

افول منابع انسانی

زمان تغییر فرارسیده است

لوسی آدامز

مترجم: دکتر معصومه عارف

فهرست مطالب

۳	بخش اول: مشکل منابع انسانی کجاست؟
۸	فصل ۱: منابع انسانی مرده است (زنده باد منابع انسانی)
۱۸	فصل ۲: چگونه به اینجا رسیدم
۲۲	بخش دوم: منابع انسانی چگونه باید باشد: مدل EACH
۲۴	فصل ۳: کارکنان همچون بزرگسالان
۳۳	فصل ۴: کارکنان همچون مصرف کنندگان
۴۰	فصل ۵: کارکنان همچون نوع بشر
۵۰	فصل سوم: احیای دوباره منابع انسانی
۵۲	فصل ۶: استخدام
۶۵	فصل ۷: ورود
۷۱	فصل ۸: قوانین و سیاست های استخدام
۷۷	فصل ۹: مدیریت عملکرد
۸۹	فصل ۱۰: پاداش
۱۰۱	فصل ۱۱: آموزش و توسعه
۱۰۷	فصل ۱۲: مدیریت استعداد
۱۱۸	فصل ۱۳: توسعه رهبری
۱۲۹	فصل ۱۴: مشارکت کارکنان و ارتباطات
۱۳۹	بخش چهارم: تحقق
۱۴۰	فصل ۱۵: تبدیل منابع انسانی قدیمی به منابع انسانی جدید
۱۵۱	فصل ۱۶: تیم منابع انسانی آینده
۱۵۹	درباره نویسنده

بخش اول: مشکل منابع انسانی کجاست؟

مقدمه مولف

منابع انسانی، HR، پرسنل - هر اسمی که در سازمان به تیمی می دهید که از نیروهایتان مراقبت می کند - ایراد دارد. این جمله بسیار افراطی به نظر می رسد، اما دیدگاهی نیست که به سادگی به آن رسیده باشم. تردیدهای من در مورد نحوه انجام وظایف متخصصان منابع انسانی چند سال پیش زمانی که مدیر منابع انسانی بی بی سی بودم بوجود آمد و از آن زمان، اعتقاد من به این مشکل افزایش یافته است. منابع انسانی دیگر برای هدف خود مناسب نیست.

این بدان معنا نیست که افرادی را که در منابع انسانی کار می کنند درک نمی کنم - البته که زندگی راحتی نداریم. از ما خواسته می شود که با هزینه کمتر، بهره وری بیشتر و نوآوری بالاتری خلق کنیم. به نظر نمی رسد مدیر ارشدی وجود داشته باشد که در مورد خلاص شدن از ارزیابی ها مطالعه نکرده باشد و نپرسد که می خواهیم در این مورد چه کنیم؛ کار کردن با افراد به صورت بین وظیفه ای دشوارتر شده است و نسل جدید مزاحم از انعطاف پذیری بیشتر دست بر نمی دارد. بعد از آن، درست زمانی که فکر می کردیم بودجه منابع انسانی ممکن است برای اولین بار طی سالها افزایش یابد، کاسه گدایی مدیر مالی ظاهر می شود. مشکل این است که علیرغم این واقعیت که همه متخصصان منابع انسانی بدون توجه به واحد خود با این چالش ها روبرو هستند، عملکرد منابع انسانی افزایش نمی یابد. پس چه می توان کرد؟

من به عنوان یک متخصص منابع انسانی با شما گفتگو خواهم کرد، اگرچه افکارم به درد هر کسی که در پست رهبری است و افراد را کلید موفقیت شرکت خود می داند نیز می خورد. ممکن است با برخی از ایده های من موافق باشید. برخی دیگر برایتان شگفت انگیز، حتی تکان دهنده و گاهی خلاف میلتان باشد. مشکلی نیست. من فقط می خواهم شما را به شیوه های جدید تفکر درباره حرفه شگفت انگیز منابع انسانی که همچنان با تمام وجود دوستش دارم، ترغیب کنم. منابع رایگانی نیز دارم که به شما کمک می کند این کتاب را بر اساس نیازهای خود تنظیم کنید و به شما این امکان را می دهد که ببینید در حال حاضر چه موضعی دارید و تصمیم بگیرید که برای آینده چه تغییراتی قرار است ایجاد کنید. کافی است به آدرس www.disruptivehr.com/bookresources بروید و نگاهی بیندازید.

یک چیز قطعی است. منابع انسانی نمی تواند به همان شیوه قبلی ادامه دهد یا قبل از اینکه به خود بیاییم کارکردمان را از دست خواهیم داد. از سوی دیگر اگر بتوانیم شیوه اقدامات منابع انسانی را تغییر دهیم، سازمان های خود را به برندگان

قرن ۲۱ تبدیل خواهیم کرد. زمانی برای از دست دادن وجود ندارد؛ بنابراین بیایید با ساخت مجدد منابع انسانی شروع کنیم.

دنیای امروزه دنیای پیچیدگی هاست. ظهور مسائل غیر قابل پیش بینی مانند بحرانهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی فراوان و حتی پاندمی کووید در سال ۲۰۲۰ که زندگی و کار میلیاردها نفر در سراسر جهان را تحت الشعاع قرار داد نشان داد که نمی توان دستورالعملهای مشخص و تجویزی را در حوزه کار مدنظر قرار داد. تغییر ماهیت مشاغل به دورکاری و مجازی به جای مشاغل حضوری و ظهور فعالیتهای جدید که خارج از مرزها و در سطح بین المللی امکان فعالیت دارند از پیامدهای این تغییرات جهانی بوده است.

از سوی دیگر براساس پژوهشها "تا سال ۲۰۲۰، نسل جدید که بین سالهای ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۰ میلادی متولد شده‌اند، نزدیک به نیمی از بازار کار آمریکا را در اختیار داشته اند. این رقم تا سال ۲۰۳۰ به ۷۵ درصد خواهد رسید و در سایر نقاط جهان هم وضعیت، تفاوت چندانی ندارد. این تغییر نسل، چالش‌ها و فرصت‌های فراوانی برای سازمان‌ها به دنبال دارد. نسل جدید (دهه شصت و هفتادی‌های ایران) به نام‌های دیگری مانند نسل انفجار فرزند، نسل بومی دیجیتال و نسل بعد هم نامیده می‌شوند. آنها پس از نسلی متولد شدند که دوران سخت نظامی، انقلابی و مالی جهان را تجربه کردند و به سخت‌کوشی، صرفه‌جویی و تعهد کاری بلندمدت به یک سازمان معروف بودند. اما نسل جدید، جاه‌طلب، باهوش، نخبه و شیفته فناوری است. آنها برخلاف نسل‌های پیشین خود، به مکاتب فکری دیگری وابسته‌اند. ذهنیت آنها منحصر به فرد، ابزار کارشان سریع و مهارت‌هایشان پیشرفته است. عملاً آنها یک نژاد متفاوت هستند. آنها فارغ از صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، ایده‌ها و نگرش‌های بدیعی به کار می‌گیرند."^۱

امروزه مزیت رقابتی سازمانها، دیگر سرمایه، تجهیزات، ماشین آلات و دیگر منابع فیزیکی نیست؛ بلکه این منابع انسانی است که ایجاد کننده تمایز میان شرکتها و سازمانهاست. با نگاهی به شرکتهای پیشرو در سطح ایران و جهان می توان پی برد مدیریت موثر منابع انسانی و جذب و به کارگیری آنها در شکل گیری خزانه ای از استعدادها به کمک شرکتهای می آید تا تولیدات و خدمات برتر خود را در جهان به فروش برسانند و بالاترین رضایت و وفاداری را در مشتریان خود ایجاد کنند. حتی بخش دولتی و غیرانتفاعی هم از این قاعده مستثنی نیست.

نویسنده این کتاب که خود سالها در حوزه منابع انسانی در شرکتهای بزرگ فعالیت کرده است به این نتیجه می رسد که دیگر با ابزارها و اقدامات فعلی منابع انسانی نمی توان در این دنیای پیچیده موفق بود و باید انعطاف پذیری لازم را در جهت مواجهه با دنیای جدید و کارکنان جدید داشت. او به پشتوانه سالها تجربه در مدیریت منابع انسانی و مشاوره به شرکتهای کوچک و بزرگ و برگزاری سمینارها و کنفرانسهای فراوان، راه حل‌های بدیع و جذابی را پیشنهاد می دهد که می تواند برای سازمانها و واحدهای منابع انسانی منشا اثرات مثبت فراوان شود.

¹ Reference: European Business Review

این کتاب را به کلیه مدیران، مدیران منابع انسانی، کارکنان، دانشجویان و متخصصان منابع انسانی پیشنهاد می‌کنم. باشد که سرآغاز راهی باشد جهت به کارگیری بهینه نیروی انسانی، این منبع ارزشمند و غیرقابل تقلید و به این وسیله شاهد رشد سازمانهای دولتی و خصوصی کشور عزیزمان باشیم.

فصل ۱: منابع انسانی مرده است (زنده باد منابع انسانی)

شاید سر واژه *VUCA* را شنیده باشید. این واژه از ارتش آمده اما تقریباً در هر سازمانی قابل استفاده است. این عبارت، سرواژه چهار کلمه متغیر^۱، نامطمئن^۲، پیچیده^۳ و مبهم^۴ است. به همان روشی که امروزه سربازان در محیط های کاملاً متفاوت می جنگند و نحوه عملکردشان را تغییر داده اند، دنیای کسب و کاری که امروزه در آن زندگی می کنیم بسیار متفاوت، متغیر، درهم برهم است و چنان تغییر کرده است که روشهای سنتی مدیریت افراد، دیگر پاسخگو نیستند. در واقع، دیرزمانی است که پاسخگو نبوده اند.

این بدان معناست که هرکسی که مشغول رهبری افراد است، باید روشهای جدیدی را برای مقابله یا حتی ایجاد تغییرات پیچیده و سریع پیدا کند. شما به سطح بالاتری از خلاقیت و بهره وری نسبت به گذشته نیاز دارید؛ به این معنا که سبک قدیمی رابطه شما با کارمندانان دیگر پاسخگو نیست. مطمئناً در واحد منابع انسانی خود، تغییرات زیادی را در روشهای کاری تجربه کرده اید: صرفه جویی در هزینه ها، افزایش خلاقیت، تغییر ساختار و جذب افراد جدید و متفاوت؛ اینها همه در دستور کار شما قرار دارند. اما آیا راههایی برای اجرایی کردن این ایده ها پیدا کرده اید؟ در بسیاری از مذاکرات و کارگاههایی که با مدیران و رهبران منابع انسانی داشته ام، دریافتم که مهمترین چالش، همین اجرایی کردن ایده هاست؛ و حل آن در وهله اول با درک کامل از آنچه با آن سر و کار دارید شروع می شود.

پس امروزه منابع انسانی چه چیزی برای ارائه دارد و چگونه با گذشته تفاوت می کند؟ قصد دارم این مسئله را با استفاده از تجربه اخیرم به عنوان مدیر منابع انسانی بی بی سی توصیف کنم. گرچه ممکن است شما در صنعت مشابهی مشغول نباشید؛ اما مطمئنم با بی بی سی و چالش هایی که با آن روبروست آشنا هستید. علاوه بر این، بی بی سی قطعاً بی نظیر نیست. بلکه شرکتی کوچک در جهانی ووکاست که همه سازمان ها در آن زندگی می کنند. در هر کسب و کاری مشغول هستید، نسخه خاص خود را از فراز و نشیب هایی را که با آن روبرو بوده اید، دارید.

هفت زمینه اصلی تغییر وجود دارد که منابع انسانی باید به آنها پردازد. قبل از اینکه ببینیم با آنها چه کنیم، بیایید اول تعریفشان کنیم.

¹ Volatile

² Uncertain

³ Complex

⁴ Ambiguous

۱. فناوری در حال دگرگون کردن کسب و کارهای ماست.

مطمئنم نحوه تماشای تلویزیون، گوش دادن به رادیو و برخورد با رسانه تان به طور کلی در سالهای اخیر به طرز چشمگیری تغییر کرده است. وقتی بچه بودم، اگر می خواستم برنامه مورد علاقه خود را تماشا کنم، بین کانالهای بی سی ۱، بی بی سی ۲، آی تی وی وبعدا (اوه ، چه هیجانی!) کانال چهار حق انتخاب داشتم. همچنین باید در زمان مشخص جلوی تلویزیون می نشستم تا بتوانم برنامه مورد علاقه ام را بینم. خیلی سریع به امروز رسیدیم و همه چیز تغییر کرد. دخترم به تازگی از سفر دور دنیای خود با کوله پشتی اش بازگشت و یکی از اولین چیزهایی که (غیر از سلام) گفت این بود: "آیا در اتاق خواب، تتلیکس دارم؟ می خواهم تمام آخر هفته، سری دوم خاطرات خون آشام^۱ را تماشا کنم". خیلی مقاومت کردم که به او نگویم چقدر خوش شانس است!

امروز ما در حال تغییر نگرش خود به "زمان" هستیم. آیا می دانستید چهل درصد فیلم و سریالها در خارج از زمان پخش خود مشاهده می شوند؟ وقتی سری جدیدی اکران می شود، من و همسرم تمام قسمتها را یک جا می بینیم - چرا یک هفته تمام برای قسمت بعدی صبر کنیم؟ نه تنها این ، بلکه با سیستم "صفحه دوگانه"^۲ کار می کنیم، به این معنی که همزمان با تماشای تلویزیون پیام می‌دهیم یا با لپ تاپ کار می کنیم. تلفن های هوشمند، تجربه غنی تر و نزدیکتری را در تماشای تلویزیون با خود به ارمغان آورده اند؛ که دلالت های روشنی در نحوه تولید بی بی سی برای تولید برنامه های فعلی خود دارد.

علاوه بر این، بی بی سی دیگر کنترل کامل محتوای برنامه هایش را ندارد. به گزارشی که در مورد بهار عربی است ببانیدشید؛ بیشتر خبرنگاران، بومی های منطقه بودند (مثل لیبی^۳ و مصر) که با تلفن های هوشمند خود فیلمبرداری می کردند و به مکان هایی که کارکنان بی بی سی نمی توانستند دسترسی پیدا کنند، می رفتند. این الگوی تجاری، با روشی که بی بی سی قبلا داشت و برنامه برای زمان مشخصی تولید می شد و مردم یا آن را تماشا می کردند یا نمی کردند بسیار متفاوت است.

این مسائل به شما چه ارتباطی پیدا می کند؟ به عنوان مثال اگر در یک خرده فروشی کار می کنید، تأثیر خرید اینترنتی را حس می کنید. اگر در بانک شاغلید، فن آوری، تفاوت زیادی در نحوه کار شما ایجاد کرده است. اگر صاحب یک رستوران باشید، مشتریان قبل از ورود، بصورت آنلاین محل رستورانتان را بررسی کرده اند. پذیرش تغییراتی که فن

¹ Vampire Diaries

² dual screen

^۳ نویسنده به غلط از تهران و مصر استفاده کرده بود که با لیبی جایگزین شد. مترجم

آوری در نحوه انجام کارتان ایجاد کرده است ناگزیر است؛ بنابراین ارزشش را دارد که روی تأثیرش در صنعتی که در آن مشغولید کمی تامل کنید.

از دیدگاه منابع انسانی، ظهور سریع فناوری به این معناست که ما به رهبرانمان نه تنها برای غلبه بر مدلهای کسب و کار متغیر بلکه برای پذیرش و حتی ایجاد چنین مدلهایی نیاز داریم. آیا در سازمان خود رهبرانی دارید که قبل از ایجاد نیاز فکر می کنند و ایده ها و روش هایی برای تامین این نیازها ارائه می دهند؟ همگی عاقبت شرکت هایی که چنین رهبرانی نداشته اند را می دانیم.

اغلب، بهترین ایده ها برای چگونگی مهار فن آوری متعلق به نسل جوان است؛ بنابراین منابع انسانی باید اطمینان حاصل کند که این کارکنان به گونه ای مدیریت شوند که به شوق بیایند و پرانگیزه شوند. متأسفانه، اگر تیم شما شبیه اکثر تیمها باشد، بیشتر به دنبال آن است که هزینه ها را کاهش دهد تا اینکه از این مسئله اطمینان حاصل کند که گروهی از تازه واردان وارد عرصه شده اند که به راحتی وضعیت موجود را به چالش می کشند. ساختار قدیمی و شیوه فرماندهی و کنترل به سمت کارایی عملیاتی حرکت می کند نه نوآوری و خلاقیت.

