیازهای مشتریان. ارتباطات سریع‌تر و کاهش چرخه زمانی انجام کار؛ انعطاف‌پذیری بیشتر؛ یادگیری سازمانی سریع‌تر؛ پاسخگویی سریع‌تر به مشتریان.	افقی 
از دست دادن یا کاهش مهارت‌های سازمانی، ظرفیت نوآوری و کنترل بر تأمین کنندگان؛ نیاز به هماهنگی بیشتر برای هماهنگی مشوق‌ها؛ خطر جایگزینی توسط تأمین کنندگان.	شرکت‌هایی که رقابت سنگینی برای کاهش هزینه‌ها دارند؛ شرکت‌هایی دارای انتخاب‌های بیرون سازمان برای انجام برخی فرآیندهای مورد نیاز. هزینه ورودی و سربار کمتر؛ دسترسی به بهترین منابع تخصص‌گرایی و تکنولوژی؛ نظم بازار و در نتیجه رقابت و نوآوری تأمین کننده؛ احتمال کاهش هزینه بیشتر و بهبود کیفیت.	توخالی 
بخش زیادی از محصولات برای تقطیع میان ماژول‌ها مناسب نیستند؛ رابط‌های نامناسب؛ همکاری کند یا بی کیفیت.	سازمان‌هایی که قادر به تعیین ماهیت ماژول‌های محصولات و طراحی رابط‌ها برای فروشندگان و پیوستن به آن‌ها هستند. پتانسیل صرفه‌جویی در هزینه، پاسخگویی بیشتر و شایستگی فراتر از مرزهای سازمان؛ توانایی تغییر فروشندگان برای دستیابی به بهترین تناسب و ارتقای محصولات.	ماژولار 
نیاز به ارتباطات زیاد برای اجتناب از دوباره کاری؛ اعتماد و همکاری اندک میان کارکنان پراکنده؛ ناکامی در ارتقای وفاداری کارکنان یا هویت سازمانی.	شرکت‌هایی که با استفاده از ایجاد شراکت با سایر سازمان‌ها یا استفاده از یک مدل کسب و کار جدید بالقوه، نیازمند کشف یک فرصت بازار جدید هستند. توانایی پاسخگویی سریع به فرصت بازار؛ توانایی ایجاد توسعه محصول یا خدمت فروشگاه همه‌جانبه؛ هزینه‌های پایین خروج در صورت از بین رفتن فرصت اولیه.	مجازی 

فعالیت عملی

ساختار سازمانی ترجیحی من کدام است؟

۱. کدام یک از هفت نوع ساختار سازمانی با شیوه کاری و محیط کار مورد نظر شما سازگارتر است؟
۲. آیا تا به حال در شرکتی کار کرده‌اید که ساختارش با نیازها و سبک شما متناسب نباشد؟ چه احساسی از کار کردن در آنجا داشتید؟
۳. چگونه میزان تناسب ساختار سازمانی محل کار آینده خود را با سبک ترجیحی خود ارزیابی می‌کنید؟

۳.۱۵ طراحی اقتضایی و هماهنگی درونی

پرش اصلی

چگونه می‌توان از دانش طراحی اقتضایی سازمان و هماهنگی درونی برای بهبود رضایت و عملکرد استفاده کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

بخش قبلی نشان داد که هیچ ساختاری به تنهایی برای همه سازمان‌ها مناسب نیست. این بخش پنج عامل اقتضایی برای انتخاب یک طراحی سازمانی را مرور می‌کند. همچنین در خصوص نیاز به هماهنگی چندین ویژگی سازمانی در این فرآیند و چگونگی استفاده از این دانش برای ارتقای نتایج فردی و شغلی بحث می‌کنیم.

هیچ بهترین نوع ساختار برای یک سازمان وجود ندارد. انتخاب ساختار بر اساس در نظر گرفتن مجموعه‌ای از عوامل اقتضایی و ویژگی‌های داخلی سازمانی است. این بخش با تشریح مفهوم طراحی اقتضایی سازمان، درباره چگونگی تحقق این امر بحث می‌کند. بر اساس **رویکرد اقتضایی به طراحی سازمان**، تناسب ساختار سازمان‌ها با موقعیت و تطابق آن با فعالیت‌ها و اقدامات درونی سازمان، اثربخشی سازمان‌ها را بیشتر خواهد کرد. الزامات موقعیت از پنج عامل اقتضایی تشکیل می‌شوند.

عوامل اقتضایی

بر اساس پیشنهاد متخصصان، مدیران باید پنج عامل کلیدی اقتضایی را در هنگام تصمیم‌گیری درباره طراحی سازمان در نظر بگیرند: استراتژی و اهداف، عدم قطعیت بازار، فرآیندهای تصمیم‌گیری، تکنولوژی و اندازه.

استراتژی و اهداف: استراتژی یک سازمان، رکن اساسی تصمیم آن درباره مناسب‌ترین طراحی است. از آنجا که تنظیم یک استراتژی شرکتی مستلزم تصمیم‌گیری سازمان برای چگونگی رقابت با توجه به ملاحظات داخلی و خارجی است، طراحی سازمان باید همزمان با ایجاد استراتژی توسعه یابد. مثلاً، اگر استراتژی یک شرکت رشد و توسعه و فروش محصولات و خدمات جدید باشد، یک ساختار افقی‌تر و تخت‌تر اثربخشی بیشتری دارد. به طور کلی، وقتی شرکت‌ها استراتژی‌های افزودن محصولات، خدمات، بازارها یا گسترش مناطق جغرافیایی را دنبال کنند، طراحی‌های سازمانی پیچیده‌تر مورد نیاز است.

انتخاب بهترین طراحی سازمانی، شبیه به چیدن قطعات یک پازل در کنار یکدیگر است. استراتژی سازمان، عدم قطعیت بازار، فرآیندهای تصمیم‌گیری، تکنولوژی و اندازه باید مانند این پازل با یکدیگر متناسب باشند.

© Adam Gault/agefotostock RF

عدم قطعیت بازار: سطح عدم قطعیت بازاری که سازمان با آن مواجه است به تعیین سطح رسمیت مورد نیاز آن کمک می‌کند. سازمان‌هایی مانند اینتل و فیسبوک، که در بازارهایی پویا فعال هستند نیاز به ساختار رسمی کمتری دارند. ساختارهای افقی یا باز در این موقعیت‌ها مناسب‌تر هستند زیرا امکان پاسخ سریع‌تر به تهدیدات و فرصت‌های بازار را فراهم می‌کنند. ممکن است سازمان‌ها بر اساس تغییرات بازار مانند رقبا جدید، محصولات جایگزین یا ترجیحات مشتریان نیاز به تغییر ساختار داشته باشند.

فرآیندهای تصمیم‌گیری: گستره فرآیندهای تصمیم‌گیری بازه‌ای از متمرکز تا غیرمتمرکز را شامل می‌شود. **تصمیم‌گیری متمرکز** زمانی رخ می‌دهد که تصمیمات توسط مدیریت ارشد و در مقابل **تصمیم‌گیری غیرمتمرکز** زمانی رخ می‌دهد که تصمیمات

مهم توسط مدیران میانی و عملیاتی گرفته شود. یک مطالعه بسیار مهم انجام شده توسط دو دانشمند علوم رفتاری بریتانیا، یعنی تام برنز^۱ و جی.ام. استاکر^۲، رابطه میان فرآیندهای تصمیم‌گیری و ساختار سازمانی را نشان داد. این دو نفر در تمایز قابل تأملی را میان سازمان‌های مکانیکی^۳ و ارگانیکی^۴ طراحی کردند.

سازمان‌های مکانیکی، بوروکراسی‌های انعطاف‌ناپذیر و دارای قوانین جدی، وظایف محدود تعریف شده، ارتباطات بالا به پایین و تصمیم‌گیری متمرکز هستند. یک سازمان مکانیکی عموماً یکی از طراحی‌های سنتی ساختار مورد بحث در بخش‌های پیشین و یک فرهنگ سلسله‌مراتبی دارد. انتظار می‌رود «نظم و ترتیب» موجود در این ساختار باعث ایجاد قابلیت اطمینان و ثبات در فرآیندهای داخلی و در نتیجه کارایی، کیفیت و بهنگام بودن بیشتر شود.

سازمان‌های ارگانیکی، شبکه‌های منعطفی از افراد دارای چند استعداد هستند که مجموعه‌ای از وظایف را انجام می‌دهند. سازمان‌های ارگانیکی به احتمال زیاد از تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و طراحی‌های افقی یا باز استفاده می‌کنند. طبق یافته‌های برنز و استاکر، یک نوع ساختار نسبت به دیگری برتری ندارد و هر کدام نسبت به محیط، جایگاه خود را دارند. وقتی محیط نسبتاً ثابت و قطعی باشد، سازمان‌های موفق تمایل به مکانیکی بودن دارند اما وقتی محیط پویا و غیرقطعی باشد، سازمان‌های موفق ارگانیکی هستند.

هول فودز مارکت که به طور سنتی دارای ساختاری ارگانیک بود، اکنون و به خاطر عدم اطمینان بازار، در حال تغییر ساختار خود است. به نظر شما این کار مفید است؟ بخش کاربرد حل مسئله را ملاحظه کنید.

کاربرد حل مسئله

هول فودز در حال تغییر ساختار خود از ارگانیکی به مکانیکی است.

هول فودز مارکت با ادغام، اکتساب و توسعه به بیش از ۴۳۵ فروشگاه، ۸۵۰۰۰ کارمند و درآمد ۱۵/۴ میلیارد دلاری در سال ۲۰۱۵، رشد کرده است. این شرکت در انگلستان، کانادا و ۴۲ ایالت آمریکا فعالیت می‌کند. این شرکت به مدت ۱۸ سال پی‌پی‌بی به عنوان یکی بهترین محل‌های کار توسط فورچون انتخاب شده است.

این شرکت به طور تاریخی بیشتر ارگانیک و مبتنی بر تصمیم‌گیری غیرمتمرکز بود. همبنیانگذار و یکی از مدیران عامل این شرکت، جان مکی اعلام کرد: «هول فودز یک سیستم اجتماعی است ... و یک سلسله‌مراتب نیست.» این شرکت قوانین زیادی را در دفتر مرکزی خود واقع در آستین، تگزاس تصویب نکرد و در عوض به فروشگاه‌ها اجازه داد تا به صورت محلی تصمیماتی مانند خرید کالاهای اساسی را بگیرند. همچنین این شرکت دارای یک فرهنگ گروهی است که باعث ارتقای تعهد به بهره‌وری، نوآوری و خدمات مشتریان می‌شود.

رقابت باعث ایجاد نیاز به تغییر ساختار می‌شود: شرکت‌های کروگر^۵ و کستکو هولسل^۶، به دنبال بازار محصولات طبیعی و ارگانیک هستند و بدین منظور در بسیاری موارد قیمت‌های پایین‌تری را پیشنهاد کردند. برای پیروزی در این رقابت، هول فودز ضمن تلاش برای ارتقای کارآمدی، قیمت‌های رقابتی بیشتری را نیز پیشنهاد می‌کند. انجام این کار مستلزم کاهش هزینه‌های شرکت است. هول

¹ Tom Burns

² G. M. Stalker

³ mechanistic

⁴ organic

⁵ Kroger

⁶ Costco Wholesale

فودز برای کاهش هزینه‌ها و ارتقای قدرت مذاکره با تأمین کنندگان، به دنبال تصمیم‌گیری متمرکزتر و ساده و کارآمدسازی برخی وظایف است. به گفته *وال استریت ژورنال*، این تغییرات شرکت را به مدیریت تعادل شکننده بین «افزایش راندمان بیشتر از فروشگاه‌های خود بدون از بین بردن طعم و مزه‌های محلی و ارائه تخصصی که به موفقیت شعبات کمک کرده» وادار می‌کند.

تغییرات ساختاری چه هستند؟ این شرکت بیشتر مسئولیت خرید محصولات مختلف مانند گوشت، محصولات و برخی از اقلام فاسدشدنی را به مقر اصلی شرکت منتقل می‌کند. این برنامه همچنین «استقرار نرم‌افزار برای ساده کردن کارهایی است که نیاز به کار زیادی دارند مانند برنامه‌ریزی برای کارگران فروشگاه و پر کردن قفسه‌ها». یکی دیگر از طرح‌های صرفه‌جویی در هزینه و مشتری‌مداری «جایگزینی چهار سیستم جداگانه پرداخت با یک سیستم است که به هول فودز امکان می‌دهد تا با سرعت بیشتری تخفیفات بیشتری را بر اساس ترجیحات فردی خریداران پیشنهاد دهند». طبق برآورد شرکت این اقدامات منجر به حدود ۳۰۰ میلیون دلار صرفه‌جویی در سال ۲۰۱۷ شد.

بکارگیری رویکرد سه‌مرحله‌ای حل مسئله

گام اول: مسئله شرکت هول فودز را تعریف کنید.

گام دوم: دلایل احتمالی مسئله را شناسایی کنید.

گام سوم: پیشنهادات خود را ارائه کنید. به نظر شما آیا تصمیم شرکت برای تغییر ساختارش بهترین راه‌حل است؟ دلیل بیاورید.

تکنولوژی: شامل فناوری اطلاعات، تجهیزات، ابزارها و فرآیندهای مورد نیاز برای تبدیل عوامل ورودی به ستاده‌ها است که به طراحی و توزیع محصولات و خدمات و استفاده شرکت‌ها از کلان داده‌ها برای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. طبق پیشنهاد کارشناسان، استفاده از کلان داده «با تغییر ساختار سازمانی باعث دنبال کردن فرصت‌ها توسط سازمان‌ها می‌شود». این بدان معناست که فناوری مورد استفاده یک شرکت، یک موضوع مورد توجه کلیدی در تصمیم‌گیری درباره بهترین روش سازماندهی برای دستیابی به اهداف استراتژیک است.

اندازه: توسط تعداد کارکنان، حجم فروش، میزان دارایی‌ها و مناطق جغرافیایی تعیین می‌شود. اندازه بزرگ‌تر معمولاً مستلزم طراحی سازمانی پیچیده‌تر است.

هماهنگی درونی

انتخاب بهترین شکل سازمانی به در نظر گرفتن چیزی بیش از تنها پنج عامل اقتضایی نیاز دارد. وقتی ویژگی‌های درونی متعدد در سطح سازمان‌ها هماهنگ باشد و مشترکاً یکدیگر را تقویت کنند، سازمان‌ها مؤثرتر عمل خواهند کرد. مثلاً، اگر استراتژی یک شرکت رشد از طریق ارائه محصولات نوآورانه باشد، احتمالاً نیاز به یک ساختار نه‌چندان سلسله‌مراتبی توأم با یک فرهنگ ادوکراسی و بازاری نیاز دارد که به پاداش‌های مرتبط با نوآوری و به‌کارگیری افرادی با سرمایه انسانی و اجتماعی بالا کمک می‌کند. آیا هماهنگی میان استراتژی، فرهنگ، ساختار، اقدامات منابع انسانی و ظرفیت‌های کارکنان برایتان قابل مشاهده است؟

در مقابل، اگر استراتژی یک شرکت کاهش هزینه‌ها با استفاده از بهبود فرآیندهای درونی باشد، یک ساختار افقی‌تر توأم با یک فرهنگ سلسله‌مراتبی و گروهی بیشتر مفید خواهد بود. در صورت پیوند میان پاداش‌ها با کاهش هزینه یا کارایی، این ترکیب تقویت خواهد شد.

در اینجا نیز می‌توان مشاهده کرد که برای دستیابی سازمان‌ها به عملکرد بهتر، هماهنگی میان ویژگی‌های درونی ضروری است. علیرغم عدم اتفاق نظر دانشگاهیان و مشاوران دربارهٔ ویژگی‌های درونی مورد نیاز برای هماهنگی، در نظر گرفتن موارد زیر توصیه می‌شود:

۱. استراتژی
۲. ساختار
۳. فرهنگ سازمانی
۴. فرآیندهای داخلی
۵. اقدامات، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی
۶. سرمایه انسانی و اجتماعی کارکنان

این چه معنایی برای من دارد؟

در این خصوص کاربردهای کوتاه مدت و بلندمدتی موجود است.

کاربردهای کوتاه‌مدت

• **ساختار بر رفتار و عملکرد شما مؤثر است:** تصور کنید در کلاسی شرکت کنید که صندلی‌های آن در پله‌ها و به شکل مجموعه‌ای از صندلی‌های تناثر ثابت هستند. می‌توانید روی صندلی خود تکان بخورید اما موقعیت شما ثابت است. اکنون نحوهٔ تأثیرگذاری این ساختار بر تعاملتان با سایرین را در نظر بگیرید. شما قصد دارید با دیگران در اطراف خود صحبت کنید اما برای انجام کار گروهی با چهار تا پنج نفر دیگر مشکل خواهید داشت. برگشتن و دیدن فردی که از انتهای اتاق صحبت می‌کند ناخوشایند است. این ساختار همچنین مانع راه رفتن مدرس کلاس و تعامل با دانش‌آموزان مانند یک برنامهٔ گفتگو محور خواهد بود. این وضعیت را با یک کلاس درس مسطح و میزهای گرد مقایسه کنید که پشت هر کدام پنج یا شش دانش‌آموز نشسته‌اند. در این حالت تعاملات و کار گروهی آسان‌تر و کاراتر است. در صورت نیاز می‌توانید بین میزها جابه‌جا شوید. مدرس نیز به راحتی می‌تواند در کلاس قدم بزند و با همه تعامل داشته باشد. نکته اینجاست که ساختار بر رفتار تأثیر دارد. ارزش آگاهی از انواع طراحی سازمان این است که می‌توانید حول نقاط قوت و محدودیت‌های آن کار کنید.

تا به حال چند بار در یک سالن سخنرانی یا کلاسی مانند تصویر بالا نشسته‌اید؟ این تجربه کاملاً متفاوت از یک جلسه گروهی کوچک است که در آن شرکت کنندگان با شیوه ای کمتر رسمی ارتباط برقرار می‌کنند. هر دو زمینه جایگاه خود را دارند و رفتار ما تحت تأثیر ساختار محیط یادگیری است.

(Top): © Aaron Roeth Photography RF; (Bottom): © Hero Images/Getty Images RF

• **ممکن است بخواهید شرکت خود را راه‌اندازی کنید:** روز گذشته صاحب یک شرکت تعمیر لوازم خانگی برای تعمیر یک یخ‌ساز و ماشین ظرفشویی به خانهٔ یکی از نویسندگان این کتاب آمد. او ۱۵ کارمند دارد. او در پاسخ به چگونگی ساختاردهی این شرکت کوچک گفت که همه به او گزارش می‌دهند اما این ساختار کلافه کننده است و نیاز به فردی برای تمرکز بر پیدا کردن مشتریان جدید است. او تنها کسی است که این کار را می‌کند در حالی که باید برخی وسایل خاص مانند وسایل منزل ما را نیز خود او تعمیر کند و در نتیجه زمان اندکی برای توسعهٔ کسب و کار جدید باقی می‌ماند. ما با یکدیگر دربارهٔ چگونگی امکان‌ناتفاده از

ساختار بخشی بر اساس داشتن دفاتر در شهرهای داخل منطقه کلان‌شهر فونیکس¹ و طراحی مشوق‌هایی برای آوردن مشتری‌های جدید بحث کردیم. او به خاطر مشاوره رایگان سپاسگزار بود. بنابراین حتی در صورتی که شرکت خود را راه‌اندازی کنید نیز باید درباره انواع طراحی‌های سازمانی آگاهی داشته باشید.

• **تناسب فرد- سازمان مهم است:** در فصل پیشین ما تناسب فرد-سازمان را میزان تطابق شخصیت و ارزش‌های شما با جو و فرهنگ درون یک سازمان تعریف کردیم. همچنین شما دریافتید که این تناسب با مجموعه‌ای از پیامدهای مهم مانند رضایت شغلی، دلبستگی، تعهد، عملکرد و ترک خدمت در ارتباط است. در صورت وجود تناسب، شما خوشحال‌تر، سالم‌تر و بهره‌ورتر هستید. مثلاً اگر به دنبال استقلال، انعطاف‌پذیری و توانمندسازی باشید، احتمالاً برای شرکتی با ساختار مکانیکی مناسب نخواهید بود و یک ساختار ارگانیکی بیشتر باعث خوشحالی شما خواهد شد. آگاهی از طراحی سازمان به یافتن یک محیط کاری متناسب کمک خواهد کرد.

کاربردهای بلندمدت: بحث درباره طراحی سازمانی عموماً توسط رهبران ارشد و مشاوران شرکت‌های متوسط و بزرگ انجام می‌شود. ما در این فرآیند شرکت کرده‌ایم که می‌تواند بسیار پیچیده باشد. با فرض اینکه قصد ارتقاء در سلسله‌مراتب مدیریتی را دارید، روزی می‌رسد که باید برای کمک به تحقق اهداف استراتژیک، درباره طرح‌های سازمانی به کارفرمای خود اطلاعاتی ارائه کنید. بحث ما در اینجا می‌تواند مفید باشد.

¹ Phoenix metropolitan area

۴.۱۵ ارزیابی اثربخشی سازمانی

پرسش اصلی

انتخاب روش‌های سنجش اثربخشی یک سازمان چه چیزی به ما می‌گوید؟

تصویر بزرگ‌تر

سازمان‌هایی که پیشرفت خود در دستیابی به اهداف را سنجیده و پایش می‌کنند، از سایر سازمان‌ها عملکرد بهتری دارند. نوع اهدافی شرکت‌ها به دنبال آن هستند اساساً مأموریت و چشم‌انداز را تعریف می‌کند. هدف این بخش بحث دربارهٔ اثربخشی معیارهای مورد استفاده سازمان‌ها است.

به نظر شما آیا مدیران خواستار دسترسی به نمودارهایی گویا شامل آخرین اطلاعات فروش، مسائل کیفی، ترک خدمت کارکنان و مواردی از این دست مستخرج از داده‌های بهنگام نرم‌افزار شرکت هستند؟ فناوری دنبال کردن همهٔ این موارد وجود دارد و یک داشبورد^۱ نامیده می‌شود؛ مانند آنچه در یک خودرو وجود دارد.

باب پارسونز^۲، بنیانگذار گوددی^۳ به داشبوردها اعتقاد داشت. به گفتهٔ وی: «همه چیزهای مهم را اندازه‌گیری کنید. هر چیزی که اندازه‌گیری و مشاهده شود قابل ارتقاء است». لری باسیدی^۴، مدیرعامل سابق هانی‌ول اینترنشنال^۵ و آلیدسیگنال^۶ نیز همین نکته را اشاره کرد: «وقتی شرکت‌هایی را می‌بینم که این کار را نمی‌کنند؛ این احتمال وجود دارد که آنها افرادی را که می‌دانند چگونه کارها را انجام دهند، نسجند، پاداش و ارتقا ندهند».

در چندین فصل بر ارزش مدیریت مبتنی بر شواهد، به عنوان استفاده از اطلاعات دنیای واقعی به جای مفروضات و تصورات برای تصمیم‌گیری تأکید کردیم. داشبورد، وسیله‌ای برای کمک به مدیریت این شیوه است. دو استاد دانشگاه هاروارد، رابرت کاپلان و دیوید نورتون^۷، از ایدهٔ داشبورد برای ابزارهای خود یعنی کارت امتیازی متوازن^۸ و نقشه‌های استراتژی^۹ استفاده کردند. این ابزارها در بکارگیری استراتژی‌ها و اهداف و فراهم کردن وسیله‌ای برای ارزیابی اثربخشی سازمانی به شرکت‌ها کمک می‌کنند. صدها شرکت در سراسر دنیا از این ابزارها استفاده کرده‌اند.

کارت امتیازی متوازن: رویکردی داشبورد-محور برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی

طبق اعلام کاپلان و نورتون، «کارت امتیازی متوازن، با تبدیل چشم‌انداز و استراتژی یک سازمان به مجموعهٔ جامعی از سنج‌های عملکردی، چارچوبی برای یک اندازه‌گیری استراتژیک و سیستم مدیریت فراهم می‌کند. این رویکرد ضمن تأکید بر دستیابی به اهداف مالی، شامل محرک‌های عملکردی این اهداف نیز است». کارت امتیازی متوازن نگاهی جامع از سازمان از چهار منظر: (۱) مالی، (۲) مشتری، (۳) فرآیندهای داخلی کسب و کار و (۴) یادگیری و رشد (توجه به رفاه و توسعهٔ کارکنان) برای مدیران فراهم می‌کند.

¹ dashboard

² Bob Parsons

³ GoDaddy

⁴ Larry Bossidy

⁵ Honeywell International

⁶ AlliedSignal

⁷ Robert Kaplan and David Norton

⁸ balanced scorecard

⁹ strategy maps

به گفته کاپلان و نورتون، «کارت امتیازی متوازن را مانند صفحات عقربه‌دار و نشانگرهای موجود در کابین خلبان هواپیما در نظر بگیرید». همانطور که برای یک خلبان ممکن است «اتکا بر یک ابزار کشنده باشد، پیچیدگی مدیریت در سازمان‌های کنونی مستلزم توانایی مدیران در توجه همزمان به عملکرد در حوزه‌های گوناگون است».

این خلبانان عقربه‌ها و سنجه‌های درون کابین را به منظور جهت‌یابی ایمن یک هواپیما پایش می‌کنند. یک کارت امتیازی متوازن شبیه به این عقربه‌ها و سنجه‌های درون کابین است و مدیران را در خصوص وضعیت دستیابی به اهداف آگاه می‌کند.

© RoyaltyFree/Corbis

چهار بعد زیربنایی کارت امتیازی متوازن: فرآیند طراحی یک کارت امتیازی متوازن مستلزم بکارگیری اهداف و سنجه‌ها برای هر چهار دیدگاه توسط مدیران است. در ادامه به هر یک می‌پردازیم.

۱. **دیدگاه مالی - ما در نظر سهامداران چگونه هستیم؟** استراتژی‌ها و اهداف مالی شرکت، عموماً دو حوزه را در برمی‌گیرند: رشد درآمد و رشد بهره‌وری. رشد درآمد بر افزایش آن از طریق مشتریان جدید و فعلی متمرکز است. به عنوان مثال، تولیدکننده تجهیزات، جان دیر^۱، با توسعه خدمات نرم‌افزاری ارائه دهنده اطلاعات و راهنمایی‌هایی برای کشاورزان، درآمد جدیدی را دنبال می‌کند و این کار را برای جبران کاهش اخیر ۵ درصدی درآمد انجام می‌دهد. معیارهای بهره‌وری مانند میزان درآمد به ازای هر کارمند یا نسبت کل ستاده تولیدی به تعداد کارکنان اهداف رایج سطح سازمان هستند. همچنین می‌توان بهره‌وری را از نظر هزینه‌ها نیز اندازه گرفت. مثلاً شرکت باب ایوانز فارمز^۲، به منظور تلاش برای کاهش هزینه‌ها و ارتقای سودآوری ۲۷ رستوران با سطح عملکردی پایین‌تر از حد انتظار را تعطیل کرد.

۲. **دیدگاه مشتری - ما در نظر مشتریان چگونه هستیم؟** بسیاری از شرکت‌ها، مشتریان را به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر سازنده خود در نظر می‌گیرند. کارت امتیازی متوازن این باور را به سنجه‌هایی مانند سهم بازار، مشتری‌یابی، رضایت/وفاداری مشتری، کیفیت محصول/خدمت زمان پاسخ (زمان میان سفارش و تحویل) و درصد پیشنهادات برنده شده تبدیل می‌کند. مثلاً بخشی از موفقیت آمازون، زمان پاسخ و قیمت‌گذاری آن است. ایده کلی در پس دیدگاه مشتری، این است که شرکت‌ها در صورتی مشتری بیشتر و در نتیجه سهم بازار بیشتری خواهند داشت که محصولات و خدمات با کیفیت مورد نظر مردم را در اسرع وقت فراهم کنند.

مدیریت مکان‌های زنجیره‌ای تفریحی فورسیز^۳، تأکید زیادی بر رضایت و وفاداری مشتری دارند. برای دستیابی به هدف فراهم کردن آرام‌ترین اتاق‌ها در صنعت، یک خبرنگار فورچون اعلام کرد که «شرکت تأسیساتی را ایجاد کرد که هیچ لوله‌کشی به بتن بر نخورد. برای تشویق خدمت شخصی‌سازی شده، مدیرعامل به همه مهمانداران اجازه داد در صورت درخواست میهمان، فوراً اقدام کنند».

۳. **دیدگاه فرآیندهای داخلی کسب و کار - در چه مواردی باید برتری داشته باشیم؟** تمرکز این دیدگاه بر این است که سازمان باید برای تحقق مؤثر اهداف مالی و انتظارات مشتریان در چه چیزی برتری داشته باشد. تیمی از پژوهشگران، چهار فرآیند داخلی بسیار مهم را شناسایی کردند که مدیران به سنجش و مدیریت آن تشویق می‌شوند:

- نوآوری.
- خدمات و رضایت مشتریان.
- سرآمدی عملیاتی که شامل ایمنی و کیفیت است.

¹ John Deere

² Bob Evans Farms

³ Four Seasons

• شهروندی شرکتی خوب^۱.

این فرآیندها بر بهره‌وری، کارایی، کیفیت، ایمنی و مجموعه‌ای از سایر معیارهای داخلی تأثیرگذار هستند. شرکت‌ها تمایل دارند تا برای ارتقای فرآیندهای داخلی خود، از برنامه‌های بهبود مستمر استفاده کنند. چگونگی تلاش کانوی فریت^۲ برای تحقق اهداف ایمنی و کیفیت را در نظر بگیرید.

مثال: کانوی فریت روزانه بیش از ۹۶۰۰ کامیون را از ۳۶۰ مرکز خدمات ارسال می‌کند. این شرکت با انتخاب و تجمیع بسته‌ها، آن‌ها را به مشتریان تحویل می‌دهد. به گفته یک نویسنده تشریحی منابع انسانی، «۳۶ درصد بسته‌ها در روز بعدی و ۴۳ درصد آن‌ها دو روز بعد تحویل داده می‌شوند.... رانندگان با استانداردهای بالا حفظ می‌شوند و با کامیون‌های ایمن کار می‌کنند که به سکوی بارگیری ده‌ها مشتری بازمی‌گردند. آن‌ها باید به منظور حفظ گواهینامه‌های تجاری رانندگان حمل مواد خطرناک سطح بالای ایمنی و سوابق امنیتی را حفظ کنند». همچنین شرکت از بیش از ۱۰۰۰ راننده به عنوان مربی برنامه‌های مرتبط با عرضه تکنولوژی جدید و ابتکارات ایمنی استفاده می‌کند. همچنین شرکت با ایجاد ارتباط میان پرداخت و سنجش‌های ایمنی، به شکل روزانه، هفتگی و ماهیانه، برای ایمنی پاداش پرداخت می‌کند.

کوئوپاکسی^۳، یک شرکت پوشاک فضای باز، شهروندی شرکتی را به عنوان مهمترین معیار ارزشیابی اثربخشی سازمانی در نظر می‌گیرد. طبق اعلام بلومبرگ بیزنس ویک، «شرکت به عنوان بخشی از مأموریت خود، با تأمین مالی کاهش فقر پایدار، مردم را به انجام کارهای خوب ترغیب و از طریق محصولات و تجربیات خلاقانه در فضای باز، ماجراجویی را ترغیب می‌کند. در کوئوپاکسی، یکی از حدود ۱۷۰۰ کسب و کارهای سراسر جهان است که به عنوان شرکت سودمند یا شرکت بی^۴ (به عنوان یک حالت حقوقی برای شرکت‌هایی که به مفهوم نتیجه‌گیری دوگانه^۵ می‌پردازند)، اهداف مالی بر اهداف اجتماعی اولویت ندارد». این شرکت ۲ درصد از درآمد خود را به سازمان‌های غیرانتفاعی متمرکز بر فقرزدایی در سراسر جهان می‌دهد.

۴. دیدگاه یادگیری و رشد - آیا می‌توانیم ادامه دهیم و ارزش بیافرینیم؟ دیدگاه یادگیری و رشد، بر فراهم کردن ظرفیت‌ها، منابع و محیط کاری مورد نیاز کارکنان برای دستیابی به اهداف مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و مالی متمرکز است. به عبارت دیگر مبنای همه اهداف دیگر در یک کارت امتیازی است. معیارهای رایج در این دیدگاه، رضایت/دلبستگی کارکنان، نگهداشت کارکنان، بهره‌وری کارکنان، بودجه آموزش به ازای هر کارمند، استفاده از فناوری و جو و فرهنگ سازمانی هستند که بسیاری از آن‌ها با پیمایش روی کارکنان برای سنجش نگرش‌ها و نظرات تعیین می‌شوند.

بر اساس تئوری‌ها و پژوهش‌ها مورد بحث در این کتاب، در صورتی که در شرکتی کار کنید که به درستی به نوآوری و دیدگاه یادگیری اهمیت می‌دهد، احتمالاً انتظار دارید رضایت شغلی، دلبستگی و عملکرد بالاتری داشته باشید. اگر نسبت به میزان تعهد کارفرمای فعلی یا پیشین خود به این دیدگاه کنجکاو هستید، خودارزیابی ۳.۱۵ را انجام دهید.

¹ Good corporate citizenship

² Con-way Freight

³ Cotopaxi

⁴ B Corp

⁵ double bottom line

خودارزیابی ۳.۱۵

ارزیابی دیدگاه یادگیری و رشد کارت امتیازی متوازن

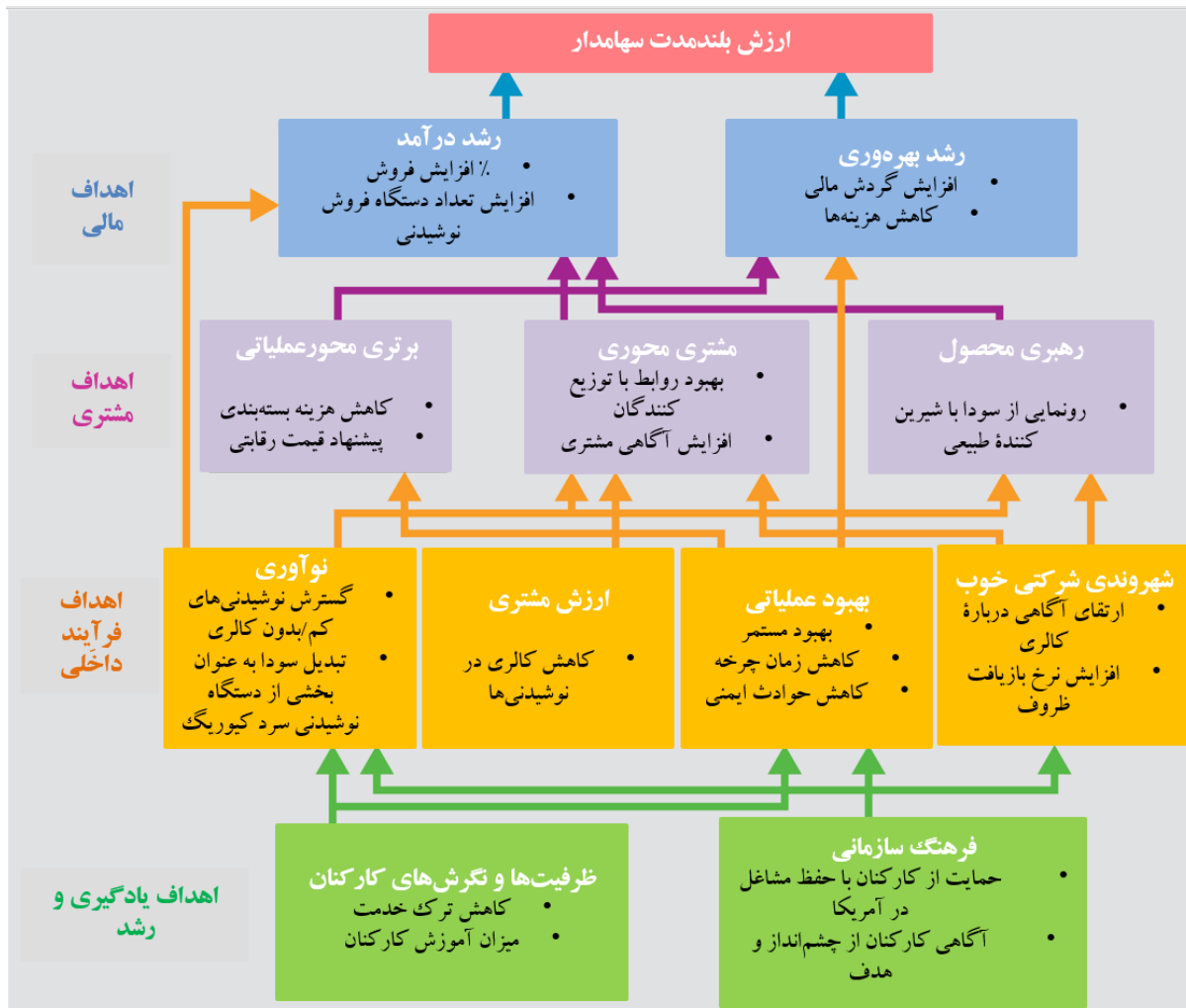
به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. میزان تعهد شرکت به نوآوری و یادگیری چقدر است؟ آیا از نتایج تعجب کردید؟
۲. با استفاده از سه امتیاز بالا و پایین، نقاط قوت و ضعف تعهد شرکت به نوآوری و یادگیری را شناسایی کنید.
۳. بر اساس پاسخ خود به پرسش قبلی، سه روش ارتقای تعهد به نوآوری و یادگیری توسط مدیریت را پیشنهاد کنید.

نقشه استراتژی: نمایش تصویری مسیر اثربخشی سازمانی

آیا تا به حال برای شرکتی کار کرده‌اید که در ارتباط اثربخش چشم‌انداز و برنامه استراتژیک خود ناکام بوده است؟ اگر پاسختان مثبت است، بنابراین می‌دانید که عدم دل بستگی به دلیل عدم ناآگاهی از نقش کارتان در اثربخشی سازمانی چه حسی دارد. کاپلان و نورتون این مشکل رایج را تشخیص دادند و ابزاری به نام نقشه استراتژی^۱ را معرفی کردند.