۲. رقبای ما همان رقبای قبلی نیستند

هر وقت سخنرانی می کنم و از مخاطبانی که نتفلیکس یا آمازون پرایم دارند، می خواهم دست خود را بلند کنند، فوراً دریایی از دستها بالا می رود. از روزهایی که رقیب اصلی بی بی سی فقط آی تی وی بود، چه تغییری اتفاق افتاده است؛ آن وقتها، مناسبات خیلی ساده بود، نه؟

اما نکته جالب اینجاست. هنگامی که در بی بی سی بودم، پخش کننده هایی مثل اسکای، نتفلیکس و آمازون پرایم فقط رقبای ما نبودند؛ بلکه همکاران و شرکای ما نیز بودند. به عنوان مثال، وقتی فهمیدیم که نمی توانیم حق پخش گراند پری را پرداخت کنیم، با اسکای هماهنگ شدیم. به همین ترتیب، سری سوم "خیابان ریپر"^۱، تولید مشترک ما و آمازون پرایم بود.

رقبای شما دیگر دشمن شما نیستند. ممکن است از جاهایی که انتظارش را ندارید بیایند، این بدان معناست که روابط شما با آنها مثل گذشته سیاه و سفید نخواهد بود. نباید به این سادگی به این روابط نگاه کرد، چرا که تغییر بزرگی برای بسیاری از مدیران ارشد ایجاد خواهد کرد. مشکل این است که معمولاً در سازمان های خود، مهارت و توانایی لازم برای کمک به مدیرانمان در انجام این کار را نداریم.

¹ Ripper Street

۳. ما در یک دنیای شبکه ای و بر پایه همکاری کار می کنیم

وقتی در بی بی سی بودم - مانند بسیاری از سازمان ها - بی بی سی اساساً قبیله ای بود. اخبار "قبیله ای"، تلویزیون "قبیله ای"، رادیوی "قبیله ای"، خبر برخط "قبیله ای" و غیره. وادار کردن این قبایل به همکاری و مشارکت با یکدیگر می توانست چالشی غیرقابل تحمل باشد. اما امروزه حتی چنین همکاری هم کافی نیست؛ اگر سازمانی بخواهد با تغییرات کارکنانش سازگار شود، این کارکنان باید بتوانند ورای وظایف و جغرافیایها با هم همکاری کنند. دو دلیل برای این مسئله وجود دارد: صرفه جویی در هزینه ها و ارائه تجربه بهتر به مشتری.

نمونه بارز صرفه جویی در هزینه، روشی است که جشنواره گلستونبری^۱ توسط شرکت های تلویزیونی مورد پوشش خبری قرار می گیرد. تا همین اواخر، اگر در این رویداد حضور پیدا کرده بودید و نمی دانستید کدام شبکه این رویداد را پخش خواهد کرد، مجبور بودید رادیو ۱، رادیو ۲، بی بی سی ۳، ایستگاه های خبری محلی و احتمالاً اخبار بی بی سی را ببینید. اما مخاطبان واقعاً اهمیتی نمی دهند که فیلم های گلستونبری از کدام کانال پخش می شوند - آنها فقط می خواهند دسته ها را ببینند و مصاحبه ها را بشنوند. بنابراین امروزه تولید کننده داخلی گلستونبری تمام تیم های مختلف را جمع می کند و آن را تبدیل به یک تجربه مقرون به صرفه تر و منسجم تر برای مخاطبانش می کند. در حقیقت، هنگامی که تیم ها شروع به همکاری کردند، میزان مشاهده و گوش دادن به گلستونبری در همه کانال ها ۷۷ درصد افزایش یافت.

و برای مثال عالی ارائه تجربه بهتر برای مشتری به این مورد توجه کنید. اگر طرفدار فوتبال هستید، احتمالاً با برنامه فوتبال فوکس^۲ آشنا هستید. یک هفته مصاحبه ای بین نوئل گالاگر^۳، از گروه موسیقی اسیس^۴ و ماریو بالوتلی^۵، بازیکن منچستر سیتی پخش شد. در گذشته اعضای تیم این برنامه، چنین رویارویی را مخفی نگه می داشتند تا بینندگان را به سمت برنامه خود سوق دهد (چرا مخفی کاری؟)؛ اما این بار آنها برخی از کلیپ هایشان را با دیگر برنامه های فوتبالی بی بی سی به اشتراک گذاشتند. نتیجه این شد که هیچ آسیبی به تعداد بینندگان این برنامه نرسید (حتی بیشتر هم شد) و به دلیل اینکه تماشاگران این فرصت را پیدا کردند که بارها و بارها مصاحبه را از طرق مختلف تماشا کنند، تجربه مخاطب غنی تری هم به دست آمد.

¹ Glastonbury

² Football Focus

³ Noel Gallagher

⁴ Oasis

⁵ Mario Balotelli

اما مهمترین روش برای توسعه همکاری داخلی در کسب و کارها به نکته اول ارتباط دارد: اینترنت. در گذشته (که در حقیقت کمتر از ۱۵ سال پیش است)، هر زمان، بی بی سی برنامه جدیدی مانند *بیا برقصیم*^۱ را تولید می کرد، تیم تولید با بخش برخط تماس می گرفت و می گفت "یک وب سایت ایجاد کنید." اما مخاطبان از برنامه ها و وب سایت های تلویزیونی به صورت جدا استفاده نمی کردند - مخاطبان، این برنامه ها را به شکل بخشی از همان تجربه می دیدند. این بدان معنی بود که مجبور بودیم راهی پیدا کنیم واحدهای برخط و تلویزیونی کاملاً با هم هماهنگ باشند که به زبان ساده می آمد! فقط زمانی قادر به ایجاد تجربه ای منسجم و مناسب برای مخاطبان بودیم که افراد تازه وارد، هر واحد را راهبری می کردند.

اگر خرده فروش هستید، این همان چیزی است که قبلاً با آن دست و پنجه نرم کرده اید. در گذشته، وقتی وارد یکی از فروشگاههای جان لوئیس می شدید، می توانستید تجربه بسیار متفاوتی با خرید در وب سایت این شرکت داشته باشید. همه چیز تغییر کرده است. اکنون می توانید کالا را بصورت آنلاین خریداری کرده و از هر فروشگاهی دریافت کنید؛ درست مثل خیلی از سوپر مارکت ها و فروشندگان لباس. به عنوان مشتری، این چیزی است که انتظار داریم شرکت ها درست انجامش دهند؛ ولی در پشت صحنه، چنین چیزی فقط با همکاری بین راهبران مختلف ایجاد می شود که سریع هم اتفاق نمی افتد.

به آخرین باری فکر کنید که سعی کردید تیم های مختلف را در شرکت خود به همکاری ترغیب کنید. سخت بود. نه؟ این همان چیزی است که ما به طور معمول برای رهبری افراد با آن مشکل داریم؛ ما مدیرانی پرورش داده ایم که فقط بر بودجه، کارکنان، حوزه های تخصصی و مشتریان خود متمرکزند. اکنون نیاز است به سمت تمرکز بر مشتری حرکت کنیم و اطمینان حاصل کنیم سازمانهای ما می توانند به جای این موضوعات به نیازهای مشتری پاسخ دهند.

۴. سازمانها از لحاظ ساختاری در حال تغییر هستند

هر کارشناس منابع انسانی با ساختارهای سازمانی دست و پنجه نرم می کند و این جدال می تواند تلاشی بی فایده باشد. مثلاً بسیاری از شرکت هایی که کار حمل و نقل بین المللی انجام می دهند، کارکنانشان باید به مناطق مختلف یا حتی کشورهای دیگر نقل مکان کنند. ما در بی بی سی برای داشتن روابط بهتر با مخاطبان منطقه ای مان - که در هر صورت هزینه مجوزشان بدون توجه به اینکه کجا زندگی می کنند، پرداخت می شود - برنامه های کودکان، صبحگاهی، ورزش و رادیو ۵ زنده را از لندن به سالفورد، مجموعه های درام را به کاردیف و هنری ها را به اسکاتلند منتقل کردیم. این انتقال، تغییر بزرگی برای ما بود و دلیلش هزینه های بالای لندن در تولید این برنامه ها بود. نقل قول مورد علاقه من

¹ Strictly Come Dancing

متعلق به یکی از مدیران ارشدمان است: "من نمی توانم به شمال منتقل شوم چون گیاهخوار هستم!" این مثال، بی اهمیت و نسبتاً احمقانه است؛ اما مشکلات ما را در مدیریت تغییر مکان نشان می دهد.

مدیریت تیم های مجازی، چالش بعدی است. مطمئنم که در محل کار شما هم، دیگر همه پرسنل در دفتر مرکزی و از ۹ صبح تا ۵ بعدازظهر کار نمی کنند. سازمان شما زمانها، فرهنگ ها و مکان ها را به هم متصل کرده است. بسیاری از شرکتها در حال سر و کله زدن با موارد مربوط به مدیریت، توسعه رهبری افرادی هستند که در مکانهای متفاوتی مستقر می باشند.

۵. شرکتها در ازای داده کمتر، ستاده بیشتر می خواهند

آیا می دانستید ما مدیران منابع انسانی از هر هفت نفر یک نفر را در دوره رکود اخیر از کار برکنار کرده ایم؟ البته هر کسب و کاری برای کاهش هزینه ها در بحران مالی جهانی تحت فشار مداوم است. اما بحث من فقط کاهش هزینه نیست؛ بحث من بیشتر این است که چگونه قلب رابطه سنتی و پدران کارمند/کارفرما نشانه رفته است. وقتی طرح های بازنشستگی محدود می شوند و شرایط و قوانین تغییر می یابند؛ احساس قبلی کارکنان که سازمانشان همیشه از آنها حمایت می کند، تضعیف می شود.

در بی بی سی، سی درصد از مدیران ارشد برکنار شدند و طرحهای بازنشستگی و حقوق و دستمزد تغییر کرد. امواج شوک فقط مالی نبودند بلکه احساسی بودند: "من فکر می کردم شغلی برای تمام زندگی ام دارم و شما از من و حقوق من حمایت می کنید". علاوه بر این، به ویژه در بخش دولتی، بسیاری از افراد احساس می کنند کارفرمایانشان آنچه را که به نام امنیت و با سبک مدیریتی مدرنتر و پویاتر از آنها گرفته شده، به درستی جایگزین نکرده اند.

۶. نیروی کار در حال تغییر شکل است

این فشار برای صرفه جویی در هزینه ها به کارکنان اقتضایی و عقد قراردادهای صفرساعت بیشتری منجر شده است، وضعیتی که مدیریت آن دشوار است. به عنوان مثال، در گذشته هر کسی که در تولیدات بی بی سی کار می کرد، کارمند آن بود؛ اما اکنون برای برنامه هایی مانند *بیا برقصیم* صدها نفر را پیدا خواهید کرد که برای مدت کوتاهی با این برنامه در طول تولید همکاری می کنند و هنگام پخش، فقط سه یا چهار نفر می مانند. شرکت های تولیدی تلویزیونی مدتی است که با این مدل کار می کنند؛ اما برای بسیاری از سازمان ها، این مدل، یک تحول بزرگ است.

بیبیید در مورد گذشته تامل کنیم. در بیشتر شرکت ها، یک کارمند وارد سازمان می شد، در لیست حقوق و دستمزد قرار می گرفت و عضوی از سازمان بود. این رابطه، رابطه ای محکم، قابل اعتماد و بر پایه وفاداری دو جانبه بود. اما اکنون

ارتش کارمندان تنها بخشی از داستان هستند. وقتی بیشتر نیروی کار ما به صورت مستقل^۱ کار می کنند، همانطور که مدتی است در دنیای فناوری این اتفاق افتاده است، باید رویکرد آموزشی چابک تر و مدیریت استعداد ایجاد کنیم. چگونه می توان فراتر از مرزهای استاندارد فکر کرد تا بهترین ها جذب شوند اما در عین حال تیمهایی که سریع و جدا جدا اما در کنار هم هستند را به درستی مدیریت کرد؟

ظهور نسل "هزاره" یا "Y"، یکی دیگر از تغییرات اخیر است. اینها افرادی هستند که در آغاز این قرن وارد نیروی کار شده اند. برخی ادعا می کنند این گروه کاملاً با مدیران قدیمی دهه ۲۰ و ۳۰ به دلیل شرایط زندگی متفاوتند، اما من اینگونه فکر نمی کنم. من بر این باورم که نسل جدید، انتظارات متفاوتی دارند. به نظر می رسد آنها میزانی از استقلال را دارند، دیدگاهشان را بیان می کنند و در مراحل اولیه حضور در کار نظر می دهند. آنها با شرایط متفاوتی نسبت به افراد قبل از خود رشد کرده اند.

وقتی دخترم یک روز از دانشگاه آمد و گفت، "امروز مجبور شدم مسئول سال ششمی ها رو ملاقات کنم" از تعجب شاخ در آوردم. متعجب از اینکه چه کاری کرده و چه مشکلی درست شده، توضیح داد که برای شکایت از نحوه تدریس استاد شیمی خود به آنجا رفته است. مطمئن نبودم که باید احساس آرامش کنم یا شوک، اما وقتی عمیقتر فکر کردم دریافتم این روش این نسل است. وقتی نسل جدید برای کسب مدرکشان گرفتار هزاران پوند بدهی می شوند، چرا نباید مطالبه بیشتری از تحصیلشان نداشته باشند؟ این نگرش به رابطه بین آنها و کارفرمایانشان هم تسری پیدا می کند. ممکن است فکر کنید به این بچه ها زیاد بها داده شده اما این همان روشی است که آنها را بزرگ کرده ایم. ما نظرات آنها را از سنین کودکی جویا شده ایم و البته که می خواهند استقلال بیشتری داشته باشند، سریعتر پیشرفت کنند و نظرات خود را آزادانه تر بیان کنند. آنها جذب شرکتهایی می شوند که انعطاف پذیری نشان می دهند، چاپکند و اصول اخلاقی اجتماعی قوی دارند - به عبارت دیگر، هدفمندند.

یکی دیگر از چالش های جدید، تیم های کاری چند نسلی است. امروزه افراد دیرتر از گذشته بازنشسته می شوند به این معنی که تیم ها باید با پنج نسل متفاوت کنار بیایند. هر کدام از این نسلها انتظارات متفاوتی از پرداخت، مشارکت و مزایا دارند. به عنوان مثال کارکنان مسن تر ممکن است ارزیابی عملکرد سنتی را ترجیح دهند؛ در حالی که کارکنان جوان تر بیشتر به آنچه همکارانشان درباره آنها فکر می کنند علاقه دارند. چطور می توانیم رویکرد مدیریت را به نفع نسلهای متفاوت تغییر دهیم؟

با نگاهی به آینده، اکنون افراد، بازنشستگی را روزی افسانه ای نمی بینند که تبدیل به باغبانی تمام وقت شوند. برای بسیاری از ما، بازنشستگی در ۶۵ سالگی و گذراندن ۳۰ سال بدون کار مولد برای بهزیستی عاطفی و روحی مان جذاب

¹ freelancers

نیست. ممکن است بخواهیم ادامه دهیم اما به شکلی که با توجه به سن، درخواست کمتری از ما باشد؛ هنوز اکثر شرکت ها اصلاً با این مسئله کنار نیامده اند. هنوز فرض می کنیم افزایش سن به معنی صعود از نردبان شغلی و کسب مسئولیت بیشتر است.

۷. جامعه دائماً در حال بررسی رهبران و یافتن نقاط ضعفشان است

آنگونه که من حداقل در بی بی سی دریافتم؛ چالش نهایی منابع انسانی در این جهان ووکا مربوط می شود به افزایش نظارت عمومی که همه سازمان ها محکوم به آنند. این امر ارتباط نزدیکی با ظهور رسانه های اجتماعی و همچنین پلتفرم هایی مانند ویکیلیکس و گلسدور دارد (که اگر در مورد آن چیزی شنیده اید، چیزی شبیه تریپ ادوایزر برای محل کار است و بیش از سه میلیون ورودی از کارمندان دارد که محل کار خود را رتبه بندی می کنند.) مخوف ترین اثر این پلتفرم ها بی اعتمادی است که به رهبران خود پیدا می کنیم. بیایید ببینیم چگونه این دو با هم ارتباط دارند.

ادلمن تراست بارومتر^۱، نظرسنجی جهانی که توسط شرکت ادلمن انجام می شود، تحلیل می کند که در جامعه به چه کسانی اعتماد می شود. همانطور که انتظار دارید، در نتیجه بحران مالی جهانی، اعتماد ما به رهبری کاهش یافته است، اگرچه این عدم اعتماد آرام آرام بهبود می یابد. تقریباً هر ماه یک بار رهبران شرکت های ناشناس را در صفحه های تلویزیونی، رسانه های اجتماعی و روزنامه های خبری می بینیم که متهم به اقدامات خلاف مانند فرار مالیاتی شده اند. انگیزه ها و مسائل شخصی شان نیز به طور فزاینده ای زیر سوال می رود.

این که افراد با کارهایشان برند شرکت را تخریب می کنند، چیز جدیدی نیست؛ اما آنچه اخیراً بیشتر شده است، بی ثبات کردن برندهای است. بنابراین زیر نظر داشتن نمایندگی ها در مورد بهره کشی از کارکنان، علاوه بر مسئولیت رسیدگی به کارمندان، وظیفه جدید واحد منابع انسانی شرکت است. روزهایی که واحد منابع انسانی می توانست یادداشتی داخلی ارسال کند و آن یادداشت درون دیوارهای سازمان می ماند، گذشته است. (اصلاً الان دیوارها کجا هستند؟!); اگر ارتباط شما مطلوب شخصی نباشد، همان شب در مسیرخانه همان مسئله در فیس بوک خواهد بود!

این بدان معناست که پاسخهای سریع و صریحی، هم از جانب واحد منابع انسانی و هم تیمهای روابط عمومی، مورد نیاز است و در عین حال پاسخ معمول اکثر سازمان ها، فقط مختومه کردن بحث به عنوان مکانیسمی کنترلی است. من هنوز هم با شرکت هایی برخورد دارم که استفاده از رسانه های اجتماعی را در محل کار ممنوع می کنند و ظاهراً تلفن های هوشمند داخل جیب کارمندان خود را نمی بینند.

¹ The Edelman Trust Barometer

بنابراین رشد سرخوردگی در رهبری همراه با قدرت تک تک کارکنان به اعتبار شرکت آسیب می رساند؛ درست زمانی که بیش از همیشه در این دنیای پر آشوب به رهبران قابل اعتماد احتیاج داریم و این مسئله برای منابع انسانی آزاردهنده است. رهبران باید بدانند روش های قدیمی برقراری ارتباط، مدیریت پیام و امکان کنترل آنها، مدتهاست از بین رفته است و برخی هنوز همان کار را می کنند. به عنوان مثال، اسپاتیفای کارمندان خود را تشویق می کند که به گلسدور رفته و هر چه دوست دارند، بگویند؛ به نظر می رسد سوپاپ اطمینان است اما اعتماد زیادی را ایجاد می کند.

ما در یک آشفتگی واقعی در منابع انسانی به سر می بریم، مگر نه؟

حالا که این عنوان را خواندید چه احساسی دارید؟ نگرانید؟ سردرگمید؟ وحشت زده اید؟ باید بگویم در این احساسات تنها نیستید. نکته اصلی که باید روی آن تمرکز کنید، همان چیزی است که قصد دارید انجامش دهید و اینجاست که کارسخت می شود. تیم های منابع انسانی امروزی در واقع باید به دنبال رابطه جدیدی با کارمندانشان باشند، اما بیشتر وقتشان را صرف بحث در مورد کاهش هزینه ها یا تغییر ساختار می کنند. برایتان آشنا نیست؟

ما در منابع انسانی این را می دانیم؛ اما رویکردمان را بر این اساس تغییر نمی دهیم. ما هنوز در حال ارتقاء دادن همان نوع افراد برای رهبر شدن هستیم، ما هنوز ارتباطات را به روش های آشنای قدیمی مدیریت می کنیم و هنوز هم به افراد مثل گذشته پاداش می دهیم. من به این نتیجه رسیده ام تا حد زیادی این مسئله به دلیل ترس از تغییر است. اخیراً با یک تیم منابع انسانی به عنوان مشاور برای بهبود روند کارشان همکاری کرده ام و آنها کاملاً متوجه شدند نیاز است کدام قسمتها تغییر کند. اما وقتی روی اجرای آن متمرکز شدند، بسیار محتاطانه موارد متفاوت را امتحان می کردند. چیزی شبیه تمایل به کاهش وزن است. می دانیم باید کمتر غذا بخوریم و بیشتر ورزش کنیم؛ اما وقتی با گرفتن مربی شخصی یا امتحان کردن رژیم غذایی سالم روبرو هستیم، به هزار دلیلی فکر می کنیم که نمی توانیم انجامش دهیم.

تغییر، نیازمند تعهد است و می تواند ترسناک باشد. با توجه به عدم نقش مثبت مدل های موجود در این فضا، به نظر می رسد اعتقاد به انجام کاری متفاوت، کمرنگ شده است. برای مثال مدیریت عملکرد را در نظر بگیرید. تحقیقات نشان می دهد ۹۲ درصد از شرکت ها دارای طرح ارزیابی سالانه هستند، اما تنها ۸ درصد از آنها معتقدند این طرحها ارزش وقت و تلاشی که صرفش می شود را دارند. پس چرا واحد منابع انسانی کاری نمی کند؟ زیرا وقتی به گزینه های بالقوه دیگر نگاه می کنیم ترجیح می دهیم با آنچه ثابت شده کارایی ندارد ادامه دهیم تا چیز جدیدی که ممکن است امور را بهتر کند. ما فکر می کنیم: آیا قادر به تغییر هستیم؟ آیا آن را می خواهیم؟ چه تاثیری بر جایگاه من خواهد گذاشت؟ آیا شکست میخورم؟ این واکنشها قابل درکند، به خصوص وقتی که تعداد زیادی از "کارشناسان" گفته اند روش قدیمی بهترین است.

اما باید به اندازه کافی شجاع بود تا نیاز به خلاقیت و بهره‌وری بیشتر را تشخیص داد. چهل و دو درصد از مدیران عامل می‌گویند که از فعالیتهای واحد منابع انسانی راضی نیستند (یا اینکه فقط رضایت حداقلی دارند) و تنها ۱۴ درصد مدیران ارشد معتقدند اداره منابع انسانی آنها آماده مقابله با شروع تکنولوژی دیجیتال است. بله، درست خوانده‌اید: ۱۴ درصد و چقدر طی ۱۵ سال گذشته در عرصه جهانی افراد به محل کارشان متعهد بوده‌اند. در مورد انواع اقدامات، ما آنطور که باید عمل نکردیم.

برای رفع این مشکل به کارمندان و رهبرانی نیاز داریم تا کارها را با روشهای جدید - با مهارت‌های مختلف - انجام دهند و از فناوری‌های نوآورانه استفاده کنند. باید از آنها بخواهیم مدل‌های جدید تجاری خلق کنند، در مکانهای متفاوت - و با افراد متفاوت - کار کنند. این خواسته بزرگی است، و من می‌خواهم در این کتاب در مورد اینکه چگونه این کار را انجام دهیم، به شما کمک کنم. اما در ابتدا کمی بیشتر در مورد خودم و اینکه چگونه به این روش تفکر رسیدم به شما خواهم گفت.

برداشت سریع

- دنیای تجارت در حال تغییر است؛ بنابراین منابع انسانی باید با آن تغییر کند. مشکل این است که این کار با موفقیت انجام نشده است.
- ظهور فن‌آوری باعث تغییر مکان‌های کاری ما می‌شود، اما منابع انسانی هنوز به شیوه‌های گذشته پایبند است.
- تغییرات در روشی که ما شاهد رقابت هستیم، به این معنی است که نیاز داریم شرکای خود را در خارج از شرکت به شکل متفاوتی ببینیم.
- امروزه همکاری یک‌هنگار است، اما منابع انسانی برای کنار آمدن با چنین مسئله‌ای تنظیم نشده است.
- تغییرات ساختاری در سازمانها چالش‌های جدیدی را برای منابع انسانی ایجاد می‌کند.
- تغییرات جمعیتی در درون داده‌های شرکت‌ها منعکس می‌شود، اما شرکت‌ها نمی‌دانند که چگونه با آن کنار بیایند.
- شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند مشکلات خود را پنهان کنند، اما منابع انسانی کارایی لازم را برای مقابله با این مسئله نداشته است.
- منابع انسانی یا باید تغییر کند یا دیگر مفید نخواهد بود.

فصل ۲: چگونه به اینجا رسیدم

همیشه در مورد منابع انسانی اینطوری فکر نمی کردم. در واقع، همیشه روی این موضوع کار نمی کردم. این تفکرات، زمانی در ذهنم شکل گرفت که دیدم چقدر مجذوب کار با افرادی هستم که روی مدیریت تحول کار می کنند. و چون وقتی اولین بار به سمت مدیریت منابع انسانی منصوب شدم، هیچ تجربه ای نداشتم، به کارشناسان تیمم گوش دادم. آنها به من گفتند که روش پاداش چنین است و روش انجام آموزش، چنان. فرضم این بود که این روشها بهترینند. می توان گفت دستورالعملها را می بلعیدم و همانها را بالا می آوردم.

چند سال به سرعت گذشت و از طریق یک آژانس مدیریابی منابع انسانی ابتدا در یک موسسه حقوقی بزرگ و سپس در یک شرکت جهانی و نهایتاً بعنوان مدیر منابع انسانی به بی بی سی معرفی شدم. محیط کار جدید تضاد عمده ای با شرکت های بزرگ داشت؛ روزنامه نگاران و کارشناسان رسانه همیشه برای چالش آماده بودند و من سریعاً فهمیدم دوست ندارند امر و نهی بشنوند. در ابتدا گیج شده بودم؛ اما همین مسئله به مرور نقطه عطفی برای من شد. اتفاقاتی افتاد که شک کردم آیا اصلاً کار منابع انسانی را با روش درستی انجام می دهم یا نه؟

اولین مورد، زمانی بود که چارچوب مدیریت عملکرد جدیدی را برای بخش اخبار ایجاد کردم؛ این چارچوب کاملاً مثل یک جزوه درسی بود و آنچه را که من به عنوان بالاترین سطح تفکر پیرامون این موضوع می دیدم، نشان می داد. با هیجان، آن را به حدود ۳۰ مدیر بخشهای خبر از جمله جهان در ساعت یک^۱، اخبار ساعت شش^۲ و اخبار ساعت ده^۳ ارائه کردم.

این افراد جزو ماهرترین و حرفه ای ترین افراد در خبرنگاری تلویزیونی بوده و هستند. همانطور که ارائه خود را تمام کردم، به دور و ور اتاق نگاه کردم و انتظار دنیایی تایید و چهره هایی قدر دان داشتم؛ در عوض، به نظر می رسید در بهترین حالت بدون حالتی در چهره و در بدترین حالت ناراضی بودند. در حالیکه ناراحت شده بودم، احساس کردم شاید به اندازه کافی خوب توضیح نداده ام - مطمئناً آنها می توانستند درک کنند این چارچوب چقدر به آنها کمک خواهد کرد اخباری با محتوای بهتر ارائه دهند و بهره وری شان را بالا ببرند؟ ولی بعد، یکی از مدیران خبر که مدت ها در بی بی سی بود، به من گفت: "چرا همیشه کاری می کنی که انگار سعی داری انگیزه های ما رو از بین ببری؟" شوکه شدم. فکر می کردم نهایت لطف را در حقشان کرده ام و به آنها ابزارها و تکنیک هایی یاد داده ام که به طور موثر

¹ World at One

² News at Six

³ News at Ten

تیمشان را مدیریت کنند. آنجا بود که فهمیدم چارچوب قدرتمند من برای او فقط مجموعه دیگری از موانع بوده که مجبور است آنها را پشت سر بگذارد.

دومین بار زمانی بود که چارچوب شایستگی شغلی و پرداختهای ساده شده ای را برای خدمات جهانی بی بی سی ایجاد کردیم. تیم من ماهها جان کنده بود که لایه ها را از هجده به پنج برساند - فکر کردم چه کار خارق العاده ای کرده ایم. همانطور که در حال توضیح منطق پشت چارچوب پیشنهادی مان به مسئول قسمت بودیم، انتظار داشتم که خوشحال شود. ولی درعوض او تا پایان حرفم صبر کرد و سپس گفت، " مطمئن نیستم به درد ما بخورد؛ فقط می تواند برای انضباط بخشیدن به واحد منابع انسانی مناسب باشد " دوباره، حیرت کردم. فکر می کردم در حال کمک کردنم، اما برای او انگار کارکنانش را داخل جعبه می چیدم.

این نظرات دائم در گوشم صدا می کرد زیرا آنها به من همان چیزی را می گفتند که خودم هم نسبت به آن شک کرده بودم. خیلی زود متوجه شدم که شک دارم، شک جدی در مورد اینکه آیا شیوه های سنتی کار آنطور که به من گفته بودند تأثیر مثبتی بر افراد دارد یا نه. به عنوان مثال، با خودم گفتم آیا ساعتهای بی پایانی که صرف تنظیم و بهبود سیستم ارزشیابی سالانه کرده بودم درست بود و یا ارزیابی ها به افراد کمک کرده بود تا کارهای خود را مؤثرتر انجام دهند؟

مشکل این بود که خیلی گرفتار بودم و روزی ۱۲ ساعت کار می کردم. مطمئنم ارتباطش را می فهمید. صبح یک روز سه شنبه نگاهی به دفتر یادداشتهایم کردم و فهمیدم ۱۴ جلسه پشت سر هم دارم (و هیچ یک از آنها برای تغییر شرایط موجود نبود). هر روز صبح در مسیر کار، به خودم قول می دادم تا زمانی را به تفکر در مورد تصویر بزرگتری اختصاص دهم، اما ساعت هفت بعد از ظهر میدیدم که نتوانسته ام. عهد می کردم روز بعد این کار را انجام دهم و البته آن روز هرگز نیامد. به نوعی انجام امور مربوط به پرسنل و جزوات منابع انسانی که به من می گفتند چه باید بکنم راحت تر بود. حداقل هیچ کس نمی توانست از من انتقاد کند.

سپس بحران شخصی و حرفه ای ام در بی بی سی آغاز شد. در ابتدا همه چیز عالی به نظر می رسید؛ تابستان ۲۰۱۲، سازمان، پوشش خبری موفق و گسترده ای را از المپیک لندن ارائه داده بود؛ نسبت اعتماد و تأیید در بالاترین حد و سطح انگیزه کارمندان و مدیران عالی بود. با این حال این اعتماد و انگیزه دوامی نیافت.

شش هفته بعد، آنچه به عنوان "بحران سویل"^۱ شناخته شد، به وقوع پیوست. اگر در آن تاریخ در انگلستان بوده اید قطعاً می دانید از چه حرف می زنم؛ اما اگر نبودید، کشف این مسئله بود که جیمی سویل مرحوم که یکی از اعضای ثابت بی بی سی و جزو برنامه سازان سرگرمی بود، سالها در داخل و خارج از سازمان، کودکان را به طرز وحشیانه ای

¹ Savile crisis

مورد آزار و اذیت قرار می داده است. پرداختن به این موضوع یکی از سخت ترین دوره های حرفه ای من بود، اما مشکلاتم بعد از آن تمام نشد. از آن زمان تا تابستان بعد، بحرانهای بیشماری برای مدیریتم به وجود آمد، از جمله اعتصاب های مربوط به پرداخت حقوق و اتهامات علیه برخی کارمندانم. به عنوان مدیر منابع انسانی خسته شدم. دوران سختی بود.