^۱ strategy map



شکل ۵.۱۵ نمونه نقشه استراتژی برای داکتر پپر اسنپل گروپ

SOURCE: This map was based on information in “Dr Pepper Snapple Group to Boost Container Recycling, and More . . .” [TheShelbyReport.com](#), February 12, 2016; C. Choi, “Dr Pepper to Test Naturally Sweetened Sodas,” [FoodManufacturing.com](#), February 13, 2014; A. Gasparro and M. Esterl, “Keurig Reels In Dr Pepper for Its Coming Soda Machine,” [The Wall Street Journal](#), January 7, 2015; S. Frizzell, “Coke and Pepsi Pledge to Cut Calories,” [Time](#), September 23, 2014; M. Esterl, “How Dr Pepper Cuts Costs. And Then Cuts Costs Some More,” [The Wall Street Journal](#), February 16, 2016, R2; “Vision—Call to Breakthrough ACTION,” [DrPepperSnappleGroup.com](#), accessed May 12, 2016.

یک نقشه استراتژی، «نمایشی مصور از اهداف اصلی یک شرکت و روابط حیاتی میان آن‌ها است که منجر به عملکرد سازمانی می‌شود». نقشه‌ها روابط میان اهداف استراتژیک یک شرکت را نشان می‌دهند. این به کارکنان کمک می‌کند تا چگونگی ایفای نقش کارشان را در موفقیت کلی کارفرمایان درک کنند.

ما در شکل ۵.۱۵، یک نقشه استراتژی برای داکتر پپر اسنپل گروپ^۱ طراحی کردیم. با شروع از یادگیری و رشد، فلش‌های نمودار منطقی را نشان می‌دهند که اهداف را به ترتیب به فرآیندهای داخلی، مشتریان، اهداف مالی و نهایتاً هدف بلندمدت ارائه ارزش به سهامداران متصل می‌کند. مثلاً قابل مشاهده است که فرهنگ سازمانی، بر اهداف فرآیند داخلی مرتبط با نوآوری، بهبود عملیاتی و

¹ Dr Pepper Snapple Group

شهروندی شرکتی خوب تأثیرگذار است. این ساختار علی، یک نقشه راه استراتژیک از نحوه برنامه‌ریزی شرکت برای دستیابی به اثربخشی سازمانی ارائه می‌دهد.

همچنین با شمارش تعداد اهداف هر دیدگاه، مهم‌ترین دیدگاه برای شرکت تعیین می‌شود. در این نقشه استراتژی، برای هر یک از ابعاد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد، به ترتیب چهار، پنج، هشت و چهار هدف وجود دارد. همچنین با شمارش تعداد فلش‌های خروجی از اهداف فرآیندهای داخلی مشخص است که اهداف فرآیندهای داخلی بر هشت هدف دیگر تأثیر دارند. روی هم رفته، زیبایی یک نقشه استراتژی این است که رهبران را قادر می‌سازد تا یک نقشه راه استراتژیک را در یک صفحه به کارکنان نشان دهند و نیز یک بیان شفاف درباره معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی اثربخشی سازمانی فراهم می‌کند.

۵.۱۵ نوآوری سازمانی

پرسش اصلی

چگونه می‌توان از تلاش کارفرما برای نوآوری پشتیبانی کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

مدیران موافقت می‌کنند که توانایی نوآوری بر موفقیت بلندمدت تأثیرگذار است و بدون شک از شما خواسته می‌شود تا برای دستیابی به آن به کارفرمای خود کمک کنید. این بخش بینش ما را درباره راه‌های دنبال کردن هدف نوآوری توسط سازمان‌ها بالا می‌برد. پس از بحث درباره رویکردهای نوآوری دنبال شده توسط شرکت‌ها، نیاز به طراحی یک سیستم نوآوری را بررسی و تأثیر طراحی دفتر کار بر نوآوری و عملکرد را به طور خلاصه مورد نظر قرار می‌دهیم.

ما در عصر پیشرفت تکنولوژیکی زندگی می‌کنیم که منجر به تغییرات تحول‌آفرین در نحوه زندگی، کار و بازی شده است. سازمان‌ها نیز تحت تأثیر فرصت‌ها و تهدیدهای این واقعیت قرار دارند. وضعیتی را که مدیران در گپ^۱ با آن روبرو هستند در نظر بگیرید. فروش در خرده فروشی جهانی دارای فروشگاه‌های متعدد افت کرده است. در ادامه یک کارشناس صنعت به این نتیجه رسید که «هر خرده فروشی در حال رقابت برای به دست آوردن مشتریانی است که اخیراً بیشتر پول خود را صرف غذا یا خدماتی مانند مانی‌کور و مسافرت می‌کنند. با این حال، آن‌ها از خرید لباس خود ارزش و تخفیف بیشتری می‌خواهند». با این حال، مدیرعامل شرکت وعده نوآوری را داده است. طبق گزارش هفته‌نامه کسب و کار بلومبرگ، «۱۰ ماه بعد، تحول هنوز تحقق نیافته و فروش ناامید کننده است».

آیا این مورد فقط برای گپ وجود دارد یا نیاز به نوآوری گسترده است؟ بله، گسترده است! نتایج یک بررسی اخیر درباره ۵۰۰ رهبر نشان داد که حدود ۹۴ درصد نوآوری را به عنوان یک موضوع کلیدی در موفقیت شرکت خود می‌دانند. متأسفانه تنها ۱۴ درصد از این مدیران به توانایی شرکت خود در نوآوری باور دارند.

نوآوری، «خلق چیز جدیدی برای کسب پول است و مسیری را برای مصرف‌کننده پیدا می‌کند». این تعریف تأکید می‌کند که نوآوری‌ها باید بدیع و مفید باشند. اکنون بررسی دقیق‌تری درباره نوآوری و شیوه ترویج آن توسط سازمان‌ها می‌کنیم. در این بخش متوجه خواهید شد که با طراحی و پشتیبانی سازمان‌ها از یک سیستم نوآوری، توام با اصلاح ویژگی‌های محیط فیزیکی، احتمال وقوع آن بیشتر خواهد بود.

رویکردهای نوآوری

ما می‌توانیم نوآوری‌ها را با توجه به نوع و تمرکز آن‌ها به چهار دسته تقسیم کنیم (شکل ۶.۱۵):

نوع نوآوری: مدیران اغلب در واکنش به بازخورد رقابت یا مشتری نیازمند ارتقای یک محصول یا خدمت هستند. این پاسخ اغلب به عنوان یک نوآوری تکنولوژیک مطرح می‌شود یا ممکن است مدیران نیاز به ارتقای فرآیند تولید محصول یا ارائه خدمات داشته باشند که منجر به ارتقای فرآیند می‌شود.

به طور خاص، یک **نوآوری محصول تغییر در ظاهر یا کارکرد/عملکرد یک محصول یا خدمت یا ایجاد یک محصول یا خدمت جدید است**. اپل نه نسل از گوشی‌های آیفون را ساخته است که هر کدام یک ویژگی یا عملکرد جدید مانند خصوصیات

¹ Gap

دوربین، اندازه صفحه نمایش و سیستم کنترل صدای سیری^۱ داشته‌اند. مدیرعامل اپل، تیم کوک^۲، آشکار کرد که تا مارس ۲۰۱۵، اپل ۷۰۰ میلیون آیفون فروخته است. تولید مونتین دوکیک استارت^۳ توسط شرکت پیسی مثال دیگری در این زمینه است: محتوای آب میوه بیشتر، کالری کمتر، طعم‌های جدید. این نوشیدنی جدید باعث کسب بیش از ۲۰۰ میلیون دلار ظرف دو سال شد.

تمرکز نوآوری

	بهبود/ ارتقا	جهت‌گیری جدید
محصول	آیفون اپل <ul style="list-style-type: none"> • نه نسل/نسخه از زمان اولین تولید در ژوئن ۲۰۰۷ 	خودروهای بدون سرنشین <ul style="list-style-type: none"> • خودروسازان بزرگ و گرگل
فرآیند	چاپ سه‌بعدی <ul style="list-style-type: none"> • استفاده آکوآ از چاپ سه‌بعدی در فرآیند تولید 	ساخت خانه <ul style="list-style-type: none"> • خانه‌های پنبندی شده

شکل ۶.۱۵ رویکردهای نوآوری

یک نوآوری در فرآیند، تغییر در روش تولید، ساخت یا توزیع یک محصول یا خدمت است. استفاده آکوآ^۴، از تکنولوژی چاپ سه‌بعدی در فرآیند ساخت اجزای موتور جت خود مثال خوبی است. فورچون، فرآیند ساخت جدید و قدیمی آکوآ را در تضاد با یکدیگر در نظر گرفت: «در گذشته، آکوآ یک قالب را با فرآیندی به نام ماشینکاری کاهشی^۵ می‌ساخت. این فرآیند شبیه مجسمه‌سازی است که با یک ماده - در اینجا فولاد - شروع شده و سپس به شکل مورد نیاز درآورده می‌شود. ده تا ۳۰ هفته بعد، قالب سفارشی مورد نیاز برای ریختن قطعه موتور تولید می‌شود. اکنون اما آکوآ، با استفاده توأمان از طراحی به کمک رایانه^۶ و فناوری چاپ سه‌بعدی، قالب را به صورت لایه‌لایه از یک فایل کامپیوتری می‌سازد. فرآیندی که در حالت اول نیم سال به طول می‌انجامید، در این حالت ظرف دو تا هشت هفته تکمیل می‌شود تا شرکت قادر باشد تولید خود را به طرز چشمگیری افزایش دهد». فرآیند جدید، هزینه‌های تولید را تا ۲۵ درصد کاهش داد.

¹ Siri

² Tim Cook

³ Mountain Dew Kickstart

⁴ Alcoa

⁵ subtractive machining

⁶ computer-aided design, or CAD

تمرکز نوآوری: پیوستار تمرکز، دامنه نوآوری را اندازه می‌گیرد. **نوآوری‌های بهبود/ارتقا، باعث ارتقای یک محصول، خدمت یا فرآیند موجود می‌شوند.** این نوع از نوآوری‌ها، اغلب تدریجی‌اند و با احتمال کمتری باعث ایجاد مقدار قابل توجهی درآمد به صورت ناگهانی مانند آیفون اپل و مونتین دوکیک استارت پسی می‌شوند؛ با این حال در صورتی که نتایج حاصل از نوآوری‌های بهبود تفاوت بسیاری با محصول یا خدمت قبلی داشته باشند، می‌توانند منجر به کسب درآمد چشمگیری شوند.

در مقابل اما، **نوآوری‌های با جهت‌گیری جدید^۱، از یک رویکرد کاملاً جدید نسبت به یک محصول، خدمت، فرآیند یا صنعت بهره می‌برند.** این نوآوری‌ها بر خلق بازارها و مشتریان جدید و توسعه تغییرات شگرف و اختراع چیزهایی متمرکز هستند که تاکنون موجود نبودند. خودروهایی بدون سرنشین آزمایشگاهی، نوآوری با جهت‌گیری جدید هستند و اغلب خودروسازان بزرگ، در حال یافتن بازار بالقوه آن هستند. به اعتقاد برخی از متخصصان صنعت، مانند کریستوف گروت^۲، سرپرست گروه تکنولوژی پیشرفته بی‌ام‌دبلیو^۳، این نوآوری می‌تواند کل صنعت را تغییر دهد. به گفته او «۱۰ سال آینده تغییر بیشتری نسبت به ۳۰ سال اخیر به همراه دارد».

چاپ سه‌بعدی، یا ساخت افزایشی^۴، با کنترل رایانه‌ای لایه‌های متوالی تشکیل دهنده یک جسم، در ایجاد یک شیء سه بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد. برخی معتقدند چاپ سه بعدی باعث انقلاب صنعتی سوم خواهد شد. در اینجا تولید برج ایفل را با یک پرینتر سه بعدی پلاستیکی ملاحظه می‌کنیم.

© Zoonar GmbH/Alamy

صنعت خانه‌سازی نیز یک نوآوری با جهت‌گیری جدید را تجربه کرده که باعث تغییر فرآیند ساخت خانه شده است. روش سنتی ساخت یک خانه «ساخت از چوب^۵» نامیده می‌شود. نقشه‌های معماری به یک پیمانکار عمومی داده می‌شود و او نیز با استخدام پیمانکاران فرعی و ریختن پی و چارچوب‌بندی ساختار، ساخت خانه را به شکل مرحله‌ای آغاز می‌کند. فرآیند زمان بر و پرهزینه است و امکان ایجاد مشکلات کیفی در آن وجود دارد. روش جایگزین یا «خانه‌های پنل‌بندی شده^۶» تمام اجزای یک خانه در یک کارخانه کنترل شده از لحاظ جو به صورت پیش‌ساخته حاضر شده و به محل ساختمان ارسال می‌شود. پوسته مقاوم در برابر آب و هوا معمولاً می‌تواند ظرف چند روز مونتاژ شود. یک مطالعه در این صنعت نتایج حاصل از این دو فرآیند ساخت را برای ۲۶۰۰ متر مربع خانه مقایسه کرد که مشخص شد خانه‌های پنل‌بندی شده، «نیازمند ۲۶ درصد چوب کمتر، ۷۶ درصد اتلاف مواد کمتر و همچنین یک سوم نفر-ساعت نسبت به خانه‌های ساخته شده با روش سنتی هستند».

این مثالی از یک خانه‌سازی پنل‌بندی شده است. قسمتی از خانه را که در حال بلند شدن است ببینید که می‌توان آن را با دیوارهای پیش‌ساخته اضافی مونتاژ کرد. مطابق انتظار شما، با این شیوه ساخت، خانه‌ها بسیار سریع‌تر ساخته می‌شوند.

© Acontadini/E+/Getty Images RF

یک سیستم نوآوری: عوامل پشتیبان نوآوری

بدیهی است که نوآوری به شکل خودبه‌خود رخ نخواهد داد و مستلزم تلاش و منابع است و فرآیند آن باید مورد تقویت و پشتیبانی قرار گیرد. سازمان‌ها با توسعه یک سیستم نوآوری این کار را به بهترین نحو انجام می‌دهند. **یک سیستم نوآوری، «مجموعه‌ای منسجم از**

¹ Improvement innovations

² new-direction innovations

³ Christoph Grote

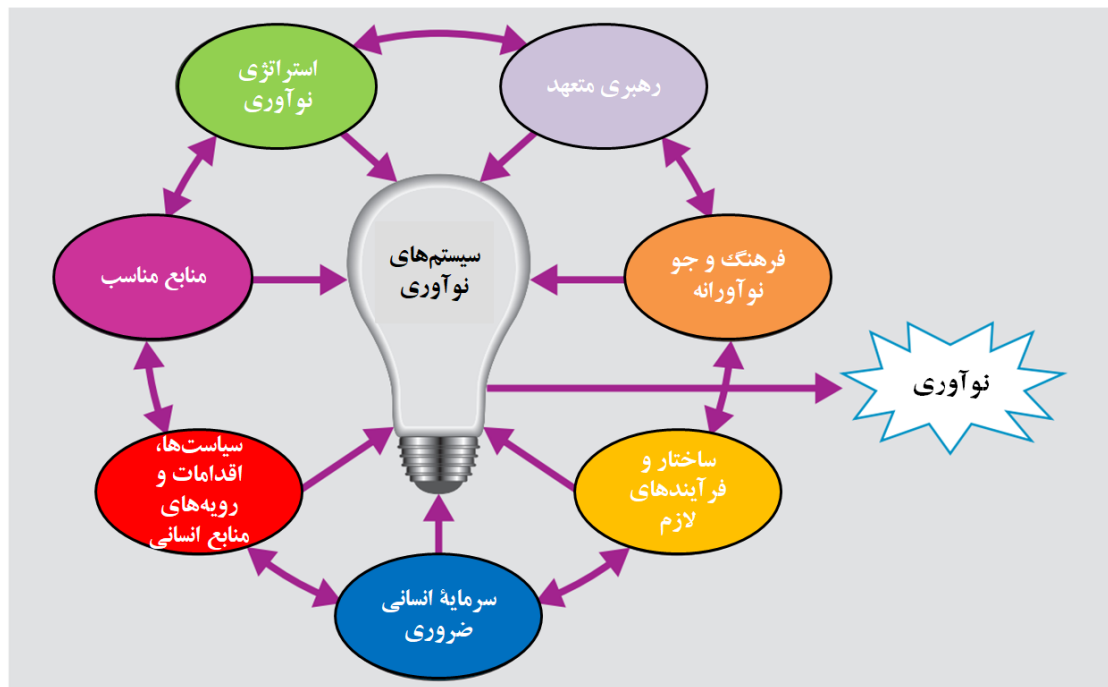
⁴ BMW

⁵ additive manufacturing

⁶ stick-built

⁷ panelized homes

فرآیندها و ساختارهای وابسته به یکدیگر است که نحوه جستجوی شرکت برای مشکلات و راه‌حل‌های جدید، ترکیب ایده‌ها در مفهوم کسب و کار و طراحی محصول و انتخاب پروژه‌های تأمین مالی شده را تعیین می‌کند. بر اساس پژوهش و تجربه هفت جزء یک سیستم نوآوری شامل استراتژی نوآوری؛ رهبری متعهد؛ فرهنگ و جو نوآورانه؛ ساختار و فرآیندهای لازم؛ سرمایه‌انسانی ضروری؛ سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌های منابع انسانی و منابع مناسب شناسایی شده‌اند (شکل ۷.۱۵). برای شکوفایی نوآوری این موارد باید با یکدیگر هماهنگ و منسجم باشند که دلیل استفاده از پیکان‌های دوسویه در شکل ۷.۱۵ نیز همین است.



شکل ۷.۱۵ اجزای یک سیستم نوآوری

طراحی یک استراتژی نوآوری: بسیاری از شرکت‌ها به دلیل نداشتن یک استراتژی نوآوری، در تلاش‌های خود برای بهبود ناکام می‌مانند. یک استراتژی نوآوری، که به برنامه‌ای برای نوآوری بیشتر منجر می‌شود، مستلزم آن است که شرکت فعالیت‌های نوآوری خود را در استراتژی‌های تجاری خود ادغام کند. این ادغام، مدیریت را به سرمایه‌گذاری منابع در نوآوری و خلق تعهد کارکنان سازمان به آن تشویق می‌کند. کورنینگ^۱ یک شرکت دارای تنوع است که از تخصص خود در زمینه شیشه‌سازی برای تبدیل شدن به تولیدکننده جهانی قطعات تخصصی مورد نیاز برای نمایشگرهای الکترونیکی، ابزارهای علوم زیستی و سیستم‌های مخابراتی استفاده می‌کند. به گفته نویسنده هاروارد بیزنس ریویو، «استراتژی کسب و کار شرکت متمرکز بر فروش اجزای اصلی است که به طرز معناداری عملکرد محصولات پیچیده سیستم را ارتقا می‌دهد. اجرای این استراتژی، مستلزم پیشرو بودن کورنینگ در علم شیشه و مواد به منظور حل مشکلات فوق‌العاده چالش‌برانگیز مشتریان و کشف برنامه‌های جدید برای فناوری خود است که نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین در

^۱ Corning

پژوهش‌های بلندمدت دارد». شرکت از طریق آزمایشگاه متمرکز تحقیق و توسعه در حومه نیویورک، این تلاش‌های نوآورانه را هدایت می‌کند.

تعهد رهبران ارشد: یکی از بزرگترین درس‌ها که از تجربه مشاوره خود آموخته‌ایم این است که دستیابی به اهداف استراتژیک، بدون تعهد واقعی رهبران ارشد به سختی حاصل می‌شود. مدیرعامل پپسی، ایندرا نووی^۱، به خوبی این نکته را می‌داند. او اکنون با اولویت‌بندی طراحی، نوآوری را هدایت می‌کند.

نووی، مائورو پورسینی را از ۳ام استخدام کرد تا اولین مدیر ارشد طراحی شرکت باشد. نووی در مصاحبه اعلام کرد که پورسینی «خواستار منابع، یک استودیوی طراحی و یک میز و صندلی بود». نووی همه این موارد را برای پورسینی فراهم و اعلام کرد «در حال حاضر، تیم‌های ما طراحی را در کل سیستم، از تولید محصول تا بسته‌بندی و برچسب‌گذاری، چگونگی قرارگیری محصول در قفسه و چگونگی تعامل مصرف‌کنندگان با آن به تصویب می‌رسانند».

تقویت یک فرهنگ و جو نوآورانه: بر اساس یک پیمایش اخیر توسط گروه مشاوره بوستون، فرهنگ ریسک‌گریزی مانع اصلی نوآوری است. همچنین پژوهشی آکادمیک این نتیجه‌گیری را تأیید کرد که یک فرهنگ و جو نوآورانه با ایجاد ایده‌ها و محصولات جدید ارتباط دارد. این یافته‌ها نشان دهنده این حقیقت است که نوآوری مستلزم تجربه کردن، ناکامی و ریسک‌پذیری به عنوان جنبه‌های فرهنگ یک سازمان است. بسیاری از رهبران ارشد به این ارتباط واقف هستند.

به گفته رئیس افسانه‌ای ۳ام، ویلیام مک‌نایت^۲: «بهترین و سخت‌ترین کار در روح ماجراجویی و چالش انجام می‌شود.... اشتباهاتی نیز رخ خواهد داد». رئیس پیکسار^۳، اد کتمول^۴ نیز همین نظر را دارد: «اشتباهات لزوماً مانند اهریمن نیستند! آن‌ها اصلاً بد نیستند. در واقع اشتباهات پیامد اجتناب‌ناپذیر انجام کار جدید هستند... بنابراین باید ارزشمند در نظر گرفته شوند».

مدیران با استفاده از ۱۲ سازوکار ایجاد تغییر فرهنگ مورد بحث در فصل چهاردهم، قادر به ایجاد یک فرهنگ و جو نوآورانه هستند. این تلاش‌های هماهنگ باید ارزش‌ها، هنجارها و پاداش‌های حامی ریسک‌پذیری، سازگاری، چابکی و امنیت روان‌شناختی برای انتقاد را تسهیل کنند.

¹ Indra Nooyi

² William McKnight

³ Pixar

⁴ Ed Catmull

کاربرد حل مسئله

شرکت اکستند استی آمریکا برای افزایش نوآوری تلاش می کند.

جیم دونالد^۱، پس از ورشکستگی شرکت هتل‌های زنجیره‌ای اکستند استی آمریکا^۲، هدایت آن را به عهده گرفت. کارکنان از عدم امنیت شغلی رنج می‌بردند و تصمیمات دارای هزینه احتمالی برای شرکت را اخذ نمی‌کردند. به گفته دونالد: «کارکنان منتظر بودند تا به ایشان گفته شود چه کار کنند».

شرکت برای افزایش نوآوری چه کار کرد؟ به کارکنان گفته شد که شرکت به ایده‌های شجاعانه آن‌ها و ریسک‌های حساب شده برای ارتقای خدمات به مشتریان و سودآوری نیاز دارد. برای این منظور دونالد تصمیم گرفت تا با ایجاد یک شبکه ایمنی، افراد را به کنار گذاشتن ترس از شکست ترغیب کند. او کارت‌هایی با عبارت «از زندان آزاد شوید» (مانند بازی مونوپولی) طراحی و آن‌ها را بین ۹۰۰۰ کارمند خود توزیع کرد.

کارمندان می‌توانند کارت را «هنگامی که از طرف شرکت ریسک بزرگی کردند - سوالی پرسیده نمی‌شود» تحویل دهند. این کارت به راهی برای اجازه دادن به کارمندان برای انجام اشتباهات در جهت آزمون چیزهای بدیع تبدیل شد.

نتیجه برنامه چه بود؟ از رمان شروع برنامه کارت‌ها به تدریج در حال افزایش هستند. مثلاً، «یک مدیر هتل در کالیفرنیا، اخیراً درخواست دریافت مجدد کارت را داشت ... او اعتراف کرد که در تلاش برای پیدا کردن مشتریان احتمالی، ۲۰ کارت ویزیت را از یک ظرف ماهی در لابی رقیب لا کوینتا قاپیده است. یکی دیگر از مدیران در نیوجرسی با شنیدن فیلمبرداری در این منطقه با یک شرکت تولید فیلم تماس گرفت. گروه فیلمبرداری ۲۵۰ هزار دلار برای رزرو اقامت در هتل پرداخت کردند».

بکارگیری رویکرد سه مرحله ای حل مسئله

گام اول: مسئله مورد نظر دونالد را تعریف کنید.

گام دوم: دلایل احتمالی مسئله را شناسایی کنید. کدام تئوری‌ها و مفاهیم رفتار سازمانی به توضیح دلایل مسئله کمک می‌کند؟

گام سوم: پیشنهادات خود را ارائه کنید. نظر شما درباره راه حل دونالد چیست؟ توضیح دهید.

آیا تاکنون برای شرکتی با جو نوآورانه کار کرده‌اید؟ آیا کنجکاوی که برای ایجاد چنین جوی چه چیز لازم است؟ اگر بله، خودارزیابی ۴.۱۵ را انجام دهید.

خودارزیابی ۴.۱۵

جو سازمان چقدر نوآورانه است؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. سطح نوآوری چقدر است؟ آیا از نتایج تعجب کردید؟ توضیح دهید.

۲. سه مورد از موارد دارای کمترین امتیاز را انتخاب و پیشنهاد کنید که شرکت برای نوآوری بیشتر چه باید انجام دهد.

^۱ Jim Donald

^۲ Extended Stay America

ساختار و فرآیندهای مورد نیاز: در صورتی که ساختار و فرآیندهای داخلی سازمان باعث تقویت همکاری، ارتباطات چندجانبه و چابکی شود، می‌تواند منجر به ارتقای نوآوری گردد. بر اساس بحث پیشین ما درباره طراحی سازمانی، ساختارهای ارگانیک، نسبت به ساختارهای مکانیکی برای نوآوری مناسب‌تر هستند. به طور مثال، جونیپر نتورکس^۱، به عنوان یک رهبر در ادغام شبکه‌های کامپیوتری، نتیجه گرفت که «ساختار سازمانی رسمی برای انواع تعاملات و گفت‌وگوهای غنی لازم برای تقویت نوآوری مناسب نیست». وینس مولینارو^۲، نظر نایب رییس اجرایی فروش جهانی این بود که: «هنگامی که یک شرکت کوچک بودیم، تخصص‌ها و تجارب مختلف را در تیم‌های مهندسی، زیرساخت و فروش ادغام نمی‌کردیم.» بنابراین جونیپر ساختارش را تغییر داد.

در فصل اول، ما فرآیندهای سازمانی را به عنوان توانایی‌های یک سازمان در مدیریت، فرآیندهای داخلی و تکنولوژی تعریف کردیم که عوامل ورودی را به پیامدها تبدیل می‌کنند. فرآیندها نقش حیاتی در نوآوری ایفا می‌کنند. مثلاً شرکت مشاوره و طراحی آیدیو^۳، به منظور کمک به شرکت‌ها برای نوآوری یک فرآیند منحصربه‌فرد را به کار می‌گیرد (بخش رفتار سازمانی در عمل را ببینید).

جمع‌سپاری^۴، به عنوان «اقدام به دست آوردن خدمات، ایده‌ها یا محتوای مورد نیاز با درخواست مشارکت از گروهی از افراد و عمدتاً از طریق اینترنت» توسط بسیاری از شرکت‌ها برای کمک به نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد. مثلاً، آنهوسربوش^۵، برای کمک به توسعه یک نوشیدنی مخصوص با عنوان بلک کرون^۶، از ۲۵۰۰۰ مشارکت‌کننده آنلاین استفاده کرد. جنرال میلز^۷، نیز با اتکا به جمع‌سپاری، به دنبال ایده‌هایی برای مواد اولیه محصولات، بسته‌بندی و محصولات جدید است. تاکنون پژوهش‌های کمی درباره اثربخشی جمع‌سپاری انجام شده است. یک مطالعه اخیر نشان داد که استفاده از آن ارتباط مثبتی با عملکرد شرکت دارد.

نهایتاً، تیمی از متخصصان پیشنهاد کردند که سازمان‌ها با تمرکز بر چهار تکنیک چابکی زیر، قادر به تقویت نوآوری هستند:

۱. **تأکید بیشتر بر افراد به جای فرآیندها و ابزار:** ابتکارات یا پروژه‌های نوآورانه باید پیرامون افراد با انگیزه ساخته شود که قدرت و منابع لازم برای انجام کار را دارند.

۲. **واکنش به تغییر به جای پیروی از یک برنامه تفصیلی:** گرچه ایجاد طرح‌های پروژه‌ای مفید است اما زمان زیادی را صرف شناسایی تکمیل هر کار نکنید. غالباً با تغییر شرایط، وظایف نیز تغییر می‌کنند. بنابراین در صورت نیاز موقعیت یا مشتری به آزادی، تیم‌ها برای فاصله گرفتن از طرح‌های پروژه‌ای به آن نیاز دارند. شرکت جنرال الکتریک از این توصیه پیروی می‌کند. مدیرعامل جنرال الکتریک، جف ایملت^۸، در صورت عدم کارایی رویکرد نوآوری یا حل مسائل، کارکنان را به استفاده از یک ایده جدید تشویق می‌کند. طبق اعلام او به یک خبرنگار هفته نامه کسب و کار بلومبرگ، «ما افراد را به آزمودن، تغییر مسیر و آزمودن مجدد تشویق می‌کنیم. برای راه‌اندازی یک کار این روش بهتری است تا اینکه از فرماندهی و کنترل و فرآیندها استفاده کنیم.»

¹ Juniper Networks

² Vince Molinaro

³ IDEO

⁴ Crowdsourcing

⁵ Anheuser-Busch

⁶ Black Crown

⁷ General Mills

⁸ Jeff Immelt

۳. توسعه و آزمودن نمونه‌های اولیه به جای تمرکز بر اسناد: افراد با دیدن کاربرد ایده‌های خود در شرایط بازار واقعی، بیشتر یاد می‌گیرند و خوشحال‌تر خواهند بود. تیم‌ها باید محصولات و خدمات خود را بر مقیاسی کوچک بیازمایند تا از میزان علاقه مشتریان خود نسبت به آن‌ها آگاه شوند. در صورتی که مشتریان از خود علاقه نشان دادند باید ایده جدید را ادامه داد، در غیر اینصورت باید به مرحله طراحی ایده بازگشت. مثلاً، شرکت پیسی، سانچیس^۱ با این نیت طراحی کرده بود که مساحت آن یک اینچ مربع باشد و هنگام خورده شدن خرد شود اما در مرحله آزمایش محصول، افراد اعلام کردند که محصول کمتر از یک اینچ را ترجیح می‌دهند. در نتیجه پیسی پذیرفت که چیپس‌هایش بسیار بزرگ است و مدل‌ها و فرآیندهای تولیدش را تغییر داد.

۴. همکاری با مشتریان به جای پایبندی به قراردادهای سفت و سخت: مشتریان اغلب نمی‌دانند که چه می‌خواهند. پایبندی به قراردادهای ثابت و اقلام تحویل دادنی به جای تعدیل در ترجیحات مشتری می‌تواند در صورت تمرکز بیش از حد کارکنان روی بودجه و مشخصات محصول، نوآوری آن‌ها را کاهش دهد. همکاری دائمی با مشتریان باعث می‌شود کار بر روی آنچه در نهایت ارزش می‌گذارند متمرکز شود.

رفتار سازمانی در عمل

روش تفکر برای راه‌حل‌های نوآورانه را طراحی کنید.

آیدیو، یک شرکت طراحی جهانی منحصربه‌فرد، برنده جایزه و بسیار مورد احترام و تأثیرگذار است. این شرکت باعث تولید محصولات نوآورانه‌ای مانند اولین موس اپل، دستگاه‌های شوک الکتریکی که کاربر را از پله‌ها پیش می‌برد و دکمه انگشت شصت به سمت بالا و پایین تیوو است. یک تمرکز جدی بر رفتار کاربر نهایی، مبنای کارهای شرکت است و در سه مرحله تفکر طراحی آن نهادینه شده است. این سه مرحله عبارت‌اند از الهام بخشی، ایده‌پردازی و اجرا.

• **الهام بخشی:** طبق تعریف دیوید کلی^۲، بنیانگذار افسانه‌ای آیدیو، الهام بخشی مسئله یا فرصتی است که جست‌وجو برای راه‌حل‌ها را برمی‌انگیزاند.

• **ایده‌پردازی:** فرآیند ایجاد، توسعه و آزمودن ایده‌ها.

• **اجرا:** گام آخر، راه‌حل مشکل را به زندگی مردم پیوند می‌زند.

مشاهده رفتار کاربر و کار کردن با نمونه‌های اولیه، جنبه‌های مهمی از هر مرحله هستند زیرا به تیم‌های متنوع حل مسئله آیدیو کمک می‌کند تا ضمن تعریف مسائل مشتریان، اثربخشی هر راه‌حل را بسنجند.

اندیشیدن مانند یک طراح: رویکرد مشاوره‌ای شرکت در مورد محصولات، خدمات، فرآیندها و استراتژی، آنچه را که از نظر انسانی مطلوب، از نظر فنی امکان پذیر و از نظر اقتصادی مقرون به صرفه است، گرد هم می‌آورد. همچنین به افرادی که به عنوان طراح آموزش دیده‌اند اجازه می‌دهد تا از ابزارهای خلاقانه برای مقابله با طیف وسیعی از چالش‌ها استفاده کنند. هدف این است: استفاده از

¹ SunChips

² David Kelley

توانایی‌هایی که داریم و به دلیل شیوه‌های معمول حل مسئله نادیده گرفته می‌شوند. تفکر مانند یک طراح متکی بر توانایی فرد در «داشتن شهود، تشخیص الگوها، ساختن ایده‌های مهم از لحاظ احساسی و کاربردی و بیان خود به روش‌هایی فراتر از کلمات یا نمادها» است.

فراتر از طراحی محصول: تفکر طراحی آیدیو، به قدری موفق بوده است که بسیاری از سازمان‌های غیرتجاری و بدون محصول نیز با این شرکت کار می‌کنند. مثلاً، شرکت در حال همکاری با شهرداری لس‌آنجلس برای طراحی یک سیستم تحول‌آفرین رأی‌دهی برای ۵ میلیون رأی‌دهنده ثبت شده خود است. این سیستم باید برای همه رأی‌دهندگان - کسانی که دارای اختلال بینایی و شنوایی هستند، از صندلی چرخ‌دار استفاده می‌کنند، ناتوانی یادگیری دارند، با تکنولوژی آشنا نیستند و به زبان‌هایی غیر از انگلیسی صحبت می‌کنند و افرادی با هر سن و سابقه - مفید و در دسترس باشد. همچنین این شرکت برای بازطراحی تجربه سفرهای طولانی، با لوفتهانزا^۱ همکاری می‌کند. به گفته سرپرست بخش تجارب مشتریان شرکت، «هدف ما ارتقای سطح خدمات در این لحظات اختصاصی بود تا میهمان یک تجربه پرواز کاملاً جدید را توأم با زمان با کیفیت داشته باشد».

به عنوان یک سازمان: آیدیو بیش از ۶۰۰ کارمند در ۱۰ دفتر خود واقع در شهرهای بزرگ آمریکا و لندن، مونیخ، شانگهای، سنگاپور و توکیو دارد. شرکت دارای یک ساختار ارگانیکی حاصل از ادغام چهار شرکت طراحی است. ساختار فعلی شرکت مبتنی بر تیم‌های پروژه و یک ساختار تخت است که باعث پشتیبانی از استقلال و خلاقیت فردی می‌شود.

بیاندیشید

۱. چه چیزی درباره آیدیو برای شما جذاب است؟

۲. رویکرد آیدیو برای طراحی تا چه حد شرکت‌ها را مجبور به استفاده از هفت جزء یک سیستم نوآوری می‌کند؟ توضیح دهید (شکل ۷.۱۵ را ببینید).

توسعه سرمایه انسانی مورد نیاز: در فصل پیش سرمایه انسانی را به عنوان پتانسیل مولد دانش و اقدامات فرد و یک عامل فردی در چارچوب سازماندهی تعریف کردیم. پژوهش انجام شده چند ویژگی کارکنان را برای کمک به نوآوری سازمان‌ها شناسایی کرد. مثلاً، نوآوری رابطه مثبتی با ویژگی‌های فردی مرتبط با خلاقیت، مهارت‌های تفکر خلاق، انگیزش درونی و کیفیت روابط میان مدیران و کارکنان و تجربه کار بین‌المللی دارد.

مثال: جنرال الکتریک از ضرورت توسعه سرمایه انسانی برای نوآوری آگاه است. این شرکت، برای توسعه ظرفیت‌های تحلیلی و کلان داده خود، صدها مهندس نرم‌افزار را استخدام کرده است که این کار در راستای هدف استراتژیک قرار گرفتن در میان ۱۰ شرکت برتر نرم‌افزار در سال ۲۰۲۰ است.

مثال: مری بارا^۲، مدیرعامل جنرال موتورز با استخدام مدیران باسابقه خارج از شرکت، به دنبال افزایش نوآوری است. این اقدام در تضاد با سنت شرکت در ارتقای مدیران ارشد از درون خود است. طبق اعلام *وال استریت ژورنال*، «این تغییر و تحول، نشان دهنده تمایل به تغییر یک فرهنگ شرکتی بدنام و تنگ‌نظرانه با یک سنت پرورش استعدادها داخلی مانند خانم بارا است که به عنوان یک کارآموز کالج حدود سه دهه پیش به جنرال موتورز پیوست».

¹ Lufthansa

² Mary Barra

سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌های منابع انسانی: سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌های منابع انسانی ضمن تطابق با سایر شش جزء یک سیستم نوآوری باید آن‌ها را تقویت کند. شرکت‌های آگاه از این موضوع، به احتمال بیشتری نوآور و دارای عملکرد مالی بهتر خواهند بود. مثلاً اقدام به گردآوری افراد از رشته‌های گوناگون برای طوفان فکری و آموزش، روش خوبی جهت ترویج همکاری لازم برای نوآور است. طبق اعلام نویسنده نشریه ترنینگ، مؤسسه ارتباطات زیستی دانشگاه میشیگان، «دانشمندان مواد، مهندسان شیمی، مهندسان بیومکانیک و محققان پزشکی را در کنار هم قرار می‌دهد. همکاری‌های حاصل «منجر به ایجاد یک آزمایش خون شد که علاوه بر تشخیص سریع تر سلول‌های سرطانی، باعث کشت آن‌ها نیز می‌شود».