وقتی که فکر می کردم اوضاع در حال آرام شدن است، اداره حسابرسی ملی دولت تصمیم به بررسی کلیه پرداختهای بی بی سی در طول سه سال گذشته گرفت. این مسئله منجر به احضار من به دو کمیته حسابرسی عمومی شد، تجربه وحشتناکی که در آن، از جمله موارد دیگر، متهم به دروغ گویی شدم. مطبوعات هم من را تیتراژ کردند. یک روزنامه ملی گفت من "منابع انسانی را از بین برده ام"، و مرا به خاطر استفاده از لباسهای مارک دار و کیفهای گرانبه "لوسی متظاهر" خواند. تصویر عمومی من تبدیل به یک فرد زورگیر، بی اخلاق و بی کفایت شد. تا هفته ها مورد هجمه های تند رسانه ها، توییت های نفرت انگیز و ایمیل های متهم کننده قرار گرفتم.

این ماجرا سرانجام منجر به استعفای من از بی بی سی شد و پس از آن تقریباً مطمئن بودم هرگز نمی توانم در جای دیگر مدیر منابع انسانی شوم. چه کسی دلش می خواهد کسی را با اعتبار خدشه دار شده ای مثل من استخدام کند؟ اما این مسئله نهایتاً به نفع من شد، زیرا اگر در پی شغل مدیریت منابع انسانی در سازمانی دیگر بودم، نه تنها باز هم روش سنتی ام، مرا با مشکل مواجه می کرد؛ بلکه شانس فکر کردن را هم از دست می دادم. مدتی در مورد منابع انسانی شک کردم و با توجه به اینکه در آن زمان بدنام ترین فرد منابع انسانی در انگلستان بودم (عبارتی که هرگز فکر نمی کردم بنویسم)؛ تصور کردم از آن به عنوان نقطه شروع انقلاب ضروری منابع انسانی استفاده کنم. شرکت من با نام "منابع انسانی افول یافته"¹ شکل گرفت. با ناامیدی از حرفه محبوبم و مأموریت جدیدم برای انجام کارها به شکل متفاوت، این شرکت، نیروی مستقلی در جهان منابع انسانی است که هدفش تغییر روش مدیریت، رهبری و توسعه افراد است.

در ابتدا دریافتم نقطه شروع نگاه سنتی منابع انسانی به افراد به این شکل است:

ما از همه بهتر می فهمیم و به عنوان مدیرتان به شما برای انجام کار درست اعتماد نداریم، بنابراین فرآیندی را برای شما ایجاد می کنیم که مجبورید از آن پیروی کنید. ما بررسی می کنیم که آیا پیروی کرده اید یا نه (زیرا به شما اعتماد نداریم)؛ به این معنی که وقتی میفهمیم انجامش داده اید، احساس بهتری خواهیم داشت.

¹ Disruptive

دوم، دریافتیم که طی سالهای مدیریتم، رویکردی یکسان و ناخوشایند با همه داشته ام که به طرز باورنکردنی با هم فرق می کنند. به عنوان مثال در بی بی سی، با یک مدیر در دهه ۵۰ زندگی که تمام مدت کاری خود را هم در همین سازمان کار کرده مثل یک دستیار تهیه کننده رادیو که این کار شغل دوم اوست، برخورد می شد. ما تفاوت های شخصیتی و مراتب شغلی یا ترجیحات آنها در مورد نحوه مدیریتشان را در نظر نمی گرفتیم.

سرانجام فهمیدم که اگرچه واحد منابع انسانی برای ده ها سال یک رشته حرفه ای بوده است، هنوز درک واقعی از چگونگی پاسخگویی بشر، ایجاد روابط و ایجاد انگیزه در آنها را ندارد. سیستم ها و دفترچه راهنماهای منابع انسانی به جای اینکه کارمندان را توانمند کنند تا کارشان را بهتر انجام دهند، بیشتر سعی می کنند واحد منابع انسانی را تقویت کنند.

این اکتشافات ناراحت کننده تعدادی از چیزهایی بود که به آنها رسیدم. ولی وقتی امروزه در ورکشاپ ها درباره این تجربیات با مدیران منابع انسانی صحبت می کنم، آنها می خندند و می گویند، "اوه - ما هم همینطور!" بنابراین می دانم که تنها نیستم. مطمئنم احساسی شبیه این دارید که کار خود را به روشی که دوست دارید انجام نمی دهید. آخرین باری که به مهمانی شام رفتید و گفتید "من در منابع انسانی کار می کنم" و مجبور شدید فشار گردش نگاهها به سمتتان را تحمل کنید کی بود؟

نمی خواهم شرایط اینگونه باشد، واقعاً نمی خواهم. تاکنون با هر کارشناس منابع انسانی که کار کرده ام یا با اوملاقات کرده ام دیده ام که به کارش اهمیت می دهد، بسیار سخت تلاش می کند و اغلب به شدت مورد انتقاد قرار می گیرد. همه ما سزاوار بهتر از این هستیم اما باید با ارائه خدماتی که عملی ترند و تفاوت ایجاد می کنند، بهتر عمل کنیم.

یک روش مؤثرتر وجود دارد. در فصل بعدی در مورد اینکه واحد منابع انسانی چگونه باید باشد، توضیحاتی خواهم داد.

بخش دوم: منابع انسانی چگونه باید باشد: مدل EACH

تغییر بنیادی، برای توانا کردن آنچه سازمانها را برای رهبری، مدیریت و آموزش افراد در آینده این جهان از هم گسیخته آماده می کند، حیاتی است. اما این تغییر چگونه باید باشد؟

سه عامل مهم در این تغییر وجود دارد که در مدل EACH قرار داده شده اند. چیزی که در این مدل دیده می شود این است: در واحد منابع انسانی ما می بایست با کارکنانمان مانند بزرگسالان، مصرف کننده ها و انسان ها برخورد کنیم¹.

این عبارت به نظر چندان افراطی به نظر نمی رسد. تصور من بر آن است که گمان می کنید در حال حاضر هم با کارمندانمان مانند بزرگسالان خودمختاری برخورد می کنید که توانایی حق انتخاب و تصمیم گیری دارند. در پایان بخش دوم تضمین می کنم که همه کارهایی که انجام داده اید را زیر سوال می برید و به کارتان به گونه ای کاملاً متفاوت نگاه می کنید.

اگر مانند بسیاری از افراد دیگر باشید، شاید این سوال برایتان پیش بیاید که بدون کمک خارجی هم در حال اجرای این مدل هستید؛ برای پاسخ به این شبهه، ابزار شناختی رایگانی را برایتان به نشانی www.disruptivehr.com/bookresources گذاشته ام. این ابزار به شما کمک خواهد کرد که به صورتی عینی ببینید درباره منابع انسانی چگونه فکر می کنید؟ بنابراین می توانید قدم بعدی را درست بردارید. چرا امتحانش نمی کنید؟

بباید با هم این سه حوزه از EACH را یکی یکی بررسی کنیم. گرچه بررسی تک تک و یکی بعد از دیگری آنها ارزشی ندارد بلکه روش جدید و نوین این است که منابع انسانی به تمام این حوزه ها با هم وابسته باشد.

¹ Employees as Adults, Consumers, and Human beings(EACH)

فصل ۳: کارکنان همچون بزرگسالان

روز طولانی داشتیم. ساعت ۵ صبح خانه ام را در لندن ترک کردم تا به جلسات پشت سر هم و خسته کننده در واحدهای سالفورد سازمان، برسم. به محض اینکه به پایان روز و دقایق آخر کاری رسیدم، رئیس تماس گرفت و از من خواست گزارشی را برای صبح روز بعد تهیه کنم. بعد از آن روز طولانی، به اتاقم در هتل رسیدم، کارت کلیدم را در جاکلیدی قرار دادم و در را باز کردم. خودم را روی تخت تصور کردم در حالیکه دوش گرفته بودم و کنترل تلویزیون دستم بود. آهی کشیدم و در کمد لباس را باز کردم تا ژاکتم را آویزان کنم. درست همان موقع بود که با یکی از آزاردهنده ترین چیزها در زندگی مدرن مواجه شدم.

من به این پدیده، اثر رخت آویز می گویم. وقتی در کمد لباس هتلتان را باز می کنید تا چوب لباسی بردارید می بینید به شکلی ثابت شده است که نتوانید آن را سرقت کنید؛ اما عملاً آویزان کردن لباس هم در آن حالت غیر ممکن است. عجیب نیست؟ در گذشته برخی از مهمانان هتل، چوب لباسی ها را دزدیده اند و حالا هر مسافری که می آید باید با این چوب لباسی های ثابت، سر و کله بزند.

این داستان چه ربطی به برخورد بالغانه با کارمندان دارد؟ ربطش این است: زمانیکه رفتار مدیران واحد منابع انسانی را با کارمندان در نظر می گیرید، "اعتماد" اولین چیزی نیست که به ذهنتان می رسد. در حقیقت، رابطه آنها بیشتر والد-فرزندی است و معمولاً دو شکل دارد. گاهی کارمندانمان را مانند کودکانی می بینیم که باید از آنها محافظت کنیم و به آنها اجازه نمی دهیم از خود مراقبت کنند که در این حالت رویکردی نرم اما لجوجانه اتخاذ شده است. در شکل دیگر، تمامی کارکنان را مانند افراد شریر بالقوه ای می بینیم که می توانند به سازمان آسیب برسانند. بنابراین فرایندها و سیاست گذاری هایی انجام می شوند تا از شرکتمان در قبال هزینه ها، محافظت شود (چیزی شبیه مثال رخت آویز در بالا).

ما پدر و مادر هستیم

درک می کنم انگار در کلیشه جنسیت گرفتار شده ام؛ اما خواهش می کنم تحمل کنید؛ چون باعث می شود خیلی از مسائل شفاف شوند.

اول از همه اجازه بدهید درباره مادر صحبت کنیم. در برخی موارد، می توانیم کارفرما را به عنوان مادر در نظر بگیریم، او کار مراقبت و تغذیه را انجام می دهد. او هر روز از بچه هایش بر اساس برنامه خاصی مواظبت می کند. این مادر کارفرما، فکر می کند افرادش در همه کارها به کمکش نیاز دارند؛ از بیمه هایی که برای نگهداری از آنها در بزرگسالی

لازم است تا برخوردهای جزئی تر دیگر مانند لباس راحتی پوشیدن در روزهای جمعه و یا حتی نصب پوستر "دستهای خود را بشوید" در دستشویی.

در مورد پدر به چه صورت است؟ او چگونه با این قضیه خود را وفق می دهد؟ پدر کارفرما، نقش والد منتقد را بازی می کند. علی رغم این حقیقت که اکثر کارمندان قصد ضربه زدن به سازمان خود را ندارند، از همان ابتدا باید به گونه ای رفتار کند که افراد خاطی را از هر نوع وارد آوردن هزینه به سازمان بازدارد. این مورد اغلب در قراردادهای استخدامی چند صفحه ای دیده می شود که حاوی سیاست گذاری هایی است که افراد به ندرت آنها را می خوانند و در واقع ضوابط واحد منابع انسانی است برای کارکنان در مواقعی که ممکن است مرتکب خطا شوند و کارنامه پایان ترم آنها (یا ارزیابی سالانه).

از بین همه کارهایی که صرف مدیریت افراد در محل کار می کنیم؛ خواه مربوط به آموزش باشد، خواه توسعه یا مدیریت، بیشتر کارها ارتباط دارد به این مقوله قدیمی و سنتی رابطه کودک و والدین. خوب به خاطر دارم، در همان ابتدای کارم در بی بی سی، برف شدیدی گرفت. یکی از هم تیمی های ام نزدم آمد و گفت: "وقتشه یه ایمیل به همه بزنینم". وقتی پرسیدم منظورت چیه؟ گفت: "یک نفر پیشنهاد داده به خاطر وضعیت آب و هوایی همه زودتر به خانه بروند." تعجب کردم. چرا نمی توان به کارکنان اعتماد کرد که به بیرون از پنجره نگاه کنند و تصمیم بالغانه و عقلانی بگیرند که چگونه ایمن به منزلشان برسند؟ آیا اگر در منزل دوستشان هم بودند منتظر ایمیل می ماندند؟ البته که نه.

ایرادی ندارد اگر ما در واحد منابع انسانی، وظایف والدینی را به خوبی ایفا کنیم؛ اما اگر دقیقاً مانند والدین رفتار کنیم، نقشمان را بد بازی خواهیم کرد. فشارهای اقتصادی بدان معناست که افراد اضافه اند، حقوق و بیمه شان قطع می شود و امتیازاتشان کاهش می یابد. خانواده ها با اعضای خود چنین کاری نمی کنند، می کنند؟

و آزردهای کارکنان تنها اولین پیامد است؛ مشکل عمیق تری به وجود می آید. نه تنها این رفتار کودک -والد امروزه ناپایدار خواهد بود، بلکه محیطی به وجود می آورد که در آن افراد برای مواجهه با چالش اختیار، اظهار نظر، تجربه چیزهای جدید و ریسک پذیری، آماده نمی شوند. حال این سوال مطرح می شود که چگونه هدف نهایی خلاقیت و بهره وری به دست می آید در حالیکه فرهنگ شرکت "منتظر شو ببین چه دستوری بهت داده می شه و اگه این کارو انجام ندی با دردسر مواجه می شی"، است؟ به دفعات موقعیت هایی را دیده ام که در آن افراد، در محل کار ناتوان هستند و دلیلش فقط این است که با آنها مانند کودک برخورد می شود. آنها احساس می کنند نمی توانند مسئولیت انتخابهایش را به عهده بگیرند و انتظار دارند مدیر تمام تصمیم گیری ها را به نفع آنها انجام دهد.

چالش #1

دفعه بعد که دستورالعملی را تدوین یا اضافه کردید از خود بپرسید آیا رفتار والد-کودک در آن مستتر است یا نه؟

سیاست گذاری های پیچیده در هیچ زمینه ای کارکرد نخواهند داشت

اولین نقش منابع انسانی من در صنعت ریلی بود. یکی از پیمانکاران، به شکل تاسف باری به دلیل عدم رعایت کامل اصول ایمنی درگذشت. حادثه بسیار تلخی بود. به خاطر وحشت از این سانحه، از آن به بعد هرکاری که تصورش را بکنید، انجام دادیم. آموزشهای بیشتر طراحی شد، سیاستها و قوانین مربوط به ایمنی بیشتر شد، پوستره‌های هشدار نصب شد و ارتباطات، بازتعریف شد. بعد از آن با کارکنان صحبت کردم و انتظار داشتم از این اقدامات استقبال کنند. بالعکس آنها گفتند اگر قرار باشد کاملاً طبق ضوابط عمل شود، هیچ کاری نمی‌توان انجام داد. ترجیح می‌دادند گاهی قوانین را نادیده بگیرند. بنابراین تفکر کوچکترین منجر مشترک که فرض می‌کند همه نیاز به محافظت دارند خواه از خرابکاری عمدی، اشتباه و یا حتی خودشان، می‌تواند عملاً تاثیر معکوسی داشته باشد. سیاست گذاری ها و ضوابط موجب می‌شود واحد منابع انسانی حس بهتری داشته باشد، اما درواقع کمترین تاثیر را ندارند و بدترین صدمات را به کارکنان وارد می‌کنند.

من این مورد را در بی بی سی به خوبی مشاهده کردم. تهیه کننده ای، مستندی درباره مراسم تدفین فردی تهیه کرد و در آن، از آن شخص روی سکوی سردخانه فیلمبرداری شده بود. او می‌بایست از بستگان متوفی برای این کار اجازه می‌گرفت اما این کار را نکرده بود. هرچند خوشبختانه قبل از پخش برنامه، این خطا مشخص شد، اما سهل انگاری بزرگی اتفاق افتاده بود.

در جلسه ای که برای این موضوع تشکیل شد، مدیر استاندادهای سردبیری، پیشنهاد کرد که آموزش لازم صورت پذیرد تا اطمینان حاصل شود افراد بدون مجوز، فیلمبرداری اجساد را انجام ندهند. واقعا؟ برای من، مسئله اصلی این بود که این تهیه کننده خاص، اخلاق بی بی سی را رعایت نکرده بود. در واقع ما به قوانین و روش های بیشتر نیاز نداشتیم. به جای اینکه با این فرد برخورد محکم داشته باشیم، قصد داشتیم همه کارمندان منطقی مان که هرگز فکر انجام چنین کاری به ذهنشان هم خطور نمی‌کرد را آزار داده و ناامید کنیم.

از خود بپرسید که آیا روشهای منابع انسانی تان به جای اینکه به افراد کمک کند تا کار بهتری انجام دهند، برای محافظت از سازمان شما در برابر هرگونه احتمال طراحی شده اند یا نه. در واقعاً یک چیز قطعی است " در دنیا قوانین کافی وجود ندارد که همه را کاملاً در امان نگه دارد."

تغذیه با قاشق بیشتر برابر است با ابتکار کم تر.

کارفرمایان پدر و مادر گونه ما، اغلب به توانایی مدیران برای هدایت تیم های خود اعتماد ندارند. در مصاحبه ای که با بسیاری از کارشناسان منابع انسانی داشتم، آنها معتقد بودند که اگرچه رویه های فعلی، عالی نیستند، اما لازم است اطمینان حاصل شود که مدیران، وظایف خود را به درستی انجام می دهند. نتایج این طرز فکر در ارزیابی اجباری سالیانه که در همه جا معمول است، توسط منابع انسانی بررسی شده و پیگیری می شود.

دیدگاه من متفاوت است. بهترین روند در دنیا این نیست که یک مدیر شایسته خلق کنید، چون او را ملزم به رعایت دستورالعملی می کنید که به تیمش بازخورد دهد و این کمکی نمی کند. در واقع اگر کسی در مدیریت خوب نباشد، نباید در وهله اول نقش رهبری داشته باشد.

می دانم چه فکری می کنید. بسیار خوب، فهمیدم. می بینم که یک رابطه ناسالم والدین و فرزند در اینجا جریان دارد و مدتی است که خودم هم از این موضوع تعجب کرده ام. اما در مورد قوانینی که برای محافظت از یک شرکت در برابر ادعاهای دادگاهها طراحی شده اند، چطور؟ سیاستها و رویه های من در برابر مورد تعقیب قرار گرفتن شرکت چتری حمایتی ایجاد می کند. این چالشی عادلانه است، و یکی از آنهایی است که اغلب با آن درگیرم. چیزی که می گویم این است: ما در دنیایی پر منازعه زندگی می کنیم و می دانم که باید به توانایی خود تکیه کنیم. قطعاً پیشنهاد نمی کنم که منابع انسانی در این زمینه مسئولیتی نداشته باشد، بلکه در برخی موارد خاص باید مداخله کرد و راهنمایی های واضح و شفافی را ارائه داد. اما فکر می کنم همه قبول داریم که زیاده روی کرده ایم.

به عنوان مثال، در شهرک هلندی ماکینگا، مقامات محلی احساس کردند که تعداد زیاد علائم جاده ای (هفتاد درصد از آنها نادیده گرفته می شدند) انگار با رانندگان مانند کودکان رفتار کرده و آنها را فاقد قدرت تصمیم گیری قلمداد می کرد. بنابراین تعداد زیادی از علائم را حذف کردند. نتیجه؟ تعداد تصادفات به طرز چشمگیری کاهش یافت، زیرا رانندگان به صورت مؤثرتری تصمیم گیری کردند. فلسفه "بزرگسال-بزرگسال" نیز پشت سیاست های هزینه های نتفلیکس است. به جای ایجاد تغییراتی در قوانین، در مورد آنچه کارمندان می توانند ادعا کنند، خط مشی آنها پنج کلمه

است: "به نفع نتفلیکس عمل کنید". چقدر خوشحالم که می بینم شرکتی، کارمندان خود را به چشم بزرگسالانی مسئول می داند.

این دیدگاه حتی به آموزش و توسعه هم کمک می کند

آموزش حوزه دیگری است که مادر به عهده می گیرد. او برنامه هایی با هدف افزایش دانش کارمندان خود ارائه می دهد، اما در حقیقت ما انسان ها زمانی که به حال خود رها می شویم، به طرز باورنکردنی کاردان هستیم. اگر در خانه هستید و می خواهید چیزی یاد بگیرید، آیا برای شرکت در نزدیک ترین دوره آموزشی برنامه ریزی می کنید؟ البته که نه. آن را گوگل می کنید یا از یک دوست می پرسید.

روشی که ما به افراد آموزش می دهیم، باعث نمی شود خودشان فکر کنند و یا آنچه را که آموخته اند به کار گیرند. در عوض، تفکر کلاسی را پرورش می دهند که نشستن پشت میز، به عنوان یک تجربه یادگیری، فقط ارزشمند تلقی می شود.

چالش ۳

از خود پرسید که آیا آموزش هایی که فراهم می کنید، کارکنان شما را تشویق می کند که خودشان فکر کنند.

بسیار خوب. مطمئن هستم همان طور که دارید این مطالب را می خوانید زیر لب زمزمه می کنید: "بله اما..."، و تا حدی طبیعی است. اکنون یکی از مهم ترین نگرانی هایی که به ذهن می رسد را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

بله، اما... اگر افراد از اعتمادی که به آنها دادیم سوء استفاده کنند، چه؟

اغلب از من می پرسند، "افرادی که کار اشتباهی انجام می دهند چطور؟ اگر ما قوانین مربوط به رفتار نداشته باشیم، پس چطور می توانیم آنها را به طور منصفانه نظم دهیم؟"

البته باید با افرادی که بر خلاف منافع سازمان عمل می کنند به سختی برخورد کرد. اما به خاطر داشته باشید ۹۹ درصد از افراد هیچ کاری را عامدانه به طور جدی اشتباه انجام نمی دهند. ایجاد سیاست های ساده که نشان دهد از کارمندان برای رفتار مطابق ارزش ها و رویکرد شرکت چه انتظاری می رود؛ بدون اینکه تمام سناریوهای احتمالی را تا آخرین حرف ضبط کنیم، کاملاً امکان پذیر است. هرچند کار آسانی نیست، اما بسیار قدرتمندتر و مولدتر است.

بله ، اما ... مطمئناً مراقبت کردن از کارمندانمان چیز خوبی است؟

این یک حس مشترک است. اغلب می شنوم که کارفرمایان از کارکنان خود به عنوان خانواده شان یاد می کنند. اما آنها خانواده شان نیستند. اگر چنین بود، آن وقت منابع انسانی، پدر و مادر و کارکنان کودک بودند. واقعیت این است که ما همه افراد بالغی در کنار هم هستیم.

گاهی اوقات افراد به عنوان نمونه های درخشانی از بشردوستی کارفرما، به کارفرمایان پدرسالاری مانند جوزف رونتري^۱ اشاره می کنند. درست است، شیوه او در زمانی که هیچ امنیت اجتماعی وجود نداشت و افراد در تمام طول زندگی فقط یک جا کار می کردند، الهام بخش بود. اما اکنون در دوره متفاوتی زندگی می کنیم، دوره ای که در آن کارکنان می خواهند خودشان تصمیم بگیرند (اگر فقط به آنها اجازه دهیم). در حقیقت، مدل منابع انسانی ما مبتنی بر عصر صنعتی است، به همین دلیل است که در درون ما ریشه دوانده است.

می توان محیطی ایجاد کرد که در آن با کارمندان مثل بزرگسالانی رفتار کرد که مرتکب اشتباه می شوند؛ اما با آزادی بیشتر، مستقلتر نیز می شوند. آنها می توانند در یک چارچوب عمل کنند، (من آنارشیست^۲ نیستم)، اما در عین حال به طور کامل مشارکت کنند، کارآمدتر و خلاقتر باشند؛ بدون آنکه لازم باشد آنها را مدیریت کرد و یا به آنها گفته شود که این کار را اشتباه انجام می دهند یا خیر .

پس چه کار متفاوتی می توانیم انجام دهیم؟

سه حوزه وجود دارد که در آن منابع انسانی می تواند رابطه والد - فرزند را حذف کند و با انجام این کار، کارکنان خود را آزاد کند تا در دنیای ووکا موثرتر عمل کنند.

¹ Joseph Rowntree

² خواهان هرج و مرج و جامعه بدون نظم

از اعتماد شروع کنید

فقط تصور کنید که اگر اعتماد نقطه شروع هر سیاست و رویه ای باشد که ایجاد کرده اید، چقدر همه چیز متفاوت خواهد بود؟ ضوابط مرتبط با هزینه ها چگونه خواهد بود؟ کد لباسستان چگونه؟ آیا اصلاً به اقدامات کنترلی نیاز دارید؟

یک شرکت تولید کننده، بسیاری از قوانین لباس خود را به سادگی تغییر داده است: "اگر صبح به آینه نگاه می کنید و از خودتان می پرسید، "آیا می توانم با این لباس بیرون بروم؟"، پس بهتر است لباستان را عوض کنید." آنها انتظار دارند که کارمندان شان مانند بزرگسالانی رفتار کنند که می توانند شرایط را در نظر بگیرند و بر این اساس لباس بپوشند. درست مثل کاری که در زندگی شخصی شان انجام می دهند.

گوگل بطور متناوب از کارمندان خود می پرسد، "سیاست هایی که بیش از همه شما را نا امید می کند چیست؟" و زمانی که پاسخها را دریافت می کند، کاری می کند تا افراد احساس نا امیدی کمتر و تمایل بیشتری برای انجام موثر وظایفشان احساس کنند. شاید نقطه خوبی برای شروع باشد. ممکن است قادر به تغییر و یا حذف تمام سیاست های خود به صورت یکباره نباشید (و نباید این کار را هم بکنید) زیرا برخی از آنها ضروری هستند. اما قطعاً می توانید آنها را بررسی کنید و تصمیم بگیرید که آیا می توانید آنها را بازطراحی کنید یا خیر.

اخيراً با یک سازمان دولتی مصاحبه کردم که از کارکنان سؤال می کرد "کدام قوانین را محدود کننده تر می دانند" اصلی ترین پاسخ، ساعات سخت کاری بود. بنابراین آنها ساعت های اصلی را از پنج صبح تا ده شب گسترش دادند. کارمندان تا زمانی که بین خودشان توافق می کردند که چگونه می توانند در این بازه، کارهایشان را انجام دهند، می توانستند در این بازه زمانی کار کنند. نه تنها این نکته، بلکه آنها شیوه سنتی ورود و خروج را که حضور کارکنان را کنترل می کرد حذف کردند. نتیجه آن بالا رفتن روحیه و حفظ بهترین افرادشان بود.

زمانی که به کارکنان خود اعتماد می کنیم، بیشتر احتمال دارد که مسئولانه رفتار کرده، سازنده، خلاق، آینده نگر و پیشرو باشند. اگر نقطه شروع شما به جای کنترل، اعتماد بود، چه تغییراتی می کردید؟

کارکنان را برای بر عهده گرفتن مسئولیت در مشاغل شان ترغیب کنید

هنگامی که افراد کار می کنند تمایل دارند وانمود کنند تا حدی مدیرانشان مسئولیت شغل آنها را بر عهده دارند. بالاخره، این رئیس است که بررسی عملکرد را انجام می دهد و کارکنان را رتبه بندی و اهداف را مشخص می کند.

شما را نمی دانم؛ اما اگر من بخواهم به هدفی برسم (حالا اگر این هدف مربوط به خانه باشد یا محل کار) تمام تلاشم را برای انجام وظایفی که مجبورم انجام دهم به کار نمی گیرم. و اگر کسی در حال نظارت پیشرفتم باشد و مرا بنخاطر

عدم انجام کار سرزنش کند، انگیزه ام کم تر می شود. آدوب خالق نرم افزار پی دی اف، دیدگاه خاص خودش را دارد. آنها برای بهبود حرفه کارکنان، به آنها این مسئولیت را می دهند تا با مدیران ارشد خود راجع به عملکردشان گفتگو کنند. تفاوت را ببینید! اگر بتوان مدیریت عملکرد را از یک رویکرد سلسله مراتبی والد-فرزندی به یک رابطه مساوی تر تغییر داد؛ این کار، کارکنان را ترغیب می کند تا در مورد چگونگی مشارکتشان فکر کنند. در حال حاضر به دلیل همین سیاست منابع انسانی، آنها در حال انجام مسئولیت‌هایشان به نحو احسن هستند.

ممکن است بگویید برای افرادی که در حرفه شان فعال و کنشی نبوده و به دنبال بازخورد نیستند چه اتفاقی می افتد؟ اگر هیچ علاقه ای به پیدا کردن راهی برای بهبود موقعیت خود و هم چنین کارفرمایان ندارند، آیا باید در سازمانتان باقی بمانند؟ اگر اعتقاد دارید که ملزم به حفاظت شرکت در برابر چنین افرادی می باشید، تنها کاری که انجام می دهید ارائه سیستمی بر مبنای حداقل منجر مشترک‌هاست. طبق تجربیات من، و مطمئناً طبق تجربیات خود شما، اکثریت می خواهند کارشان را درست انجام دهند، به حرفه شان علاقه مندند و مشتاق بهبود آن می باشند. اما بخاطر شیوه ی مدیریت عملکرد، منتظرند که به آن ها گفته شود چگونه کارشان را انجام دهند. این رویکرد، کارکنانمان را به کسانی که در آینده به آنها نیاز داریم، تبدیل نمی کند.

فراهم کردن ارتباط بزرگسال - بزرگسال

در این جهان ووکا فناوری ها و شیوه های جدید کار کردن، بطور فزاینده ای عادی شده است. بدین معنا که منابع انسانی اغلب مجبور است از کارکنان بخواهد تا کارها را متفاوت از گذشته انجام دهند که می تواند برای طرفین ترسناک باشد. پس کارکنان به چه کسی اعتماد کنند؟ تحقیقات نشان می دهد که آنها به جای مدیریت ارشد به افرادی مانند خودشان - به عبارت دیگر به کارکنان عادی- اعتماد می کنند. و اما هنوز اغلب ارتباطات شرکتی از بالا به پایین است.

در بی بی سی مجله ای داخلی به نام اریل¹ داشتیم. اعتقاد به مدیریت همیشه کم بود اما همیشه مجله، کامل خواننده می شد زیرا از لحاظ چاپ مستقل بود و توسط " همه " نوشته می شد. صادقانه بگویم اوقاتی بود که از دیدگاه های منتقدانه در مورد مدیریت ناراحت می شدم، اما سرانجام، ارزش آن را به عنوان یک پلتفرم برای بیان آزادانه افکار کارکنان متوجه شدم.

¹ Ariel

چگونه تغییر می کنیم؟

به چالش کشیدن مفهوم والد-فرزند دشوار است؛ زیرا روابطی که قرن ها بین کارفرما و کارکنان، توسعه یافته را زیر سوال می برد. هنگامی که در مورد این موضوع در کارگاه ها برای حرفه ای های منابع انسانی صحبت می کنیم اغلب از من پرسیده می شود که چگونه می توانیم شروع به تغییر این فرهنگ کنیم، زیرا اگر همیشه با نیروها مثل کودکان رفتار کرده ایم؛ پس نمی توانیم ناگهان به آن ها اجازه "بازی با چاقو" را بدهیم، می توانیم؟

البته که نمی توان فوراً از افراط به سطح دیگری حرکت کرد، در فصل ۴ با جزئیات بیشتری راجع به بهترین شیوه های اجرای این تغییر صحبت خواهیم کرد. اما فکر می کنم این مشکل در کارفرما ها بیشتر و در کارکنان کم تر است. کنار گذاشتن کنترل، ترسناک است؛ به ویژه اگر همیشه از شما انتظار میرفته که بیشتر از کارکنان تان بدانید. اکنون اجازه دهید به این فکر کنیم در حالی که کار روزانه تان را شروع می کنید، چگونه می توانید روش های پذیرفته شده تفکر را به چالش بکشید.

برداشت های سریع

- رابطه بین منابع انسانی و کارکنان به طور سنتی از نوع والد-فرزند بوده است.
- این امر باعث شده منابع انسانی توامان دو نقش را بازی کنند:
 - یک مادر مراقب که به کودکانش اجازه نمی دهد تا خودشان فکر کنند و
 - یک پدر منضبط که خط مشی ها و شیوه هایی را بر مبنای حداقل مخارج های مشترک ایجاد می کند.
- این رویکرد، دیگر در این جهان ووکا که در آن زندگی می کنیم دوامی ندارد زیرا:
 - برای اغلب کارکنان ناامیدکننده و ناراحت کننده است؛ و
 - آنها را برای به چالش کشیدن وضع و تفکر موجود، دلسرد می کند.
- با رفتار کردن با افراد همانند بزرگسالان می توان بهره وری را افزایش داد زیرا با انگیزه تر می شوند و برای به چالش کشیدن شیوه ای که با آن کارها را انجام می دهند، احساس آزادی بیشتری می کنند.