سیستم پاداش و مدیریت عملکرد یک شرکت اغلب در تضاد با یک فرهنگ و جو نوآوری است. مثلاً، جنرال الکتریک، برای سازگاری بیشتر با ایجاد نوآوری و جذب مهندسان نرم‌افزار جوان تر فرآیند ارزیابی عملکرد سالانه شناخته شده خود را تغییر داد. در گذشته شرکت همه کارکنان را رتبه‌بندی و ۱۰ درصد آخر آن‌ها را حذف می‌کرد. این فرآیند با یک رویکرد تقویت کننده بیشتر جایگزین شد که در آن کارکنان تحت مربیگری همکاران باتجربه تر قرار می‌گیرند. همچنین شرکت‌ها باید سیستم پاداش و تنبیه خود را با اهداف نوآورانه خود منطبق کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که دریافت پاداش‌های درونی با خلاقیت و نوآوری مرتبط است.

منابع مناسب: سازمان‌ها باید پول خود را در جای لازم هزینه کنند. اگر مدیران خواستار نوآوری هستند، باید منابع را به توسعه آن اختصاص دهند. منابع می‌تواند شامل افراد، پول، زمان، انرژی، دانش و تمرکز باشد. به طور مثال، هینکن^۱، ۲ میلیون دلار برای آموزش اصول اولیه نوشیدنی به کارکنان اختصاص داد تا به نوآوری آن‌ها کمک کند.

طراحی دفتر کار

طراحی دفاتر کار، طی ۱۵ سال اخیر تغییرات چشمگیری داشته است. بسیاری از شرکت‌ها در راستای کاهش هزینه‌ها، ارتقای رفتار مشارکتی و رفاقت، افزایش بهره‌وری و ایجاد شفافیت بیشتر در کارهای خود، طراحی دفتر باز را در پیش گرفته‌اند. برخلاف طراحی‌های سنتی که هر کس دفتر کار خود را داشت، طراحی دفاتر به شکل باز، فضای کاری و ملزومات مشتری را ارائه می‌دهند که از دو تا چند صد نفر را در خود جای می‌دهند. بر اساس گزارش واشینگتن پست، ۷۰ درصد سازمان‌های امروزی، تا حدی از فضاهای کاری باز استفاده می‌کنند. به طور کلی، پیش بینی می‌شود که فضای شخصی ما در محل کار از ۲۲۵ فوت مربع در سال ۲۰۱۰، به زیر ۱۰۰ فوت مربع تا سال ۲۰۱۷ کاهش یابد.

این تصویر، نشان دهنده یک محیط کاری باز است. مزایا و معایب کار کردن در چنین محیطی چیست؟ شما این نوع طراحی دفتر یا طراحی سنتی با یک درب را ترجیح می‌دهید؟

© Cathy Yeulet/123RF

پرسشی که پیش می‌آید این است که آیا استفاده از طراحی‌های باز دفاتر کاری، منجر به نتایج مثبت فردی، گروهی و سازمانی می‌شود؟ نظر شما چیست؟ در ادامه به برخی نتایج پژوهش‌های رفتار سازمانی اشاره می‌کنیم:

- حریم شخصی، به عنوان توانایی کنترل عامل محرک ورودی و ارتباط میان فردی و محدود کردن اطلاعات خروجی در یک دفتر کاری باز کاهش می‌یابد.

¹ Heineken

- تعداد اندکی از اتافک‌های اداری به اندازه کافی بلند هستند تا مانع سروصدا و حواس‌پرتی و محدود شدن تمرکز افراد شوند. فعالیت بیش از حد حاصل برای بسیاری از افراد استرس‌زا است.
 - مشخص شده است که محیط‌های کاری متراکم (پراز کارکنان) رفتار مشارکتی و بهره‌وری را ارتقا می‌دهند، اما ممکن است برای عملکرد فردی، گروهی و سازمانی نیز مضر باشند. نگرش‌ها درباره فضای شخصی، از نظر فرهنگی در سراسر دنیا متفاوت است. به گفته نویسندهٔ *هاروارد بیزنس ریویو*، «آلمانی‌ها، آمریکایی‌ها، هندی‌ها و چینی‌ها به ترتیب به طور میانگین ۳۲۰، ۱۹۰، ۷۰ و ۵۰ فوت مربع برای هر کارمند اختصاص می‌دهند.» کارکنان هندی و چینی محیط کار خود را از لحاظ امکان تمرکز و کار کردن بدون عامل مزاحم در سطح بالایی ارزیابی می‌کنند در حالی که برای کارکنان آمریکایی چنین نیست.
- نتایج بالا حاکی از آثار مثبت و منفی یک طراحی باز برای دفتر کاری است. مدیریت باید چه کاری انجام دهد؟ اول از همه شناسایی اینکه افراد دارای ترجیحاتی هستند. مثلاً، نویسندگان این کتاب نظرات متضادی با یکدیگر در این خصوص دارند. مل فوگیت^۱ دوست دارد در دفتر دانشگاهش کار کند در حالی که آنجلو کینیکی این وضع را دوست ندارد. مل هر روز برای نوشتن مدرسه رفته و از تعامل اجتماعی آنجا لذت می‌برد ولی آنجلو، این محیط را برای تمرکز بر نوشتن و کار خلاق مناسب نمی‌داند. دوم اینکه به خاطر داشته باشید، دفاتر باز در خصوص نوآوری، همکاری یا عملکرد، ذاتاً خوب یا بد نیستند. به طور کلی، ما نیز با نتیجه‌گیری تیمی از متخصصان طراحی دفاتر کاری موافق هستیم:

نکته کلیدی برای فضاهای موفقیت‌آمیز کاری، توانمندسازی افراد با دادن حق انتخاب و امکان کنترل روی محیط کاری آنها است. وقتی آنها قادر به انتخاب مکان و چگونگی کار کردن باشند، توانایی بیشتری برای گرفتن انرژی و ایده‌ها از دیگران و تجدید انرژی در لحظات تنهایی دارند. فراهم کردن توانایی جابه‌جایی آسان میان زمان گروهی و خصوصی فردی یک ریم ایجاد می‌کند که در آن افراد گرد هم می‌آیند تا درباره یک مشکل فکر کنند و سپس می‌روند تا اجازه دهند ایده‌ها بارور شوند که این برای سازمان مدرن ضروری است.

¹ Mel Fugate

آنچه در این فصل آموختیم

در این فصل آموختید که دانش طراحی، اثربخشی و نوآوری سازمانی این توانایی را ایجاد می‌کند تا به اهداف فردی و سازمانی خود دست یابید. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل پانزدهم

۱.۱۵ مبانی یک سازمان

- هماهنگی تلاش، اهداف همسو، تقسیم کار و سلسله‌مراتب اختیار چهار وجه مشترک همه سازمان‌ها هستند.
- در خصوص حیطة کنترل بهینه، اجماعی وجود ندارد. در تعیین حیطة کنترل، مدیران باید اندازه سازمان، سطح مهارت مورد نیاز برای تکمیل کارها، فرهنگ سازمانی و مسئولیت‌پذیری‌های مدیریتی را در نظر بگیرند.
- سیستم‌های بسته مانند ساعت باتری‌دار، تا حدودی خود-بسنده هستند. سیستم‌های باز، مانند پرورش و فروش محصولات ارگانیک، برای بقا تا حد زیادی به محیط وابسته هستند.
- یک سازمان یادگیرنده به شکل فعالانه به خلق، کسب و انتقال دانش پرداخته و رفتارش را بر اساس دانش و بینش‌های جدید تغییر می‌دهد.
- شکل ۴.۱۵، فرآیند پنج مرحله‌ای یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد.

۲.۱۵ طراحی سازمانی

- سه نوع گسترده طراحی سازمانی شامل سنتی، افقی و باز هستند که هر کدام تمرکز متفاوتی داشته و با نوع خاصی از ساختار ارتباط دارند.
- ساختارها به هفت شیوه اصلی طرح‌ریزی می‌شوند. طراحی‌های سنتی شامل (۱) ساختارهای وظیفه‌ای که در آن کار بر اساس وظیفه تقسیم می‌شود؛ (۲) ساختارهای بخشی که کار بر اساس نوع محصول، مشتری یا منطقه تقسیم می‌شود و (۳) ساختارهای ماتریسی، با خطوط دوگانه گزارش‌دهی بر اساس محصول و وظیفه هستند. همچنین ممکن است سازمان‌ها به صورت (۴) افقی، با تیم‌های چندوظیفه‌ای مسئول در کل فرآیندها، طراحی شوند. طراحی سازمان می‌تواند با استفاده از (۵) سازمان‌های توخالی برون‌سپاری‌کننده وظایف؛ (۶) سازمان‌های ماژولار که تولید قطعات یک محصول را برون‌سپاری می‌کنند و (۷) سازمان‌های مجازی که به شکل موقت، تلاش‌های اعضای شرکت‌های گوناگون را برای تکمیل یک پروژه ترکیب می‌کنند.
- جدول ۲.۱۵، مزایا و معایب هر یک از هفت نوع طراحی سازمانی را خلاصه می‌کند.

۳.۱۵ طراحی اقتضایی و هماهنگی درونی

- هیچ بهترین شکل از ساختار برای یک سازمان وجود ندارد. سازمان‌ها زمانی اثربخشی بیشتری دارند که ساختارشان با تقاضاهای موقعیت متناسب باشند.
- مدیران باید برای تصمیم‌گیری درباره طراحی سازمانی، پنج عامل اقتضایی کلیدی را در نظر بگیرند: استراتژی و اهداف، عدم قطعیت بازار، فرآیندهای تصمیم‌گیری، تکنولوژی و اندازه.

- برای انتخاب یک طراحی سازمانی مؤثر، شش ویژگی سازمانی استراتژی؛ ساختار؛ فرهنگ سازمانی؛ فرآیندهای داخلی؛ اقدامات، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی و سرمایه انسانی و اجتماعی کارکنان باید تقویت کننده و در راستای یکدیگر باشند.
- آگاهی از طراحی سازمانی دارای مزایای کوتاه‌مدت و بلندمدت گوناگونی است.

۴.۱۵ ارزیابی اثربخشی سازمانی

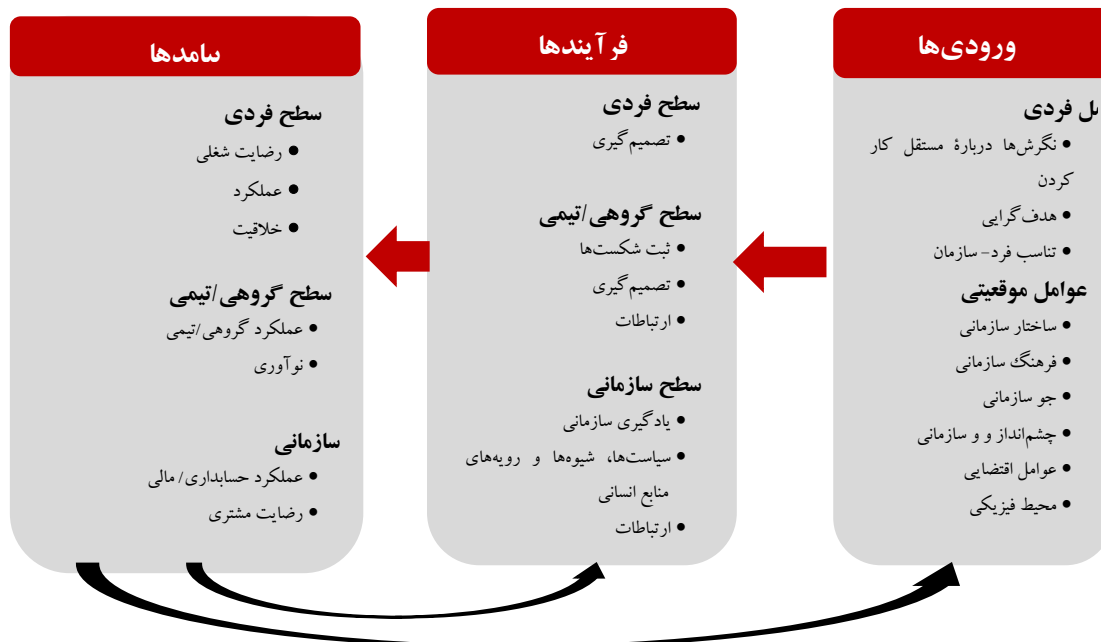
- کارت امتیازی متوازن، رویکردی داشبورد-محور برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی و مبتنی بر استفاده از چهار دیدگاه کلیدی سنجش اثربخشی سازمانی است.
- چهار دیدگاه اصلی کارت امتیازی متوازن، مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار و یادگیری و رشد هستند.
- یک نقشه استراتژیک، نمایشی تصویری از اهداف استراتژیک یک شرکت و روابط میان آن‌ها است.

۵.۱۵ نوآوری سازمانی

- نوآوری ایجاد چیزی جدید و مفید است که تجاری می‌شود.
- از تلاقی انواع نوآوری با تمرکز نوآوری چهار رویکرد متفاوت به نوآوری حاصل می‌شود.
- نوآوری‌ها می‌توانند منجر به تولید محصولات یا فرآیندهای جدید شوند و از لحاظ تمرکز نیز از ارتقا تا جهت‌گیری‌های جدید را در بر می‌گیرند.
- هفت جزء یک سیستم نوآوری شامل یک استراتژی نوآوری، تعهد رهبران ارشد، یک فرهنگ و جو نوآورانه، ساختار و فرآیندهای مورد نیاز، سرمایه انسانی لازم و منابع مناسب و سیاست‌ها، اقدامات و رویه‌های منابع انسانی هستند.
- طراحی دفتر کار، بر نوآوری و عملکرد کارکنان تأثیرگذار است.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل پانزدهم

مطابق شکل ۸.۱۵ آموختید که عوامل موقعیتی بیشتری نسبت به عوامل فردی به عنوان ورودی برای مجموعه‌ای از فرآیندهای هر سه سطح سازمانی ایفای نقش می‌کنند. این فرآیندها نیز به نوبه خود بر پیامدهای سطوح فردی، گروهی و سازمانی تأثیرگذار هستند.



چالش: پرسش‌های کلیدی فصل پانزدهم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سئوالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سئوالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۸.۱۵، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. دانش مبانی یک سازمان چگونه در کارراهه شغلی مفید است؟
۲. هفت شیوه اصلی سازماندهی کدامند و رابطه این ساختارها با هدف سازمان چگونه است؟
۳. چگونه می‌توان از دانش طراحی اقتضایی سازمان و هماهنگی درونی برای بهبود رضایت و عملکرد استفاده کرد؟
۴. انتخاب روش‌های سنجش اثربخشی یک سازمان، چه چیزی به ما می‌گوید؟
۵. چگونه می‌توان از تلاش کارفرما برای نوآوری پشتیبانی کرد؟

کاربردهای فردی

در این فصل شش نکته کاربردی را برای شما بیان کردیم. اول، برای آموختن از ناکامی‌های فردی و کاری خود وقت بگذارید زیرا در اتخاذ یک جهت‌گیری هدف‌یادگیری یا پیشرفت مفید است. دوم اینکه، ساختار بر رفتار و عملکرد شما تأثیرگذار است. اگر احساس می‌کنید ساختار سازمانی کارفرما باعث محدودیت اثربخشی شما می‌شود، به دنبال یافتن راه‌حلی برای غلبه بر موانع باشید. سوم اینکه، تناسب فرد-سازمان، در رابطه با طراحی سازمانی اهمیت دارد. به عبارت دیگر، برای ارزیابی تناسب یک محیط کاری خاص، باید مزایا و معایب هفت نوع طراحی سازمانی را درک کنید. چهارم اینکه، سعی کنید اهدافی را در کار خود به کار بگیرید که دربرگیرنده چهار رویکرد کارت امتیازی متوازن باشد. سرچشمه گرفتن اهداف از اهداف رئیس، باعث تأثیرگذاری بیشتر آن‌ها می‌شود. پنجم، با ایجاد سرمایه انسانی و اجتماعی به نوآوری سازمان خود کمک کنید. در نهایت اینکه، در صورت عدم تناسب محیط دفتر با سبک کاریتان، با ریاستان در خصوص تغییر آن به منظور بهتر شدن اوضاع صحبت کنید.

کاربردهای مدیریتی

در این فصل هفت کاربرد مدیریت را نیز بیان کردیم. اول اینکه، هرآنچه می‌توانید برای کمک به یادگیری سازمانتان انجام دهید. به جای فردی که از ناکامی و بازخوردهای سازنده خود را پنهان می‌کند، کسی باشید که یادگیری را ارتقا می‌دهد. دوم، فرآیند یادگیری از شکست را در واحد خود رسمی کنید. سوم، خود را با مزایا و معایب هفت طراحی سازمانی اصلی آشنا کنید تا امکان شرکت در بحث‌های مرتبط با آن را در محل کار داشته باشید. چهارم، میزان ابتدای ساختار فعلی سازمانتان را بر همسویی شش ویژگی کلیدی داخلی در سطح سازمان ارزیابی کنید. اگر همسویی وجود نداشت، پیشنهادی را به فردی در سطوح بالاتر سازمان برای ارتقای وضعیت ارائه کنید. پنجم، از کارت امتیازی متوازن برای تعیین اهداف واحد کاری خود استفاده کرده و سپس از نقشه استراتژی، به عنوان سازوکاری برای نشان دادن چگونگی حرکت اهداف از دیدگاه یادگیری و رشد به دیدگاه مالی بهره ببرید. ششم، با تمرکز بر چگونگی امکان ارتقای یک سیستم نوآوری، به دنبال ارتقای نوآوری باشید و عوامل تحت کنترل خود را ارتقا دهید. در نهایت اینکه، با تیم خود درباره طراحی دفتر کار صحبت کنید تا ضمن پی بردن به احساس همه درباره آن، پیشنهادهای را درباره چگونگی بهبود شرایط آن دریافت کنید.

مورد کاربردی حل مسئله

مدیرعامل زاپوس از کارکنان می‌خواهد که به تیل متعهد باشند یا شرکت را ترک کنند

خلاصه‌ای از سابقه شرکت

زاپوس آغازهای متوسطی داشت. در سال ۱۹۹۹، وب سایت شوسایت دات کام برای در اختیار گرفتن فروش آنلاین کفش، توسط نیک سوینمورن^۱ آغاز به کار کرد. سوینمورن، با تونی شای^۲ و آلفرد لین^۳ تماس گرفت که از ونچرفراگتر^۴، یک گروه سرمایه‌گذاری خطرپذیر برای مشاوره و تأمین مالی استفاده می‌کردند. شوسایت خیلی زود نام خود را به زاپوس، خطوط روی کفش^۵، معادل اسپانیایی کفش تغییر داد. البته این نام آنقدر انتزاعی بود که به شرکت اجازه می‌داد تا محصولات دیگری به جز کفش را نیز بفروشد. شای در سال ۲۰۰۰ به عنوان یکی از مدیران عامل به سوینمورن پیوست و پس از مدتی به تنها مدیرعامل آنجا تبدیل شد. شای به شکلی کاملاً کاریزماتیک، مصاحبه‌های ارزشمندی انجام می‌دهد و بیش از یک دهه به عنوان چهره و صدای عمومی شرکت خدمت کرده است (سوینمورن در سال ۲۰۰۶ شرکت را ترک کرد).

زاپوس به موفقیت مالی بزرگی دست یافته است. درآمد آن از ۱/۶ میلیون دلار در سال ۲۰۰۰ به بیش از ۱ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ افزایش یافت. این موفقیت باعث شد، آمازون در سال ۲۰۰۹، این شرکت را به ارزش ۱/۲ میلیارد دلار خریداری کند. اکنون وضعیت به چه شکل است؟ علیرغم عدم جداسازی درآمد زاپوس در گزارش سالانه آمازون، فرض بر این است که فروش سالانه ۱ میلیارد دلاری آن تداوم دارد. شای به رینگولد^۶، خبرنگار فورچون اعلام کرد که شرکت در سال ۲۰۱۵ به بالاترین سود عملیاتی خود دست یافته است.

چشم‌انداز تونی شای برای شرکت

شای مدت‌ها است که به رفاه کارکنان اهمیت می‌دهد، همانگونه که در کتابش با عنوان *تامین شادی*^۷، اینطور نشان داده شده است. او تأکید می‌کند که رضایت کارکنان برای موفقیت کسب و کار ضروری است. در حال حاضر، هدف او تبدیل زاپوس به یک شرکت «تیل»^۸ است که به گفته فورچون، «ویژگی آن خودمدیریتی، وقف خود برای کار و داشتن هدفی فراتر از کسب پول است». شای برای دستیابی به این هدف ساختار سازمانی به نام هولاکراسی^۹ را اجرا کرد.

حرکت به سمت هولاکراسی

زاپوس از نظر تاریخی از یک ساختار سازمانی غیررسمی و مسطح‌تر حمایت می‌کرد که به احتمال زیاد بهترین شکل افقی طراحی سازمانی است که در این فصل مورد بحث قرار گرفته است. شرکت به این دلیل چنین طراحی را ترجیح می‌داد که تصور می‌کرد بوروکراسی و سلسله‌مراتب باعث کاهش خلاقیت و دلبستگی لازم کارکنان برای ارائه خدمات عالی به مشتریان به عنوان هدف اصلی شرکت خواهد شد. علیرغم کمک این طراحی به زاپوس در طول سال‌های رشد خود، شای در سال ۲۰۱۳ به این نتیجه رسید که ساختار سازمانی زاپوس آنچه را باید به کارکنان ارائه کند محدود می‌کند و بنابراین زمان تغییر است.

¹ Nick Swinmurn

² Tony Hsieh

³ Alfred

⁴ Venture Frogs

⁵ zapatos

⁶ Jennifer Reingold

⁷ Delivering Happiness

⁸ teal

⁹ holacracy

طبق اعلام شای به *وال/استریت ژورنال*، «کارکنان چیزهای بیشتری برای ارائه دارند. آنها یک انسان کامل و دارای همه این مهارت‌ها هستند و اگر زمینه مناسب برای همکاری با یکدیگر و خلاقیت و کمک به پیشرفت شرکت فراهم شود، این کار را انجام می‌دهند.

در یک هولاکراسی، ساختار سلسله‌مراتبی سنتی و روابط گزارش‌دهی با خودمدیریتی جایگزین می‌شود و در آن عنوان شغلی و مدیری وجود ندارد. «این ساختار، قدرت را از یک سلسله‌مراتب مدیریتی می‌گیرد و در تیم‌هایی توزیع می‌کند که دارای مجموعه واضحی از نقش‌ها، مسئولیت‌ها و انتظارات هستند. به جای تعیین پست یا شرح شغل، نقش‌های کارکنان حول کار تعریف می‌شوند. این نقش‌ها به شکل پیوسته به‌روز می‌شوند و کارکنان چندین نقش را به عهده می‌گیرند. همچنین به گفته یک وبلاگ نویس مدیریت، کارکنان در تیمی کار می‌کنند که اختیار به طور مساوی میان اعضای آن توزیع شده است.»

این تیم‌ها، سلسله‌مراتبی از حلقه‌های کاری را نشان می‌دهند. طبق اعلام یک نویسنده فورچون، هر تیم هدف متفاوتی دارد و حلقه‌ها، «در کنار یکدیگر و بر روی هم عمل می‌کنند... ارتباط اصلی تیم‌ها توسط مدیران اسمی است، اما آن‌ها قدرت رسمی اندکی دارند و نمی‌توانند کارکنان را مجبور به انجام کاری کنند که نمی‌خواهند.»

نویسنده فورچون، این ساختار را سلسله‌مراتبی از حلقه‌ها توصیف کرد که بر اساس رویه‌های دقیق مشخص شده در مبانی هولاکراسی عمل می‌کنند. «هر حلقه بالاتر به حلقه (های) پایین خود هدف و انتظاراتش را اعلام می‌کند و در صورت عدم کارکرد آن‌ها طبق انتظارات حلقه بالاتر قادر به تغییر، نیروگماری مجدد و توقف فعالیت آن است. واژه مشتری یا ارجاع به هر سازوکار بازخورد از مشتری، حتی یک بار هم در مبانی هولاکراسی بیان نشده است. مناسبات نیز کاملاً درون‌نگر و عمودی هستند. تا سال ۲۰۱۵، بیش از ۳۰۰ حلقه، حوزه‌های خدمات مشتریان، شبکه‌های اجتماعی، اجرای هولاکراسی و... را پوشش دادند.

مبانی هولاکراسی توسط برایان رابرتسون^۱، مدیر نرم‌افزار پیشنهاد کننده این شکل از طراحی سازمانی توسعه پیدا کرد. این سند حاوی زبانی منحصر به این شکل از ساختار و رویه‌های دقیق برای مدیریت و جلسات تاکتیکی و بیان تنش‌ها است. یک تنش‌نگرانی یا مشکل یک کارمند درباره اتفاقی است که در شرکت افتاده است. این انتظار وجود دارد که حلقه‌ها، تنش‌ها را رفع کنند. از کارکنان انتظار می‌رود تا از زبان و دستورالعمل‌های رویه‌ای درون مبانی هولاکراسی استفاده کنند.

به گفته شای، فرآیند، همه چیز را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر هولاکراسی، بوروکراسی و سلسله‌مراتب را ایجاد می‌کند. به گفته او نکته جالب این است که در واقع ساختار بسیار بیشتر و جلسات مدیریت و نظارت وجود دارد. هر حلقه، جلسات نظارتی خود را دارد که مسئولیت‌ها و بیانیه‌های هدف و... فهرست می‌کند.

در صورتی که کارکنان اعتقاد داشته باشند استعدادشان در جای دیگر مؤثرتر استفاده می‌شود یا ناراضی باشند، این اجازه را دارند که از یک حلقه به حلقه دیگر منتقل شوند.

پیامدهای هولاکراسی در زاپوس

شای در سال ۲۰۱۵ به کارکنان پیشنهاد کرد در صورتی که کار در ساختار جدید را دوست نداشته باشند، سه ماه حقوق بیکاری دریافت کنند. حدود ۱۴ درصد از ۱۵۰۰ کارمند زاپوس این پیشنهاد را پذیرفتند که در مقایسه با نرخ ۱ درصدی ترک خدمت این شرکت مقدار زیادی است. شای خیلی نگران نیست و حتی این توجیه مثبت را ارائه کرد که: «از جنبه دیگری می‌توان این قضیه را دید که ۸۶ درصد کارکنان به جای کسب پول بی‌دردسر، ماندن در این شرکت را انتخاب کردند». زاپوس به آسانی دست از تلاش برداشت و افراد بیشتری را استخدام کرد.

طبق نتیجه‌گیری خبرنگار فورچون، هولاکراسی برندگان و بازندگان دارد. در جنبه مثبت باعث برانگیختن ایده‌های جدید شد و

¹ Brian Robertson

فرصت‌های بیشتری را برای کارکنان نه چندان ارشد فراهم کرد زیرا تأکید کمتری بر تجربه و تخصص در ساختار جدید است. همچنین این ساختار از افراد درون‌گرا منتفع می‌شود زیرا انتظار می‌رود که در جلسات صحبت کنند و نیز به کارکنان ناراضی مانند درک نوئل^۱ کمک کرد. نوئل یک نماینده خدمات مشتریان بود که به دنبال انتقال به تیم فرهنگ شرکت بود. رئیس نوئل با این انتقال مخالفت کرده بود اما در ساختار هولاکراسی او اجازه این کار را نداشت، بنابراین به حلقه پپ به عنوان یک تیم برنامه‌ریزی رویدادها رفت.

از جمله معایب ساختار جدید می‌توان به ابهام درباره چگونگی دریافت ارزشیابی‌های عملکرد و افزایش حقوق کارکنان اشاره کرد. برخی افراد نیز درباره فرصت‌های ارتقای شغلی نگرانند زیرا مشاغل مدیریتی چندانی وجود ندارد. طبق اعلام کارکنان به *وال‌استریت ژورنال*، سیستم جدید گیج‌کننده و زمان‌بر بوده است؛ به ویژه در ابتدا که برخی اوقات به پنج ساعت ملاقات اضافی در هفته نیاز داشت زیرا کارکنانی که از رؤسای سابق خود جدا شده بودند؛ ضمن ساماندهی خود در حلقه‌ها، الفبای هولاکراسی را می‌آموزند.

اکنون چه؟

شای در سال ۲۰۱۵، یادداشتی با عنوان «بازآفرینی زاپوس: حرکت به تیل» خطاب به کارکنانش نوشت (به خاطر دارید که او پیشتر از کارکنانش خواست تا به یک فرهنگ هولاکراسی متعهد باشند و ۱۴ درصد آن‌ها شرکت را ترک کردند). سپس او از همه درخواست کرد تا به یک تیل متعهد باشند یا شرکت را (با یک حقوق دوره بیکاری خوب) ترک کنند. او احساس کرد که افرادی که به این ساختار و فرهنگ باور ندارند باید شرکت را ترک کنند. طبق اعلام فورچون، «نهایتاً ۱۸ درصد از ۱۵۰۰ کارمند خود را بازخرید کردند و ۱۱ درصد دیگر نیز شرکت را بدون دریافت پکیج پیشنهادی ترک نمودند». در کل حدود ۲۹ درصد از کارکنان زاپوس به دلیل نهاده‌سازی فرهنگ هولاکراسی و تبدیل شدن به یک شرکت تیل استعفا دادند.

بسیاری از کارکنان باقیمانده این احساس را داشتند که اکنون زمان تمرکز مجدد بر فرهنگ سازمانی است. پیشنهاد شد که حلقه‌ها، در هر جلسه نظارتی دستور «بررسی فرهنگ» را نیز داشته باشند. همچنین شرکت به منظور ارزیابی تناسب متقاضیان شغلی با ساختار جدید و فلسفه تیل، فرآیند استخدام خود را بازنگری کرد.

در سال ۲۰۱۶ و برای اولین بار در مدت هشت سال، زاپوس در فهرست بهترین محل‌های کار فورچون جای نگرفت و امتیاز آن در ۴۸ سؤال از ۵۸ سؤال کاهش یافته بود.

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی شکل ۸.۱۵، مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدامیک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. در این مسئله خود را در جای کارکنان زاپوس قرار دهید.

¹ Derek Noel

گام دوم- با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۸.۱۵ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۸.۱۵ مشخص کنید کدام یک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندبارهٔ چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد.

ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید.

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند پرسید چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید.

ب) می‌توانید راه‌حل‌های احتمالی را در بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به کارگیری رفتار سازمانی این فصل بیابید زیرا حاوی بینش‌هایی در خصوص اقدامات سایر افراد یا شرکت‌ها در رابطه با این موضوع هستند.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

آیا معافیت مالیات برای دانشگاه‌ها، آن‌ها را به شهروندان سازمانی خوب تبدیل می‌کند؟

در این فصل دربارهٔ چگونگی شناسایی چهار دسته معیار اثربخشی سازمانی توسط کارت امتیازی متوازن بحث کردیم. نتیجه‌های جامعه محور اثربخشی، مانند رضایت از خدمات یا مزایای ارائه شده توسط شرکت، یکی از اجزای فرآیند داخلی کسب و کار هستند. این چالش موضوع اثربخشی مرتبط با جامعه را در نظر می‌گیرد. به طور خاص، از شما خواسته می‌شود تا معیارهای دسته شهروند سازمانی خوب^۱ را در کارت امتیازی متوازن در نظر بگیرید. به طور حتم، دانشگاه‌ها و کالج‌ها برای جامعه خوب هستند اما آیا می‌توانستند بهتر هم باشند؟ موضوع مالیات بر درآمد فدرال را در نظر بگیرید.

طبق اعلام انجمن دانشگاه‌های آمریکایی^۲، «طبق قانون درآمد داخلی، اغلب دانشگاه‌ها و کالج‌های خصوصی و دولتی، واحدهای معاف از مالیات هستند که دلیل آن هدف آموزشی دولت فدرال و تأثیر آن بر تقویت ظرفیت‌های تولیدی و مدنی شهروندان است». انجمن دانشگاه‌های آمریکا در ادامه اعلام می‌کند که «درآمد فعالیت‌های مرتبط با هدف معافیت مالیاتی یک مؤسسه، کمک‌های خیریه دریافت شده و درآمد سرمایه‌گذاری، مشمول مالیات بر درآمد فدرال نمی‌شوند». دانشگاه پرینستون^۳، تنها مدرسه لیگ آیوی^۴ در نیوجرسی است. موقوفه ۲۲/۷ میلیارد دلاری آن چهارمین دارایی بزرگ در آمریکا است. پرینستون نه تنها مالیات بر درآمد سرمایه‌گذاری ناشی از این موقوفات را نمی‌پردازد، بلکه از مالیات بر دارایی نیز معاف است.

دوازده مالک خانه در پرینستون شکایت کردند و وضعیت معافیت مالیاتی مدرسه را به چالش کشیدند. به گفته بروس افران^۵، وکیل شاکیان، اگر این شکایت موفقیت آمیز باشد، درآمد مالیاتی از دانشگاه به حدود ۴۰ میلیون دلار در سال افزایش می‌یابد، ۲۶۴ درصد بیشتر از آنچه که در حال حاضر پرداخت می‌کند. این امر پرداخت مالیات صاحبان خانه را تا حدود ۳۳ درصد کاهش می‌دهد. به گفته افران، «آنچه دانشگاه تحت عنوان مزایای می‌پردازد، مزایای اقتصادی واقعی نیست که به افراد متوسط کمک کند». لیتون نیولین^۶، ساکن نیوجرسی خاطرنشان کرد که دانشگاه «تقریباً مانند یک صندوق سرمایه‌گذاری پرریسک فعالیت و کلاس‌ها را برگزار می‌کند». ایده به چالش کشیدن وضعیت معافیت مالیاتی دانشگاه‌ها در حال گسترش است. نه تنها کنگره در حال بررسی این موضوع است، بلکه قانونگذاران نیویورک^۷، کانکتیکات^۸، قانونی را برای مالیات بر سرمایه ۲۵/۶ میلیارد دلاری دانشگاه ییل پیشنهاد کرده‌اند. سوالی که باید به آن پردازید قانونی بودن وضعیت معافیت مالیاتی کالج‌ها و دانشگاه‌ها نیست. مسئله این است که آیا این موسسات در صورت پرداخت مالیات بر درآمد سرمایه‌گذاری و املاک، به جوامعی که در آن قرار دارند ارزش افزوده بیشتری می‌دهند یا خیر.

اگر شما یک حقوقدان بودید که وضعیت معافیت مالیاتی پرینستون و ییل را ارزیابی می‌کرد، چگونه رای می‌دادید؟

¹ good organizational citizen

² Association of American Universities (AAU)

³ Princeton

⁴ Ivy League: یک مجموعه متشکل از معروف‌ترین گروه دانشگاه‌های خصوصی کشور آمریکا است. این گروه متشکل از ۸ دانشگاه پرآوازه خصوصی است. تمام این ۸

دانشگاه، در رتبه بندی‌های مختلف، سالانه در میان ده دانشگاه برتر آمریکا قرار می‌گیرند.

⁵ Bruce Afran

⁶ Leighton Newlin

⁷ New Haven

⁸ Connecticut

۱. همچنان به دانشگاه‌ها معافیت مالیاتی اعم از موقوفات و مالیات بر دارایی خواهم داد. دانشگاه‌ها به احتمال زیاد عایدی حاصل از معافیت مالیاتی را صرف بورسیه تحصیلی، ساختمان‌ها و بودجه تحقیق می‌کنند. همه این هزینه‌ها برای جامعه ارزش ایجاد می‌کند و این نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها شهروندان خوبی هستند.

۲. به دلایلی که در بالا ذکر فقط به معافیت مالیات بر درآمد سرمایه‌گذاری و نه مالیات بر دارایی رأی می‌دهم.

۳. هم معافیت مالیات درآمد سرمایه‌گذاری و هم مالیات دارایی را لغو خواهم کرد.

۴. راه‌حل‌های دیگری نیز مطرح کنید.

۱۶ مدیریت تغییر و استرس

چگونه می‌توان رفتار سازمانی را به کار گرفت و آنچه آموخته شده را بروز داد؟

موضوعات اصلی یادگیری و پرسش‌هایی که این فصل پاسخ می‌دهد:

۱.۱۶ نیروهای تغییر

پرسش اصلی: نیروهای رایج تغییر در محل کار کدامند و آشنایی با آن‌ها چگونه به ارتقای اثربخشی فردی منجر می‌شود؟

۲.۱۶ انواع و مدل‌های تغییر

پرسش اصلی: سازمان و فرد چگونه می‌توانند از رویکردهای گوناگون برای مدیریت مؤثر تغییر استفاده کنند؟

۳.۱۶ درک مقاومت در برابر تغییر

پرسش اصلی: چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؛ در مقابل این پدیده چه می‌توان کرد؟

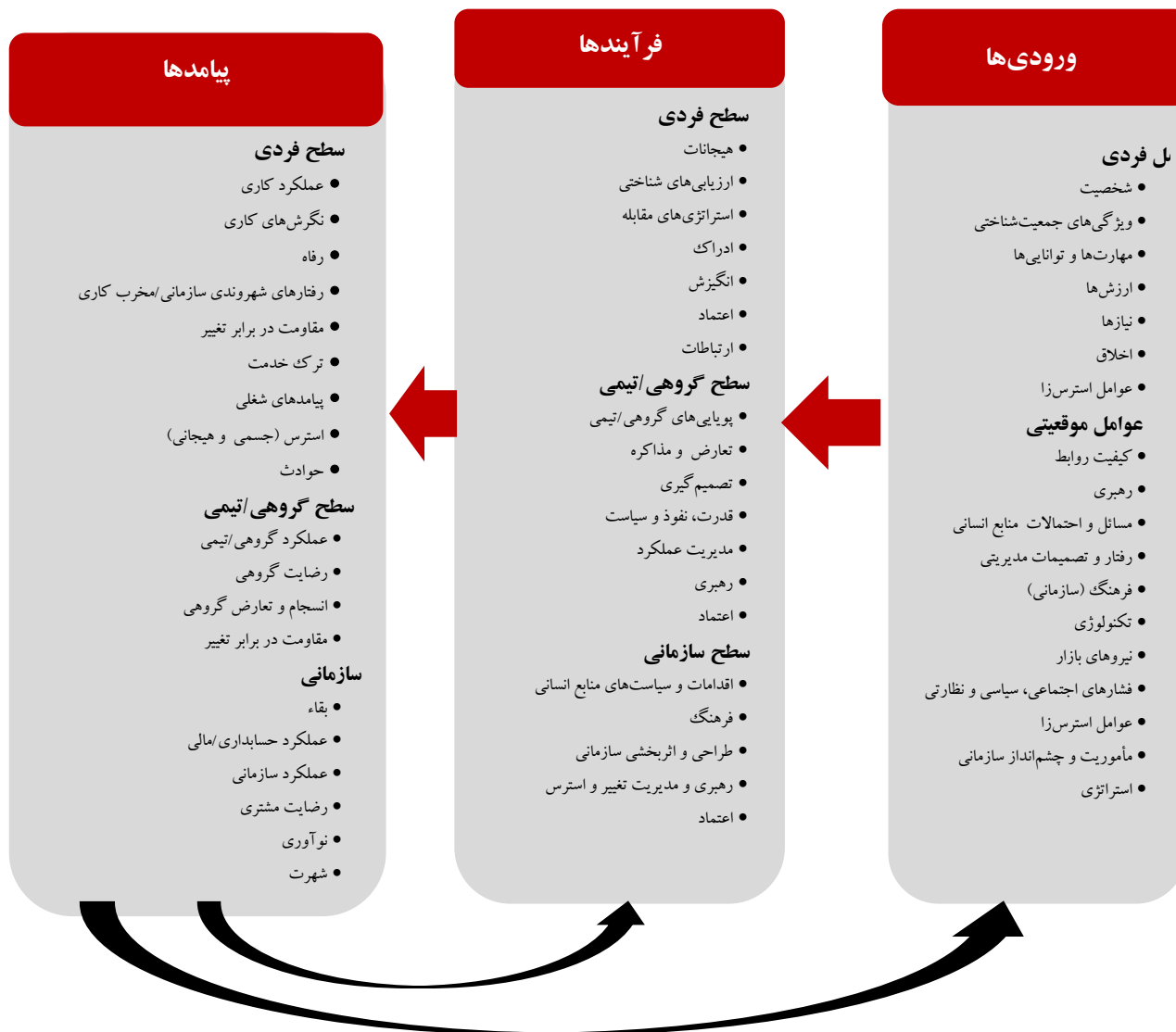
۴.۱۶ خوب و بد استرس

پرسش اصلی: استرس چگونه منجر به افزایش یا کاهش اثربخشی می‌شود؟

۵.۱۶ مدیریت اثربخش تغییر و استرس

پرسش اصلی: دانش و ابزارهای رفتار سازمانی چگونه به مدیریت اثربخش تغییر و استرس کمک می‌کنند؟

این کتاب را با بحث دربارهٔ چگونگی مدیریت تغییر و استرس جمع‌بندی می‌کنیم. این فرآیندهای سطح سازمانی (شکل ۱.۱۶)، راه‌های مناسبی برای به پایان رساندن سفر رفتار سازمانی ما هستند زیرا یا بر سایر مواردی که آموخته‌اید تأثیر گذار هستند یا تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرند. مثلاً مدیریت اثربخش تغییر، مستلزم در نظر گرفتن مجموعه‌ای از عوامل ورودی فردی و موقعیتی و نیز فرآیندهای سطح فردی، گروهی و سازمانی است و ما موفقیت ابتکارات تغییر را از نظر نتایج در سه سطح رفتار سازمانی اندازه می‌گیریم. استرس و تغییر را با یکدیگر مورد بحث قرار خواهیم داد زیرا تغییر یکی از رایج‌ترین و مهم‌ترین علل استرس کارکنان است. مدیریت اثربخش تغییر علاوه بر کاهش استرس در زندگی فردی، به تمایز شما از رقبا در زندگی حرفه‌ای کمک می‌کند.



شکل ۱.۱۶ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی

برنده شدن در کار

چگونگی غلبه بر استرس و تغییر

حتماً تاکنون متوجه شده‌اید که اغلب اوقات تغییر توأم با استرس است و شما در طول زندگی خود با هر دوی آن‌ها مواجه خواهید شد. ما برخی توصیه‌های آسان و کاربردی را برای مدیریت مؤثر استرس و تغییر در مدرسه، محل کار و سایر عرصه‌های زندگی ارائه می‌کنیم.

موارد قابل کنترل و غیرقابل کنترل را تعیین کنید.

به نظر بسیاری از افراد، داشتن کنترل بیشتر بر محیط باعث کاستن از استرس می‌شود. همین شرایط برای تغییر نیز صادق است. به طور مثال در صورتی که در برنامه‌ریزی تغییر فعال باشید دربارهٔ پیامدهای آن حرفی برای گفتن داشته باشید، میزان استرس‌زا بودن آن کمتر است. بنابراین، یک نقطهٔ آغاز برای مدیریت تغییر و استرس، شناسایی عوامل قابل کنترل و غیرقابل کنترل است. با انجام این کار، در مسیری هستید که محقق برجستهٔ استرس، شارون ملینیک^۱، غلبه بر تغییر^۲ می‌نامد. در ابتدا بدانید که یک تغییر، عرصه‌ای در زندگی، تحصیل، کار یا رابطه است. برای کاهش استرس مربوط به آن تغییر، سه مرحلهٔ زیر را دنبال کنید و پس از آن همین رویکرد را برای سایر تغییرات و منابع استرس در زندگی خود به کار گیرید.

گزارش مکتوب^۳: یک نمودار سه ستونه تهیه کنید. در ستون اول پیامدهای تغییر را برای خود یادداشت کنید. واکنش‌های خود را به این پیامدها در ستون دوم بنویسید. توجه ویژه‌ای به هیجانات خود و نحوهٔ تأثیرگذاری آن‌ها بر واکنش‌هایتان داشته باشید.

مسئولیت‌پذیری فردی^۴: در ستون سوم موارد خاصی را که می‌توانید برای رفع پیامدها و واکنش‌های خود انجام دهید، شرح دهید. آیا باید هیجانات خود را مدیریت کنید؟ آیا درخواست حمایت از سوی یک همکلاسی، همکار یا دوست مفید است؟ همچنین باید صفات و تعصبات بالقوه و احتمال برقراری نادرست ارتباط را در نظر داشته باشید. اطمینان حاصل کنید که بر جنبه‌های قابل کنترل تمرکز دارید و از موارد غیرقابل کنترل غافل یا گرفتار آن‌ها نشوید.

طرح جدید یادگیری^۵: موقعیت‌های منجر به استرس و یا مستلزم تغییر، اغلب فرصت‌های عالی برای یادگیری هستند. شما می‌توانید آنچه باعث استرستان شده و چگونگی پیشگیری از آن در آینده را کشف کنید. همچنین باید هدفمند باشید و مهارت‌های خاص مورد نیاز برای مدیریت مؤثر تغییر و استرس‌های مربوط به آن را تعیین کنید و پس از آن کارهای قابل انجام برای یادگیری این مهارت‌ها را توصیف کنید. داشتن یک مرشد یا مشاور را در نظر داشته باشید زیرا به ایجاد سرمایهٔ اجتماعی کمک می‌کند. اهداف را تعیین کنید، برنامه بریزید، برنامه را اجرا کنید و پاداش دادن به خودتان را فراموش نکنید.

آنچه در این فصل خواهید آموخت.

به احتمال زیاد این عبارت را شنیده‌اید که: «تنها چیز ثابت در زندگی تغییر است». اما اکنون از شما می‌خواهیم به این فکر کنید که این حقیقت برای شغل و مسیر شغلیتان چه معنایی می‌تواند داشته باشد. ما این فصل را نه تنها برای کمک به درک این موضوع، بلکه برای ارائه دانش و ابزارهای کاربردی در مدیریت تغییرات در سطوح مختلف چارچوب سازماندهی برای رفتار سازمانی طراحی کردیم. برای این منظور، نیروها یا عوامل محرک رایج برای تغییر و برخی مدل‌های محبوب درک و مدیریت تغییر را بررسی خواهیم کرد. به دلیل

¹ Sharon Melnick

² W-I-N at Change

³ Written Inventory

⁴ Individual Responsibility

⁵ New Learning Plan

طبیعی بودن مقاومت افراد در برابر تغییر، درک دلیل این موضوع و چگونگی واکنش نسبت به آن مفید خواهد بود. تغییر یک دلیل عمده برای استرس در محل کار و به طور کلی زندگی شما است؛ بنابراین به درک جنبه‌های مثبت و منفی آن کمک می‌کنیم. این فصل با پیشنهادهایی درباره چگونگی مدیریت مقاومت، استرس و به طور کلی تغییر به پایان خواهد رسید.

۱.۱۶ نیروهای تغییر

پرسش اصلی

نیروهای رایج تغییر در محل کار کدامند و آشنایی با آنها چگونه به ارتقای اثربخشی فردی منجر می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

نیروهای بالقوه متعددی برای تغییر سازمانی وجود دارند. برای درک و مدیریت مؤثرتر، آنها را به دو دسته کلی بیرونی و درونی تقسیم می‌کنیم.

پیش از آغاز بحث درباره نیروهای تغییر، به دنبال ارزیابی نگرش‌های شما نسبت به تغییر هستیم. در نظر داشته باشید که نگرش‌ها، تمایل به پاسخ مطلوب یا نامطلوب نسبت به یک شیء یا موقعیت معین هستند. خودارزیابی ۱.۱۶ را برای آگاهی از نگرش‌های کلی خود نسبت به تغییر انجام دهید. سپس از همه مطالب این فصل برای کمک به تقویت نگرش مثبت یا منفی استفاده کنید.

خودارزیابی ۱.۱۶

ارزیابی نگرش نسبت به تغییر در محل کار

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۹. نگرش کلی شما چیست؟ آیا نتیجه مطابق انتظارتان بود؟

۱۰. سه مثال از محل تحصیل یا محل کار را در نظر بگیرید که با امتیاز شما مطابقت دارد.

۱۱. اکنون یک نگرش کاملاً منفی نسبت به یک تغییر خاص را در نظر بگیرید.

۱۲. دو شیوه منحصر به فرد برای بهبود نگرش‌های خود نسبت به تغییر را توضیح دهید (راهنمایی: از آموخته‌های خود درباره نگرش‌ها استفاده کنید).

SOURCE: Adapted from V. D. Miller, J. R. Johnson, and J. Grau, "Antecedents and Willingness to Participate in a Planned Organizational Change," *Journal of Applied Communication Research*, 1994, 22: 59–80.

خودارزیابی ۱.۱۶

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ردیف	عبارات	بسیار مخالفم	نسبتاً مخالفم	کمی مخالفم	نظری ندارم	کمی موافقم	نسبتاً موافقم	بسیار موافقم
۱	به طور کلی، تغییر توانایی مرا برای کنترل آنچه در کار رخ می‌دهد، می‌کاهد.							
۲	به طور معمول، در برابر افکار و اندیشه‌های جدید، مقاومت می‌کنم.							
۳	تغییر را دوست ندارم.							
۴	تغییر موجب ناکامی و عجز من می‌شود.							
۵	بیشتر تغییرهای محیط کار، برایم آزار دهنده است.							
۶	به طور معمول، افکار و اندیشه‌های جدید را با تردید و دودلی به کار می‌گیرم.							
۷	به طور معمول، تغییر برای سازمان سودمند است.							
۸	بیشتر همکارانم از تغییر سود می‌برند.							
۹	برای حمایت از تغییر، هر آنچه را که ممکن باشد، انجام می‌دهم.							

							به طور معمول، از افکار و اندیشه‌های جدید، حمایت می‌کنم.	۱۰
							دریافته‌ام که بیشتر تغییرها، خوشایند هستند.	۱۱
							به طور معمول، از تغییر سود می‌برم.	۱۲
							در انتظار تغییر در کارم هستم.	۱۳
							تمایل نسبت به استفاده از افکار و اندیشه‌های جدید دارم.	۱۴
							تغییرها موجب ترغیب و برانگیختن من می‌شوند.	۱۵
							غالباً شیوه‌ها و روش‌های جدید را برای کارها پیشنهاد می‌کنم.	۱۶
							تغییرها اغلب به من کمک می‌کنند تا بهتر عمل کنم.	۱۷
							افراد دیگر فکر می‌کنند که من از تغییر حمایت می‌کنم.	۱۸

نحوه نمره‌دهی

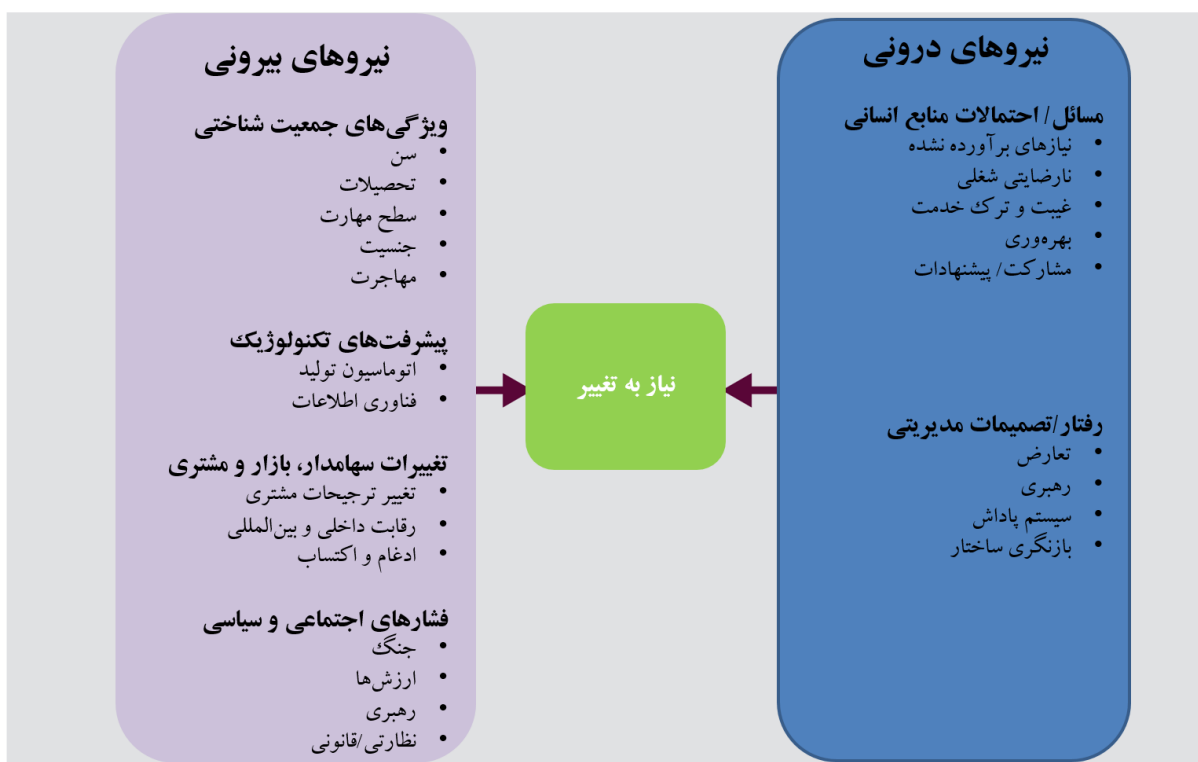
نمره گذاری پرسشنامه نگرش نسبت به تغییر سازمانی بر اساس یک مقیاس هفت درجه ای انجام می گیرد. در سؤالات ۱-۲-۳-۴-۵-۶ به ترتیب برای گزینه های بسیار مخالفم، نسبتاً مخالفم، کمی مخالفم، نظری ندارم، کمی موافقم، نسبتاً موافقم، بسیار موافقم به ترتیب نمره های ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ و برای بقیه سؤالات به صورت بر عکس نمره گذاری می شود. بنابراین کمترین امتیاز این پرسشنامه برابر با ۱۸ و بیشترین امتیاز این پرسشنامه ۱۲۶ می باشد.

حال که درباره نگرش خود نسبت به تغییر آگاه شدید، این پرسش‌ها را درباره سازمان‌ها در نظر بگیرید: آن‌ها چگونه باید از زمان تغییر خود آگاه شوند؟ دنبال چه سرنخی باید باشند؟ علیرغم نبود یک پاسخ مشخص به این پرسش‌ها، یک شیوه برای خواندن نشانه‌ها، پایش نیروهای تغییر است که ما برای سهولت درک و به خاطر سپردن، آن‌ها را به دو دسته بیرونی و درونی تقسیم می‌کنیم (شکل ۲۰۱۶).

نیروهای بیرونی

نیروهای بیرونی تغییر، از بیرون سازمان نشأت می‌گیرند. آن‌ها یا می‌توانند فرصت‌های جدیدی را برای موفقیت و رشد سازمان ارائه دهند، یا می‌توانند باعث افول نهایی آن شوند. ظهور تلفن‌های هوشمند فرصتی را ایجاد کرد که اپل با استفاده از آن و تولید آیفون به یک پلتفرم برتر بازار تبدیل شد در حالی که همین فرصت باعث سقوط بلکبری شد. در ادامه نیروهای بیرونی کلیدی تغییر را مرور می‌کنیم:

۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی.
۲. پیشرفت‌های تکنولوژیک.
۳. تغییرات بازار.
۴. اجتماعی، سیاسی و نظارتی.

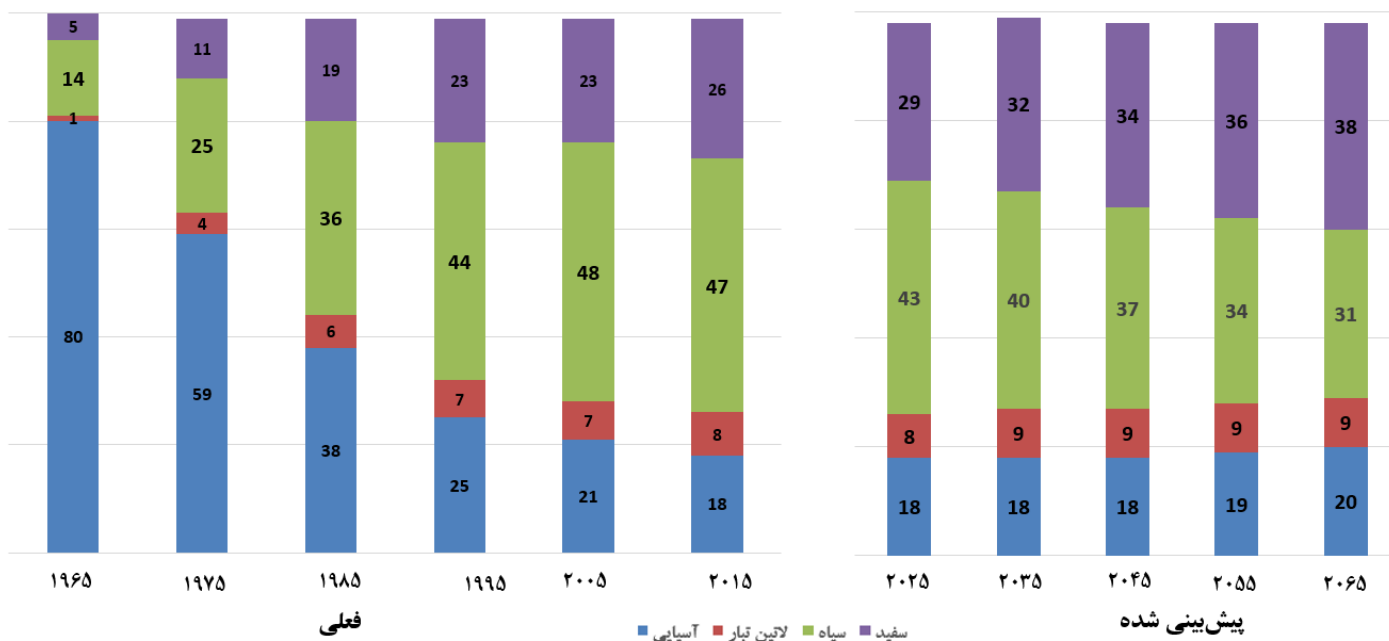


شکل ۲۰۱۶ نیروهای درونی و بیرونی تغییر

ویژگی‌های جمعیت شناختی: مطابق شکل ۳.۱۶، در حال حاضر جمعیت آسیایی‌ها، بیشترین رشد را در میان مهاجران آمریکا داشته است که این رشد در حال پیشی گرفتن از مهاجران اهل آمریکای لاتین (شامل مکزیکی‌ها) است. عوامل جمعیت‌شناختی مانند این، سازمان‌ها را برای تغییر مزایا و جنبه‌های محیط کاری برمی‌انگیزانند تا قادر باشند کارکنان گوناگون را جذب، برانگیخته و حفظ کنند. همچنین سازمان‌ها بر اساس تفاوت نسلی، نحوه طراحی و بازاریابی محصولات و خدمات و طراحی چیدمان فروشگاه خود را تغییر می‌دهند. مثلاً، کن رومانزی^۱، مدیر ارشد عملیات اهل آمریکای شمالی شرکت نورث اوشن اسپری کرنبری^۲، به یک خبرنگار *وال‌استریت ژورنال* گفت: «ما هیچ کاری که تداعی کننده افزایش سن باشد نسبت به کارکنان نسل انفجار جمعیت انجام نمی‌دهیم». سطح بالای مداوم بیکاری میان جوانان سراسر جهان، نیروی قوی برای ایجاد تغییر در دولت‌ها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند. بسیاری بر این باورند که بسیاری از ناآرامی‌های کنونی در خاورمیانه و به میزان کمتر در اروپا، از جمعیت جوان‌تری ناشی می‌شود که نمی‌توانند فرصت‌های شغلی معناداری پیدا کنند.

پیش‌بینی می‌شود آسیایی‌ها با پشت سر گذاشتن لاتین‌تبارها به بزرگ‌ترین گروه مهاجران تبدیل شوند

% از جمعیت مهاجران



شکل ۳.۱۶ روندهای جمعیتی نژادی در آمریکا در سال‌های ۱۹۶۵ تا ۲۰۶۵

^۱ Ken Romanzi

^۲ Ocean Spray Cranberries

پیشرفت های تکنولوژیک: تکنولوژی یک ابزار رایج و اغلب مقرون به صرفه برای ارتقای بهره‌وری، رقابت پذیری و خدمات مشتریان است. مثلاً نمی‌توان از تأثیر شبکه‌های اجتماعی غافل شد زیرا همه جنبه‌های زندگی ما، از جمله نحوه جست‌وجو و یافتن مشاغل، جذب استعداد و کسب پول تسهیل کننده این روابط را تغییر داده است.

پیمایش جهانی از مک کینزی بر روی مدیران عامل و سایر مدیران ارشد، پنج مورد از مهم‌ترین روندهای کسب و کار بنگاه‌های دیجیتال را شناسایی کرد:

۱. دلبستگی دیجیتال مشتریان.
۲. استفاده از کلان داده و تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته.
۳. دلبستگی دیجیتال کارکنان و شرکای بیرونی.
۴. اتوماسیون.
۵. نوآوری دیجیتال.

هر یک از این موارد، نشان دهنده فرصت‌های شغلی و حرفه‌ای برای شما هستند. رفتار سازمانی نقش محوری در سطح موفقیت افراد و سازمان‌ها در هر روند ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، این مردم‌اند که چنین ابزارهای تکنولوژیکی را طراحی و از آن استفاده، داده‌ها را تفسیر و در نهایت آن‌ها را به شکل اثربخش تدوین و به کار می‌گیرند. «علیرغم مجموعه‌ای از چالش‌های فنی در اجرای رویکردهای دیجیتالی»، مک کینزی خاطر نشان می‌کند که «... موفقیت (یا شکست) این برنامه‌ها بیشتر از ملاحظات فناوری به سازمان و رهبری بستگی دارد.

استیپلز^۱، خرده‌فروش لوازم اداری، ضمن اهمیت دادن به فناوری را برای بقای خود، توانایی خدمات رسانی موثر به مشتریان از طریق کانال‌های آنلاین و تلفن همراه را مهم‌ترین چالش خود می‌داند. اگر رقبا این کار را بهتر و زودتر انجام دهند، چالش بسیار سخت‌تر نیز خواهد بود. برای فائق آمدن بر این چالش، استیپلز یک مدیر ارشد فناوری به نام تام کونوفی^۲ که استفاده از تکنولوژی را در گروه هتل‌های اینترنت کانتیننتال تغییر داده بود و نیز فیصل مسعود^۳ مدیر ارشد دیجیتال دارای تجربه در گروپن^۴، ای‌بی و آمازون را استخدام کرد. این دو نفر، تیم‌های مهندسی تجارت الکترونیک و محصولات را برای ایجاد و پیاده‌سازی محصولات دیجیتالی جدید مصرف‌کنندگان و مشتریان تجاری جدید شرکت تشکیل داده‌اند.

تغییرات سهامدار، مشتری و بازار: افزایش فعالیت سهامداران یکی از مهم‌ترین نیروهای تغییر شرکت‌های دولتی در چند سال اخیر بوده است. سهامداران، سازمان‌ها را به کارایی بیشتر، پاسخگویی به ضعف‌های قانونی و تأیید بسته‌های جبران خدمات مدیریتی سوق می‌دهند.

مثلاً کوالکام^۵، به عنوان تأمین کننده تراشه موبایل پیشرو در دنیا، توسط یک سهامدار عمده خود به نام شرکای جانان^۶ تحت فشار قرار گرفت. جانان از رهبری کوالکام خواست تا به دو شرکت جداگانه تقسیم شود، در هزینه‌ها صرفه‌جویی‌هایی عمده‌ای را اعمال کند،

¹ Staples

² Tom Conophy

³ Faisal Masud

⁴ Groupon

⁵ Qualcomm

⁶ JANA Partners

کرسی‌هایی را در هیئت مدیره به جانا اختصاص دهد جبران خدمات ویژه مدیران را مهار کند. با وجود عدم تصمیم کوالکام برای تقسیم شرکت به دو شرکت مجزا، بسیاری از خواسته‌های جانا مورد موافقت قرار گرفت از جمله: کاهش کلی هزینه به مقدار ۱/۴ میلیارد دلار شامل ۳۰۰ میلیون دلار کاهش در پرداخت حقوق و مزایا، دو کرسی هیئت مدیره و تا ۱۵ درصد تعدیل کارکنان. وضعیت کوالکام با این واقعیت بدتر شد که نهادهای نظارتی در چین یکی از بزرگترین بازارهای این شرکت را به دلیل اقدامات ضد رقابتی نزدیک به ۱ میلیارد دلار جریمه کردند. طبق استدلال قانونگذاران، این شرکت از موقعیت غالب خود در بازار برای سرکوب رقابت و تعیین نرخ‌های نامناسب برای اعطای مجوز فناوری خود استفاده کرده بود.

مشتریان نیز بسیار کارآزموده شده‌اند و خواستار محصولات و خدمات با کیفیت از شرکت‌ها هستند و در صورت عدم دریافت کیفیت مدنظر خود از جای دیگر خرید می‌کنند. این چالش باعث شده است تا شرکت‌ها بیشتر به دنبال بازخورد مشتریان درباره موضوعات گوناگون و در نتیجه جذب و نگهداشت مرآوده تجاری با آن‌ها باشند.

به نوشته لاورن مک کریا،^۱ از آژانس شبکه اجتماعی ایگنیت^۲، «تبدیل یک موقعیت منفی بالقوه به احساس مثبت قابل مشاهده بزرگترین مزیت بالقوه رسانه‌های اجتماعی است».

به عنوان مثال، والمارت، بازخورد میلیون‌ها مشتری را برای کمک به بهبود خدمات و تجارت جمع‌آوری می‌کند، در حالی که یوبی‌اس^۳ خدمات مشتری را به سطح دیگری می‌رساند و علاوه بر نام و چهره صفحات نمایندگان خدمات مشتریان خود در فیسبوک، به منظور دیدن شخصی که با او مواجه هستید، اطلاعات تماس مستقیم تلفن و ایمیل را نیز شامل می‌شود. بله، شما می‌توانید مستقیماً با فرد ارتباط برقرار کنید!

استیو مولنکوف^۴ بخش بزرگی از دوران حرفه‌ای خود را در کوالکام گذراند و در نهایت به مدیرعاملی رسید. این شرکت، پیشروی تأمین کنندگان تراشه‌های موبایل و یک رهبر در تکنولوژی‌هایی مانند 4G/LTE است. این شرکت هم تکنولوژی خود را تولید و هم برای آن مجوز صادر می‌کند. کوالکام در بازارهایی فعالیت می‌کند که تحت فشار مداوم مشتریان و رقبا قرار دارد. مثلاً بسیاری از گوشی‌های موبایل در چین تولید می‌شوند؛ بنابراین بازار مهمی برای کوالکام است. بنابراین این شرکت تابع مقررات و فشارهای دولت چین و رقبا چینی است.

© epa european pressphoto agency b.v./Alamy

فشارهای اجتماعی، سیاسی و نظارتی/قانونی

نیروهای اجتماعی، سیاسی و نظارتی/قانونی، توسط رویدادهای اجتماعی و سیاسی ایجاد می‌شوند. مثلاً شرکت فایزر^۵، با اعمال کنترل‌های شدیدتر بر داروهای مورد استفاده در تزریقات برای مرگ خبرساز شد. با تشدید بحث در مورد مجازات اعدام در چند سال گذشته، فایزر، آخرین شرکت بین ۲۰ شرکت دارویی آمریکایی و اروپایی بود که توزیع داروهای خود را برای چنین اهداف محدود کرد. به گفته مایا فوآ^۶، دنبال کننده شرکت‌های دارویی برای یک گروه حقوق بشری واقع در لندن، امتناع فایزر به عنوان آخرین شرکت پذیرنده این محدودیت، «در حال حاضر، همه تولیدکنندگان داروهای اعدام مورد تأیید ای‌دی‌ای^۷، فروش خود را با این هدف متوقف کرده‌اند

¹ Lauren McCrea

² Ignite Social Media Agency

³ UPS

⁴ Steve Mollenkopf

⁵ Pfizer

⁶ Maya Foa

⁷ FDA

.... در حال حاضر در صورتی که کشورهای مجری قصد دریافت داروهای کشنده برای تزریق باشند، باید به شکل زیرزمینی آن را تهیه کنند.^۱ بسیاری از ایالت‌ها، در حال بررسی جایگزین‌های دیگری غیر از تزریق کشنده هستند.

حکومت‌ها قادرند برای اعمال یا جلوگیری از تغییرات، فشارهای سیاسی را اعمال کنند. هنگامی که شرکت داروسازی فرانسوی سانوفی^۱، امکانات تحقیق و توسعه خود را در سراسر جهان بازسازی کرد، قصد داشت آزمایشگاهی در تولوز^۲ را که به اندازه کافی کشفیات دارویی جدید برای ادامه فعالیت تولید نمی‌کرد را تعطیل کند. با این حال، دولت فرانسه وارد عمل شد و جلوی بسته شدن دادگاه را گرفت. قوانین کار فرانسه به دولت اجازه می‌دهد تا از کاهش مشاغل شرکت‌های سودآور، به ویژه در صنایع با تکنولوژی پیشرفته مورد نظر سیاستمداران برای تقویت، جلوگیری کند. این برای سانوفی، که می‌خواست عملیات خاصی را در شهرهای خاص، مانند تحقیقات اولیه دارویی در بوستون و بیماری‌های عفونی در لیون، ادغام کند، چالش برانگیز بود.

شرکت ارائه‌کننده خدمات خودروی اشتراکی اوبر، در برخی کشورها از جمله استرالیا، بلژیک، آلمان و فیلیپین با مقاومت دولت رسمی مواجه شده است. هر یک از این کشورها از ترس تضعیف صنعت تاکسیرانی خود، به میزان مختلفی خدمات اوبر را محدود یا ممنوع کردند. اعتراضاتی گوناگون توسط رانندگان تاکسی در بسیاری از شهرهای جهان مانند پاریس، میلان و نیویورک انجام شد.

فشار اجتماعی و سیاسی اغلب باعث تغییر سیاست‌ها، اقدامات و حتی محصولات شرکت‌ها می‌شود. مثلاً، در حال حاضر شرکت‌های داروسازی فروش محصولات مورد استفاده برای اعدام را متوقف کرده‌اند.

© Wally Skalij/Los Angeles Times/Getty Images

نیروهای درونی

نیروهای درونی تغییر، از درون سازمان نشأت می‌گیرند. این نیروها ممکن است نامحسوس، مانند رضایت شغلی پایین یا مشخص در علائم ظاهری مانند تعارض، بهره‌وری پایین یا اعتصابات باشند. نیروهای داخلی تغییر هم از مسائل منابع انسانی و هم رفتار و تصمیمات مدیریتی ناشی می‌شوند.

مسائل یا رویدادهای آینده منابع انسانی

چالش‌های منابع انسانی از ادراک کارکنان درباره نحوه رفتار با خود در محل کار و تطابق میان نیازها و تمایلات فردی و سازمانی ایجاد می‌شوند. نارضایتی نشانه نیازهای برآورده نشده یا بدرفتاری است و اغلب نیاز به توجه رهبری شرکت دارد.

رفتار سازمانی در عمل

تعارض‌ها و راه‌حل‌ها در سازندگان آیفون

تقریباً همه لپ‌تاپ‌ها، تلویزیون‌ها، تلفن‌های هوشمند و تبلت‌های ما توسط سازندگان قراردادی ساخته شده‌اند. دو مورد از بزرگترین تولیدکنندگان جهان و آیفون، فاکسکان^۳ و پگاترون^۴ هستند. با محبوبیت تلفن‌ها، فشار بر کارگران این شرکت‌ها افزایش یافته است. فاکسکان به همراه بسیاری از دیگر تامین‌کنندگان اپل در چند سال گذشته به دلیل شرایط نامناسب کاری مانند اضافه کار اجباری و دستمزد پایین مورد انتقاد قرار گرفته است. پس از تلاش فاکسکان برای افزایش شدید تقاضای تولید آیفون ۵، کارگران تولید خود را

¹ Sanofi

² Toulouse

³ Foxconn

⁴ Pegatron

متوقف کردند و حتی با مدیران و بازرسان درگیری شدید داشتند. تنش‌ها بر سر استانداردهای کیفی سختگیرانه این شرکت زمانی تشدید شد که مدیریت زمان تعطیلات کارکنان را لغو کرد تا به اهداف تولید برسد. گزارش‌هایی مبنی بر افزایش تعداد خودکشی کارکنان در فاکسکان و سایر تامین کنندگان منتشر شد. از آن زمان، اپل نقش فعال‌تری را در کسب اطمینان از دستمزد بالاتر و شرایط کاری بهتر در فاکسکان و سایر پیمانکاران به عهده گرفته است.

در سال‌های پس از مشکلات فاکسکان، پگاترون که در یک واحد مونتاژ آیفون در خارج از شانگهای ۵۰ هزار کارمند استخدام می‌کند، ساعات کار و اضافه کار کارکنان را محدود کرده است. این کار مستلزم اسکن کارت‌های شناسایی، استفاده از اسکنرهای صورت و عبور از گیت کنترل تردد برای حضور در محل کار است. سپس، پیش از آغاز واقعی فعالیت کارکنان، کارت‌های آن‌ها یک بار دیگر توسط سرپرستانشان در ایستگاه‌های کاری اسکن می‌شود. همه این بررسی‌ها تلاش برای رعایت استانداردهای سختگیرانه جدید صنعت الکترونیک از طریق پیگیری میزان کار کارکنان، از جمله نزدیک بودن آن‌ها به نقض محدودیت‌های اضافه کاری است.

بیانید

۱. نظر شما درباره تکنیک‌های پگاترون برای مدیریت میزان فعالیت کارکنان چیست؟

۲. سه مورد از مزایای احتمالی این اقدامات چیست؟

۳. سه مورد از معایب احتمالی این اقدامات چیست؟

یکی دیگر از اقدامات رایج مدیران جدید «پاکسازی»^۱ است. با آغاز به کار مدیران عامل جدید، آن‌ها اغلب افراد معتمد خود را وارد سازمان می‌کنند. به طور مثال، حدود یک چهارم مدیران ارشد مالی، ظرف یک سال پس از آمدن مدیرعامل جدید، شرکت را ترک کردند. مدیران مالی باقیمانده در شرکت، سه توصیه به مدیران دیگر ارائه می‌کند:

۱. ارتباط برقرار کنید: «بهتر است بیش از حد ارتباط برقرار کنید... مدیرعامل جدید باید چیزهای جدیدی بیاموزد.» جزئیاتی از مسائل شغلی و اطلاعات درباره فرهنگ، افراد و مشتریان را به اشتراک بگذارید.

۲. نقاط قوت مدیران عامل جدید را شناسایی و نقاط ضعف او را جبران کنید: شکاف‌های موجود در دانش و مهارت‌های مدیران عامل را شناخته و هر کاری می‌توانید برای جبران آن‌ها انجام دهید. این کار باعث جلوگیری از سردرگمی مدیر جدید می‌شود. مهارت‌ها و دانش او را تکمیل کنید.

۳. مانع یا مقاومت کننده نباشید: تغییر را بپذیرید. «نگفتن دلیل عدم اعتقاد به مسیری که ریاستان می‌رود و حرص خوردن توأم با نارضایتی، کار درستی نیست».

میزان زیاد یا غیرعادی غیبت و ترک خدمت نیز نشان دهنده نیروهای تغییر است. برای کمک به مقابله با این چالش‌ها، رهبران و مدیران تغییر باید در آغاز و در طول فرآیند تغییر، کارکنان را به مشارکت تشویق کنند.

«پس از چهار سال و نیم سخت و فوق‌العاده به عنوان مدیرعامل گروهون^۲، تصمیم گرفته‌ام تا زمان بیشتری را با خانواده‌ام بگذرانم! شوخی کردم! من امروز اخراج شدم.» بخشی از یادداشت خداحافظی آندره میسون^۳، بنیانگذار و مدیرعامل سابق شرکت از کارکنان.

© Christoph Soeder/dapd/AP Photo

¹ clean house

² Groupon

³ Andrew Mason

رفتارها و تصمیمات مدیریتی: تعارض بیش از حد میان فردی، بین مدیران و زیردستان آنها یا هیئت مدیره نشانه نیاز به تغییر است. آندره میسون^۱، بنیانگذار و مدیرعامل سابق گروپون، به خاطر استراتژی خود و عملکرد ضعیف شرکت اخراج شد. میسون تصمیم گرفته بود که این شرکت به طور جدی به فروش کالا و نه فقط کوپن تخفیف به تاجران محلی بپردازد. این اقدامات توأم با گسترش ناامیدکننده بین‌المللی، باعث شد تا هیئت مدیره به این نتیجه برسد که وی تصمیمات و جهت‌گیری مناسبی برای شرکت ندارد. ماریسا مایر^۲ در زمان مدیریت یاهو در سال ۲۰۱۲ هفتمین رهبر در پنج سال گذشته بود. او نیز مانند همه رهبران قبلی دچار بافت عملکرد مالی و روحیه پایین کارکنان روبه‌رو شد. هستت مدیره و سرمایه‌گذاران بار دیگر خواستار تغییر شدند. به نظر می‌رسد اگر شرکت امیدوار است بتواند شکوه سابق خود را به دست آورد، تغییر در در استراتژی، رهبری یا سازمان یاهو، اگر نگوییم معجزه‌آسا، باید چشمگیر باشد.