فصل ۴: کارکنان همچون مصرف کنندگان

این صحنه را تصور کنید؛ صبح روز اول هفته در یک خرده فروشی بزرگ و در یک خیابان اصلی، ارقام فروش های آخر هفته ثبت می شوند. تیم بازاریابی، جلسات هفتگی را ثبت می کند. اولین کسی که باید ارائه دهد، مدیر بخش نگرشهای مصرف کنندگان است که یافته های هفته قبل خود را راجع به عادت های خرید مشتریان، ارائه می دهد. از یک نمودار به نمودار دیگر می رود، به بیان جزئیات چیزهایی که روی نگرش، کنش و اولویت های مشتریان متمرکز است می پردازد. که همه این موارد به آن ها کمک می کند تا خدمات شان را با نیازهای مشتریان وفق دهند. نفر بعد، مسئول داده های وفاداری می باشد. وی نشان می دهد که فروش محصولات با سود ناخالص بالا افزایش یافته است و پیشنهادات (آفرهای) کارت وفاداری را با دقت بیشتری برای الگوهای خرید، هدف گذاری می کند. بالاخره، برای تکمیل این فرآیند، مدیر بازاریابی اطلاع می دهد که به علت تلاش های تحقیقاتی منظم شرکت و دسته بندی مشتریان باهوش که به عنوان یک نتیجه اجرا شده است، فروش با درصد معناداری افزایش یافته است.

تاکنون چنین جلسه ای در منابع انسانی داشته اید؟ حدس میزنم احتمالاً نه. و می پرسید "چرا باید داشته باشیم؟" اجازه دهید به بررسی آن بپردازیم.

چیزی که طی سال ها به آن توجه کرده ام، این است که کارفرمایان واژه صحیحی برای توصیف کارکنان شان ندارند؛ اگر به عنوان یک خانواده به آن ها اشاره نمی کنند (همان طور که دیدیم، مناسب هم نیست) پس از آن ها به عنوان دارایی صحبت می کنند که واژه وحشتناکی است. دارایی اقلامی مانند اسب و ماشین است - چیزهایی که رفتار یکسانشان با هم قابل پیش بینی است. یک فیات یونو مشابه فیات دیگر است. اما همه می دانیم که افراد، شلخته، بی ثبات و بسیار فردگرا می باشند، رفتار آنها پایدار نیست و نخواهد بود.

کارفرمایانی را می ستایم که معمولاً کلمه "دارایی" را در یک مفهوم مثبت به کار می برند، و کارکنانشان را به عنوان "داراییهای سازمان" در نظر می گیرند. اشکال اینجاست که این کلمه، رویکردی را سبب می شود که توسط آن افراد، یک توده همگن در نظر گرفته شوند. در مقابل، ما می توانیم از سازمانهای تولیدی در مورد رفتار با افراد به عنوان موجودیتهای متمایز بسیار بیاموزیم. این شرکت ها با وسواس در مورد تقاضا، حفظ و تغییر رفتارهای مشتریان خود عمل می کنند. اگر واحد منابع انسانی بخواهد برخی از این تفکرات مشتری محور را به شیوه ای که روابط خود با کارمندانشان را توسعه می دهد، بکار ببندد، چه می شود؟

اگر این اتفاق شکل بگیرد، سه تحول اساسی و پی در پی اتفاق می افتد:

۱. رهبران منابع انسانی، سطح عمیقی از بینش نسبت به کارکنان خود پیدا می کنند.
۲. این امر آنها را ترغیب می کند تا از رویکرد برخورد یک شکل با کارمندان فاصله بگیرند.
۳. پس روش ها و فرآیندهای خود را حول محور کاربران طراحی می کنند نه خودشان.

کارمندان را بشناسید-واقعا بشناسید.

همانطور که دیدیم، سازمان های تولیدی در سال های اخیر به طرز باورنکردنی ای پیچیده شده اند. در کیفیتان مجموعه ای از کارتهای وفاداری^۱ از سوپر مارکت گرفته تا فروشگاه های مورد علاقه یا لباس فروشی به همراه دارید. بویژه فروشندگان مواد غذایی در ردیابی الگوهای خریدتان، خوب عمل می کنند. آنها می دانند اگر یک دستمال توالت مخصوص بخرید، ممکن است وسوسه شوید که مارک خاصی از ماست را نیز همزمان انتخاب کنید. بنابراین کوپنی به شما می دهند تا برای اضافه کردن آن به سبد خریدتان وسوسه شوید. و این فقط سوپر مارکت ها نیستند که این کار را می کنند؛ بانکها صدها مدل تصمیم گیری دارند که آیا به شما وام بدهند یا نه و خرده فروشان آنلاین مانند آمازون، هوشمندترین الگوریتم های دنیا را ایجاد کرده اند. همه شرکت های تولیدی بر اساس درک مشتری خود و عمل به آن دانش به عنوان یک اولویت اصلی رفتار می کنند.

در مقابل، منابع انسانی دو سیستم داده اصلی دارد: مورد اول دارایی محور است و در شرکت شما به احتمال زیاد از دهه ۱۹۸۰ یا ۱۹۹۰ ایجاد شده است (چارچوب های مالی عظیمی مانند SAP یا Oracle با ابزارهای مدیریت منابع انسانی مختص خود). این ابزارها به شما نشان می دهند چه چیزی بدست آورده اید، چه تعداد، چه میزان هزینه و احتمالاً سطوح غیبت کارکنان و تاریخ بازنشستگی ها را. این تکنیکها برای صرفه جویی در هزینه ها عالی هستند؛ اما چیزی در مورد چگونگی تفکر، احساس، تصمیم گیری یا رفتار آتی افراد، به شما نمی گویند.

در باشگاهی که ورزش می کنم، صفحه لمسی نزدیک در خروجی وجود دارد که از من میخواهد نظرم را راجع به خدماتشان اعلام کنم. وقتی با ایزی جت^۲ سفر می کنم، از کیفیت خدمات شان می پرسند. هر بار که هتلی را ترک می کنم، از من خواسته می شود بازخورد دهم (شاید باید به چوب لباسی ها اشاره کنم). تسکو به منظور شناخت عمیق مشتریانش، برنامه تحقیقات مصرف کننده دارد که در آن، هر سه تا شش ماه یک بار سر ساعت مشخصی به منازل افراد مراجعه می کند.

^۱ کارت شناسایی که توسط خرده فروشان به عنوان بخشی از یک طرح تشویقی به مشتریان اعطا می شود و به موجب آن، هر بار که معامله ای ثبت می شود، برای تخفیف های بعدی اعتبار انباشته می شود. مترجم

^۲ EasyJet

و ما در منابع انسانی چه داریم؟ نظر سنجی مشارکت سالانه. حتما از روال کار در شرکت خود مطلعید - ناگهان زمان نظرسنجی فرا می رسد. اول منازعه ای عظیم در می گیرد که چه سوالاتی باید پرسیده شوند، برخی از واحدها مایل هستند بر موضوعات خاصی به روشی خاصی تمرکز شود، یا تعداد سوالاتی که مجاز به دستکاری شان هستند، افزایش یا کاهش یابد. بعد از هفته ها، سرانجام بر سر ۲۵، ۳۰ یا ۸۰ سوال، بسته به میزان موفقیت مذاکرات با رهبران متفاوت، به توافق می رسید. نبرد بعدی، زمانی است که قصد دارید آن را اجرا کنید. گروه الف در شرف اضمحلال است پس برای آنها زمان بدی است. گروه ب یک پروژه بزرگ در دست اجرا دارد و کارکنان، وقت لازم برای پر کردن فرمها را ندارند. علی رغم این مشکلات، سرانجام سر یک تاریخ مشخص توافق می کنید.

سپس همه کارمندان خود را تشویق (یا بهتر بگوییم مجبور) می کنید فرمها را پر کنند و نرخ تکمیل ۶۰-۷۰ درصد را بدست می آورید. فرمها با چنان سطح محرمانگی جمع می شوند که برای بیشتر مدیران، بی معنی است و نتیجه؟ تعجب، شگفتی، بیشتر افراد می خواهند آموزش با کیفیت بالاتر، حقوق بیشتر، ارتباطات بهتر و پیشرفت شغلی بهبود یافته داشته باشند. هفته های برنامه ریزی عملیاتی توسط مدیران آغاز می شود، همراه با ارتباطات از سمت منابع انسانی تا اطمینان حاصل شود کارکنان از همه زحماتی که برای آنها کشیده می شود آگاهی دارند. این زمان، آغاز شروع دوباره کل روند از ابتداست.

آشنا به نظر نمی رسد؟ سالانه پولهای زیادی صرف این نظرسنجی های مربوط به مشارکت می شود و در عین حال آمار جهانی نشان می دهد میزان اشتغال کارکنان در ۱۵ سال گذشته ثابت مانده است. یه چیزی این وسط درست نیست و منابع انسانی درک نمی کند. آن چیست؟ دلش اینست که ما چیزهای زیادی در مورد افرادی که ظاهرا مهمترین سرمایه ما هستند نمی دانیم.

چالش # ۱

صادقانه از خود پرسید چقدر در مورد تفکرات و احساسات کارمندانان می دانید و چه شواهدی برای اثبات آن دارید.

چگونه می توانید کارمندان خود را بشناسید؟

سیستم های داده منابع انسانی هرگز یک شبه مانند آمازون نخواهند شد - وقت و هزینه ای برای این کار وجود ندارد. اما هنوز کارهای زیادی وجود دارد که می توانید انجام دهید:

با کارمندان خود بیشتر ارتباط بگیرید

انجام یک نظرسنجی بزرگ آنهم سالی یک بار کافی نیست؛ اما انجام یک مطالعه کامل نظرسنجی از همه کارکنان نیز اغلب عملی نیست. با این حال، برخی از شرکت ها، پایش منظمی را با نمونه کوچک و با انبوهی از ابزارهای آنلاین که امروزه در دسترس ماست انجام می دهند. بلرون¹، شرکت تعویض پنجره، پیامی متنی را هر هفته به تعدادی از کارمندان ارسال می کند که در آن از آنها می پرسد، "این هفته، کار چطور بود؟" و به این شکل شرکت می تواند بلافاصله هنگام بروز مشکل به آن رسیدگی کند.

داده های مورد نیاز برای پایش بینی آینده را شناسایی کنید

آیا دوست ندارید بدانید اگر ساختار رتبه بندی خود را تغییر دهید، سیستم ارزیابی تان را اصلاح کنید یا در سیاستهای استخدامی تان تفاوت ایجاد کنید، کارمندانان ممکن است چگونه رفتار کنند؟ راهی وجود دارد، و آن راه انتخاب یک امر مهم و پرسش از چگونه یافتن داده های مربوط به آن است. این راه، زمان و تلاش زیادی صرف می کند و نمی توانید آن را برای همه و هر موردی به کار ببرید - فقط در هر زمان یک حوزه را انتخاب کنید. به عنوان مثال، یک بانک آمریکایی می خواست از چگونگی حفظ بیشتر افراد شایسته سر در آورد. این بانک، کارکنان خود را طی سه سال رصد کرد و عامل اصلی را در پایش بینی ماندن یا ترک سازمان آنها، گردش شغلی یافت که موجب توسعه مهارتهایشان می شد. فردی با مسیر شغلی خطی که با موفقیت چندین ارتقا گرفته است، احتمال ترک بیشتری دارد. علاوه بر این، هنگامی که آنها یافته های خود را با پایش بینی های شخصی مدیران صف مقایسه کردند، دریافتند که داده ها خیلی دقیق تر هستند. بعد از کشف این مسئله چه کردند؟ با توجه به اینکه گسترش مهارت های کارکنان عاملی بود برای تشویق بیشتر کارکنان به ماندن، آنها به با استعدادترین نیروهای خود، فرصت های زیادی را برای گسترش این مهارتها عرضه کردند و نتیجه گرفتند.

با عمق بیشتری به ذهن کارکنان خود سفر کنید

این، همان مدل قدیمی است. اگرچه مدیران صف همیشه همه چیز را در مورد اعضای تیم خود نمی دانند، معمولاً می توانند به شما بگویند چه آموزش و ارتباطاتی را از جانب منابع انسانی ترجیح می دهند. گذشته از همه اینها، تحقیق کیفی، چارچوب ابزار بینش مصرف کننده اکثر سازمان های تولیدی است. آخرین باری که با مدیران با هدف شناسایی دغدغه زیردستانشان، صحبت کرده اید، کی بوده است؟

¹ Belron

بخش، بخش، بخش

هر وقت در مورد بخش بندی کارکنان صحبت می کنم، به طور عجیبی به من نگاه می کنند، زیرا بخش بندی، در منابع انسانی روال نیست. اما باور کنید خیلی کار می کند.

ما در منابع انسانی معمولاً فرایندها را برای تأمین دو نیاز طراحی می کنیم:

• **انطباق:** وادار کردن مدیران به انجام کاری که اعتماد نداریم خودشان بتوانند به تنهایی انجام دهند (حتی اگر مدیران توانمندمان این کار را انجام دهند).

• **راحتی خود ما:** مقیاس پذیر ساختن فرایندها تا همه بتوانند بدون توجه به تجربه، در آن شرکت کنند؛ قابل نظارت ساختن آن تا منابع انسانی بدانند چه زمانی انجام می شوند و یک روش یکسان برای همه چون ارزان تر است و برای پیاده سازی، آسان تر.

مشکل این رویکرد این است که نیازهای متفاوت کارکنان، به حساب آورده نمی شوند. وقتی افراد احساس می کنند ترجیحاتشان نادیده گرفته می شوند، پاسخشان یا انصراف از تعهدات است یا به همان اندازه که بتوانند از پشش برآیند، با بی میلی انجامش می دهند.

مثال کلاسیک آن، روش سالانه ای است که ۹۲ درصد سازمانها از آن استفاده می کنند: ارزشیابی. اگرچه برخی از سیستم های ارزشیابی بین رهبران و اعضای تیم، تفاوت معناداری ایجاد می کنند، بندرت چیزی بیش از شخصی سازی حداقلی اتفاق می افتد. یک فرآیند به همه کارمندان به اجبار تحمیل می شود؛ بنابراین منابع انسانی می تواند ادعا کند که عملکرد را مدیریت می کند. به تفصیل اشکالی را که در این ارزیابیها وجود دارد در فصل ارزیابی شرح خواهم داد، اما در حال حاضر فعلاً بر این مسئله تمرکز داریم که شخصی سازی نشده اند.

سازمان های تولیدی موفق نه از درون سازمان، بلکه از بازار شروع می کنند. آنها به تمام جزئیات ممکن مربوط به مشتریان هدف خود دست می یابند؛ این اطلاعات مبنای برندسازی، مسیر راه یافتن به بازار، قیمت گذاری و تبلیغات خواهد شد؛ به این ترتیب قادر خواهند بود فعالیت خود را نسبت به گروه های مختلف متناسب سازند. ما در منابع انسانی به ندرت این رویکرد را به کار می بندیم، اما ویرجین ترینز^۱، استثنائی افتخار آمیز است. آنها از بخش تحقیقات بازار خود پرسیدند که ارزیابی و بخش بندی ۳۵۰۰ کارمند خود را به چه صورت انجام داده اند. به جای به کار گیری رویکرد دارایی محور، که در آن سوالاتی چون "چند تا؟" "کجا هستند؟" "چند سال دارند؟" و "چه هزینه هایی برای

¹ Virgin Trains

ما خواهند داشت؟" پرسیده می‌شود، جوانی چون اولویت‌های شبکه‌های اجتماعی، میزان استفاده از رسانه‌های سنتی، گرایش‌های آموزشی و مانند آن را در نظر می‌گیرند. آنها این پژوهش بازار داخلی را "تجربه‌ی شگفت‌انگیز همکار"^۱ نامیدند، که بسیار عمیق‌تر از هر تحقیقی برای بررسی میزان مشارکت کارکنان بود. سپس تمام این اطلاعات غنی برای ایجاد اقدامات هدفمند کارمند محور مورد استفاده قرار گرفت.

چالش #۲

شما کارکنان خود را چگونه گروه‌بندی می‌کنید؟ - بر مبنای سن و طول سابقه خدمت، یا معیارهای هدفمندتری دارید؟ این فرضیه که "تعداد"، مهم‌تر از افکار و احساسات آنهاست، دامیست که می‌توان به راحتی در آن گرفتار شد.

فرایندها را پیرامون کاربران خود طراحی کنید، نه خود

در سازمان‌های تولیدی، طراحی کاربر محور در نحوه‌ی عملکرد آنها بسیار موثر است. فرایند توسعه خدمات یا محصول، تا زمانی که مشتریان نظر خود را در مورد آن ابراز نکنند کامل نمی‌شود. برای مثال، زمانی که کرایسلر^۲ اقدام به طراحی آنچه "داشبورد آینده" نامیده شد نمود، رابطه نزدیکی میان مشتریان آزمایشی با مهندسان محلی و طراحان محصول، ایجاد کرد که در نتیجه‌ی آن نیاز تقریباً جهانی به یک صفحه عقربک دار جدید روی استریو شناسایی شد. توسعه این داشبورد جدید، برای اعتبار کرایسلر به عنوان یک برند، حیاتی بود، این یک دستاورد بسیار مهم بود.

با این وجود، منابع انسانی پیوسته فرآیندهای جدیدی توسعه می‌دهد، بدون اینکه افرادی که دریافت‌کننده‌ی نهایی آنها خواهند بود را در آن دخالت دهد. زمانی که وارد بی بی سی شدم، از مشاهده‌ی اینکه بسیاری از افراد تیم من که مسئول نوشتن خط مشی افراد در تلویزیون و رادیو بودند، در حقیقت هرگز در محل تولید، پخش یا تنظیم پخش رادیویی حضور نداشتند و از نزدیک شاهد آن نبوده‌اند، بسیار شگفت‌زده شدم. طبیعتاً هریک از اعضای گروه را با یافتن فرصتی برای بازدید از یک برنامه تولید به چالش کشیدم تا به این ترتیب به این رویکرد برج عاج پایان دهم. یکی از کارکنان به بازدید از مجموعه لوتر^۳ رفت، تولیدی که در آن افراد، ساعت‌های طولانی در بیرون از ساختمان با حداقل امکانات اداری کار می‌کردند. او نمیتوانست باور کند که همین ماه گذشته فرآیندی را طراحی کرده بود که در آن تمام کارکنان موقت جدید ملزم به ایمیل کردن یک کپی از پاسپورت خود ظرف ۲۴ ساعت به منابع انسانی بودند. مسئله اینجاست که آن افراد چطور می‌توانستند با این دستورالعمل کنار بیایند؟

¹ Amazing Colleague Experience

² Chrysler

³ Luther

چطور متفاوت عمل کنیم؟

کارکنان خود را به عنوان گروه‌های تمرکز که آماده اظهار نظرند تلقی کنید. شرکت حسابداری گرنث تورنتون^۱ از نیاز به یک سیاست جدید در مورد سفر آگاه بود، اما قصد نداشت آن را اعمال کند؛ مگر اینکه همه با آن همراهی کنند. با در نظر گرفتن این مسئله، آن را در اینترنت شرکت قرار داده و نظر تمام کارکنان را جویا شدند. بازخورد کارکنان بخش اداری مثبت بود، اما برای کارکنانی که در بیرون از اداره، مشغول بودند غیرعملی تلقی می‌شد. تیم منابع انسانی به جای سرخورده شدن، زمان برنامه را به آخر هفته تغییر داد تا بیشتر خوشایند کارکنان باشد.

می‌توان از استفاده از کارکنان برای تحقیق فراتر رفت و آنها را در کل پروسه‌ی توسعه، مشارکت داد. ادوب^۲ تصمیم به تجدید نظر در طراحی تجربه‌ی جذب نیرو از منظر کارکنان جدید بالقوه گرفت. آنها فرایند مزبور را به بخش‌های زیر تقسیم کردند: چگونگی ارائه‌ی برند، کاربرد آسان آن، احساس و برداشت متقاضی از شرکت در هر مرحله از مسیر. نقطه‌ی شروع، همان چیزی بود که دوست داشتند کاربران آن را تجربه کنند.

برداشت سریع

- دیدن کارکنان به عنوان دارایی، هویت انسانی را از آنها می‌گیرد- به جای آن، افراد را دارای هویت‌های مجزا با اولویت‌های شخصی بدانیم.
- تلقی از کارکنان به عنوان مصرف کنندگان، سه مزیت مهم در پی خواهد داشت:
 - بینش عمیق نسبت به کارکنان
 - فاصله گرفتن از رویکرد یک نسخه برای همه^۳؛
 - راهکارها و فرایندهای طراحی شده پیرامون کارکنان
- رسیدن به این درک که کارکنان شما به روش‌های تحقیقاتی موثرتری نیاز دارند.
- برآوردن نیاز افراد، مستلزم آزمودن فرآیندها و سیاست‌های شماست.

¹ Grant Thornton

² Adobe

³ one-size-fits-all

فصل ۵: کارکنان همچون نوع بشر

ناراحت بودم. به تعویق انداختنش جایز نبود، باید می‌پذیرفتم که زمان فرستادن ایمیلی دیگر به تمام کارکنان رسیده است. همانطور که می‌توانید تصور کنید، ارتباطات من در بی بی سی به ندرت حاوی خبرهای خوب است؛ اغلب شامل اعلام تغییر حقوق بازنشستگی، تثبیت پرداخت، یا گزینه‌های دیگری از برنامه‌های کاهش هزینه می‌شود. متأسفانه، این ایمیل هم فرقی با بقیه نداشت. برای آخرین بار نگاهی به آن انداختم. چک کردم بینم توسط تیم کمیته داخلی تایید شده باشد، دفتر مطبوعات بررسی نهایی آن را انجام داده باشد، تیم حقوقی استخدام چطور؟ دوباره چک کردم. آیا کلمه نابجایی وجود نداشت، یا عبارتی که بعد دامنگیر من شود؟ نه، همه چیز خوب به نظر می‌رسید. به محض اینکه دکمه‌ی ارسال را فشار دادم، در معده ام احساس سنگینی کردم و تلاش کردم خود را برای مسائلی که درپیش داشتم آماده کنم.

تا زمانی که تلفن زنگ خورد این احساس را داشتم. جیم بود، یکی از افرادم در اتاق خبر. گفت: "می‌توانم بازخوردی به ایمیل شما بدهم؟"

"بله"

"یک مشت دری وری بود. باید از کسی می‌خواستید تا آن را برایتان بنویسد"

"باشه"

"جدی می‌گم، فاجعه بود. زیرا خود شما نبودید."

تصمیم گرفتم حرف او را تعریف و تمجید از خودم به حساب بیاورم، و چند ایمیل آخری که برای همه کارکنانم فرستاده بودم را مرور کردم. فکر می‌کنم "حق با او بود". تمایل داشتم ایمیل‌هایم راه را بر هر جانبداری ببندد، بدون هیچ تواضع و شوخ طبعی، پرطمطراق و ملال‌انگیز. من از واژه‌ی شاهانه‌ی "ما" استفاده می‌کردم، در تلاش برای اینکه عاری از اشتباه باشم، هیچ رد پایی از شخصیت فردی خود باقی نمی‌گذاشتم. جای شکی نیست که آن ایمیل‌ها استقبال ناخوشایندی داشتند؛ چه کسی می‌خواهد اخبار بد را از کسی که هیچ اهمیتی به او نمی‌دهد دریافت کند؟

اصطلاحات و کلمات اختصاری

برخلاف دو بخش قبل که بر رفتار کارمندان بعنوان بزرگسال و مصرف کننده متمرکز شده است، و می‌تواند هم به درد متخصصان منابع انسانی و هم رهبران بخورد، این فصل بیشتر در مورد این است که چطور منابع انسانی، پشتوانه‌ی محکمی برای خود درست کند. مثل هر حرفه دیگر، ما زبان خاص خودمان را توسعه داده ایم. ما عاشق کلمات و اصطلاحات خود هستیم، مگر نه؟ در نتیجه، خودمان را کمی مرموز و مبهم جلوه داده ایم و همین امر باعث شده است

تا بسیاری از مدیران در مواجهه با ما وقتی اشتباهی انجام می دهند عصبی و ناراحت شوند. شاید نگران نقض ناخواسته قانون هستند یا ممکن است نگران تبعیض باشند. و فرآیندهای بسیار ساختاریافته و رویکردهای فرمولی که ایجاد کرده ایم (چون به مدیران اعتماد نداریم که درست عمل کنند) هم کمکی به آنها نمی کند.

ما باید انسانیت را به منابع انسانی برگردانیم؛ دو عنصر در این بازگشت وجود دارد:

- توسعه درک عمیق تر عملکرد کارکنان بعنوان انسان؛ و
- تفکر در مورد چگونگی ایجاد رهبرانی با ماهیت انسانی تر.

چالش # ۱

ارتباط بعدی خود را از طریق "فیلتر واژه ها" برقرار کنید (یا حتی بهتر است از کسی خارج از منابع انسانی بخواهید که این کار را انجام دهد).

درک کارکنان بعنوان انسان

هر زمان که در منابع انسانی با یک چالش روبرو هستیم، بطور معمول و در پاسخ، فرایندی را ایجاد می کنیم. به عنوان مثال، اگر نیاز به اطمینان از پیشرفت استعدادهای خود از طریق گردش شغلی داریم، فرایند مدیریت استعداد را توسعه می دهیم. اگر بخواهیم برنامه های جانشینی را در دستور کار قرار دهیم، شبکه برنامه ریزی جانشینی ایجاد می کنیم و اگر بخواهیم بهره وری و عملکرد را بهبود دهیم، فرایند ارزیابی سالانه را داریم. ما این سیستم ها را ایجاد کرده ایم تا اینکه تا حدودی زندگی را برای خودمان راحت کنیم و نیز به این دلیل که به مدیران اعتماد نداریم که بدون اینها بتوانند کار درست را انجام دهند.

مشکل اینجاست که این رویه ها برای افراد کارساز نیست. انسان ها به راحتی در دسته بندی قرار نمی گیرند. پس چه باید کرد؟ جالب توجه اینکه در ۲۰ سال گذشته با معرفی اسکن های ام.آر.آی، روانشناسان توانسته اند چیزهای بیشتری در مورد نحوه پاسخ مغز ما به محرک های مختلف کشف کنند، که این امر دنیای کاملاً جدیدی از بینش، انگیزه و رفتار انسان را پیش روی ما گشوده است. مدل های بسیاری وجود دارد که برای درک این موضوع مفیدند. قصد دارم سه تا از موارد مورد علاقه ام را با شما در میان بگذارم.

مدل اسکارف^۱

مدل اسکارف توسط دانشمند علوم اعصاب دکتر دیوید راک^۲ ایجاد شد که نشان می دهد مغز ما چگونه به تهدیدها و پاداشها پاسخ می دهد. از نظر او، ما بطور غریزی به روش هایی شبیه سایر حیوانات به تهدیدها و پاداشها واکنش نشان می دهیم. پنج تهدید اصلی وجود دارد:

- موقعیت^۳: طبق گفته دکتر راک، مغز ما با تهدید از دست دادن موقعیت، تقریباً مانند درد جسمی رفتار می کند. برای مثال در بسیاری از سازمانها، مدیران با افزایش عنوان شغلی که دربرگیرنده کلمات "ارشد" یا "اجرایی" باشد احساس موقعیت را افزایش می دهند؛ هرگونه تلاش برای ساده سازی این عناوین با مقاومت شدید روبرو خواهد شد. این یک واکنش قدرتمند و غریزی است.
- اطمینان^۴: ما دوست داریم احساس امنیت کنیم، اما همانطور که در این جهان ووکا می دانیم، نوسان عادی است. برای مثال، افراد معمولاً بیشتر از تهدید بی مصرف شدن، احساس نگرانی می کنند تا خبرهایی که در واقعیت اتفاق می افتد.
- اختیار^۵: ما تمایل داریم کارها را به روش خودمان انجام دهیم. متقابلاً، این امر می تواند مربوط به تهدیدهای محیط فیزیکی باشد؛ مانند تغییر به یک دفتر طرح باز. یادم هست یکی از همکاران بخش مهندسی، یک بار دفترش را در گوشه ای از بایگانی "بنا" کرده بود (او بطور طبیعی آن دفتر را شبیه پایگاه فورت ناکس^۶ ساخته بود).
- مرتبط بودن^۷: ما بطور غریزی ترجیح می دهیم با افرادی که می شناسیم و به آنها اعتماد داریم کار کنیم. وقتی از ما خواسته می شود با یک رییس جدید کار کنیم یا در تیم ها همکاری کنیم، احتمالاً احساس تهدید می کنیم.
- انصاف^۱: این مورد از منظر حیوانات کمترین معنا را دارد و یک واکنش انسانی منحصر به فرد است. وقتی می بینیم با یکی از همکارانمان با بی عدالتی رفتار می شود، تاثیر چشمگیری روی ما دارد. این پاسخ منفی به بی عدالتی، اغلب می تواند خود را در مقاومت در برابر موقعیتهای جبری نشان دهد.

¹ SCARF

² David Rock

³ Status

⁴ Certainty

⁵ Autonomy

⁶ Fort Knox

⁷ Relatedness

هنگامی که هر یک از این تهدیدات بوجود می آیند، در بخشی از مغزمان که با جنگ، پرواز، یا یخ زدگی سروکار دارد، خون جاری می شود و باعث می شود "خاموش شویم"^۱. در واقع این بدان معناست که عصبانی، ناراحت، بی حرکت و یا بسیار احساساتی می شویم. من مطمئنم هنگام ایجاد تغییرات در محل کار، همه این واکنش ها را مشاهده کرده اید. با این حال، برعکس آن نیز صادق است. اگر با عناصر مدل اسکارف پاداش داده شویم، با افزایش موقعیت، اطمینان، اختیار، ارتباط و انصاف، بخشی از مغز که کنترل کننده یادگیری، خلاقیت، حل مساله و تفکر جانبی است، باز می شود. ما آزاد می شویم تا موثرتر عمل کنیم.

به این فکر کنید که کار در منابع انسانی چقدر بیشتر مبتنی بر ایجاد تهدید است تا پاداش. ما روی سیاست ها تمرکز می کنیم و از این طریق مانع افزایش سطح اختیار افراد می شویم؛ رابطه والد-فرزندی باعث ایجاد احساس کاهش موقعیت می شود؛ و هر نوع تغییر مدیریت، طیف گسترده ای از این تهدیدات را در برمی گیرد. اگر منابع انسانی در مورد عملکرد مغز انسان بیشتر بدانند و از آن دانش استفاده کند، خیلی از کارها با تفاوت های اساسی انجام خواهد شد.

چالش # ۲

به لیست کارهای امروز نگاهی بیندازید و درصد کارهایی را که بر محور تهدیدهاست نسبت به پاداشها محاسبه کنید.

مدل انگیزشی دن پینک^۲

تا اینجا دیدیم چه چیز باعث ایجاد انگیزش در افراد نمی شود، پس چه چیزی می شود؟ کتاب عالی و بر پایه تحقیق دن پینک به نام "راندن"^۳، توضیح می دهد که چگونه افراد ذاتا برانگیخته می شوند و اینکه آیا همانطور که تصور می شود واقعا پول یک برانگیزاننده قوی است یا خیر. دن پینک برای کتابش طیف وسیعی از آزمایشات را انجام داده است، که نشان می دهد بخش زیادی از وقتمان که صرف تلاش برای برانگیختن و پاداش دادن افراد از طریق پول بوده است، هدر رفته است و در واقع اغلب می تواند برعکس عمل کند.

طبق گفته پینک سه چیز وجود دارد که به ما انگیزه می دهد:

- اختیار: هرچه کنترل بیشتری بر زندگی و محیط فیزیکی خود داشته باشیم، انگیزه بیشتری برای انجام بهتر آن داریم. این دیدگاه شبیه دیدگاه دیوید راک در مورد اختیار است.