کالج حقوق دانشگاه آریزونا تغییری را اعمال کرد که ممکن است کل صنعت آموزش حقوق را متحول کند. تصمیم جدید این بود که داوطلبانی پذیرفته شوند که مدرک جی‌آرای^۳، و نه آزمون سنتی پذیرش مدرسه حقوق^۴ را دارند. این تغییر سیاست با کاهش مداوم ثبت نام دانش‌آموزان و در نتیجه دشوارتر شدن رقابت مدارس برای متقاضیان همراه شد. به گفته رئیس دانشکده، مارک میلر^۵، که این تغییر را اعمال کرد، محیط دانشکده حقوق باید روند جدید پذیرش را آزموده و به مجموعه متنوع‌تری از متقاضیان دست یابد. شورای پذیرش دانشکده حقوق، به عنوان ناظر بر روند پذیرش، هشدار بسیار شدیدی داد و تهدید کرد که آریزونا را از شبکه خود اخراج خواهد کرد اما کمی بعد، رؤسای ۱۵۰ مدرسه حقوق دیگر، نامه‌ای را برای پشتیبانی از تصمیم میلر و آریزونا امضاء کردند. استدلال آنها این بود که: «این آزمودن روند جدید برای همه ما مفید است و اخراج آریزونا از نظر قوانین موجود بی‌دلیل است و پیامی وحشتناک درباره آزمودن فرآیند جدید پذیرش به سایر دانشکده‌های حقوق می‌فرستد».

اکنون که با انواع نیروهای تغییر آشنا شدید، در ادامه برخی از شکل‌های تغییر و مدل‌های مورد استفاده برای درک و مدیریت مؤثرتر تغییر را بررسی می‌کنیم.

¹ Andrew Mason

² Marissa Mayer

³ Graduate Record Examination (GRE)

⁴ Law School Admission Test (LSAT)

⁵ Marc Miller

۲.۱۶ انواع و مدل‌های تغییر

پرسش اصلی

چگونه سازمان و فرد می‌توانند از رویکردهای گوناگون برای مدیریت مؤثر تغییر استفاده کنند؟

تصویر بزرگ‌تر

پژوهشگران و مدیران سعی کرده‌اند روش‌های مؤثر مدیریت فرآیند تغییر را با توجه به اهمیت آن برای بقای سازمانی شناسایی کنند. این بخش به دنبال فراهم کردن بینش‌هایی درباره انواع کلی تغییرات سازمانی و نیز بررسی مدل تغییر لوین، مدل سیستم تغییر، هشت گام کوتر برای هدایت تغییر سازمانی و رویکرد توسعه سازمانی فراهم می‌کند که هر یک از آن‌ها، به عنوان یک ابزار سطح سازمانی برای مدیریت پیامدهای سطوح چارچوب سازماندهی و به‌کارگیری رفتار سازمانی عمل می‌کنند.

طبق پیشنهاد رویکرد اقتضایی، برای مدیریت مؤثر تغییر، داشتن مجموعه‌ای از رویکردها یا ابزارهای مدیریت تغییر و استفاده از مناسب‌ترین آن برای یک تغییر منحصر به فرد، هوشمندانه به نظر می‌رسد که در این بخش این دانش و ابزارها ارائه می‌شوند. در ابتدا سه نوع کلی تغییر را بررسی می‌کنیم.

سه نوع کلی تغییر

یک روش مفید سطح بالا برای سازماندهی و اندیشیدن درباره تغییر، برحسب میزان پیچیدگی، هزینه و عدم قطعیت و طبقه‌بندی آن به عنوان سازگار، نوآورانه یا بسیار نوآورانه بودن است (شکل ۶.۱۴).

۱. **تغییر انطباقی** یک اقدام آشنا را در یک واحد متفاوت یا همان واحد و در یک مقطع زمانی متفاوت مجدداً اعمال می‌کند. تغییرات انطباقی دارای کمترین پیچیدگی، هزینه و عدم قطعیت هستند. اجازه دادن به گروه تحقیق بازار برای فعالیت در قالب زمان منعطف پس از اجازه دادن به گروه فروش برای این کار، مثالی از انطباق شیوه‌های برنامه‌ریزی در یک گروه بر اساس شیوه‌های گروه دیگر است. تغییرات انطباقی به دلیل آشنایی کارکنان، تهدید خاصی برای ایشان ایجاد نمی‌کنند.



شکل ۴.۱۶ نوع‌شناسی عمومی تغییر سازمانی

۲. **تغییر نوآوران** یک اقدام جدید را به سازمان معرفی می‌کند. این تغییر در میانهٔ پیوستار پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان جای دارد. اگر رقبا شما در صنعت از شبکه‌های اجتماعی برای جذب نیرو استفاده می‌کنند اما شرکت شما تا کنون از آن استفاده نکرده است، انجام این کار به عنوان یک تغییر نوآورانه شناخته می‌شود. این نوع تغییر دارای عدم اطمینان بیشتر و در نتیجه توجه و نگرانی بیشتری نسبت به تغییر انطباقی است.

۳. **تغییر نوآورانه بنیادین** یک اقدام جدید را به صنعت معرفی می‌کند. این نوع تغییر در انتهای پیوستار پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان جای دارد. معرفی اقتصاد اشتراکی برای بسیاری از صنایع مانند حمل و نقل (اوبر و لیفت) و مسکن (ایر بی ان بی)، یک تغییر نوآورانه بنیادین بوده است. با اتخاذ یک مدل اشتراکی یا نظیر به نظیر^۱ - قرض دادن دارایی به ازای دریافت وجه - توسط یک صنعت می‌توان گفت که از یک رویکرد نوآورانه بنیادین استفاده شده است. مثال دیگری در این خصوص داگ^۲ و کی^۳ است که با فراهم آوردن یک گزینه ارزان تر و راحت تر از یک لانه سگ^۴ از سگ شما در خانه یا محل خود نگهداری می‌کند.

رفتار سازمانی در عمل

سیسکو با نوآوری بنیادین پیشرفت می‌کند.

سیسکو سیستم، تحت رهبری افسانه‌ای جان چمبرز^۴ با پیش‌بینی، تصرف و هدایت صنعت خود در خلال تغییرات بازار موفق عمل کرده است. از دههٔ ۱۹۹۰ میلادی، رشد و آمیختهٔ محصول شرکت، نشان دهندهٔ تکامل اینترنت از روترها به سویچ‌ها، موبایل، ویدئو، رایانش ابری و محاسبات برنامه‌محور و در حال حاضر «اینترنت اشیاء»^۵ است. در واقع سیسکو این عبارت را ابداع کرد. همهٔ این تغییرات اگر نگوییم نوآورانه بنیادین، ولی نوآورانه محسوب می‌شوند.

این شرکت همواره به دنبال تغییر است و به اعتراف چمبرز، حرکت آن برخی اوقات بسیار زود و برخی اوقات بسیار دیر است. اما برای اطمینان از موفقیت بیشتر، سیسکو ذهنیت استارت‌آپی را به کار گرفته است. به گفتهٔ چمبرز: «هنگامی که از تغییر بازار اطمینان داشته باشیم، سه روش برای سازگاری در اختیار داریم».

۱. **ساخت:** اگر سیسکو به سرعت تغییرات را مشاهده کند، از طریق فرآیند داخلی تحقیق و توسعهٔ خود روی افراد و فناوری سرمایه‌گذاری می‌کند. همچنین به صورت بیرونی در یک برنامهٔ «کارآفرینان ساکن»^۶ فراهم کنندهٔ حمایت مالی، مرشدی و فرصت‌های همکاری برای تعدادی از کارآفرینان مراحل اولیه فعال در زمینه‌های مورد علاقهٔ شرکت نیز سرمایه‌گذاری کرده است. مثال‌های اخیر شامل تحلیل‌های رایانش ابری و کلان داده است.

۲. **خرید:** در دوران تصدی چمبرز، این شرکت بیش از ۱۷۰ خرید داشته است. در صورت ایجاد یک نوآوری ارزشمند توسط یک شرکت و حرکت بازار در جهت آن، سیسکو آن را خریداری می‌کند. این رویکرد به سیسکو اجازه می‌دهد تا سرعت تغییر را افزایش دهد، زیرا خرید سریعتر از توسعهٔ پیشنهاد رقابتی خود از ابتدا است.

¹ peer-to-peer

² Dog Vacay

³ kennel

⁴ John Chambers

⁵ the Internet of things

⁶ entrepreneurs-in-residence

۳. اسپین این: در مقابل مستقل شدن (اسپین آف)^۱، رویکرد «اسپین این»^۲ شرکت سیسکو قرار دارد. این استراتژی مهندسان و توسعه دهندگان را برای کار بر یک پروژه خاص ارزشمند برای رشد آینده شرکت در کنار یکدیگر قرار می‌دهد و سپس این کارکنان را به یک واحد جداگانه با منابع متناسب منتقل می‌کند تا مستقل از نقش‌های پیشین و سرپرستان خود و به طور کلی شرکت کار کنند. سیسکو برای تقویت ذهنیت استارت‌آپی و قادر ساختن شرکت برای به کارگیری استعدادهای مورد نیاز، به کارکنان فعال در واحدهای اسپین این پرداخت‌هایی می‌کند؛ گویی آن‌ها در یک استارت‌آپ بوده‌اند. در یک پروژه اخیر، ۲۸۰ کارمند بر روی یک کسب و کار چندمیلیارد دلاری برای آینده فعالیت کردند. با تکمیل پروژه، آن‌ها به شرکت باز خواهند گشت و محصول به فهرست پیشنهادات سیسکو اضافه شده و به بازار ارسال خواهد شد.

چمبرز اعتراف می‌کند که: «دگرگون سازی خود می‌تواند بسیار دشوار باشد. برای مثال، در سال ۲۰۱۴، با توجه به نیاز به تمرکز بر مناطق رشد، طرح‌های خود را برای بازآرایی مجدد ۶۵۰۰ نفر اعلام کردیم». سیسکو تاکنون هرگز به شکل دسته‌جمعی تعدیل نیرو انجام نداده بود اما چمبرز این کار را انجام داد. او پیش از این در طول دوران حرفه‌ای خود در ونگ کامپیوترز^۳ کار می‌کرد و شاهد افول شرکت و از دست رفتن شغل همه ۳۲۰۰ کارمند آن بود. هنگامی که تصمیم به ایجاد کاهش در سیسکو گرفته شد، او اعلام کرد: «من امیدوار بودم که هرگز کارکنان خود را تعدیل نکنم اما در این مورد ما مجبور شدیم آنقدر سریع حرکت کنیم زیرا این فرسایش ما را به جایی که باید نمی‌رساند». در پایان سال، شرکت به میزان کارکنان خروجی خود استخدام جدید انجام داده بود با این تفاوت که کارکنان جدید دارای مهارت‌های لازم برای آینده بودند.

بیان‌دهید

۱. واکنش‌های شما به رویکرد چمبرز و سیسکو نسبت به تغییر چیست؟
۲. با توجه به رویکرد سیسکو نسبت به تغییر، چالش‌های احتمالی کارمندان در سیسکو کدامند؟
۳. مزایا احتمالی کار کردن در سیسکو کدامند؟

نوآوری بنیادین شدید و دشوار است. با این حال، جان چمبرز در زمان مدیرعاملی خود در سیسکو سیستمز، نوآوری را متجسم ساخت. او زیرساخت‌های اولیه اینترنت را پایه‌گذاری کرد و سیسکو اکنون بازیگر اصلی اینترنت اشیاء محسوب می‌شود.

© Zuma Press, Inc./Alamy

عناصر مشترک تغییر

اکنون به به روشی برای توضیح و طبقه‌بندی انواع تغییر دست یافتید، چندین مدل را برای کمک به درک و مدیریت اثربخش تغییر مرور خواهیم کرد. اما در ابتدا، برخی از مفروضات کلیدی زیربنای بسیاری از مدل‌های تغییر را بررسی می‌کنیم:

۱. **بیاموزید و ترک کنید:** فرآیند تغییر شامل یادگیری چیزی جدید و در عین حال کنار گذاشتن نگرش‌ها، رفتارها یا اقدامات سازمانی کنونی است.

¹ spin-off

² spin-in

³ Wang Computers

۲. **برانگیختن یا ناکام شدن:** در صورت عدم انگیزش، تغییر اتفاق نمی‌افتد. برانگیختن دیگران اغلب دشوارترین بخش فرآیند تغییر است.

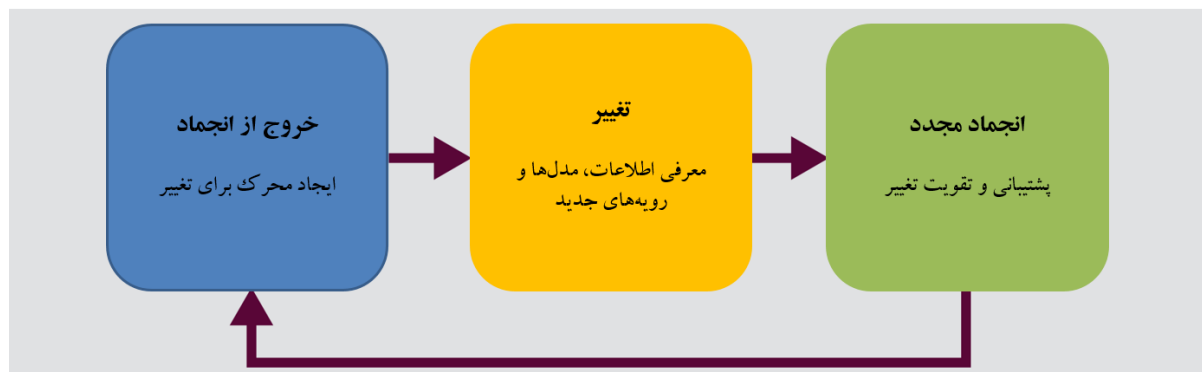
۳. **افراد آن را ایجاد یا از بین می‌برند:** افراد، کلید همه تغییرات سازمانی اعم از ساختار، فرآیندهای گروهی، سیستم‌های پاداش، طراحی شغل یا استراتژی هستند. در صورت عدم تغییر رفتار کارکنان، سازمان‌ها تغییر نمی‌کنند.

۴. **حتی برنده‌ها نیز مقاومت می‌کنند:** حتی در صورت مطلوبیت اهداف تغییر نیز مقاومت در برابر تغییر مشاهده می‌شود.

۵. **تقویت برای پایداری:** تغییر اثربخش مستلزم تقویت رفتارها، نگرش‌ها، اقدامات سازمانی و فرهنگ‌های جدید است.

مدل تغییر لوین

بیشتر مدل‌های تغییر سازمانی از کار برجسته روانشناس اجتماعی کورت لوین^۱ نشأت گرفته است. لوین در توضیح چگونگی امکان‌آغاز، مدیریت و تثبیت روند تغییر، یک مدل سه مرحله‌ای تغییر برنامه‌ریزی شده را توسعه داد. این سه مرحله عبارت‌اند از خروج از انجماد^۲، تغییر و انجماد مجدد^۳ (شکل ۵.۱۶ را ببینید).



شکل ۵.۱۶ مدل تغییر لوین

خروج از انجماد: تمرکز مرحله خروج از انجماد، ایجاد انگیزه برای تغییر است. متداول‌ترین و نه مؤثرترین روش ارائه دلیل قانع‌کننده برای تغییر، ایده‌آل نبودن شیوه‌های فعلی است. داده‌های مرتبط با رضایت کارند یا مشتری یا نشان دادن افزایش سهم بازار توسط رقبا اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرآیند خروج از انجماد، حرکت و انجماد مجدد در فیسبوک مورد استفاده قرار گرفت.

رفتار سازمانی در عمل

^۱ Kurt Lewin

^۲ unfreezing

^۳ refreezing

خروج از انجماد در فیسبوک

در سال ۲۰۱۲، هنگامی که فیس بوک عمومی شد، این شرکت کمتر از دوازده مهندس داشت که روی برنامه‌های موبایل می‌کردند و تمرکز اصلی آن بر دسترسی کاربران به فیسبوک از طریق رایانه‌های رومیزی بود. (باور وجود چنین شرایطی در چند سال گذشته دشوار است.) این حقیقت که در حال حاضر صدها مهندس شرکت روی موبایل کار می‌کنند، نشانه‌ای قوی از محوریت اپلیکیشن‌های موبایل در استراتژی شرکت است. بدین منظور، فیسبوک انجماد خود را از کامپیوترهای رومیزی از بین برد، تمرکز خود را به استفاده از موبایل تغییر داد و در حال حاضر در رویکرد جدید خود انجماد مجدد و پیوند قوی ایجاد کرده است.

برای خروج از انجماد سازمان، مدیرعامل شرکت مارک زاکربرگ و سایرین، انتقادات فزاینده‌ای را مبنی بر عدم کارکرد مناسب اپلیکیشن فیسبوک در بستر گوشی‌های آیفون انجام داد. مثلاً اینکه اپلیکیشن کند کار می‌کند و در حین کار با توقف‌های ناگهانی روبه‌رو می‌شود. در حالی که سایر شرکت‌ها در حوزه برنامه‌های موبایل محبوبیت بیشتری پیدا کردند. فیسبوک برای رقابت و رشد نیازمند تغییر بود. به همین دلیل مایک شیورا، سرپرست بخش مهندسی شرکت اعلام کرد: «اگر می‌خواهیم یک شرکت موبایلی در مقیاس مناسب باشیم، نیازمند انجام چیزی متفاوت از لحاظ کیفی هستیم... باید یک انتخاب هسته‌ای^۱ داشته باشیم».

انتخاب هسته‌ای نتیجه داد! فیسبوک با تمرکز مجدد منابعش، بخش عمده‌ای از تجارت خود را از اپلیکیشن‌های موبایلی به دست آورده است. در اوایل سال ۲۰۱۶، فیسبوک بیش از ۳ میلیون دلار به ازای هر کاربر به دست آورد که نسبت به درآمد ۱ میلیون دلاری در اوایل سال ۲۰۱۳ میزان قابل توجهی بود. و تبلیغات موبایلی آن در حال حاضر ۸۰ درصد از درآمد تبلیغاتی شرکت (بیش از ۵ میلیارد دلار در هر سه ماه) را به خود اختصاص داده است. اگر این کافی نیست، برخی از کارشناسان پیش بینی می‌کنند که فیس‌بوک ۳۱ درصد از سفارشات تبلیغاتی آمریکا را در سال ۲۰۱۶ دریافت می‌کند در حالی که طبق پیش‌بینی‌ها، جایگاه دوم با ۱۴ درصد در اختیار گوگل خواهد بود.

بیاندهشید

۱. با توجه به اینکه فیسبوک یک شرکت پیشرو و بسیار موفق بود، به نظر شما بزرگترین مانع برای خروج از انجماد آن از تمرکز بر

کامپیوترهای رومیزی چه بود؟

۲. اگر شما جای زاکربرگ بودید، چگونه کارکنان را نسبت به ضرورت این تغییر قانع می‌کردید؟

۳. به نظر شما، چه چالش‌هایی در مسیر انجماد مجدد برای استراتژی موبایلی شرکت وجود داشت؟

تغییر: تغییر جایی است که لاستیک با جاده برخورد می‌کند. به دلیل نیاز تغییر به یادگیری و انجام متفاوت کارها، این مرحله مستلزم وجود کارکنانی با اطلاعات جدید، مدل‌های رفتاری جدید، فرآیندها یا رویه‌های جدید، ابزار جدید، تکنولوژی جدید یا روش‌های جدید انجام کار است.

مدیریت چگونه باید بداند چه چیزی باید تغییر کند؟ پاسخ آسانی برای این پرسش وجود ندارد. هدف تغییر سازمانی می‌تواند بهبود یا رشد باشد یا حل مسائلی مانند خدمات مشتریان ضعیف یا بهره‌وری پایین باشد. همچنین تغییر می‌تواند در سطوح مختلف یک سازمان انجام شود. نکته‌ای که باید در ذهن داشت این است که تغییر باید با هدف برخی نتایج نهایی مطلوب باشد. چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی، ابزار خوبی برای شناسایی اهداف خاص تغییر است.

¹ Mike Shaver

² nuclear option: یک انتخاب دشوار در واکنش به یک موقعیت خاص

انجماد مجدد: هدف انجماد مجدد، پشتیبانی از تغییر و تقویت آن است. مدیران با کمک به کارکنان برای ادغام رفتار یا نگرش جدید به شیوه‌های شخصی انجام کارها از تغییر پشتیبانی می‌کنند. آن‌ها ممکن است در ابتدا شانس بروز رفتارها یا نگرش‌های جدید را بدهند. پس از این اتفاق، تقویت مثبت منجر به تشویق تغییر مورد نظر می‌شود. به طور خاص تر، تقویت پیوسته پاداش‌های بیرونی (قدردانی، بازخورد، مزایا) در مراحل اولیه تغییر مفید است زیرا به ایجاد ارتباطی آشکار میان رفتارهای مطلوب جدید و پاداش یا قدردانی تقویت‌کننده کمک می‌کند. همچنین از الگوسازی غافل نشوید. عملی کردن تغییر، به احتمال زیاد قوی‌ترین روش جلب پیروی از جانب دیگران است.

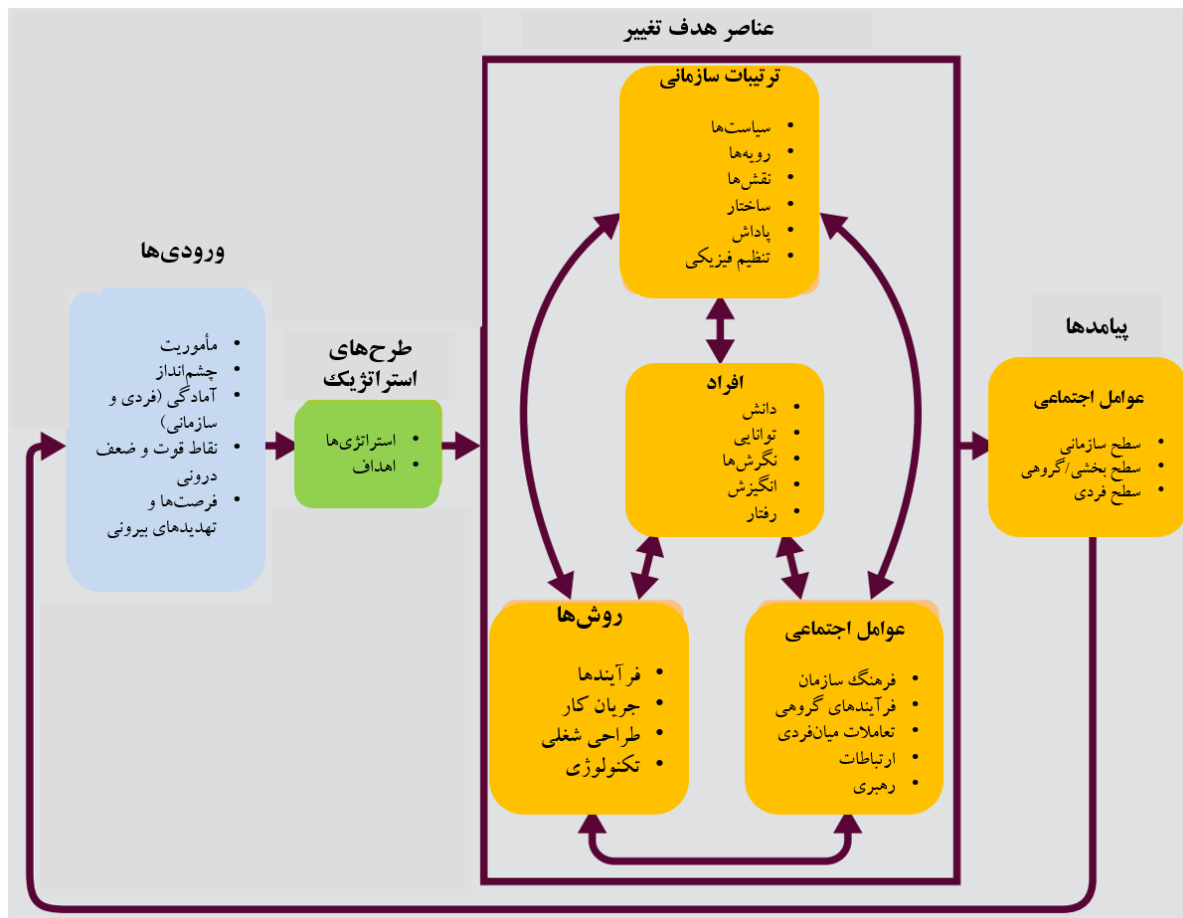
مدل سیستمی تغییر

رویکرد سیستمی به تغییر بر اساس این نکته است که هر تغییری، بزرگ یا کوچک، دارای اثرات موجی^۱ است. ارتقای یک فرد به یک گروه کاری جدید، بر پویایی گروهی هر دو گروه جدید و قدیم تأثیر می‌گذارد. ایجاد تیم‌های پروژه یا کاری ممکن است نیازمند اصلاح شیوه‌های جبران خسارت باشد. این مثال‌ها نشان می‌دهند که تغییر باعث ایجاد تغییر دیگری می‌شود. مدل سیستم‌های تغییر، مشابه چارچوب سیستمی مورد استفاده در چارچوب سازماندهی و البته کمی پیچیده‌تر و مطابق شکل ۶.۱۶ است. مدل سیستمی تغییر، شامل عوامل ورودی، طرح‌های استراتژیک، عناصر هدف تغییر و عوامل خروجی است و در واقع رویکردی بسیار کاربردی برای شناسایی آنچه باید تغییر کند و چگونگی ارزشیابی موفقیت یک تلاش برای تغییر است. در ادامه اجزای فردی آن را بررسی می‌کنیم.

^۱ ripple effects

تامز^۱، اولین و مشهورترین فروشنده کفشی است که به ازای فروش هر جفت کفش، یک جفت دیگر هدیه می‌دهد. اما بنیانگذار شرکت، بلیک مایکوسکی^۲ از مأموریت خود برای کمک به دیگران در جهت تغییر شرکت استفاده کرده است. کفش به سادگی وسیله‌ای بود که می‌توان با آن شروع کرد. تامز اکنون از همین موضوع الهام‌بخش برای مراقبت از چشم، آب آشامیدنی پاکیزه، زایمان ایمن و مهربانی (توأم با تلاش‌های ضد خشونت) استفاده می‌کند. بسیاری از این تلاش‌ها، با فروش کفش و اخیراً قهوه پشتیبانی می‌شود. نتایج آن چیزی کمتر از این نیست که تامز ۵۰ میلیون جفت کفش، ۲۵۰،۰۰۰ هفته آب سالم و ۳۶۰،۰۰۰ جفت لیوان یا درمان پزشکی برای بازگرداندن بینایی اهدا کرده است. مایکوسکی موفقیت این شرکت را به داشتن «چرا»ی متقاعدکننده آن نسبت می‌دهد. این منبع الهام‌بخشی برای او، کارکنان و مشتریان است.

© Aristidis Vafeiadakis/Zumapress.com/Alamy



شکل ۶.۱۶ مدل سیستمی تغییر

SOURCE: Adapted from D. R. Fuqua and D. J. Kurpius, "Conceptual Models in Organizational Consultation," *Journal of Counseling and Development*, July–August 1993, 602–618; and D. A. Nadler and M. L. Tushman, "Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation," *Academy of Management Executive*, August 1989, 194–203.

¹ TOMS

² Blake Mycoskie

ورودی‌ها: نقطه آغاز تغییر سازمانی این پرسش و پاسخ آن است که: «چرا تغییر؟» رهبران باید انگیزه یا دلیل اصلی تغییر را روشن کنند. عناصر ستون ورودی‌ها در شکل ۶.۱۶، به پاسخ دادن به این پرسش کمک می‌کنند. مثلاً کسب اطمینان از تناسب تغییرات مورد نظر با مأموریت و چشم‌انداز سازمان و طرح‌های استراتژیک حاصل از آن عاقلانه است.

بیانیه مأموریت، دلیل وجود یک سازمان را توضیح می‌دهد. در ادامه به برخی از بیانیه‌های مأموریت آشکار و مؤثر اشاره می‌شود:

- اینستاگرام، سرویس اشتراک‌گذاری عکس - «ثبت و به اشتراک‌گذاری لحظات جهانی».
- ساوت‌وست ایرلاینز - «تقدیم بالاترین کیفیت خدمات به مشتریان با ایجاد حس گرمی، دوستی، غرور فردی و روح شرکت».
- چارلز شواب^۱ - «توانمندسازی سرمایه‌گذاران فردی برای کنترل زندگی مالی خود، فارغ از هزینه‌های زیاد و تعارضات شرکت‌های کارگزاری سنتی».

• اینترفیس^۲ - «وی گفت: «اولین شرکتی که با اقدامات خود به تمام جهان صنعتی نشان می‌دهد پایداری در همه ابعاد آن

چیست: افراد، فرآیند، محصول، مکان و سود - تا سال ۲۰۲۰ - ما این کار را از طریق قدرت نفوذ انجام خواهیم داد».

همه این موارد ظاهراً خوب هستند اما ممکن است بگویید، چگونه یک سازمان یک مأموریت اثربخش را طراحی می‌کند؟ سالی جیوول^۳، مدیرعامل سابق آرای‌آی^۴، خرده‌فروش پوشاک و تجهیزات فضای باز، چگونگی تدوین یک مأموریت برای شرکت را توسط خود و تیم ۱۵۰ نفره از رهبران توضیح می‌دهد که جزئیات آن در بخش به‌کارگیری رفتار سازمانی قابل ملاحظه است.

¹ Charles Schwab

² Interface

³ Sally Jewell

⁴ REI

به کارگیری رفتار سازمانی

چگونگی تدوین یک بیانیه مأموریت معنادار

مأموریت‌ها تصویری بلندمدت و وجودی هستند. این ویژگی‌ها یعنی اغلب آن‌ها تاحدودی کلی هستند اما باید توجه داشت که نباید خیلی کلی نیز باشند زیرا ممکن است باعث انتزاعی و بی‌معنی شدن آن‌ها شود. سالی جیوول، در زمان مدیرعاملی خرده فروشی پوشاک و تجهیزات فضای باز آرای‌آی، برای اصلاح مأموریت شرکت از یک فرآیند بسیار مفید و قابل تکرار استفاده کرد. او با گردآوری تیمی سرآمد از رهبران کار را آغاز کرد. در اینجا بهتر است به جای انحصاری بودن، فراگیر باشید زیرا مشارکت افراد در این فرآیند به منعکس شدن منافع آن‌ها در مأموریت و افزایش نزدیکی آن‌ها با آن کمک می‌کند. در ادامه او از اعضای تیم پرسید:

۱. دلیل وجود سازمان ما چیست؟ این پرسش را سه تا پنج بار پرسید تا دیدگاهی عمیق‌تر و غنی‌تر به دست آورید.

۲. اگر سازمان ما نباشد چه اتفاقی می‌افتد؟

۳. چرا من انرژی‌های خلاقانه خود را به این سازمان اختصاص می‌دهم؟

۴. پاسخ به این پرسش‌ها را گردآوری و تثبیت کنید.

این فرآیند به بیانیه مأموریت آرای‌آی شد: «الهام‌بخشی، آموزش و آماده‌سازی برای یک عمر ماجراجویی و خدمت در زمینه فعالیت‌های فضای باز».

سالی جیوول می‌داند که چگونه مأموریت‌های اثربخش را طراحی و درک کند. او پیشتر این کار را در آرای‌آی انجام داد و اکنون نیز در وزارت کشور آمریکا انجام می‌دهد. او به عنوان مدیرعامل، شرکتی را رهبری می‌کرد که از قدیم به عنوان مظهر پایداری شناخته می‌شد، و به عنوان وزیر کشور به شکل‌گیری سیاست کشور در زمینه انرژی، آب و هوا و پایداری کمک کرد.

© Sait Serkan Gurbuz/AP Photo

یک ورودی دیگر در مدل سیستمی تغییر، **چشم‌انداز**، به عنوان یک وضعیت آینده بسیار جذاب برای یک سازمان است. مأموریت‌ها معمولاً درباره تغییرات اندک یا ناچیز دخالتی ندارند و در عوض هدف کلی سازمان را مشخص می‌کنند. در مقابل اما چشم‌اندازهای مؤثر، ضمن توصیف یک آینده بسیار مطلوب، ابزار دستیابی سازمان به آن مانند بازارها، خدمات، محصولات و افراد فعال آن و چگونگی سازگاری این عناصر با ارزش‌های سازمان را تعیین می‌کند. شرکت اینترفیس، یک رهبر جهانی در زمینه پایداری و فضای تجاری داخلی همه این موارد و برخی موارد دیگر را نیز در چشم‌انداز خود منعکس کرده است:

اینترفیس با تعهد خود به **افراد، فرآیند، محصول، مکان و سود**، اولین نام تجاری داخلی و سازمانی در سراسر جهان خواهد بود. تلاش ما ایجاد سازمانی است که در آن برای همه مردم احترام و کرامت بی‌قید و شرط وجود داشته باشد؛ تا هر فرد به طور پیوسته امکان آموختن و توسعه داشته باشد. ما از طریق تأکید مداوم بر کیفیت و مهندسی فرآیند و ترکیب آن با نیازهای مشتریان به منظور ارائه ارزش والا به آن‌ها و بیشینه کردن رضایت همه ذینفعان بر محصولات و خدمات تمرکز خواهیم کرد. ما با تلاش برای تبدیل شدن به اولین نام در محیط زیست صنعتی، به مکان‌هایی که در آن تجارت می‌کنیم، احترام می‌گذاریم، شرکتی که طبیعت را گرامی می‌دارد و محیط زیست را احیا می‌کند. اینترفیس با استفاده از نمونه‌های موفق خود و با استفاده از نتایج شامل سود، تبدیل جهان به محل بهتری برای زندگی نسبت به زمان آغاز فعالیت شرکت به عنوان یک الگو و از طریق قدرت نفوذ خود در جهان احیا کننده عدالت خواهد بود.

آمادگی برای تغییر، قدرت باورهای ما نگرش‌هایی درباره میزان تغییر مورد نیاز و ظرفیت ما برای اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها است. آمادگی می‌تواند یک ورودی در سطح فرد یا سازمان باشد. به عبارت دیگر، تغییر اثربخش در کار مستلزم آمادگی بالای کارکنان و کارفرما و به عبارت دیگر تمایل و توانایی آن‌ها برای تغییر است. آمادگی چهار جزء دارد:

۱. نیاز به تغییر.

۲. پشتیبانی مدیریت ارشد از تغییر.

۳. توانایی فردی برای مقابله با تغییرات.

۴. پیامدهای درک شده فردی تغییر.

دو مورد اول به آمادگی سازمان و دو مورد بعدی آمادگی شخصی شما اشاره دارد. خودارزیابی ۲۰۱۶ به تعیین میزان آمادگی شما و نیز سازمانتان برای تغییر کمک می‌کند.

خودارزیابی ۲۰۱۶

آمادگی شما برای تغییر چقدر است؟

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. با توجه به آمادگی فردی خود، کدام جزء سطح بالاتری دارد؟

۲. نحوه تفکر خود را درباره تأثیرگذاری بر چگونگی مواجهه با این تغییر توضیح دهید. نحوه تأثیرگذاری آن بر خود و تعاملتان با همکاران را در نظر بگیرید.

۳. کدام یک از دو جزء آمادگی سازمانی، کمترین امتیاز را دارد؟

۴. با توجه به پیام میزان آمادگی برای خودتان، چه پیشنهادی برای ارتقای آمادگی خود و سازمانتان دارید؟

طرح‌های استراتژیک: یک طرح استراتژیک، جهت‌گیری بلندمدت یک سازمان و اقدامات لازم برای دستیابی به نتایج برنامه‌ریزی شده را مشخص می‌کند. در کنار سایر ابزارها، در طرح‌های استراتژیک می‌توان از تحلیل اس‌دبلیو‌اوتی^۱ استفاده کرد که در آن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌شوند. در مدل فرآیندی تغییر، تحلیل اس‌دبلیو‌اوتی، با کمک به مدیران برای توسعه استراتژی یک سازمان به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر خود برای تغییر مانند سود بالاتر، رضایت مشتری، کیفیت یا نرخ بازگشت سرمایه یا سطح قابل قبول ترک خدمت و رضایت کارمند، عامل ورودی را ایجاد می‌کند.

عناصر هدف تغییر: عناصر هدف تغییر، اجزای قابل تغییر سازمان هستند. در مدل سیستم‌های تغییر، آن‌ها اساساً نمایانگر اهرم‌هایی هستند که مدیران می‌توانند با فشار یا کشیدن آن‌ها بر جنبه‌های مختلف یک سازمان تأثیر بگذارند. همچنین این عناصر، به تشخیص مسائل و راه‌حل‌های تغییر مرتبط با آن‌ها کمک می‌کنند. مطابق با شکل ۶.۱۶ این عناصر چهار مورد هستند:

۱. ترتیبات سازمانی

۳. روش‌ها

۲. عوامل اجتماعی

۴. افراد

هر جزء تغییر هدف، شامل زیرمجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی جزئی‌تر است که همه آن‌ها موضوعات رفتار سازمانی مورد بحث در این کتاب و موجود در چارچوب سازماندهی هستند.

¹ SWOT

دو موضوع پایانی برای در نظر گرفتن دربارهٔ عناصر هدف وجود دارد. اول اینکه، پیکان دوطرفه در شکل این پیام را منتقل می‌کند که تغییر در یک سازمان موج ایجاد می‌کند. مثلاً تغییر یک سیستم پاداش برای تقویت عملکرد تیمی به جای عملکرد فردی (یک ترتیب سازمانی) احتمالاً منجر به تغییر فرهنگ سازمانی (یک عامل اجتماعی) خواهد شد. دوم اینکه، جزء «افراد» در مرکز اجزای ستون تغییر قرار دارد زیرا همهٔ تغییرات سازمانی در نهایت بر کارکنان تأثیر می‌گذارند و برعکس. وقتی مدیران به صورت فعالانه تأثیر تغییر بر یک کارمند را در نظر بگیرند، احتمال موفقیت تغییر سازمانی بیشتر است.

پیامدها: آخرین جزء مدل فرآیندی تغییر، نتایج نهایی مورد نظر یا اهداف تغییر هستند. این نتایج نیز باید با طرح استراتژیک یک سازمان همخوانی داشته باشند. مطابق با شکل ۶.۱۶، تغییر می‌توند در سه سطح فردی، گروهی یا سازمانی رخ دهد. مدیریت تلاش‌های تغییر در سطح سازمانی پیچیده‌تر و چالش‌برانگیزتر هستند زیرا تغییرات سطح سازمانی به احتمال زیاد بر بیش از یکی از عناصر هدف نشان داده شده در مدل تأثیر می‌گذارند.

اکنون و پس از کسب اطلاعات دربارهٔ رویکرد سیستمی تغییر، به بررسی یکی از محبوب‌ترین رویکردهای تغییر سازمانی از دههٔ ۱۹۹۰ میلادی یعنی فرآیند هشت مرحله‌ای کاتر^۱ می‌پردازیم.

فرآیند هشت مرحله‌ای تغییر سازمانی کاتر

به اعتقاد جان کاتر، یک متخصص شناخته شدهٔ جهانی در رهبری و مدیریت تغییر، تغییر سازمانی اغلب به دلیل اجرای بی‌اثر و نه برنامه‌ریزی نامناسب با شکست مواجه می‌شود. برای غلبه بر این مشکل، او یک فرآیند هشت مرحله‌ای برای پیشبرد تغییر را پیشنهاد کرد (جدول ۱.۱۶). وجه تمایز این رویکرد با مدل سیستم‌ها این است که به شناسایی نیاز برای تغییر یا اهداف تغییر کمک نمی‌کند. این رویکرد تا حدودی شبیه به مدل لوین است و از طریق یک فرآیند دارای توالی مدیران را راهنمای می‌کند. برای مثال، می‌توان چهار مرحلهٔ ابتدایی کاتر را معادل «خروج از انجماد»، مراحل ۵، ۶ و ۷ را معادل «تغییر» و مرحلهٔ ۸ را معادل «انجماد مجدد» لوین در نظر بگیرد. ارزش رویکرد کاتر، توصیه‌های آن دربارهٔ رفتارها و فعالیت‌های به خصوص است. توجه داشته باشید که چشم‌انداز و استراتژی، مانند مدل سیستم‌ها، اجزای محوری در نظر گرفته می‌شوند اما تأکید کاتر بر ضرورت توالی هشت مرحله و عدم چشم‌پوشی از هیچ یک از مراحل است که این امر مستلزم تعهد زیاد افراد از لحاظ زمان، پول و افراد برای اجرای این مراحل است که باعث چالش‌برانگیز شدن این رویکرد برای سازمان‌ها افراد می‌شود. البته با آخرین رویکرد به تغییر، یعنی توسعهٔ سازمانی، تا حدودی بر موانع این رویکرد غلبه شده است.

¹ Kotter

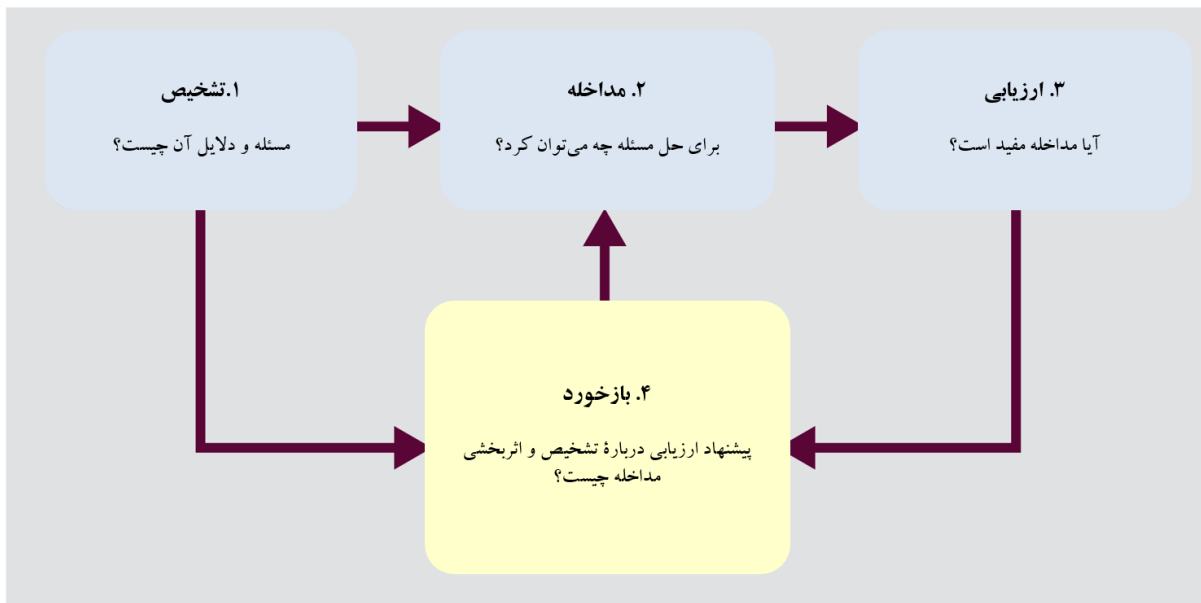
جدول ۱.۱۶ هشت گام برای پیشبرد تغییر سازمانی

مرحله	توضیح
۱. ایجاد فوریت	سازمان را با استفاده از یک دلیل قانع کننده برای ضرورت تغییر از انجماد خارج کنید.
۲. تشکیل تیم راهنما	یک تیم با دانش مناسب و قدرت کافی برای پیشبرد تغییر تشکیل دهید.
۳. ترسیم چشم انداز و استراتژی	یک چشم انداز الهام بخش و یک طرح استراتژیک برای هدایت فرآیند تغییر طراحی کنید.
۴. پیام رسانی	یک استراتژی ارتباطی اجرا و چشم انداز و طرح استراتژیک جدید را منتقل کنید.
۵. توان افزایی	مواع (فرآیندها و افراد) را حذف و ریسک پذیری و حل خلاقانه مسائل را ترویج دهید.
۶. ایجاد چند دستاورد سریع	برای دستاورد یا بهبودهایی در کوتاه مدت برنامه ریزی و آنها را طراحی کنید و به افراد سهام در این دستاوردها پاداش دهید.
۷. تثبیت دستاوردها و ایجاد تغییرات بیشتر	این امکان را برای تیم راهنما فراهم کنید تا از اعتبار دستاوردهای کوتاه مدت برای طراحی تغییرات بیشتر استفاده کند. با گسترش تغییر در سازمان، افراد بیشتری وارد فرآیند تغییر می شوند. تلاش ها منجر به تقویت فرآیند تغییر می شود.
۸. ماندگارسازی رویکردهای جدید در فرهنگ	با تقویت ارتباط بین رفتارها و فرآیندهای جدید و موفقیت سازمانی، تغییرات را تقویت و آنها را در مدیریت عملکرد و سایر فرآیندها از جمله استخدام، ارتقاء، توسعه رهبری و جانشینی نهادینه کنید.

SOURCE: J. P. Kotter, **Leading Change** (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

ایجاد تغییر از طریق توسعه سازمانی

یکی از راه های تفکر درباره توسعه سازمانی، در نظر گرفتن آن به عنوان یک بیمار است: «تشخیص» بیماری ها، تجویز و اجرای یک «مداخله» و «ارزیابی» پیشرفت یا اثربخشی. در صورتی که ارزشیابی ها نشان از عدم وقوع تغییر مثبت باشد، می توان از آن به عنوان یک بازخورد برای اصلاح تشخیص یا در نظر گرفتن میزان اثربخشی یا مناسب بودن اجرای مداخله در ابتدای کار استفاده کرد (شکل ۷.۱۶).



شکل ۷.۱۶ فرآیند توسعه سازمانی

SOURCE: Adapted from W. L. French and C. H. Bell Jr., **Organization Development: Behavioral Interventions for Organizational Improvement** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1978).

در ادامه هر یک از این اجزا را به طور تفصیلی مرور می‌کنیم.

۱. **تشخیص:** مسئله و دلایل آن چیست؟ برای پاسخ به این پرسش می‌توان از ابزارهای متعددی مانند: مصاحبه، پیمایش، جلسات، اطلاعات مکتوب و مشاهده مستقیم استفاده کرد. ما رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله و چارچوب سازماندهی را برای کمک در این مرحله پیشنهاد می‌کنیم. عناصر هدف در مدل سیستم‌های تغییر نیز مفید هستند. مثلاً، ممکن است پرسید: «ساختار یا سیستم پاداش تا چه حد در ایجاد این مسئله نقش دارند؟»

۲. **مداخله:** برای حل مسئله چه می‌توان کرد؟ درمان یا مداخله نشانگر تغییر مورد نیاز بر اساس دلایل، برای حل مسئله است. مثلاً اگر دلیل کیفیت پایین خدمات کار تیمی ضعیف باشد، تیم‌سازی می‌تواند یک مداخله مفید باشد. هیچ تکنیک مداخله‌ای برای همه موقعیت‌ها مناسب نیست؛ بهترین راه‌حل به موقعیت بستگی دارد.

۳. **ارزیابی:** آیا مداخله مفید است؟ ارزیابی مستلزم سنجش است و سنجش‌ها باید با مسئله تناسب داشته باشند. اگر مسئله عملکرد شغلی است، در صورت اندازه‌گیری حجم فروش، بسیار بعید است که کار گروهی یا کیفیت خدمات را به درستی ارزیابی کنید. ارزیابی نهایی باید میزان اثربخشی به دست آمده پیش از مداخله و پس از آن را مقایسه کند.

۴. **بازخورد:** ارزیابی درباره تشخیص و اثربخشی مداخله چه می‌گوید؟ اگر ارزیابی نشان دهنده کارا بودن مداخله باشد، فرآیند تحول سازمانی کامل است و شما می‌توانید چگونگی انجماد مجدد تغییرات به بهترین شکل را در نظر بگیرید. با این حال، یک ارزیابی منفی یکی از این دو معنا را دارد: (۱) تشخیص اولیه نادرست بوده است، یا (۲) مداخله نامناسب بوده است یا به شکل اثربخش اجرا نشده است. ارزیابی‌های منفی به طور عمومی مستلزم کسب اطلاعات بیشتر درباره گام‌های ۱ و ۲ فرآیند توسعه سازمانی شکل ۷.۱۶ است. توسعه سازمانی تأثیر مثبتی بر شماری از پیامدهای چارچوب سازماندهی مانند افزایش رضایت کارکنان با تعهد مدیریت به فرآیند تغییر دارد. همچنین مداخلاتی که از بیش از یک تکنیک توسعه سازمانی استفاده می‌کنند، نسبت به مداخلات مبتنی بر تنها یک فرآیند انسانی یا رویکرد ساختاری، اثربخشی بیشتری دارند.

۳.۱۶ درک مقاومت در برابر تغییر

پرسش اصلی

چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و در مقابل آن چه می‌توان کرد؟

تصویر بزرگ‌تر

نمی‌توان درباره تغییر فکر کرد اما از مقاومت در برابر آن غافل شد. اگر قصد مدیریت موثر تغییر را دارید باید مقاومت در برابر آن را نیز درک و مدیریت کنید. توانایی شما در این کار در مدیریت اثربخش این فرآیند مهم سطح سازمانی و بسیاری از پیامدهای چارچوب یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی اساسی است.

مقاومت در برابر تغییر، عبارت است از هر گونه هیجان یا رفتار فکری که با تغییرات واقعی یا بالقوه در روندهای موجود همخوانی ندارد. افراد ممکن است در برابر رویدادهای واقعی یا تصور شده مقاومت کنند و این مقاومت می‌تواند در قالب فردی یا گروهی باشد. با در نظر گرفتن تغییر به مثابه نفوذ، می‌توانید فرض کنید افراد یا پیروی می‌کنند، یا متعهد می‌شوند یا مقاومت می‌کنند. این دیدگاه منجر به این نتیجه‌گیری می‌شود که مقاومت در برابر تغییر نشان دهنده یک تلاش ناکام برای نفوذ است و با اینکه مقاومت می‌تواند به معنای شکست باشد، ما این پیش‌فرض را به چالش کشیده و مقاومت را به شکلی متفاوت و مفیدتر در نظر می‌گیریم تا پیروی و تعهدی بیشتر نسبت به تغییر به دست آورید.

برای درک بهتر ماهیت مقاومت در برابر تغییر، می‌توانید با تکمیل خودارزیابی ۳.۱۶، درباره میزان مقاومت خود در برابر تغییر مطلع شوید. آگاهی از این موضوع به شما کمک می‌کند تا ضمن مدیریت تمایلات خود، این موضوع را در دیگران نیز به خوبی تشخیص دهید و در نتیجه تغییر سازمانی موفقیت‌آمیزتری را در کارراهه خود داشته باشید.

خودارزیابی ۳.۱۶

ارزیابی مقاومت در برابر تغییر

به سایت کانکت بروید و برای پاسخ به سؤالات زیر آماده شوید.

۱. کدام یک از چهار جزء بیشترین میزان را دارد؟
۲. با توجه به پاسخ پرسش قبلی، پیامدهای بالقوه تغییر مدیرتان چیست؟
۳. دو اقدام برای کمک به کاهش تأثیر منفی ناشی از کمترین امتیاز را بیان کنید.
۴. دو اقدام برای کمک به کاهش تأثیر منفی ناشی از دومین امتیاز پایین را بیان کنید.

SOURCE: Adapted with permission from S. Oreg, "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure," *Journal of Applied Psychology* 88, no. 4, 682

خودارزیابی ۳.۱۶

میزان موافقت خود را با هر یک گویه های زیر بیان کنید.

ردیف	عبارات	بسیار مخالفم	نسبتاً مخالفم	کمی مخالفم	نظری ندارم	کمی موافقم	نسبتاً موافقم	بسیار موافقم
۱	ترجیح می‌دهم بی‌حوصله باشم تا اینکه شگفت زده شوم.							
۲	به طور کلی، تغییر خوب است.							
۳	من همیشه یک روز روتین (تکراری) رو به روزی پر از اتفاقات غیرمنتظره ترجیح میدم							
۴	هر وقت زندگیم یکنواخت شود به دنبال راهی برای تغییر آن هستم.							
۵	داشتن یک زندگی منظم و یکنواخت را به تغییر کردن ترجیح می‌دهم.							
۶	عموماً تغییر را یک چیز منفی می‌دانم.							
۷	انجام کارهای مشابه گذشته را به کارهای جدید ترجیح می‌دهم.							
۸	من دوست دارم در روزمرگی خود تازگی و تغییر را تجربه کنم							
۹	اگر به من اطلاع داده شود که تغییرات مهمی در نحوه انجام کارها ایجاد خواهد شد، احتمالاً استرس می‌گیرم.							
۱۰	اگر به من اطلاع داده شود که در یکی از وظایف من در محل کار، قبل از اینکه بدانم تغییری رخ خواهد داد، احتمالاً استرس من را تحت فشار قرار خواهد داد.							
۱۱	وقتی از تغییر برنامه‌ها مطلع می‌شوم، کمی دچار تنش می‌شوم							
۱۲	وقتی کارها طبق برنامه پیش نرود دچار استرس می‌شوم.							

							اگر رئیس من معیارهای ارزیابی کارکنان را تغییر دهد، حتی اگر فکر کنم بدون نیاز به انجام کارهای اضافی به همان خوبی انجام می دهم احتمالاً احساس ناراحتی به من دست می دهد	۱۳
							اگر در اواسط سال کاری به من درباره تغییر در زمان بندی کارها اطلاع داده شود قبل از اینکه به خوبی درباره تغییر اطلاع کسب کنم، احتمالاً تصور می کنم که این تغییر بدتر است	۱۴
							تغییر برنامه ها برای من یک دردسر واقعی به نظر می رسد	۱۵
							وقتی کسی به من فشار می آورد تا چیزی را تغییر دهم، من تمایل دارم در برابر آن مقاومت کنم حتی اگر فکر کنم این تغییر در نهایت به نفع من باشد	۱۶
							هنگامی که برنامه ریزی کردم، به احتمال زیاد آنها را تغییر نخواهم داد	۱۷
							اغلب، حتی در مورد تغییراتی که ممکن است زندگی من را بهبود بخشد، کمی احساس ناراحتی می کنم	۱۸
							من به راحتی نظرم را تغییر نمی دهم	۱۹
							اغلب نظرم عوض می شود	۲۰
							نظرات من در طول زمان بسیار با ثبات است	۲۱

ردیف	ابعاد	گویه ها
۱	جستجوی روزمرگی	۸ تا ۱
۲	واکنش هیجانی	۱۴ تا ۹
۳	تمرکز کوتاه مدت	۱۸ تا ۱۵

۱۹ تا ۲۱	ثبات شناختی	۴
----------	-------------	---

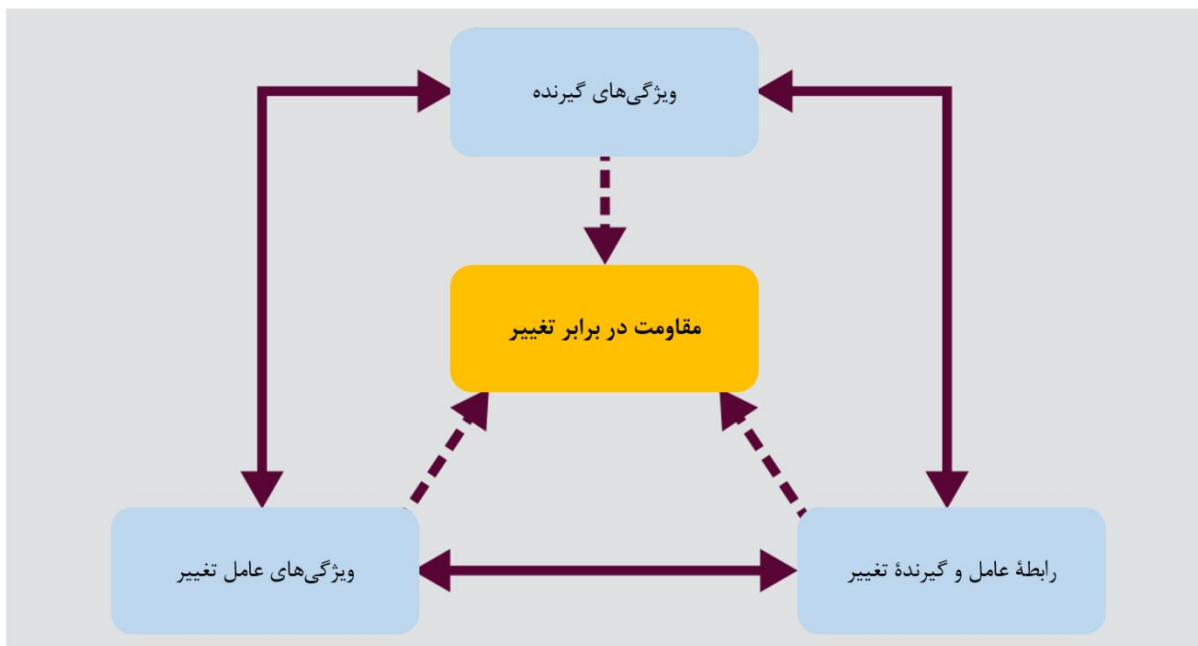
مؤلفه‌های خودارزیابی

نحوه نمره‌دهی

در نمره‌دهی به گویه‌ها باید توجه داشت ماهیت گویه‌های ۱، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹ و ۲۱ نشان‌دهنده مقاومت در برابر تغییر و سایر گویه‌ها استقبال از تغییر هستند بنابراین باید به صورت معکوس نمره‌دهی شوند.

یک دیدگاه پویا نسبت به مقاومت

بسیاری از مدیران تغییر، مقاومت را به کارکنانی نسبت می دهند که منافع خود را دنبال می کنند حتی چنانچه منافع مدیر یا سازمان بزرگتر را نیز تضعیف نکنند. در این دیدگاه محدود نسبت به مقاومت، تنها دلیل مقاومت، فردی و در کارکنان است. در مقابل برخی از متخصصان تغییر به طور گسترده ای معتقدند که منشأ مقاومت درون فرد نیست، بلکه نتیجه زمینه ای است که تغییر در آن رخ می دهد. دلیل مقاومت، تعامل میان گیرندگان تغییر، عوامل تغییر و رابطه میان این دو است. این رویکردی پیچیده تر، پویا تر و سیستمی نسبت به مقاومت است. با این رویکرد و مطابق با شکل ۸.۱۶، مقاومت شکلی پویا از بازخورد است.



شکل ۸.۱۶ مدل پویای مقاومت در برابر تغییر و دلایل آن

دلایل مقاومت در برابر تغییر

شکل ۸.۱۶، نشان دهنده مدلی از مقاومت است که ویژگی آن تعامل پویا میان سه دلیل و نه صرفاً گیرندگان تغییر غیرمنطقی و سرسخت است. مثلاً، بخشی از مقاومت پذیرندگان تغییر، بر اساس ادراک آن ها از تغییر است که به شدت تحت تأثیر نگرش ها و رفتارهای بروز یافته توسط عاملان تغییر و سطح اعتماد در رابطه میان عاملان تغییر و گیرندگان آن است. به طور مشابه، اقدامات و ادراکات عاملان تغییر، تحت تأثیر فعل و انفعالات و کیفیت روابط با گیرندگان تغییر است. در ادامه هر یک از دلایل تغییر را بررسی می کنیم.

ویژگی های گیرنده: ویژگی های گیرنده شامل تصورات و مجموعه ای از تفاوت های فردی است که به توضیح اقدامات (پرداختن به رفتارهای جدید) و عدم اقدامات (ناکامی در پرداختن به رفتارهای جدید) کمک می کند. شش مورد از رایج ترین ویژگی ها عبارت اند

از:

۱. **مقاومت ذاتی در برابر تغییر:** افرادی با سطح بالای **مقاومت ذاتی در برابر تغییر**، به عنوان یک صفت شخصیتی ثابت، به احتمال کمتری، داوطلبانه تغییرات را آغاز می‌کنند و بیشتر احتمال دارد که نگرش‌های منفی نسبت به تغییرات پیش روی خود ایجاد کنند.

۲. **تعجب و ترس در برابر ناشناخته‌ها:** با بروز ناگهانی تغییرات نوآورانه و کاملاً متفاوت، کارکنان در معرض تغییر، اغلب از پیامدهای آن می‌ترسند. همین وضعیت برای وقتی نیز صادق است که مدیران اهداف جدیدی را بدون توضیح چگونگی دستیابی به آن‌ها اعلام می‌کنند. تصور کنید ریاستان بگوید بدون استخدام هیچ کارمند جدیدی، باید فروش بخش شما ۲۵ درصد افزایش یابد؛ چه حسی خواهید داشت؟ ناکامی مدیران در تعیین انتظارات حول یک تلاش یا هدف منجر به تغییر، نقش کلیدی در مقاومت دارد.

۳. **ترس از شکست:** بسیاری از تغییرات باعث ایجاد تردید کارکنان نسبت به توانایی‌هایشان می‌شود. این تردید باعث کاهش اعتماد به نفس و عملکرد و مانع رشد و توسعه فردی می‌شود.

۴. **از دست دادن وضعیت و یا امنیت شغلی:** تغییرات اداری و تکنولوژیکی که تهدیدی برای تغییر پایگاه‌های قدرت و یا از بین بردن مشاغل هستند، عموماً مقاومت شدیدی را ایجاد می‌کنند. مثلاً، بازنگری در ساختار شرکت، معمولاً باعث حذف مشاغل مدیریتی می‌شود؛ بنابراین جای تعجب ندارد که مدیران میانی در برابر بازنگری ساختار و سایر برنامه‌ها مانند توانمندسازی منجر به کاهش اختیار و مقامشان مقاومت کنند.

۵. **فشار همکاران:** ممکن است فردی که مستقیماً تحت تأثیر یک تغییر قرار نگرفته است نیز برای محافظت از منافع دوستان و همکاران خود در برابر تغییر مقاومت کند.

۶. **موفقیت پیشین:** موفقیت می‌تواند باعث ایجاد حس رضایت و بسندگی شود. همچنین ممکن است موفقیت پیشین به ایجاد سرسختی در برابر تغییر بیانجامد زیرا افراد به این باور می‌رسند که آنچه در گذشته کارا بوده است در آینده نیز مفید خواهد بود.

ویژگی‌های عامل تغییر: عامل تغییر کسی است که در کمک به سازمان‌ها برای مواجه شدن با مسائل قدیمی به روش‌های جدید در نقش کاتالیزور عمل می‌کند. عاملان تغییر ممکن است مشاوران خارجی یا کارکنان داخلی باشند و ویژگی‌های آن‌ها فعالیت یا عدم فعالیت است. مثلاً یک عامل تغییر که در برقراری ارتباط با کارکنان خود ناکام است یا به عنوان وضع‌کننده سیاست‌های ناعادلانه شناخته می‌شود، احتمالاً با مقاومت از سوی دریافت‌کنندگان تغییر مواجه خواهد شد. عامل مؤثر دیگر، تصور عامل تغییر از دلیل رفتار کارکنان در مواجهه با تغییرات سازمانی است. یک عامل تغییر ممکن است پرسش‌های کارکنان را به عنوان شکلی از مقاومت تفسیر کند در حالی که در واقع این پرسش‌ها تلاش‌های صادقانه‌ای برای روشن شدن روند تغییر هستند.

نقش عامل تغییر می‌تواند بسیار مهم باشد. بنابراین ضروری است از برخی اشتباهات رایج اجتناب کنید. جدول ۲.۱۶، حاوی پنج مورد از آن‌ها است. با آگاهی از این اشتباهات و اجتناب از آن‌ها، اثربخشی خود را افزایش دهید.

¹ Dispositional resistance to change

جدول ۲۰۱۶ اشتباهات رایجی که عاملان تغییر باید از آن‌ها اجتناب کنند.

تصمیماتی که باعث اخلال در سنت‌های فرهنگی یا روابط گروهی می‌شوند. با انتقال و ارتقاء افراد یا محول کردن وظایف جدید به آن‌ها، پویایی‌های فرهنگی و گروهی اغلب در وضعیت عدم تعادل قرار می‌گیرند. به دلیل عدم اطمینان ناشی از مواجه شدن با اعضای جدید تیم و انتظارات آن‌ها، مقاومت افزایش می‌یابد.

تعارضات شخصی: عوامل تغییر که خودشیفتگی، خودخواهی بیش از حد، بی‌انصافی یا هر یک از ویژگی‌های رهبران بد را نشان می‌دهند، به احتمال زیاد با مقاومت گیرندگان تغییر مواجه خواهند شد.

عدم تدبیر یا زمان‌بندی ضعیف: با ایجاد تغییر به شکلی غیرقابل درک یا در زمان نامناسب، توسط عاملان تغییر، امکان ایجاد مقاومت بی‌مورد وجود خواهد داشت. آن‌ها باید مزایای تغییر، دلیل اهمیت آن از لحاظ استراتژیک برای موفقیت سازمان و دلیل وقوع آن در برهه خاصی از زمان را توضیح دهند.

سبک رهبری ضعیف: بر اساس پژوهش انجام شده، با استفاده عامل تغییر از رهبری تحول‌آفرین و تبدیل آن به موضوعی درباره سازمان و کارکنان آن به جای خود رهبر، افراد مقاومت کمتری در برابر آن خواهند داشت.

عدم مشروعیت بخشی به تغییر: ارتباطات فعالانه و صادقانه و سیستم‌های پاداش منطبق با آن، به درک ارزش تغییر و اعتقاد به آن در دریافت‌کنندگان تغییر کمک می‌کند. عاملان تغییر همچنین باید چگونگی منجر شدن تغییر به مزایای مثبت فردی و سازمانی را توضیح دهند. آن‌ها باید درک روشنی از چگونگی تغییر شغل یا بندگان و چگونگی دریافت پاداش آن‌ها داشته باشند. مثلاً بعید است یک کارمند از تغییراتی که به نظر او مستلزم کار و فشار بیشتر و در عین حال توأم با عدم افزایش دستمزد است پشتیبانی کند.

رابطه عامل و دریافت‌کننده تغییر: به طور کلی با وجود رابطه مثبت و توأم با اعتماد میان عاملان تغییر و دریافت‌کنندگان آن، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد. اعتماد شامل ایمان متقابل به نیت و رفتار دیگران است. بی‌اعتمادی متقابل می‌تواند منجر به شکست یک تغییر غیر قابل تصور شود. مدیرانی که به کارکنان خود اعتماد دارند، فرآیند تغییر را به یک امر باز، صادقانه و مشارکتی تبدیل می‌کنند. در مقابل کارکنانی که به مدیریت اعتماد دارند، تمایل بیشتری به تلاش دارند تا شانس چیزهای مختلف را به دست آورند. در تأیید این نتیجه‌گیری، مطالعه‌ای روی کارکنان صنایع نفت و بانکداری نشان داد که یک رابطه باکیفیت بین مدیران و زیردستان آن‌ها با مقاومت کمتر در برابر تغییر ارتباط دارد.

برای جمع‌بندی مطالب گفته شده، بخش رفتار سازمانی در عمل زیر روش بسیار متفاوتی را برای مواجه شدن با مقاومت در برابر تغییر، توسط مدیر تیم کارولینا پنترز^۱ در لیگ ملی فوتبال ارائه می‌کند.

رفتار سازمانی در عمل

آیا یک رهبر جدید باید خانه را تمیز کند؟

یک رویکرد متفاوت: دیو گتلمن^۲ در دوران حرفه‌ای خود در شش تیم حرفه‌ای^۳ حضور داشت. وقتی او در سال ۲۰۱۳، مدیر عمومی کارولینا پنترز در لیگ ملی فوتبال شد، نسبت به سایر مدیران تازه‌کار در ورزش‌های حرفه‌ای، مسیر بسیار متفاوتی را در پیش گرفت. او هیچ یک از کادر مربیگری موجود را اخراج نکرد.

^۱ Carolina Panthers

^۲ Dave Gettleman

^۳ Super Bowl

استدلال او این بود که اگر به طول مثال سرمربی را اخراج کنید، چقدر طول می کشد تا مربی جدید خود را به تیم برساند؟ ممکن است ماه‌های متعددی به طول انجامد؛ بنابراین گتلمن ترجیح می داد با چیزها و افرادی کار کند که در اختیار دارد.

دلیل اخراج تیم فعلی چیست؟ احتمالاً این کار یک اقدام رایج و به اعتقاد برخی منطبق با عقل سلیم است. این احتمال وجود دارد که آن‌ها در برابر ایده‌ها و روش‌های جدید شما مقاومت کنند. آن‌ها زندگی خود را انجام کارها به شیوه‌ای خاص ساخته‌اند و به احتمال زیاد ممکن است کارها را با همین روش در پیش گیرند. تاریخچه کسب و کار پر از مثال‌هایی از مدیرانی است که پس از ورود خود قادر به استفاده از کارکنان موجود در مسیر جدید نبوده‌اند.

با این حال به نظر می رسد رویکرد گتلمن کارا بوده است. پنترز، سه سال پیاپی و نیز در لیگ حرفه‌ای در سال ۲۰۱۶ به مرحله پلی آف رسید.

دیوید گتلمن نسبت به اغلب مدیران جدید، مسیر متفاوتی را برای موفقیت در پیش گرفت. او پس از رسیدن به مدیریت کارولینا پنترز، به جای جایگزینی کادر مربی‌گری و اجرایی با افراد خود، با همان نفرات موجود فعالیت کرد.

© Darron Cummings/AP Photo

بیاندهشید

۱. فرض کنید به عنوان یک مدیر جدید در شرکتی با عملکرد ضعیف مشغول به کار شده‌اید. سه دلیل برای عدم اخراج تیم رهبری فعلی بیان کنید.

۲. سه دلیل برای اخراج احتمالی تیم رهبری موجود ارائه کنید.

۳. اگر شما یک تغییر یابنده باشید، کدام استراتژی بیشتری تأثیر را بر شما دارد؟

۴.۱۶ خوب و بد استرس

پرسش اصلی

استرس چگونه به افزایش یا کاهش اثربخشی منجر می‌شود؟

تصویر بزرگ‌تر

این بخش به بررسی یک پیامد مرتبط با اغلب تغییرات، یعنی استرس می‌پردازد. همانطور که می‌دانید، تغییر برای شما مطلوب یا نامطلوب و ممکن است هر دو نتیجه استرس‌زا باشند. درک این موضوع، به آگاهی از مزایا و کاهش هزینه‌های استرس و در نتیجه آمادگی بیشتر برای مدیریت مؤثر تغییر و بسیاری از پیامدهای سطوح مختلف چارچوب سازماندهی خواهد انجامید. برای کمک به تلاش‌تان، ضمن تعریف استرس، مدلی را معرفی می‌کنیم که به کشف عناصر فرآیند استرس و ارتقای اثربخشی فردی شما کمک خواهد کرد.

مؤسسه ملی ایمنی و بهداشت شغلی^۱، *استرس شغلی* را «به عنوان واکنش‌های زیان‌بار فیزیکی و هیجانی تعریف می‌کند که با عدم انطباق الزامات شغلی با ظرفیت‌ها، منابع یا نیازهای نیروی کار بروز می‌کند». بر اساس این تعریف، استرس می‌تواند به معنای چیزهای گوناگونی برای افراد مختلف باشد. همچنین در این تعریف استرس به عنوان یک تعامل میان عوامل فردی و موقعیتی موجود در چارچوب سازماندهی تعریف شده در این کتاب در نظر گرفته می‌شود. بنابراین بهتر است که هر دو نوع عامل را به عنوان دلایل احتمالی و روش‌های رفع استرس در نظر بگیریم. اما پیش از توضیح تفصیلی این رابطه، باید بدانیم که همه استرس‌ها بد نیستند.

استرس – خوب و بد

استرسی را در نظر بگیرید که باعث ایجاد هیجانات مثبت می‌شود، مانند هیجان به جای اضطراب. این نوع استرس باعث ایجاد انگیزه در شما برای آمادگی و یک ارائه بهتر در مدرسه یا محل کار خواهد شد. همچنین استرس مثبت باعث افزودن حس سرگرمی به اولین قرار یا شگفت‌زده شدن می‌شود. ما استرسی که با احساسات و نتایج مثبت مرتبط است را *eustress* می‌نامیم. در مقابل این موارد استرس می‌تواند مضر نیز باشد.

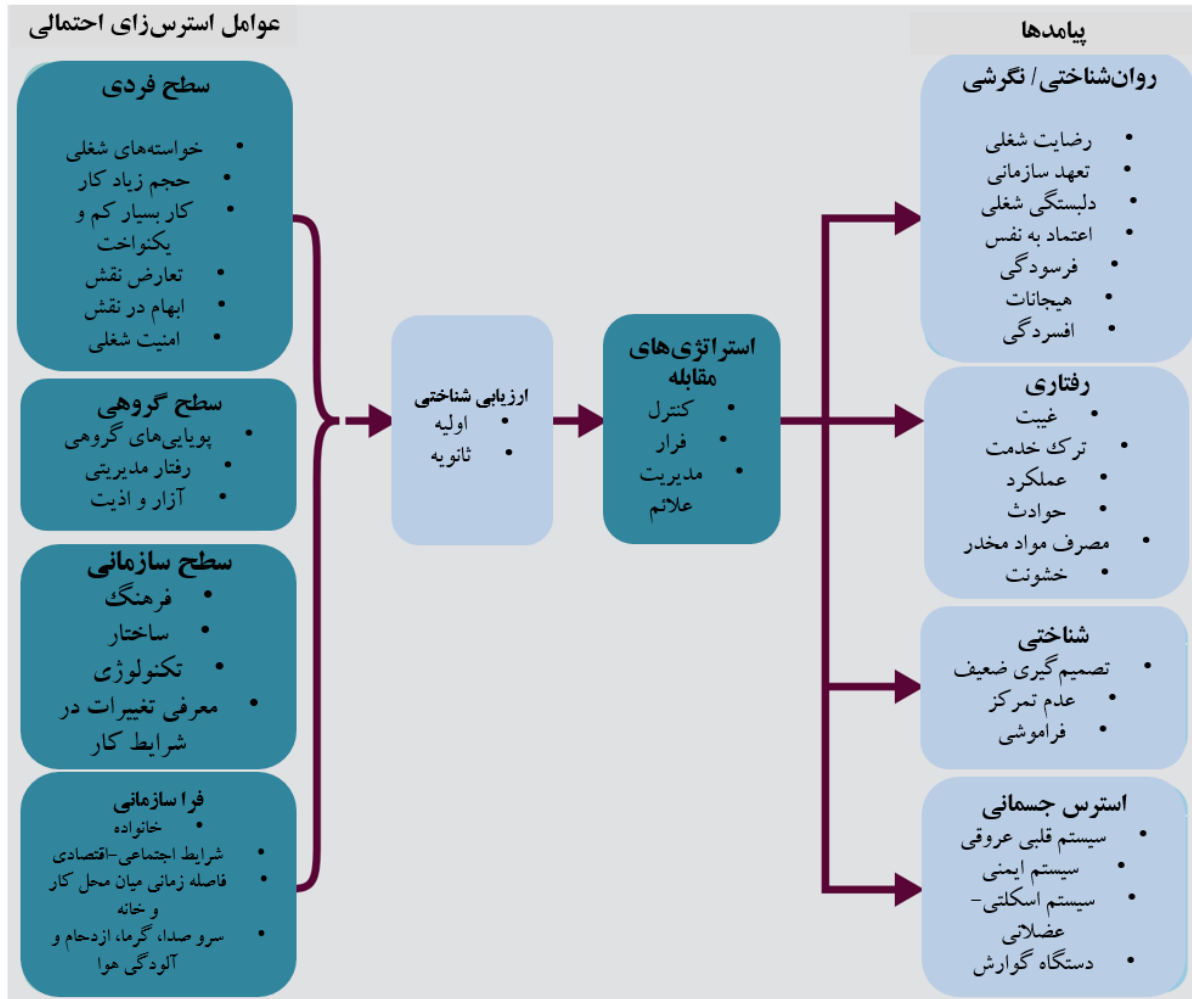
کار ما به معنای واقعی کلمه ممکن است باعث بیماریان شود. ساعات کاری طولانی، خواسته‌های غیرممکن از جانب رئیس و امنیت شغلی پایین، همگی می‌توانند بر سلامت روحی و جسمی ما تأثیر گذاشته و منجر به دردها و رنج‌های ناشی از استرس و اضطراب شوند. در موارد شدید، پیامدها ممکن است بدتر نیز باشند؛ مانند بیماری قلبی، فشار خون بالا، مصرف زیاد نوشیدنی‌های الکلی و بیماری‌های ذهنی.