¹ Fairness

² shut down

³ Dan Pink

⁴ Drive

• تسلط: ما دوست داریم روی کارهایی که در آنها خوب هستیم کار کنیم. این کار عزت نفسمان را افزایش می دهد به این معنی که می توانیم روی انجام آنچه لذت می بریم، متمرکز شویم.

• مقصود: این بخش، مربوط به داشتن هدف است - ارتباط با مساله ای بزرگتر از فقط خودمان.

با این حال وقتی به عملکرد منابع انسانی نگاهی می کنیم، می توانیم مشاهده کنیم که منابع انسانی فاقد این سه مورد انگیزشی است. قبلا از اختیار گفته ام، پس بیایید به موضوع تسلط پردازیم. بطور معمول، منابع انسانی، نیروها را با فعالیتهای جبران خدمات آموزش می دهد. اگر کسی در فعالیت های تجاری عالی باشد اما در مهارت های بین فردی خیلی خوب نباشد، به دوره ای اعزام می شود تا او را در تاثیرگذاری بهتر بر افراد یاری کند. اما تحقیقات دیگر نشان می دهند که اگر شما در کاری مهارت نداشته باشید، احتمال می رود که هرگز عملکردی بیش از متوسط در آن پیدا نمی کنید. بنابراین چرا کل صنعت آموزش مبتنی بر وادار کردن افراد به همه وجهی شدن است؟ (به عبارت دیگر، کمی بهتر شدن در چیزی که اصلا در آن خوب نیستند) به جای آنکه آنها را ترغیب کند در کاری که خوب هستند، عالی شوند؟

وقتی برای اولین بار در نقش منابع انسانی در موسسه حقوقی اورشیدز^۱ از رییس خود پرسیدم، "چه چیزی باعث می شود یک وکیل، عالی عمل کند؟" او گفت: "سه نوع وکیل وجود دارد: یابنده ها^۲، متفکران^۳، و خردکننده ها^۴. یک یابنده در کار رقابتی عالی ست، برونگرا است و در فروش نیز خوب است. یک متفکر، رهبر و سر تیم خارق العاده ای است که از کمک به کارآموزان در رشد و پیشرفت، به رضایت دست پیدا می کند. یک خردکننده، متخصصی فنی است که دوست دارد هرچه بیشتر به تخصص خود پردازد - یک خردکننده در فروش خوب نیست اما در ریزه کاری های قانون، عالی ست. " فکر کردم همین میزان هم به اندازه کافی جالب است؛ اما او ادامه داد: "به ندرت می توانی وکیلی پیدا کنی که بیش از یکی از این صفات را داشته باشد، و پیدا کردن کسی که در هر سه مورد خوب باشد تقریبا غیر ممکن است." و با این حال این همان کاری است که ما در منابع انسانی انجام می دهیم: سعی می کنیم افراد را وادار کنیم در هر سه، خوب باشند.

به کشف دن پینک در مورد اهمیت معنا برای انگیزه انسانی فکر کنید و از خود پرسید که چگونه می توان به کارمندان کمک کرد تا به آرمانی بزرگتر متصل شوند. در بی بی سی هدف ما اطلاع رسانی، آموزش و سرگرمی بود. اینها محرکهای واقعی برای آن دسته از افرادی بودند که این اهداف را به درستی درک می کردند و به مراتب قدرتمندتر از

¹ Eversheds

² finders

³ minders

⁴ grinders

پادشاهای اضافی بود. و در عین حال در منابع انسانی ما به اندازه کافی وقت صرف فکرکردن به این موضوع نمی کنیم که چگونه می توانیم به افراد اطمینان دهیم تا احساس کنند که بخشی از یک کل بزرگتر و پر معناتر هستند.

نیمکره چپ / نیمکره راست

این مدل، سومین مدل روانشناختی است. این ایده که نیمکره چپ مغز بر منطق و تجزیه و تحلیل و نیمکره راست بر داستان ها و خلاقیت متمرکز است مسئله جدیدی نیست. همه ما به وضوح هر دو قسمت را داریم، اگرچه برخی از افراد هستند که بیش از دیگران بر روی نیمکره چپ یا راست متمرکز هستند. اما نکته اینجاست که اگر افراد بخواهند کاملاً درگیر شوند، لازم است هر دو نیمکره، فعال باشد. پس این مسئله برای نحوه ارتباط و آموزش افراد به چه معناست؟ به خصوص، برای رهبران وقتی می خواهند بفهمند افراد چگونه به پیامها و مقاصدشان پاسخ می دهند، چه تفاوتی می کند؟

بیشتر ارتباطات رهبران از نیمکره چپ مغز نشات می گیرد. به ارائه ای معمول مملو از داده و تجزیه و تحلیل فکر کنید - به جای داستان ها و احساسات، که ما انسانها با شدت بیشتری به آنها پاسخ می دهیم، واقیتهای بیان می شوند. درباره چگونگی ایجاد انگیزه در رهبران از طریق درک بیشتر روانشناسی انسان صحبت خواهیم کرد.

از قضا، ما همه این نظریات روانشناختی را به طور غریزی در زندگی شخصی درک می کنیم و با این حال به محض قدم گذاشتن به دفتر کارمان مجموعه قوانین متفاوتی را درخواست می کنیم. به عنوان مثال اگر فرزند داشته باشید، می دانید که به راحتی و تنها با منطق، انگیزه نمی گیرند. اگر یکی اهل ورزش باشد و دیگری اهل کتاب، می دانید که چگونه هر کدام را به روشهای صحیح تشویق کنید. آموزش منابع انسانی برای انجام کارهای جدید کمتر حول محور آماده کردن افراد برای دنیای ناآشنا و آشفته در محل کار است و بیشتر کاربرد آن چیزی است که از رفتار می دانیم.

به رهبران کمک کنید تا انسان باشند

زندگی برای رهبران سخت است؛ در این جهان دائماً ناپایدار و آشفته، باید از توانایی های زیادی برخوردار باشند. اما منابع انسانی در عمل برای آنها چه می کند؟ اول از همه، ما افراد را به سمت های رهبری ارتقا می دهیم زیرا در کارهایی که انجام می دهند بهترین هستند. بنابراین شایسته ترین حسابدار، نقش مدیر مالی را به عهده می گیرد؛ ماهرترین روزنامه نگار به سمت ویراستار ارتقا می یابد. اما همانطور که از کارهای پینک در زمینه تسلط دیدیم، ارتقا افراد جدا از استعداد و تخصص اصلی آنها روش درستی نیست. ما به رهبرانی نیاز نداریم تا در زمینه کاری خود بهترین باشند؛ بلکه به کسانی نیاز داریم تا بتوانند اعضای تیم خود را به ارائه بهترین کار در زندگیشان هدایت کنند. رهبران نمی توانند همه پاسخ ها را داشته باشند، زیرا امروزه هیچ کس همه پاسخها را نمی داند. به جای توجه به این مسئله، باید

افرادی ارتقا یابند که دارای شخصیت برجسته، کاریزماتیک و ماهر در روش کار "دستور و کنترل" باشند. آنها لزوماً افرادی که می توانند بهترین نتیجه را از دیگران بگیرند، نیستند.

ثانیا، همزمان با انتظارات فزاینده از رهبران برای استفاده از "زبان رهبری" و تطابق با رفتارهای خاص، منابع انسانی، انسانیت رهبران را کم رنگ می کند. من مدیرانی را دیده ام که در مصاحبه های شغلی کمترین ارتباط چشمی را با متقاضیان برقرار می کنند؛ چون به شدت مشغول پر کردن چک لیست منابع انسانی برای یک انتخاب بی نقص هستند.

این کار درست مثل ارائه های رهبران، فاجعه است. قبل از اینکه اولین جلسه ارائه کاری ام را با تیم ارشد رهبری بی سی سی انجام دهم، کمی عصبی بودم. مدیر ارشد به من گفته بود: "لوسی، باید بدانی بیشتر مخاطبانت روزنامه نگار هستند اند. آنها به دنبال حقایق، داده ها و شواهدند- شبیه آدمهای تیمت، سطحی و نابلد نیستند." به همین خاطر من ارائه ای تحلیلی و داده محور همانطور که به من گفته شده بود انجام دادم. نتیجه این شد. آنها فقط داده هایم را جدا کردند و با مفهومی که سعی می کردم انتقال دهم، ارتباط برقرار نکردند. وقتی از خودم پرسیدم چرا، فهمیدم سخنرانی موفقیت آمیزی نداشته ام؛ چون با آنها مثل یک انسان رفتار نکرده بودم.

رهبرانی که وقتی با افرادشان صحبت می کنند احساس می کنند به یک پاورپوینت ۳۵ صفحه ای نیاز دارند با نمودارهای EBITDA و انواع آمارهای دیگر چه فکری می کنند؟ آیا نمی دانند نیروهایشان واقعاً چه می خواهند؟ کارکنان از اینکه فردی بتواند به آنها کمک کند تا نوع نگاه آنها را به واقعیت ها درک کند، ناامیدند. آنها می خواهند بدانند رهبرانشان چه احساسی در مورد موضوع دارند و فروتنی و انسانیت را در ارتباطاتشان درک کنند. این همه، اعتماد به نفس رهبران را می طلبد- نشان دادن درونیات ما آسان نیست، به خصوص در مقابل حضار.

مطمئنم دادگاه اجی سیمسون^۱ را دیده اید. آن ماجرا نمونه فوق العاده ای بود از نمایش قدرت داستان در برابر واقعیت های عینی. دادگاه تمامی داده ها را به نفع خود داشت: آزمایش دی ان ای، شاهدان، رد خون و غیره. نتیجه مثل یک پرتاب قطعی سه امتیازی بود. اما وکیل مدافع موضع دیگری گرفت. او گفت، "بگذارید داستانی برای شما تعریف کنم. داستانی از فساد پلیس، از جایگاه سیاهان در مقابل سفیدها و درباره قدرت در برابر بی گناهی". آنها در پرونده ای که در ابتدا به نظر می رسید بازنده قطعی هستند، نه از طریق واقعیت ها بلکه از طریق گفتن داستانی معنادارتر و قدرتمندتر، برنده شدند.

¹ OJ Simpson

کمک به رهبران برای اینکه در ارتباطات خود بیشتر انسانی رفتار کنند، وظیفه منابع انسانی است. ما در تلاشیم اعتماد و سطح بالاتری از تعامل را بین آنها و تیم هایشان ایجاد کنیم و قصد نداریم این کار را با یک سبک ارتباطی شرکتی و عقیم انجام دهیم. آیا به رهبرانمان اعتماد به نفس کافی می دهیم که خودشان باشند؟

چالش # ۳

دفعه بعدی که پاورپوینتی را برای ارائه ایجاد کردید، اعداد را حذف کنید. آیا احساس معذب بودن می کنید؟

پس با این حساب، درباره این مساله چه میتوان کرد؟ نگاهی به شرکت برتر مدیریابی اگون ژاندر^۱ می تواند جالب باشد. آنها بررسی کردند که چه توانایی های رهبری برای آینده نیاز است و به پنج ویژگی کلیدی رسیدند:

- **تاب آوری:** کیفیتی که به افراد امکان می دهد در جهانی غیرمطمئن، اعتماد به نفس داشته باشند.
- **درگیری:** توانایی ایجاد انگیزه در افراد در بهترین حالت ممکن.
- **کنجکاوی:** انگیزه یافتن روشهای جدید انجام کارها. پایبندی به همان الگوها و رویکردهای قدیمی لزوماً در آینده به نفع ما نیست، بنابراین هوشیاری نسبت به ایده های تازه به رهبرانمان امکان می دهد رشد کنند.
- **بصیرت:** مهارت در تشخیص ارتباطات بین افراد یا ایده ها. اگر به فصل اول و نیازی که امروزه برای پیش بینی مدل های کسب و کار جدید هست نگاهی بیاندازیم، توانایی یک رهبر در ایجاد چشم اندازی وسیع تر از حوزه کاری خود حیاتی است.
- **فروتنی:** که آیتم مورد علاقه من است. یکی از ویژگیهای اصلی شخصیتی که افراد را تشویق می کند تا به رهبر خود اعتماد کنند.

از نظر من، این خصوصیات نمای عالی خصوصیات انسانی است که از رهبرانمان در آینده انتظار داریم. ما باید به رهبران کمک کنیم اعتماد به نفس بیشتری برای انسان بودن داشته باشند. می توان این کار را به این شکل انجام داد:

- وادار کردن آنها به شناخت آنچه در حال حاضر در آن مهارت دارند و بررسی اینکه چگونه از این استعدادها برای توسعه سبک رهبری خود استفاده کنند.
- تقدیر از رویکرد انسانی به محض مشاهده.

¹ Egon Zehnder

- با آوردن مثالهایی از زندگی آنها در خارج از محیط کار، آنها را تشویق کنید تا این موارد را شخصی سازی کنند.

- تلاش برای عدم حذف عناصر انسانی در ارتباطاتشان

بنابراین چه کاری را می توانید به طور متفاوت انجام دهید؟

به فرآیندهای کاری خود نگاه کنید و از خود بپرسید که آیا درکی از اینکه انسانها واقعاً چگونه رفتار می کنند، دارید؟ من مخصوصاً منظورم سیستم مدیریت عملکردتان است؛ آیا این سیستم باعث ایجاد بسیاری از تهدیداتی که دیوید راک شناسایی کرده است می شود؟ بسیاری از سازمانهایی که سعی در بازگرداندن وجه انسانی به منابع انسانی دارند اکنون ارزیابی ها را به جای "بررسی عملکرد"، "گفتگو" می خوانند. به عنوان مثال انتشارات هرست^۱ تصمیم گرفت گفتگوهای شغلی داشته باشد و این امر کاملاً دینامیک آن را تغییر داده است. ناگهان ارزیابی ها بزرگسال - بزرگسال و در نتیجه غیر تهدیدآمیز شد؛ زیرا عدم اطمینان از روند کار خارج شد.

همچنین می توانید به ساختار پاداش و مزایای خود نگاه کنید و از خود بپرسید آیا برای انگیزه بخشی به کارکنانتان به شدت بر پاداش های نقدی تکیه کرده اید؟ شرکت کمپاس^۲ که یک کترینگ صنعتی است؛ از کارکنان خود پرسید که چه مزایایی از نظر آنها بیشترین ارزش را دارد و اکنون مزایا را متناسب با انواع شغل ها تنظیم می کند. برای مثال آشپزهایی که تمام روز سر پا هستند، بسته سلامت دریافت می کنند که مشکلات مرتبط با این وضعیت را برطرف می کند. بسیاری از مشاغل نیز در حال دور شدن از پاداش های فردی و اغلب تفرقه انگیز به سمت پاداش های تیمی یا گروهی هستند. چطور می توانید منویی از مزایا را برای کارمندان خود انتخاب کنید، چیزهایی مثل تعطیلات یا پاداش؟ این مسئله امکان همسویی با ارزشهای فرد را فراهم می کند.

ساده نیست ، درسته؟

اگر شما مثل اکثر افرادی باشید که با آنها صحبت کرده ام، نسبت به این طرز تفکر، مقاومت نشان می دهید. درکتان می کنم، زیرا فقط من موفق شده ام بعد از دو یا سه سال این ایده ها را توسعه دهم. میدانیم که تغییر دیدگاههای عمیق از روابط کارفرما و کارمند بسیار دشوار است. اما حرف من این است: مطمئناً، این روش جدید تفکر، احساس امنیت یا حس دلپذیری به شما نمی دهد، اما گزینه جایگزین چیست؟ به شکل قبل ادامه می دهید؟ اگر این کار را انجام دهید، منابع انسانی به تدریج اهمیت، اعتبار و سازگاری خود را برای رسیدن به هدف از دست می دهد.

¹ Hurst Publishing

² Compass

برداشت سریع

- منابع انسانی از طریق زبانش، فرایندهایی که توسعه می دهد و عدم حمایت از رهبران، به میزان زیادی غیر انسانی¹ شده است.
- فرایندها با افراد مثل اشیاء رفتار می کنند نه انسان.
- چندین مدل روانشناختی مفید نشان می دهد که ذهن انسان چگونه کار می کند. می توان آموخت که چگونه مؤثرتر به افراد انگیزه و پاداش دهیم.
- رهبران باید اعتماد به نفس لازم را برای بهتر شدن و تولید نسخه معتبرتری از خود توسعه دهند.

¹ de-humanised