برخی مطالعات تخمین می‌زنند که استرس شغلی هر ساله بیش از ۱۹۰ میلیارد دلار برای آمریکا هزینه در بر دارد. این نکات روشن می‌کند که استرس اجتناب‌ناپذیر است، یعنی تلاش شما باید در جهت مدیریت استرس و نه فرار از آن باشد.

مدل استرس شغلی

شکل ۹.۱۶، مدل جامعی از استرس شغلی را نشان می‌دهد که از تحقیقات و تجربیات روان‌شناسی و سلامت ناشی می‌شود و به درک و مدیریت مؤثر استرس در ما کمک می‌کند.

¹ The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)



شکل ۹.۱۶ مدل استرس شغلی

عوامل استرس زای احتمالی: مدل با چهار نوع عامل استرس زای احتمالی آغاز می‌شود که در واقع عواملی هستند که موجب ایجاد استرس می‌شوند. این چهار نوع عامل عبارتند از:

۱. **سطح فردی:** خواسته‌های شغلی رایج‌ترین عامل استرس زای فردی هستند اما حجم کار بیش از حد، انتظارات مبهم یا متعارض، دردهای روزمره، تصور عدم کنترل بر اتفاقات محیط کاری و ویژگی‌های شغل نیز می‌توانند موجب ایجاد مشکل شوند. یکی از شدیدترین عوامل استرس زا از دست دادن شغل است که تأثیر منفی بر جنبه‌های مختلف زندگی افراد از جمله مالی، حرفه‌ای، سلامت و روابط میان فردی می‌گذارد. در صورتی که فرصت پیشرفت در شغل خود را نداشته باشید، ترس از اخراج شدن داشته باشید یا در شغلی کار کنید که در مسیر شغلی مطلوبتان قرار ندارد، احتمالاً دچار استرس خواهید شد.

۲. **سطح گروهی:** مدیران بد با (۱) بروز رفتارهای ناسازگار، (۲) ناکامی در فراهم کردن پشتیبانی، (۳) اهمیت ندادن، (۴) ارائه راهنمایی نامناسب، (۵) ایجاد یک محیط با بهره‌وری بالا و (۶) تمرکز بر چیزهای منفی و نادیده گرفتن عملکرد خوب باعث ایجاد استرس در کارکنان می‌شوند. تجربه آزار و اذیت جنسی و قلدری نیز از جمله سایر موارد استرس زای گروهی محسوب می‌شوند. همچنین نباید از آزار و اذیت همکاران نیز به عنوان یکی از رایج‌ترین منابع مشکل‌آفرین استرس در سطح گروهی غافل شد.

۳. **سطح سازمانی:** فرهنگ سازمانی می تواند باعث ایجاد استرس شود. مثلاً، یک محیط پرفشار افزایش ترس کارکنان از عملکرد مطابق انتظار، می تواند باعث افزایش پاسخ های منجر به استرس شود. همانطور که در بخش رفتار سازمانی در عمل بعدی نشان داده می شود، بسیاری از شرکت های مطرح وال استریت به خاطر فرهنگ پرفشار خود مورد انتقاد قرار گرفته اند.

۴. **فراسازمانی:** این عوامل ناشی از خارج سازمان هستند. مثلاً تعارض های مرتبط با ایجاد توازن میان زندگی تحصیلی با زندگی کاری یا شخصی می تواند باعث ایجاد استرس شود. وضعیت اجتماعی اقتصادی - ترکیبی از درآمد نسبی، تحصیلات و اشتغال - نیز یکی دیگر از عوامل استرس زای فراسازمانی است. به عبارت دیگر افراد با سطح پایین وضعیت اجتماعی اقتصادی، استرس بیشتری دارند.

رفتار سازمانی در عمل

استرس کشنده در وال استریت

وال استریت، مرکز جهان مالی است. بسیاری از کارکنان برای متمایز کردن خود، افراط و تفریط می کنند. به گفته کوین روز^۱، نویسنده کتاب پول جوان، درباره معامله گران جوان وال استریت: «شما واقعاً نمی توانید به آسانی به چشم بیاید زیرا بیشتر کارهایی که انجام می دهید نیازی به تفکر واقعی ندارد. بنابراین تنها راه متمایز شدن استقامت محض است. افراد سخت کوش مخصوصاً جوان ترها در وال استریت موفق می شوند.»

در فیلم گرگ وال استریت، نمایش افراط و تفریط زندگی لئوناردو دیکاپریو^۲ در صنعت مالی مابه تفریح و سرگرمی است. با این حال، فشارها و استرس در زندگی واقعی افراد فعال در چنین محیط هایی اغلب طنز و زرق و برق کمتری دارد. © Moviestore collection Ltd/Alamy

از نظر تاریخی، معمول بوده است که کارمندان جوان بدون مرخصی هفته ها به طور مداوم کار کنند، از جمله کشیک منظم شبانه و گاه به گاه ۷۲ ساعت. ساعت های زیاد و استرس شدید برای بسیاری نشان افتخار است و افرادی را مشخص می کند که مایل و قادر به کار بیشتر هستند. با این حال، به دلیل برخی خودکشی ها، این موقعیت پراسترس در حال تغییر است. گرچه دلایل زیادی برای خودکشی وجود دارد، به اعتقاد بسیاری از ناظران یکی از عوامل اصلی ایجاد مشکلات در شرکت های وال استریت، استرس شغلی شدید و همه گیر بوده است. بسیاری از شرکت ها سیاست های جدیدی را برای تعدیل فرهنگ های پر استرس خود ایجاد کرده اند.

• گلدمن ساکس^۳، به کارآموزان تابستانی خود اعلام می کند که هر روز تا پیش از نیمه شب دفتر را ترک کنند. هیچکس نباید در شیفت شب کار کند. معامله گران تازه کار تمام وقت باید به جز موارد استثناء از ساعت ۹ شب جمعه تا ۹ صبح یکشنبه از دفتر خارج شوند.

• بارکلیز^۴، تحلیلگران را محدود می کند که حداکثر ۱۲ روز متوالی کار کنند.

• جی پی مورگان چیس^۵ به تحلیلگران خود اجازه می دهد تا هر ماه از یک تعطیلات آخر هفته بدون کار روزهای شنبه و یکشنبه استفاده کنند.

¹ Kevin Roose

² Leonardo DiCaprio

³ goldman sachs

⁴ Barclays

⁵ JPMorgan Chase

• بانک آمریکا در تلاش است تا مطمئن شود که کارکنان حداقل چهار روز آخر هفته را در ماه از مرخصی استفاده کنند. به طور کلی، بر اساس پژوهش انجام شده شرکت‌هایی که یک فرهنگ سلامتی و ایمنی را تقویت می‌کنند، نسبت به رقبای خود و در کل بازار عملکرد بهتری دارند. به عبارت دیگر سلامت و امنیت می‌تواند منشأ مزیت رقابتی در بازار باشد.

بیانید

۱. واکنش شما به فرهنگ قدیمی وال‌استریت - تلاش بی‌وقفه برای برد-چیست؟ درباره فرهنگ جدید چطور؟
۲. به نظر شما برخی از چالش‌های اجرای اقدامات کاهنده استرس در این شرکت‌ها چیست؟
۳. فرض کنید یک مدیرعامل در وال‌استریت هستید. نگرانی‌های شما درباره اجرای روش‌های کاهنده استرس کدامند؟

مبارزه با فرسودگی^۱: پژوهش انجام شده اخیر توسط مرکز کنترل و پیشگیری بیماری نشان می‌دهد که حدود یک سوم بزرگسالان آمریکایی (حدود ۸۴ میلیون نفر)، هفت تا هشت ساعت خواب استاندارد در شبانه‌روز را تجربه نمی‌کنند. در مطالعه دیگری پنجاه و چهار درصد از کارگران اعلام کردند که استرس کاری در اغلب اوقات با خواب آن‌ها تداخل دارد. تحقیق دیگری نیز هزینه از دست رفتن بهره‌وری را نزدیک به ۱۶۰ میلیارد دلار در سال برآورد کرده است که ۱۰ برابر هزینه غیبت کارکنان است.

همه کارکنان برخی اوقات و بسیاری از آن‌ها اغلب اوقات یا همیشه احساس خستگی می‌کنند. با اینکه این امر بسته به فرد و شغل، تأثیر واضحی بر میزان بهره‌وری دارد اما برخی اوقات اگر نگوئیم خستگی فاجعه‌بار یا کشنده ولی خطرناک است. فقط برای یک لحظه عواقب احتمالی کاپیتان‌های قایق، خلبان‌ها، رانندگان اتوبوس یا جراحان را تصور کنید! اگر افرادی که این متصدی این مشاغل هستند بیش از حد نگران نباشند، قطعاً کارفرمایان و مشتریان آن‌ها باید این نگرانی را داشته باشند.

SOURCE: U.S. Navy photo by Mass Communication Specialist 2nd Class Josue L. Escobosa/Released

فرسودگی همچنین در زمان **حضور کارکنان در محل کار در زمان بیماری^۲** نیز بروز می‌یابد؛ به عبارت دیگر **موقعی که کارکنان علیرغم حضور در محل کار، کماکان بیمار هستند و در بهره‌وری کار نقشی ندارند.** هر ساله تعدادی تصادف مرگبار اتوبوس و قطار رخ می‌دهد و بخشی از آن‌ها در نهایت به اشتباه راننده و کم‌خوابی نسبت داده می‌شود. و ۳۰ درصد از افسران پل (ناوبران) از شرکت‌های دریایی که در دریای شمال فعالیت می‌کنند، اعلام کردند که در خارج از دریا بیشتر روزها خواب و استراحت کافی ندارند و علاوه بر فشار شغلی، عدم خواب کافی دلیل اصلی استرس کاری آن‌ها است. شما و کارفرمایان می‌توانید چند اقدام را برای مقابله با فرسودگی و آثار منفی آن انجام دهید.

۱. **جذب نیروی انسانی:** برای پوشش حجم کاری، به میزان مناسب نیروی انسانی جذب کنید. این موضوع به خصوص برای شرکت‌هایی ضروری است که تعدیل نیرو داشته‌اند زیرا به احتمال زیاد همان میزان کار را بین تعداد کمی از کارکنان تقسیم می‌کنند.

۲. **زمان بندی:** به منظور کسب اطمینان از وجود زمان کافی برای خواب کارکنان، هنگام برنامه‌ریزی برای آن‌ها، زمان اضافه کار و رفت و آمد را نیز در نظر بگیرید. مراقب باشید که ریتم‌های شبانه‌روزی افراد را با برنامه‌های کاری دیوانه‌وار- شب‌ها، روزها و دوباره شب- به هم نزنید.

۳. **محیط:** نور، صدا، دما و سایر عناصر محل کار نیز می‌توانند تأثیر نامحسوس ولی معناداری بر فرسودگی کارکنان داشته باشند.

۴. **آموزش:** کارکنان را برای مدیریت بهتر خواب و عوامل مؤثر بر آن آموزش دهید. تحت پوشش بیمه ارائه شده کارفرما در آوردن غربالگری اختلال خواب نیز مفید است؛ زیرا بسیاری از افراد دارای مشکلات بالینی/بهداشتی کاهنده کمیت و کیفیت خواب هستند.

¹ fatigue

² presenteeism

ارزیابی‌های شناختی: احتمالاً این عبارت را شنیده‌اید که: «مهم این نیست که چه اتفاقی برای شما می‌افتد، بلکه نحوه واکنش شما مهم است.» این جمله در اصل ارزیابی شناختی را توضیح می‌دهد؛ فرآیندی که در قالب آن معنای اتفاقات و خواسته‌ها را در زندگی خود ارزیابی می‌کنید. به عبارت دیگر، آنچه در واقع باعث ایجاد استرس توسط عوامل استرس‌زا می‌شوند، شیوه‌ای است که درباره آن‌ها می‌اندیشیم. دو نوع ارزیابی بر اینکه آیا ما یک عامل استرس‌زای خاص را به عنوان استرس تجربه می‌کنیم و نیز میزان استرس‌زا بودن آن تأثیر دارند.

۱. **ارزیابی‌های اولیه، ادراک‌هایی از این هستند که آیا یک عامل استرس‌زا غیرمرتبط، مثبت یا منفی است.** ارزیابی‌های ابتدایی منفی بیشترین ارتباط را به بحث فعلی ما دارند زیرا نشان می‌دهند که آیا ما یک موقعیت یا عامل استرس‌زا را مضر، تهدیدآمیز یا چالش‌برانگیز می‌دانیم.

۲. **ارزیابی‌های ثانویه، ادراک‌های ما از چگونگی توانایی مقابله ما با یک خواسته مشخص هستند.** در ارزیابی ثانویه، ما این موضوع را در نظر می‌گیریم که کدام استراتژی مقابله در دسترس است و کدام یک بیشترین کمک را به رفع موقعیت استرس‌آفرین می‌کند.

در مجموع، این ارزیابی‌ها، بر انتخاب ما از راهبردهای مقابله و در نتیجه پیامدهای بعدی تأثیر می‌گذارند.

استراتژی‌های مقابله: استراتژی‌های مقابله، رفتارها و شناخت‌ها (افکار) مورد استفاده ما در یک موقعیت هستند. میزان تناسب و در نتیجه موفقیت هر یک از این استراتژی‌ها به عوامل فردی و موقعیتی بستگی دارد. افراد از ترکیبی از سه رویکرد برای مقابله با عوامل استرس‌زا و استرس استفاده می‌کنند (شکل ۹.۱۶). اولین مورد یا **استراتژی کنترل^۱**، رفتارها یا شناخت‌هایی هستند که مستقیماً **مسائل را پیش‌بینی و حل می‌کنند.** یک استراتژی کنترل، دارای لحن پذیرش مسئولیت است. برخی مثال‌های آن شامل صحبت با استاد یا ریاستان درباره سردرگمی ناشی از حجم کاری و مسئولیت‌ها یا مواجه شدن با فردی است که شایعات منفی را پخش می‌کند. برخی از پژوهش‌ها سلامتی و برخی مزایای دیگر را ناشی از استراتژی کنترل می‌دانند. افراد دارای عزت نفس بالا، خودکارآمدی و مهارت‌های حل مسئله، بیشتر مستعد استفاده از این استراتژی هستند.

در استراتژی‌های طفره رفتن^۲، شما از عوامل استرس‌زا اجتناب کرده یا آن‌ها را نادیده می‌گیرید. این استراتژی‌ها زمانی مفیدند که شما کنترلی بر عوامل استرس‌زا یا دلایل آن‌ها نداشته باشید. اگر رئیس شرکت شما فردی غیرقابل پیش‌بینی و ناخوشایند باشد اما خوشبختانه سرپرست مستقیم شما نباشد، به جای استفاده از استراتژی کنترل، بهترین کار، اجتناب و طفره رفتن از مواجه شدن با او است.

استراتژی‌های مدیریت علائم^۳، بر کاهش علائم استرس تمرکز دارند و شامل تمدد اعصاب^۴، مراقبه، استفاده از دارو^۵ و تمرین هستند. رفتن به تعطیلات روش خوبی برای کاهش علائم استرس است. یکی از نویسندگان این کتاب برای کاهش استرس با حیوان خانگی خود بازی می‌کند.

¹ control strategy

² Escape strategies

³ Symptom management strategies

⁴ relaxation

⁵ medication

پیامدهای استرس: استرس پیامدهای روان‌شناختی، نگرشی، رفتاری، شناختی و سلامت جسمی دارد. علاوه بر تجارب شخصی خود، پژوهش‌های زیادی آثار منفی استرس ادراک شده را بر بسیاری از جنبه‌های زندگی نشان می‌دهند. استرس محیط کار، با آثار نامطلوب بر بسیاری از پیامدهای چارچوب سازماندهی یادگیری و به‌کارگیری رفتار سازمانی ارتباط دارد:

- کاهش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رفتارهای شهروندی سازمانی، هیجانات مثبت و عملکرد.
- افزایش درماندگی هیجانی، فرسودگی، غیبت و ترک خدمت.

البته، آثار نامطلوب فراتر از این موارد نیز هستند. استرس با بسیاری از رفتارهای مخرب کاری مانند فریاد زدن، استفاده از کلمات نامناسب و خشونت نسبت به سایرین و همچنین استفاده مکرر از نوشیدنی‌های الکلی و مصرف مواد مخدر مرتبط است. این پیامدهای استرس برای افراد و سازمان‌ها هزینه زیادی دارند. در نهایت اینکه بسیاری از شواهد تأثیر منفی استرس بر سلامت جسمی و روانی را تأیید می‌کنند. استرس باعث مشکلات سلامتی جسمانی و ذهنی زیر می‌شود:

- توانایی کمتر برای دفع بیماری و عفونت.
- فشار خون بالا.
- سردردهای تنشی.
- کمردرد.
- مشکلات گوارشی.
- سلامت روان شناختی.

به نظر ما فقط فکر کردن درباره این مشکلات نیز استرس‌زا است! این بخش را با ارائه مثالی از نحوه تلاش یک شرکت برای کاهش استرس کارکنانش به پایان می‌رسانیم.

رفتار سازمانی در عمل

باری دی‌روزاریو دی‌لورنزو، تبلیغات، بازاریابی و استرس کارکنان را بسیار جدی می‌پندارد!

آژانس تبلیغاتی باری دی‌روزاریو دی‌لورنزو^۱، واقع در مینه‌سوتا، دارای یک فرهنگ بسیار مردم‌محور است. علاوه بر باز و محرک بودن محیط کار برای ایجاد تعامل، رهبری شرکت نیز امور را بسیار پیش برده است و به هر یک از ۱۸ کارمندش، ۵۰۰ ساعت مرخصی با حقوق برای دنبال کردن علایقشان ارائه می‌دهد.

موقعیت: شرکت در حال ورود به فصل کند تابستان بود و استوارت روزاریو، رئیس و مدیر خلاق آژانس، به جای پرداخت دستمزد به کارمندان برای صرفاً حضور در محل کار یا فعالیت کمتر از یک روز کامل، به آن‌ها گفت ۵۰۰ ساعت وقت بگذارند تا کاری را انجام دهند که به دلیل عدم وجود زمان تا کنون موفق به انجام آن نشده‌اند (آن را به عنوان چهار سال تعطیلات در یک تابستان در نظر بگیرید!). دی‌روزاریو اعلام کرد که هیچ کاری نکردن یک گزینه نیست و کارکنان باید چیز خاصی را شناسایی، برای آن برنامه‌ریزی و آن را اجرا کنند.

کارکنان چه کردند؟ چیزی بیش از این داستان وجود دارد. آژانس، ذخایر نقدی قابل توجهی ایجاد کرده بود و تصمیم گرفت پیش از درخواست و شروع به کار جدید، پروژه ۵۰۰ ساعته را تکمیل کند. البته به مشتریان فعلی خدمات داده می‌شود ولی حقوق کارکنان از

¹ Barrie D'Rozario DiLorenzo (BD'D)

ذخایر موجود پرداخت می‌شود. برخی کارکنان به سفر رفتند، یکی از آنان موسیقی ساخت، دیگری نقاشی کرد و یکی نیز یک قلاده سگ طراحی کرد. گرچه اجباری در کار نبود اما اغلب انتخاب‌های کارکنان با روح شرکت یعنی، خلاق و مشتاق بودن سازگار بودند.

محرك‌ها و مزایا: برای سرپا ماندن شرکت در این مدت، از کارکنان انتظار می‌رفت تا زمان خود را تنظیم کنند- ۲۵ درصد برای کار آژانس و ۷۵ درصد برای پروژه علاقه‌مندی.

به اعتقاد دی‌روزاریو، این ۵۰۰ ساعت باعث بهبود آژانس خواهد شد که البته این موضوع هیچ گاه هدف اصلی او نبود. به گفته وی: «راستش را بخواهید، امید بزرگ من به این امر این است که وقتی آن‌ها برگشتند، افراد متوجه کارهایی می‌شوند که قصد انجام آن را داشتید و همیشه می‌توانستید انجام دهید و جایی برای آن در زندگی خود پیدا کنید. سال به سال ما اجازه می‌دهیم که خورشید رویاهایمان غروب کند زیرا نمی‌توانیم وقت بگذاریم. بنابراین شاید زمان آن باشد که به دنبال آن‌ها برویم».

بیان‌دیشید

۱. اگر در حال حاضر کارمند این آژانس باشید، به نظرتان این پروژه ۵۰۰ ساعت چه تأثیری بر شما دارد؟
۲. به نظرتان چه تأثیری بر استرس و دلبستگی کارکنان دارد؟

۵.۱۶ مدیریت اثربخش تغییر و استرس

پرش اصلی

دانش و ابزارهای رفتار سازمانی چگونه به مدیریت اثربخش تغییر و استرس کمک می‌کنند؟

تصویر بزرگ‌تر

این فصل و این کتاب را با ارائه پیشنهادهای کاربردی درباره چگونگی مدیریت تغییر و استرس به پایان می‌رسانیم. از آنجا که تغییر سازمانی اغلب دارای پیامدهایی برای تقریباً همه عناصر چارچوب سازماندهی است، فرصت بسیار عالی برای تثبیت و به کارگیری دانش به دست آمده در این کتاب وجود دارد. رفتار سازمانی ابزارهای کاربردی بسیاری برای تبدیل شما به یک مدیر مؤثر تغییر فراهم می‌کند. به طور خاص نحوه استفاده از مدل سیستم‌ها را توضیح خواهیم داد که پیش‌تر درباره برنامه‌ریزی و تشخیص استراتژیک آموخته‌اید. در ادامه توصیه‌هایی برای نحوه غلبه بر مقاومت در برابر تغییر و مدیریت استرس و متعاقب آن نکاتی کاربردی برای مدیریت موفق تغییر ارائه خواهیم کرد.

به کارگیری مدل سیستمی تغییر – برنامه‌ریزی و تشخیص استراتژیک

دو روش برای به کارگیری مدل سیستمی تغییر وجود دارد. اولین مورد به عنوان یک عامل کمکی در طول فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (چرا به تغییر نیاز است؟) و دومین مورد نیز کمک به شناسایی اهداف ضروری تغییر است (چه چیزی و چگونه تغییر کند؟). این دو مورد در کنار یکدیگر می‌توانند در تدوین و اجرای تغییر اثربخش سازمانی به رهبران و مدیران کمک کنند (شکل ۶.۱۶ را ملاحظه کنید). با استفاده از بخش کاربرد حل مسئله زیر، مدل سیستمی تغییر را برای شناسایی مسائل و اهداف تغییر به کار بگیرید.

کاربرد حل مسئله

وضعیت اورژانسی در بخش اورژانس

چندی پیش، این فقط بیماران نبودند که در بخش اورژانس بیمارستان دانشگاه کلرادو^۱ مشکل داشتند؛ بلکه خود بخش اورژانس مشکل داشت. اولین مسئله رایج در تمام واحدهای اورژانس کشور ازدحام زیاد بود. تعداد بیمارانی که وارد بخش‌های اورژانس می‌شوند افزایش یافته بود زیرا افراد بیشتری علاوه بر نیاز به کمک پس از تصادف‌ها و حوادث، برای دریافت مراقبت‌های اولیه درمانی نیز از بخش اورژانس استفاده می‌کردند. از دیدگاه بیمارستان، این باعث می‌شد واحد اورژانس به یک وجه مشترک مهم بین بیمار و خدمات سرپایی تبدیل شود که در آن بسیاری از بیماران بستری و دیگران درمان شده و به خانه فرستاده می‌شوند.

وضعیت بحرانی: بخش اورژانس دانشگاه کلرادو، مسائل دیگری نیز داشت. بسیاری از بیماران به دلیل سرخوردگی ناشی از زمان انتظار غیرقابل قبول، بدون درمان شدن، بیمارستان را ترک و به بیمارستان‌های رقیب می‌رفتند. بخش اورژانس همچنین دست کم یک سوم از هر روز را به تماس‌های انحرافی درخواست آمبولانس مشغول بود؛ به این معنی که قادر به پذیرش بیماران اضافه نبود و به دلیل شلوغی زیاد بخش باید آن‌ها را به جای دیگری می‌فرستاد. فرآیندها، سیاست‌ها و اقدامات نیز ناکارآمد بود؛ یعنی درمان بیماران پذیرش شده نیز زمان زیادی می‌برد. همه این موارد به روابط با پزشکان و سایر ارائه‌دهندگان خدمات اورژانس ارجاع دهنده بیماران به بیمارستان دانشگاه کلرادو، خدشه وارد کرد.

¹ University of Colorado Hospital's Emergency Department (ED)

سایر پیامدها: نمرات رضایت بیماران و پرسنل بد نبود؛ بلکه افتضاح بود. عجیب نبود که به دلیل شکایات بیماران از کیفیت پایین و نقض مقررات، منجر به بازدیدها تقریباً هفتگی از بخش بهداشت عمومی دانشگاه کلرادو شد. همچنین کلرادو به عنوان یک بیمارستان آموزشی به یک مقصد نامطلوب برای افراد مستعد در همه مراحل حرفه پزشکی آنها تبدیل و در نتیجه هدف بیمارستان و مدرسه درمانی مبنی بر یک رهبر فکری نوآور بودن تضعیف شد.

مطابق با نتیجه گیری دکتر ریچارد زین^۱، سرپرست جدید بخش اورژانس، این بخش «کوچک، شلوغ و ناکارآمد بود».

دلایل بالقوه: دلایل متعدد بودند. بیمارستان بسیار جزیره ای بود. بخش اداری یک رابطه ما در مقابل آنها با کارکنان بخش درمانی تفکیک شده بر اساس تخصص و موقعیت داشت. پزشکان، پرستاران، کارکنان بخش انطباق قوانین، کارکنان بخش مالی و سایر ذینفعان اغلب اهداف و فرآیندهای مخصوص خود و کارویژه های تکراری (مانند استخدام و بودجه بندی) را داشتند که باعث می شد توجه به تجربه و رضایت بیمار به عنوان اولویت اصلی سازمان و همه کارکنان آن کم شود.

مشکلاتی مانند نیازهای پرسنلی اغلب در زمینه های کاربردی به خصوصی و به طور محدود در نظر گرفته می شد و راه حل ها به اشتراک گذاشته نمی شد. در نتیجه، بسیاری مسائل مشابه، چندین بار توسط افراد مختلف رفع و موجب صرف زمان، هزینه و استعداد تکراری می شد.

یکی دیگر از دلایل برای مشکلات فقدان داده های درمانی بیماران بود. برای برخی حوزه ها (مانند پرستاران، پزشکان و تکنسین ها) داده های وظایف مربوط به هر کس را گردآوری شد اما برای سایر حوزه ها این اتفاق نیفتاد. درست است که این موضوع چندان باعث خطر برای بیماران نمی شد اما همواره مشخص نبود که چه کسی چه کاری را باید انجام دهد و آیا بهترین فرد برای انجام آن کار است یا خیر. در نتیجه، استفاده از استعدادهای ناکارآمد بود؛ مثلاً تکنسین ها و پزشکان مراقبت های پرستاری را ارائه می کردند و پرستاران مراقبت تکنسین ها را به عهده داشتند.

فرض کنید شما دکتر زین هستید و به تازگی سرپرستی بخش اورژانس را به عهده گرفتید. با استفاده از رویکرد سه مرحله ای حل مسئله، مشکلات واحد اورژانس بیمارستان کلرادو را ارزیابی و برای آن راهکار ارائه کنید.

بکارگیری رویکرد سه مرحله ای حل مسئله

گام اول: مسائل واحد اورژانس دانشگاه بیمارستان کلرادو را تعریف کنید.

گام دوم: دلایل احتمالی را شناسایی کنید.

گام سوم: پیشنهادات خود را ارائه دهید.

چگونگی غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

پیش تر اشاره کرده ایم که مقاومت، شکلی از بازخورد است و مدیران باید پیش از تلاش برای غلبه بر آن، دلیل وقوع آن را شناسایی کنند. آنها می توانند با استفاده از در نظر گرفتن میزان نقش سه منشأ مقاومت ارائه شده در شکل ۸.۱۶، در مسئله این کار را کنند.

واکنش در برابر ویژگی های کارکنان: وقتی کارکنان متوجه شوند که هزینه های شخصی تغییر از مزایای آن بیشتر است، در برابر آن مقاومت می کنند. در این صورت توصیه می شود تا مدیران:

۱. بیشترین اطلاعات ممکن را درباره تغییر در اختیار کارکنان قرار دهند.

¹ Dr. Richard Zane

۲. کارکنان را از دلایل تغییر آگاه کنند.

۳. جلساتی را برای پاسخ به پرسش‌های کارکنان درباره تغییر برگزار کنند.

۴. فرصتی را فراهم آورند تا کارکنان درباره چگونگی تأثیرگذاری تغییر پیشنهادی بر آن‌ها بحث کنند.

سرجیو مارکیونه^۱، مدیرعامل فیات^۲ و کرایسلر^۳، نقش اساسی در نجات کرایسلر طی بحران مالی داشت. از او به عنوان یک عامل تغییر دارای مهارت در صنعت خودرو یاد می‌شود.

© Bill Pugliano/Getty Images

ارتقای روابط عامل تغییر-کارمند: چهار توصیه ارائه شده، با افزایش سطح اعتماد میان طرفین باعث ارتقای رابطه عامل و پذیرنده تغییر نیز خواهد شد.

وقتی سرجیو مارکیونه، به عنوان مدیرعامل کرایسلر موتورز برگزیده شد، شرکت در شرایط سختی قرار داشت. دولت آمریکا با تصاحب یک موقعیت بزرگ مالکیت باعث نجات آن شد. مارکیونه می دانست که باید برای تقویت امور مالی، بهبود محصول خطوط، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد اقدامی جدی انجام دهد. همچنین او می دانست که برای موفقیت، باید به ۶۰۰۰۰ کارمند شرکت نیز متعهد باشد. او عامل تغییر بود که به شدت نیازمند روابط سازنده با دریافت کنندگان تغییر بود. در همین راستا او بیشتر ۶ میلیارد دلار بودجه نجات را برای ارتقای تکنولوژی طراحی و تولید خودرو هزینه و بسیاری از عملیات و محصولات کرایسلر را با دیگر کارخانه تحت مدیریتش یعنی فیات ادغام کرد. همچنین او با دادن قدرت و کنترل بیشتر به مدیرعامل و تغییر ساختار سازمان به نحوی که ۲۶ مدیر اصلی مستقیماً به او گزارش دهند، نقش رئیس شرکت را کاهش داد.

اجرای فرآیندها و اقدامات سازمانی: در اینجا نیز چارچوب سازماندهی می تواند بسیار مفید باشد. ضمن اینکه، مدیران تصور کنند که افراد آگاهانه در برابر تغییر مقاومت می کنند. مقاومت در برابر تغییرات سازمانی اغلب ناشی از برخی موانع در محل کار، مانند طراحی شغلی یا اقدامات مدیریت عملکرد است که تغییر را دشوار کرده یا با منافع شخصی کارمند در تضاد می باشد. به عنوان مثال، اگر کارکنان هنوز برای خدمات رسانی به مشتریان فقط از طریق پست الکترونیکی و تلفن پاداش دریافت می کنند، انتظارات آن‌ها برای ارائه خدمات به مشتریان به شیوه‌ای جدید که نیاز به ملاقات حضوری سه ماهه دارد، احمقانه است. به عبارت دیگر، ساختار سازمانی یا روش‌های مدیریت عملکرد، نسبت به مقاومت مستقیم یا ارادی، نشان دهنده موانع بزرگتری در برابر تغییر هستند. بنابراین، اگر کارکنان کماکان برای انجام کارهای خود به شکل قدیمی پاداش دریافت می کنند، غیرواقع بینانه یا حتی احمقانه است که انتظار انجام متفاوت کار را از ایشان داشته باشیم.

مدیریت باید بازخورد کارکنان را درباره موانع احتمالی مؤثر بر توانایی یا تمایل آن‌ها برای پذیرش تغییر به دست آورد. در پایان، عاملان تغییر نباید به خاطر مقاومت کارکنان از اصلاح عناصر مورد نظر برای تغییر یا رویکرد خود برای تغییر بترسند. اگر افراد بر اساس دلایل متقن مقاومت می کنند، عاقلانه است که اصلاح طرح را مد نظر قرار دهید.

استفاده از یک رویکرد اقتضایی برای غلبه بر مقاومت: همان طور که در این کتاب آموخته‌اید، مدیران اثربخش، از دانش و ابزارهای متناسب با الزامات موقعیت استفاده می کنند (یک اندازه برای همه مناسب نیست). بنابراین برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر یا

¹ Sergio Marchionne

² Fiat

³ Chrysler

اجتناب از آن نیز استفاده از یک رویکرد اقتضایی پیشنهاد می‌شود. جدول ۳.۱۶، شش استراتژی مدیریتی متناسب با موقعیت‌های مختلف و مزایا و معایب مربوط به هر یک را توضیح می‌دهد.

جدول ۳.۱۶ شش استراتژی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر

معایب	مزایا	رایج برای استفاده در	رویکرد
در صورت مشارکت تعداد زیادی از افراد، زمان بر است.	در صورت متقاعد شدن، افراد اغلب در اجرای تغییر کمک خواهند کرد.	اطلاعات وجود ندارد یا اطلاعات و تحلیل ناقص وجود دارد.	آموزش و ارتباط
در صورت طراحی یک تغییر نامناسب توسط مشارکت کنندگان، زمان بر است.	افراد مشارکت کننده به اجرای تغییر متعهد هستند و همه اطلاعات مرتبط آن‌ها در برنامه تغییر استفاده می‌شود.	آغازگران تغییر همه اطلاعات مورد نیاز برای طراحی تغییر را ندارند و سایر افراد قدرت زیادی برای مقاومت دارند.	مشارکت و سهیم شدن
ممکن است زمان بر، پرهزینه و ناموفق باشد.	هیچ رویکرد دیگری برای مسائل انطباق مفید نیست.	افراد به دلیل مسائل انطباق مقاومت می‌کنند.	تسهیل و پشتیبانی
در صورت هشدار به دیگران نسبت به مذاکره برای انطباق، بسیار پرهزینه است.	برخی اوقات اجتناب از مقاومت زیاد، نسبتاً آسان است.	برخی افراد یا برخی گروه‌ها به وضوح در یک تغییر شکست خواهند خورد و آن گروه قدرت قابل ملاحظه‌ای برای مقاومت دارد.	مذاکره و توافق
اگر افراد احساس بازپچه شدن را کنند، باعث مشکلات بعدی می‌شود.	راه حل نسبتاً سریع و کم هزینه‌ای برای مسائل مقاومت است.	سایر تکنیک‌ها بی‌فایده یا بسیار پرهزینه باشند.	اعمال نفوذ و همکاری
اگر افراد از آغازگران تغییر عصبانی شوند، می‌تواند مخاطره‌آمیز باشد.	سریع و قادر به غلبه بر هر نوع مقاومتی است.	سرعت بسیار ضروری است و آغازگران تغییر دارای قدرت قابل توجهی هستند.	اجبار صریح و ضمنی

SOURCE: **Choosing Strategies for Change**, by J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, March/April 1979. Copyright 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation.

چگونگی مدیریت استرس

به دلیل تأثیر استرس بر بسیاری از پیامدهای سطوح چارچوب سازماندهی، استفاده روزافزون سازمان‌ها از مجموعه‌ای از برنامه‌های کاهش استرس، برای کمک به مواجهه کارکنان با آن عجیب نیست. در ادامه برخی از آن‌ها را مرور می‌کنیم که می‌تواند برای شما، سایر کارکنان و کارفرمایان مفید باشند.

تکنیک‌های کاهش استرس: پنج مورد از رایج‌ترین تکنیک‌های مورد استفاده برای کاهش استرس، رهاسازی عضلات^۱، بازخورد زیستی^۲، مراقبه، بازسازی شناختی^۳ و سلامتی فراگیر^۴ هستند که هر یک به شیوه‌ای متفاوت برای مقابله با استرس مورد استفاده قرار می‌گیرند (جدول ۴.۱۶).

فراتر از مزایای همه این تکنیک‌ها، پژوهش انجام شده نشان می‌دهد که فعالیت‌های اوقات فراغت مانند تماشا یا انجام ورزش، خرید و مطالعه نیز در مقابله با استرس مفید هستند و در صورت انگیزش درونی شما برای انجام این فعالیت‌ها، اثربخشی آن‌ها، افزایش می‌یابد. اما آنچه ثابت شده این است که یکی از اثربخش‌ترین تکنیک‌ها بازسازی شناختی است.

¹ muscle relaxation

² biofeedback

³ cognitive restructuring

⁴ holistic wellness

جدول ۴.۱۶ تکنیک‌های کاهش استرس

تکنیک	چگونگی کارکرد	ارزیابی
رهاسازی عضلات	تنفس آرام و عمیق و رهاسازی نظام‌مند کشش عضلات باعث کاهش تنش می‌شود.	کم‌هزینه و آسان برای استفاده؛ نیازمند یک فرد آموزش دیده حرفه‌ای برای اجرا.
بازخورد زیستی	مانیتورهای الکترونیکی افراد را برای تشخیص کشش عضلانی آموزش می‌دهند؛ در ادامه از رهاسازی عضلات برای کاهش این نشانه استرس استفاده می‌شود.	در گذشته به دلیل هزینه تجهیزات، گران بود، اما اکنون با ارزان‌تر شدن تجهیزات می‌توان از آن‌ها برای ارزیابی اثربخشی سایر برنامه‌های کاهش استرس استفاده کرد.
مراقبه	تمرین کنندگان اغلب از طریق دنبال کردن یک رویه ساختارمند برای کاهش چشمگیر استرس ذهنی و با دور کردن افکار از خود، آرام می‌گیرند.	کم‌هزینه‌ترین، آسان برای اجرا و قابل تمرین در اکثر مکان‌ها.
بازسازی شناختی	افکار غیرمنطقی یا ناسازگار شناسایی و با افکار منطقی جایگزین می‌شوند.	پرهزینه؛ زیرا نیازمند یک روان‌شناس یا مشاور آموزش دیده
سلامتی فراگیر	یک رویکرد وسیع بین رشته‌ای که با پشتیبانی از تلاش افراد برای رفاه فردی در همه جنبه‌های زندگی، فراتر از کاهش استرس است.	مستلزم هزینه زیادی نیست اما از لحاظ رفتاری به تغییرات دشوار سبک زندگی نیاز دارد.

مراحل پنجگانه بازسازی شناختی: بسیاری از ابزارهای رفتار سازمانی مثبت از جمله تقویت هیجانات مثبت، استفاده از ذهن آگاهی، شکوفایی و توسعه یک جو سازمانی مثبت در اجتناب از استرس و کاهش آن به شما کمک می‌کنند. علاوه بر این موارد، دنبال کردن فرآیند پنج مرحله‌ای بازسازی شناختی در جلوگیری از تفکر بدبینانه درباره یک رویداد یا مسئله کمک می‌کند. در ادامه این مراحل توضیح داده شده‌اند.

الف) رویداد یا مشکل را بیان کنید. مثلاً:

هم‌خانه من در حال جابه‌جایی است و من به تنهایی توان پرداخت اجاره را ندارم.

ب) عقاید خود را درباره رویداد یا مسئله فهرست کنید.

هیچ احتمالی برای یافتن هم‌خانه جدید نمی‌بینم و ممکن است من نیز نیاز به جابه‌جایی داشته باشم. ممکن است نیاز باشد به خانه برگردم و مدرسه را ترک کنم. کاش می‌توانستم از والدینم تقاضای پول کنم اما آن‌ها واقعاً توان پرداخت هزینه اجاره من را ندارند. می‌توانم به یک آپارتمان تک نفره در یک منطقه بد شهر نقل مکان کنم.

پ) پیامدهای عقاید خود را شناسایی کنید.

من برای ترم تابستان به خانه بازخواهم گشت و در پاییز بازخواهم گشت.

پ) یک استدلال متقابل برای افکار و عقاید اولیه خود ارائه دهید، افکار بدبینانه عموماً واکنش‌هایی بیش از حد هستند، بنابراین اولین گام تصحیح افکار نادرست یا تحریف شده است.

من هزینه‌های خود را به دقت بررسی نکرده‌ام و ممکن است بتوانم هزینه آپارتمان را تأمین کنم. حتی اگر در حال حاضر قادر به انجام این کار نباشم، می‌توانم از طریق یک شغل پاره‌وقت هزینه‌های اضافی را پوشش دهم. می‌توانم در وبسایت نیازمندی‌های کرگزیست^۱ یا روزنامه مدرسه برای یک هم‌خانه‌ای جدید آگهی کنم. نباید یک هم‌خانه بد را بپذیرم اما بدترین حالت این است که مجبور به پرداخت هزینه‌های اضافی برای یک ترم تحصیلی شوم.

ت) احساس انرژی و قدرت خود را در آن لحظه توصیف کنید.

من انگیزه دارم که یک هم‌اتاقی جدید و یک شغل پاره‌وقت پیدا کنم. من در طول دوران کالج از خود مراقبت کرده‌ام و دلیلی ندارد که قادر به حل این مسئله مقطعی نباشم.

فعالیت عملی

به‌کارگیری دانش بازسازی شناختی

۱. یک عامل استرس‌زا، ترجیحاً در مدرسه یا محل کار را در نظر بگیرید.
۲. چگونگی امکان استفاده از مراحل پنج‌گانه بازسازی شناختی را توضیح دهید.
۳. آیا نسبت به توانایی خود برای غلبه بر این عامل استرس‌زا یا کاهش آن احساس اعتماد به نفس بیشتری می‌کنید؟
۴. آیا استفاده از این طرح باعث احساس بهتر شما و استرس کمتر می‌شود؟

پژوهش‌ها و اقدامات انجام گرفته حاکی از عملکرد مناسب این تکنیک در طول زمان است. مهم این است که به فرآیند پنج مرحله‌ای پایبند بمانید و منتظر نتایج آنی نباشید.

جمع‌بندی – نکاتی برای مدیران در مدیریت تغییر

این فصل و کتاب را با توجه مجدد به چارچوب سازماندهی به پایان می‌رسانیم. اکنون متوجه می‌شوید که هر دو نوع ورودی عوامل فردی می‌توانند تأثیر زیادی بر آنچه نیازمند تغییر است، چگونگی تغییر آن و موفقیت نهایی هر ابتکار تغییر داشته باشند و شما می‌دانید که فرآیند همیشه مهم است. کارکنان در صورتی که ادراک منصفانه‌ای از تدوین و اجرای فرآیند داشته باشند، واکنش مثبت‌تری به تغییرات نامطلوب از نظر شخصی حتی تعدیل نیرو خواهند داشت. در واقع، ممکن است کارکنان هنوز ناراضی باشند اما نه میزانی که اجرای تغییرات را غیرمنصفانه تصور کنند.

بنابراین مدیران اثربخش تغییر عوامل ورودی و فرآیندهای هر تلاش منجر به تغییر مشخص را با دقت در نظر می‌گیرند زیرا آن‌ها عوامل تعیین‌کننده حیاتی پیامدهای چارچوب سازماندهی هستند و احتمالاً پیامدهای چارچوب سازماندهی با اهداف یک تغییر مشخص مانند رضایت کارکنان، عملکرد تیم و شهرت سازمانی همپوشانی دارند. بنابراین ممکن است بخواهید پایان کار را در ذهن خود در نظر بگیرید؛ همانطور که در بخش به‌کارگیری رفتار سازمانی بعدی حاوی پنج نکته کلیدی برای مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر این چنین پیشنهاد شده است.

¹ Craigslist

به کارگیری رفتار سازمانی

پنج نکته کاربردی برای تغییر اثربخش

می‌توانیم این پیش‌بینی دقیق را داشته باشیم که آینده شما شامل تغییر و استرس مرتبط با آن است. با وجود آسان نبودن پذیرش تغییر، در اینجا بهترین توصیه‌ای خود را برای کمک به زمینه‌چینی به نفع خود و افزایش شانس موفقیتتان ارائه می‌کنیم. گرچه برخی از این توصیه‌ها به طور خاص به نقش مدیر مرتبط است اما همه آن‌ها به شما در هر سطح از سازمان کمک می‌کند.

۱. اهداف واقع‌بینانه برای تغییر تعیین کنید. رهبران تغییر، اغلب بزرگ و برجسته فکر می‌کنند. تا زمانی که اهداف واقع‌بینانه و با شرایط موجود و برای سازمان در دسترس باشد، این خوب است. همانطور که پیشتر آموختید، اهداف اسمارت، در عین چالشی بودن، قابل دسترسی نیز هستند.

۲. از مشارکت و تعهد رهبر ارشد اطمینان حاصل کنید. مدیران عامل و سایر رهبران ارشد باید به وضوح در ابتکارات منجر به تغییر دخیل باشند. آن‌ها نمی‌توانند صرفاً در برج عاج خود نشسته و تغییر را دیکته کنند. آن‌ها باید برنامه‌ریز، مشوق و انجام‌دهنده کار نیز باشند. این نوع از مشارکت عمیق به شکل‌گیری تصور و باور کارکنان نسبت به جدیت رهبران برای تغییر و اهمیت دادن آن‌ها به کارکنان کمک می‌کند.

۳. به حرف خود عمل کنید. تغییر برای بسیاری از کارکنان دشوار و حتی ترسناک است. بنابراین بهتر است که در ابتدا مدیران و رهبران تغییر کنند. یعنی وقتی توقع فداکاری از کارکنان وجود دارد (مانند گذشتن از برخی حقوق، اضافه‌کاری، به عهده گرفتن مسئولیت‌های بیشتر)، در آغاز رهبران و مدیران نیز باید به نوبه این کارها را انجام دهند. رهبران و مدیران تغییر باید اقدامات کارکنان را آشکار و قابل احتساب کنند.

۴. دلیل تغییر را به صراحت بگویید. همه می‌خواهند دلیل تغییر را بدانند. اینکه عوامل محرک تغییر چه هستند؟ آثار فردی آن چه خواهند بود؟ و نقش افراد در شکل‌گیری پیامدها چیست؟ سازمان شما باید از این موقعیت اجتناب کند که «هر چه پایین‌تر بروید، کمتر می‌دانید.» هر کس که مسئول و تحت تأثیر تغییر است باید دلیل آن را کاملاً بداند. دانستن دلیل برای ایجاد تعهد به تغییر و کاهش مقاومت اساسی است. پس ارتباط برقرار کنید.

۵. اقدامات مدیریت عملکرد را با تغییر منطبق کنید. داشتن توقع فروش محصولات جدید از مسئول فروش در حالی که هنوز عمده تمرکز پرداخت حقوق و مزایا با فروش محصولات قدیمی مرتبط است، دشوار و حتی احمقانه است. بنابراین باید علاوه بر انطباق اهداف، قدردانی‌ها و سایر پاداش‌ها نیز با اهداف مرتبط با تغییر سازگار باشند.

فعالیت عملی

بهبود درک از مدیریت تغییر اثربخش

۱. به نظر شما در هنگام ناکامی تغییر، از کدام یک از پنج نکته کاربردی بالا بیشترین غفلت شده است؟

۲. بر اساس دانش و ابزارهای این فصل یا سایر مطالب این کتاب، چه توصیه‌های دیگری را به مدیران تغییر ارائه می‌کنید؟
۳. به نظرتان با رعایت نکات بالا، امکان بروز چه چالش‌های جانبی وجود دارد؟

سخن پایانی درباره تغییر و رفتار سازمانی

چه برای کسی کار کنید یا کسب و کار خود را داشته باشید، توانایی مدیریت اثربخش تغییر در طول مسیر شغلی به کارتان می‌آید. این یک چالش است اما پاداش انجام خوب آن برجسته است. دانش و ابزارهایی که در اینجا ارائه کردیم، می‌تواند باعث یک مزیت رقابتی برای شما نسبت به سایر کارکنان و مدیران شود.

به خاطر داشته باشید که مدیریت تغییر درباره انجام دادن است. شاید چارلی استرانگ^۱، مربی فوتبال دانشگاه تگزاس^۲، در زمان استخدام خود در سال ۲۰۱۴ بهترین عملکرد را در این خصوص داشت و انتظارات خود را از بازیکنان و به ویژه رهبران تیم بیان کرد: «آنها می‌توانند فرهنگ جدید را پیش برده یا بر آن غلبه کنند.... من نمی‌خواهم در این باره صحبت کنم. ترجیح می‌دهم تا عمل کنم. حرف زیاد زده‌ایم، اکنون زمان عمل است.»

ما این کتاب را برای کمک به عملکرد بهتر شما در محل کار، تحصیل و به طور کلی زندگی نوشتیم. شما دانش زیادی را از طریق این کتاب و دوره به دست آورده‌اید و فرصت‌های زیادی برای به کارگیری این دانش در اختیار داشته‌اید. شما را به ادامه یادگیری و به کارگیری این دانش تشویق می‌کنیم زیرا آنچه به شما کمک می‌کند تا پیش بروید، کاربرد آن است. امیدواریم در طول این سفر خود لذت ببرید و آرزوی بهترین‌ها را در زندگی شخصی و کاری برایتان داریم.

¹ Charlie Strong

² University of Texas

آنچه در این فصل آموختیم

در این فصل آموختید که تغییر و استرس همواره در طول زندگی حرفه‌ای شما خواهند بود. همچنین آموختید که چگونه می‌توان با استفاده از رفتار سازمانی به شکل مناسب محرک‌های تغییر را شناسایی و به آن‌ها واکنش نشان داد و جنبه‌های مثبت و منفی استرس را برای اثربخشی بیشتر مدیریت کرد. می‌توانید یادگیری خود را با مرور نکات کلیدی زیر و چارچوب سازماندهی تقویت کنید. در نهایت با پاسخ به پرسش‌های اصلی فصل، تسلط خود بر مطالب را به چالش بکشید.

نکات آموزشی مهم فصل شانزدهم

۱.۱۶ نیروهای تغییر

- نیروهای متعدد تغییر در دو دسته بیرونی و درونی طبقه‌بندی می‌شوند.
- نیروهای بیرونی شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، تکنولوژیک، سهامدار و بازار، اجتماعی، سیاسی و قانونگذاری هستند.
- نیروهای درونی اغلب به منابع انسانی و رفتار و تصمیمات مدیریتی مربوط می‌شوند.

۲.۱۶ انواع و مدل‌های تغییر

- سه نوع کلی تغییر شامل انطباقی، نوآورانه و نوآورانه بنیادین هستند که از لحاظ پیچیدگی، هزینه و عدم اطمینان با یکدیگر تفاوت دارند.
- فرآیند مدل تغییر لوین دارای سه مرحله است: خروج از انجماد، تغییر و انجماد مجدد.
- مدل سیستم‌های تغییر شامل عوامل ورودی، طرح‌های استراتژیک، عناصر هدف تغییر و پیامدها است.
- مدل هشت مرحله‌ای تغییر کاتر مستلزم حرکت سازمان به شکل ترتیبی در همه مراحل است.
- یک رویکرد توسعه سازمان شامل تشخیص، مداخله، ارزیابی و بازخورد ارزیابی برای بررسی اثربخشی تغییر است.

۳.۱۶ درک مقاومت در برابر تغییر

- مقاومت در برابر تغییر هر گونه اندیشه، هیجان یا رفتاری است که با تغییرات واقعی یا احتمالی روندهای موجود سازگار نیست.
- رویکردهای پویا به مقاومت، آن را به عنوان یک اثر متقابل میان ویژگی‌های پذیرنده تغییر، ویژگی‌های عامل تغییر و رابطه میان آن‌ها توضیح می‌دهند.

۴.۱۶ خوب و بد استرس

- استرس شغلی، پاسخ‌های زیان‌بار جسمی و هیجانی هستند که در صورت عدم تطابق الزامات شغل با ظرفیت‌ها، منابع یا نیازهای نیروی کار بروز می‌یابند.
- فرآیند استرس شغلی چهار جزء اصلی دارد که عبارت‌اند از: عوامل استرس‌زا، ارزیابی شناختی، مواجه شدن با استراتژی و پیامدها.
- عوامل استرس‌زا در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی بروز می‌یابند.
- دو نوع رایج ارزیابی شناختی اولیه و ثانویه هستند.

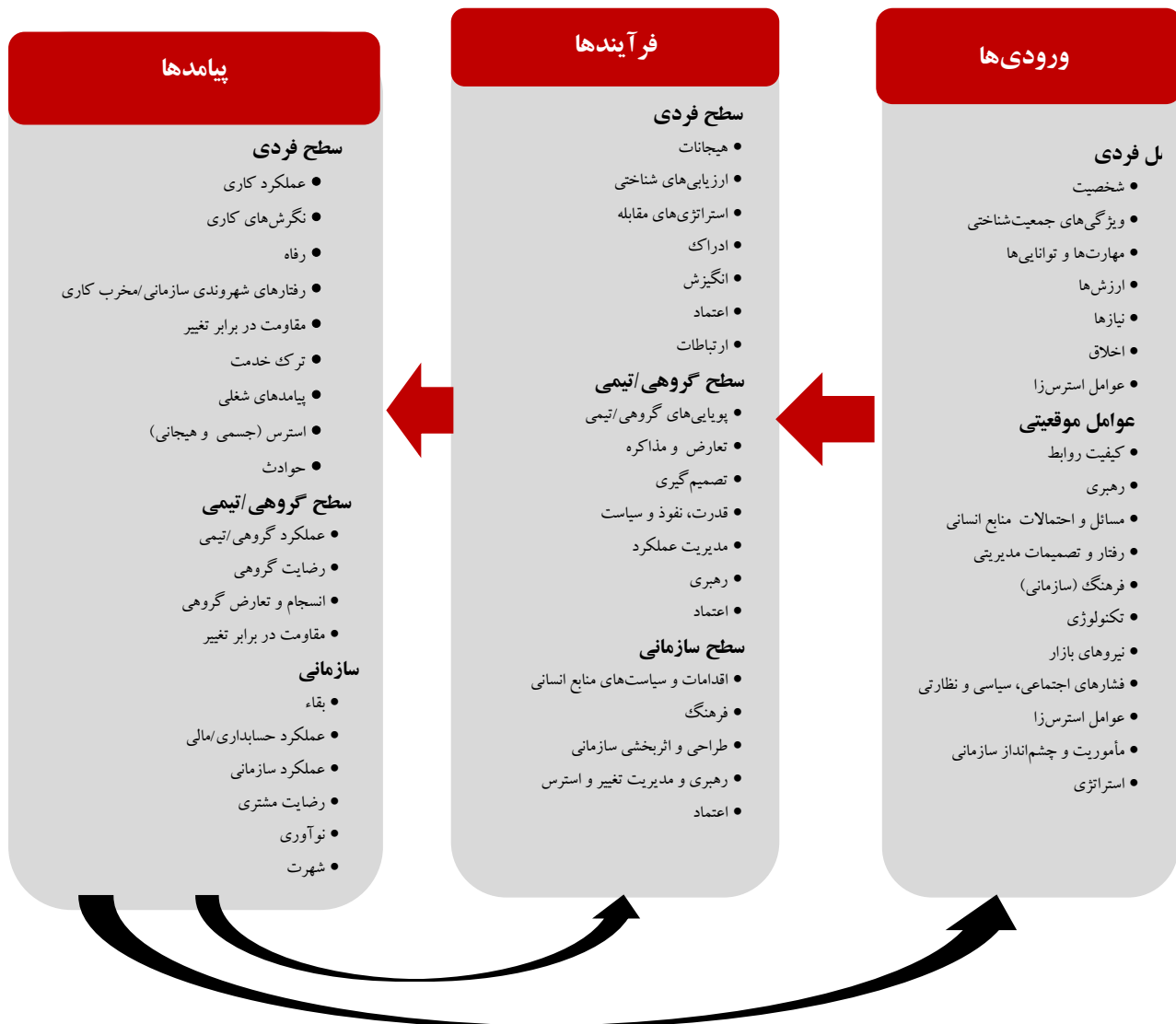
- استراتژی‌های مقابله شامل کنترل، طفره رفتن و مدیریت علائم هستند.

۵.۱۶ مدیریت اثربخش تغییر و استرس

- مدل سیستمی تغییر، اهداف چندگانه‌ای برای مدیریت اثربخش تغییر فراهم می‌کند که شامل ویژگی‌های پذیرنده تغییر، ویژگی‌های عامل تغییر و رابطه آن‌ها با یکدیگر است.
- آموزش و ارتباط، مشارکت، مذاکره و اجبار از جمله ابزارهای متنوع برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر هستند.
- تکنیک‌های کاهش استرس مورد تأیید پژوهش‌ها شامل: رهاسازی عضلات، پس‌خوراند زیستی، مراقبه، بازسازی شناختی و سلامتی فراگیر هستند.

چارچوب سازماندهی رفتار سازمانی برای فصل شانزدهم

همانطور که در شکل ۱۰.۱۶ مشخص است، آموختید که فرآیند پیشبرد و مدیریت تغییر و استرس در سطح سازمانی، اغلب شامل مجموعه‌ای از عوامل ورودی، فرآیندها و پیامدها در همه سطوح سازمان است.



شکل ۱۰.۱۶ چارچوب سازماندهی برای یادگیری و به کارگیری رفتار سازمانی

چالش: پرسش‌های کلیدی فصل شانزدهم

اکنون باید بتوانید به پرسش‌های کلیدی زیر پاسخ دهید. چنانچه موفق به پاسخگویی به سئوالات نشدید، در واقع مطالب فصل را عمیقاً درک و مطالعه نکرده‌اید. برای مرور مجدد و پاسخ به سئوالات اصلی زیر به نکات کلیدی، شکل ۱۰.۱۶، متن فصل و یادداشت‌های خود مراجعه کنید.

۱. نیروهای رایج تغییر در محل کار کدامند و آشنایی با آن‌ها چگونه به ارتقای اثربخشی فردی منجر می‌شود؟
۲. چگونه سازمان و فرد قادر به استفاده از رویکردهای گوناگون برای مدیریت مؤثر تغییر هستند؟
۳. چرا افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و در مقابل آن چه می‌توان کرد؟
۴. استرس چگونه منجر به افزایش یا کاهش اثربخشی می‌شود؟
۵. دانش و ابزارهای رفتار سازمانی چگونه به مدیریت اثربخش تغییر و استرس کمک می‌کنند؟

کاربردهای فردی

در این فصل پنج نکته کاربردی را برای شما بیان کردیم. اول اینکه نگرش‌های خود نسبت به تغییر را شناخته و نسبت به آن‌ها آگاهی ذهنی داشته باشید. اگر رویکرد منفی داشته باشید، احتمالاً در برابر تغییر مقاومت بیشتری نشان می‌دهید و انتظار تجارب و پیامدهای منفی خواهید داشت. در مقابل اما، یک نگرش مثبت‌تر، باعث در نظر گرفتن تغییر به عنوان یک چالش یا فرصت خواهد شد. دوم اینکه، ضمن توجه به نیروهای درونی و بیرونی تغییر، از دانش خود در خصوص آن استفاده کنید تا بتوانید در زمینه تغییر، درک، مدیریت و عملکرد بهتری داشته باشید. سوم اینکه، تغییر، پیچیده است. استفاده از دانش نسبت به انواع تغییر و مدل‌های آن به درک و عملکرد بهتر شما در مواجهه با چالش‌های احتمالی مسیر شغلی کمک می‌کند. چهارم اینکه، مقاومت در برابر تغییر قطعی است. دانش خود را از شکل ۸.۱۶ به کار گرفته تا متوجه دلایل مختلف مقاومت شوید تا مقاومت خود و دیگران را کاهش دهید. پنجم، نسبت به استرس شغلی و مقابله با آن آگاهی کسب کنید و از آن استفاده کنید (جدول ۴.۱۶). در این خصوص بازسازی شناختی یک ابزار بسیار اثربخش است - آن را یاد گرفته و استفاده کنید تا عملکرد و رضایت بیشتری در محل کار و زندگی داشته باشید.

کاربردهای مدیریتی

در این فصل هفت کاربرد مدیریتی مورد تأکید قرار گرفت. اول اینکه استفاده از یک رویکرد استراتژیک‌تر به تغییر، به پیش رفتن در زندگی حرفه‌ای شما کمک می‌کند. برای این منظور، هر دو دسته نیروهای درونی و بیرونی تغییر را مدنظر داشته باشید. دوم، پیچیدگی، هزینه و تهدید درک شده مرتبط با انواع مختلف تغییرات - انطباقی، نوآورانه و نوآورانه بنیادین (شکل ۴.۱۶) را در نظر بگیرید. سوم اینکه، همه تغییرات یکسان نیستند بنابراین برای مؤثر بودن نیاز به ابزارهای متفاوتی دارید. مدل‌های ارائه شده در این فصل به درک و مدیریت بهتر تغییرات موجود در زندگی کاری کمک می‌کند. چهارم، از مدل سیستم‌ها (شکل ۶.۱۶) برای برنامه‌ریزی و شناسایی تغییر استفاده کنید. در هنگام برنامه‌ریزی تغییر، این مدل کمک می‌کند تا عناصر مهمی را در نظر بگیرید که ممکن است مورد غفلت واقع شوند. پنجم، مقاومت کارکنان می‌تواند باعث تقویت یا تضعیف اثربخشی شما به عنوان یک مدیر شود. در نظر گرفتن مقاومت به عنوان یک فرآیند پویا با چند منشأ گوناگون نقطه آغاز خوبی است. در ادامه می‌توانید از جدول ۳.۱۶ و سایر دانش این فصل برای کاهش مقاومت و غلبه بر آن استفاده کنید. ششم اینکه، استرس بر عملکرد شخصی شما و افراد تحت مدیریتتان تأثیر می‌گذارد بنابراین نسبت به آن بی‌توجه نباشید و با مدیریت مؤثر آن، دیگران را بهتر مدیریت کنید. هفتم، آخرین بخش به کارگیری رفتار سازمانی حاوی پنج توصیه کاربردی برای مدیریت بهتر دیگران است. آن‌ها آموخته و به کار گیرید!

مورد کاربردی حل مسئله

بست بای: بهترین خانه در یک ساختمان بد

عنوان این بخش، شیوه‌ای است که برخی تحلیلگران، موقعیت بست بای^۱ را در صنعت خرده‌فروشی لوازم الکترونیک توصیف می‌کنند. بهترین خرده‌فروش جعبه بزرگ در یک کسب و کار کوچک. هابرت جولی^۲ به عنوان مدیرعامل بست بای، با این گفته خود درست پس از به عهده گرفتن مدیرعاملی موافق به نظر می‌رسید: «این ناکارآمدترین سازمانی است که تاکنون دیده‌ام... اما خبر خوب این است که این وضعیت حاصل عملکرد خودمان است و می‌توانیم آن را اصلاح کنیم.» این شرکت واقعاً در شرایط دشواری قرار داشت. شاخص‌های اصلی عملکرد برای اغلب خرده‌فروشان - دارای فروش و حاشیه سود یکسان - در یک دوره زمانی کاهش یافته بود.

دلیل مشکل

چند سال بود که صنعت الکترونیک تحت فشار و در حال از هم پاشیدن بود و خرده‌فروشان آجر و ملات تحت فشار فروشندگان آنلاین قرار گرفته بودند. به خصوص آمازون و المارت سهم فزاینده‌ای از کسب و کار همه را در بازار الکترونیک به دست آورده بودند. همه اینها باعث شد تا سه رقیب مستقر در فروشگاه بست بای یعنی سیرکت سیتی^۳، کامپیوآس ای^۴ و ریدیوشک^۵ از این کسب و کار خارج شوند. ممکن است داشتن رقبای کمتر چیز خوبی به نظر برسد اما باعث تقویت محدود شدن ماهیت صنعت شده است. بست بای همچنین با نیروهای درونی محرک تغییر نیز روبه‌رو شد. مدیرعامل پیشین، برایان دان^۶، پس از داشتن یک رابطه نامناسب با یک کارمند مجبور به استعفا شد و بنیانگذار شرکت ریچارد شولزه^۷ تلاش ناخواسته‌ای برای خرید این شرکت و خصوصی سازی آن انجام داده بود. رهبری در شرایط آشفته‌ای بود، هیئت مدیره اجازه داده بود رفتارهای غیرمؤثر از سطح مدیریتی تا سطح فروشگاه، در صورت غیراخلاقی نبودن تداوم یابند و در نتیجه عملکرد و شهرت بست بای بیشتر تضعیف شد. آنچه در سال ۲۰۱۲ باقی ماند، شرکتی با درآمد کمتر، نمایش محصولات بدون الهام بخشی، سرویس‌های بهداشتی کثیف و تعمیرات نامناسب بود، زیرا نقدینگی آن کم بود و مدیریت توجه خود را به جاهای دیگر معطوف کرده بود. با این حال، این شرکت هنوز هزینه جت‌های شخصی، سفر به مجمع جهانی اقتصاد در داووس سوئیس، حمایت از انجمن ملی ماشین‌های استوک برای مسابقات اتومبیل‌رانی^۸ و مسابقه سوپر بول^۹ و چاپگرهای رنگی در دفتر مرکزی را پرداخت می‌کرد.

مشتریان، کارکنان و خرده‌فروشان

ترجیح مشتریان برای محصولات، قیمت و موقعیت تغییر یافته بود و بست بای در این خصوص ضعیف عمل کرده بود. برخی مشتریان، تجربه ضعیفی از خدمات مشتریان شرکت داشتند و قیمت رقابتی نبود. فروشگاه آنلاین به دلیل اطلاعات نادرست از موجودی‌ها قابل اعتماد نبود و تحویل سفارش‌های آنلاین چند روز یا هفته طول می‌کشید زیرا حتی در صورت وجود اقلام مورد نیاز در یکی از فروشگاه‌های اطراف باز هم سفارش‌ها از مراکز اصلی توزیع ارسال می‌شدند. بسیاری از خریداران خرید فروشگاه را ارزشمند نمی‌دانستند.

¹ Best Buy

² Hubert Joly

³ Circuit City

⁴ CompUSA

⁵ RadioShack

⁶ Brian Dunn

⁷ Richard Schulze

⁸ NASCAR

⁹ Super Bowl

در عوض خریداران برای آشنایی با محصول مورد نظر و مشاهده آن مراجعه کرده و برای خرید آنلاین از منبع دیگر (اغلب آمازون) به خانه باز می‌گشتند.

وقتی شارون مک کلام^۱، به عنوان مدیر ارشد مالی جدید توسط جولی استخدام شد، در اولین جلسه خود با کارکنان، نیمی از اتاق خالی بود. بسیاری از زیردستان مستقیم او از خانه کار می‌کردند و هر روز ۲۰ تا ۳۵ درصد کارکنان شرکت غایب بودند. تصمیم‌گیری‌ها به سطوح چندگانه مدیریت، بوروکراتیک و کند شده بود. همچنین میزان آشفتگی ایمیل دریافت شده توسط مدیران فروشگاه قابل توجه بود. آن‌ها با یادآوری آخرین برنامه شرکت آماج انتقادات قرار گرفتند. کارکنان بخش فروش درباره اولویت‌بندی فعالیت‌های مورد نظر مانند ثبت‌نام بیشتر کارت اعتباری، فروش سیاست‌های خدمات گسترش یافته یا یادآوری گیک اسکواد^۲ (فناوری داخلی بست‌بای)، سردرگم شده بودند. شری بالارد^۳، رئیس خرده‌فروشی آمریکا از کارکنان فروش توقع داشت تا بر درآمد در هر ساعت تمرکز کنند. و با این وجود، علیرغم تمام اطلاعاتی که این شرکت در اختیار داشت، نمی‌دانست که چه چیزی کارمندان و فروشگاه‌های برتر را از بقیه متمایز می‌کند.

نکته مهم آخر اینکه بست‌بای روابط سازنده‌ای با سازندگان و فروشندگان نداشت. مثلاً با اینکه اپل، فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود را داشت و محصولاتش را آنلاین می‌فروخت اما از سایر فروشندگان مانند بست‌بای خواسته بود تا محصولاتش را بفروشند. اما در زمان تصدی جولی، رابطه بین دو شرکت، آنچنان که باید قوی نبود. همین شرایط برای سامسونگ نیز وجود داشت. سامسونگ یکی از بزرگترین سازندگان وسایل الکترونیک جهان است. با این حال، بست‌بای بر اساس برآورد خود از پتانسیلش به عنوان یک کانال خرده‌فروشی برای محصولات سامسونگ بهره نبرد. کارکنان دانش کافی درباره محصولات تأمین‌کنندگان مختلف نداشتند، تمایز میان محصولات برقرار نبود و به نمایش گذاشتن و بازاریابی در فروشگاه‌ها کافی نبود. با فرض اینکه شما هابرت جولی هستید و به تازگی مدیرعامل شده‌اید، از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله برای شناسایی مسائل و دلایل آن استفاده کرده و اقدامات مورد نیاز را تعیین کنید.

استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای حل مسئله رفتار سازمانی

گام اول - تعریف مسئله

الف) ابتدا با استفاده از ستون نتایج چارچوب سازماندهی شکل ۱۰.۱۶، مسئله(های) مهم در این مورد کاربردی را شناسایی کنید. به یاد داشته باشید مسئله شکاف بین وضع مطلوب و موجود است. مسئله را به عنوان یک شکاف بیان کنید و حتماً مسائل هر سه سطح را در نظر بگیرید. اگر بیش از یک پیامد نامطلوب حاصل شده، بررسی کنید کدامیک مهم‌ترین است و در مراحل ۲ و ۳ بر روی آن تمرکز نمایید. ب) مسائل دارای قهرمانان اصلی (بازیگران اصلی) هستند و مشکلات معمولاً از دید صرفاً یک بازیگر خاص بررسی می‌شوند. در این مسئله خود را در جای جولی قرار دهید.

گام دوم - با استفاده از مطالب این فصل که در چارچوب سازماندهی شکل ۸.۱۵ خلاصه شده، علل مشکل را شناسایی کنید. علل معمولاً در ستون ورودی‌ها یا ستون فرآیندها قرار دارند.

الف) با نگاه به شکل ۱۰.۱۶ مشخص کنید کدامیک از عوامل فردی احتمالاً از علل ایجاد این مشکل هستند. برای هر دلیل از خود پرسید: چرا این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ پرسیدن چندباره چرا، احتمال ریشه‌یابی مشکل را افزایش می‌دهد. ب) برای عوامل موقعیتی نیز همین روند را دنبال کنید.

¹ Sharon McCollam

² Geek Squad

³ Shari Ballard

پ) حال ستون فرآیندها در چارچوب سازماندهی را در نظر بگیرید. آیا هیچ فرآیند دیگری نیز در سطح فردی، تیمی/گروهی یا سازمانی ممکن است از علل احتمالی مسئله مورد نظر باشد؟ برای هر فرآیند پرسید چرا/این عامل باعث ایجاد مشکل شده است؟ باز هم این کار را چند مرتبه انجام دهید تا به علل ریشه‌ای پی ببرید.

ت) برای بررسی صحت یا مناسب بودن علل، حتماً بین آن‌ها و مسئله تعریف شده ارتباط برقرار کنید.

گام سوم- برای حل مسئله راهکارهایی ارائه دهید. مشخص کنید آیا می‌خواهید مسئله را رفع کنید، حل کنید یا پاک کنید (به بخش ۵.۱ مراجعه کنید). کدام راه حل مطلوب و عملی است؟

الف) با توجه به علل شناسایی شده در مرحله دوم، بهترین توصیه‌های شما کدامند؟ از مطالب موجود در این فصل یا فصل‌های پیشین برای پیشنهاد راه‌حل استفاده کنید.

ب) می‌توانید راه‌حل‌های احتمالی را در بخش‌های رفتار سازمانی در عمل و به‌کارگیری رفتار سازمانی این فصل بیابید زیرا حاوی بینش‌هایی در خصوص اقدامات سایر افراد یا شرکت‌ها در رابطه با این موضوع هستند.

پ) برای اجرای توصیه‌های خود برنامه عملیاتی تدوین کنید.

چالش قانونی/اخلاقی

آیا کارفرمایان می‌توانند از نظر اخلاقی شما را مجبور به تغییر و سالم بودن کنند؟

امروزه یک روند خوب جاافتاده و روبه‌رشد در شرکت‌ها، برنامه‌های سلامتی تحت حمایت کارفرمایان است. کارکنان سالم مزایای بسیاری را از جمله افزایش بهره‌وری و روحیه، کاهش غیبت و حوادث و استرس و هزینه‌های درمانی کمتر برای کارفرمایان دارند. همچنین مزایا برای کارکنان نیز واضح است؛ مانند استرس و اضطراب کمتر، بهره‌وری و کارایی بیشتر، روابط میان‌فردی بهتر و رضایت شغلی بیشتر. افزایش علاقه کارفرمایان به سلامتی و تندرستی منعکس‌کننده ارزش‌های اجتماعی بزرگتری مربوط به زندگی سالم‌تر است. بنابراین عجیب نیست که کارفرمایان از هویج (عوامل محرک) و چماق (جریمه) برای برانگیختن کارکنان به داشتن سبک زندگی سالم‌تر استفاده کنند. با این حال، این تلاش‌ها به دلیل ابزارهای مور استفاده برای کسب همراهی کارکنان ملاحظات اخلاقی را افزایش داده است.

چماق و هویج

بسیاری از برنامه‌ها، عوامل محرکی را برای مشارکت کارکنان ارائه می‌کنند که رایج‌ترین آن‌ها، کاهش حق بیمه در صورت شرکت کارکنان در طرح‌های پایش سلامت، کاهش استرس، مشاوره تغذیه، کاهش وزن، ترک سیگار، ورزش یا سایر برنامه‌های مورد حمایت کارفرمایان است. با این حال، کارفرمایان بیشتری (طبق برخی برآوردها ۶۰ درصد) کارکنان را به دلیل عدم تحقق استانداردهای سلامت یا مشارکت در برنامه‌های سلامتی جریمه می‌کنند. جریمه‌های رایج شامل افزایش حق بیمه سلامتی، هزینه اضافی برای افراد سیگاری یا چاق و در برخی موارد عدم جبران هزینه‌های درمانی در صورت عدم رعایت شیوه زندگی سالم توسط کارکنان است. در حد افراطی، برخی کارفرمایان اشتغال افراد را به رفتارهای بهداشتی مرتبط می‌دانند، از استخدام افراد سیگاری امتناع می‌ورزند یا اصرار دارند که شاغلین سیگاری برای ادامه همکاری با ید سیگار را ترک کنند.

واقعاً داوطلبانه یا در واقع اجباری

کارفرمایان اغلب استدلال می‌کنند که سلامتی و هویج و چماغ مرتبط با آن به نفع همهٔ ذینفعان است. مخالفان اما نگران‌اند که این رویکرد به جای داوطلبانه بودن در عمل اجباری باشد. انگیزه‌ها و انتظارات ممکن است به حدی قوی باشد که کارکنان را به فعالیت‌هایی مانند ورزش‌های شدید وادار کند که برای افراد دارای ضعف بدنی و یا شرایط زمینه‌ای نامناسب، ناسالم است. برخی دیگر نگران این هستند که برنامه‌های ماند چماق و جریمه‌های مرتبط با آن‌ها، نوعی از آزار و اذیت باشد. ممکن است به کارکنانی که تصمیم به عدم شرکت در برنامه‌ها دارند، انگ زد و در نتیجه مجازات شوند. و در مورد کارکنان سالم که مشارکت در هر نوع برنامه‌ای برای آنها اهمیتی ندارد، شرایط چطور است؟ برخی از منتقدان، برنامه‌های سلامتی تحت حمایت کارفرما را «شرایط نگران‌کننده»^۱ می‌دانند که ممکن است منجر به کنترل سایر فعالیت‌های غیر کاری کارفرمایان، مانند خوردن فست فود یا شرکت در ورزش‌های شدید شود. همچنین هنگامی که کارفرمایان عواقبی را مرتبط با نتایج و نه مشارکت تعیین می‌کنند، نگرانی‌های خاصی ایجاد می‌شود. البته که نتایج قابل سنجش، منطقی به نظر می‌رسد اما دربارهٔ افرادی که علیرغم تلاش به نتیجهٔ مطلوب دست پیدا نمی‌کنند چطور؟ برای مثال ترک سیگار یا کاهش وزن. آیا منصفانه است که آن‌ها را از تخفیف محروم یا با حق بیمهٔ بیشتر جریمه کنیم؟ آیا کارفرمایان می‌توانند منصفانه عواقبی را (تشویق یا جریمه) برای کارکنانی که با وجود شرکت در برنامه‌های سلامتی به استانداردهای سلامت خود دست نیافتند، تعیین کنند؟

موضع شما چیست؟

۱. خیر، کارفرمایان قادر به تعیین پیامدهای مثبت یا منفی برای وضعیت سلامت کارکنان نیستند. دلیل بیاورید.
۲. بله، کارفرمایان قادر به تعیین تشویق هستند اما نمی‌توانند جریمه کنند. دلیل بیاورید.
۳. بله، کارفرمایان قادر به تعیین هم پیامدهای مثبت و هم منفی هستند.
۴. جایگزین‌های دیگری را برای برانگیختن سلامت کارکنان طراحی و توضیح دهید.

¹ slippery slope