

چه کار کنیم کارکنان، نکاوت و انرژی خود را به محل کار بیاورند.

خلق یک سازمان هدف‌گرا

• ترجمه دکتر مژگان بهرامی و دکتر ناصر خانی^۱



Creating a Purpose-Driven Organization

By Robert Quinn/ Anjan Thakor

اگر شما
نیز مانند
بسیاری
از مدیران
از منطق
متعارف
اقتصادی
استفاده
می‌کنید،
کارکنان
خود را
کارگزارانی
خودخواه
می‌بینید
و به‌طور
طبیعی
شیوه‌های
سازمانی
و فرهنگی
خود را بر
اساس آن
طراحی
می‌کنید،
به اندازه
که امیدوار
بوده‌اید،
نتیجه
مطلوب
کسب
نمی‌کنید.

وقتی جری اندرسون برای نخستین بار رییس شرکت انرژی دی.تی.ای شد، قدرت هدف سازمانی والاتر را باور نداشت.

اما به هنگام رکود بزرگ سال ۲۰۰۸، او دانست که کارکنان باید دل به کار بندند. حتا قبل از بحران مالی نیز نظرسنجی‌ها نشان داده بودند که کارکنان دی.تی.ای درگیری ذهنی بالایی با کار خود ندارند. مساله، مساله‌ای قدیمی بود: به‌نظر نمی‌رسید کارکنان بتوانند از رفتارهای قدیمی و تکراری دست بکشند. آن‌ها ذکاوت و خلاقیت خود را در شغلشان به‌کار نمی‌بردند و از همه قابلیت خود بهره نمی‌گرفتند. اندرسون می‌دانست نیازمند یک نیروی کار متعهدتر است، اما نمی‌دانست چگونه می‌تواند به آن دست یابد.

در آن هنگام، جو رابلز، ژنرال بازنشسته ارتش، مدیرعامل شرکت خدمات مالی یو.اس.ای.ای و عضو هیات‌مدیره دی.تی.ای، اندرسون را دعوت به بازدید از برخی مراکز تماس یو.اس.ای.ای کرد.

ما در خصوص یک ماموریت روشن صحبت نمی‌کنیم که تا حد زیادی تاکیدش بر آن است که چگونه یک کسب‌وکار ارزش اقتصادی ایجاد می‌کند. دی.تی.ای یکی از همین ماموریت‌ها را داشت که هدفش تنها ایجاد سود بلندمدت برای سهام‌داران بود و اندرسون اهمیت آن را به‌خوبی درک کرده بود.

یک هدف والاتر در مورد مبادلات اقتصادی نیست، بلکه منعکس‌کننده هدفی الهام‌بخش‌تر است؛ توضیح می‌دهد چگونه افراد با یک سازمان مشارکت می‌کنند و می‌توانند کار مهمی انجام دهند که به آن‌ها حسی از معنا می‌دهد و حمایت آن‌ها را برمی‌انگیزد. اما همانند بسیاری از رهبرانی که با آن‌ها مصاحبه کردیم، اندرسون در زمان تصدی پست ریاست در مورد میزان اهمیت آن شک داشت. مفهوم هدف والاتر منطبق با درک کم‌وبیش اقتصادی او از شرکت نبود.

۱- مژگان بهرامی، دارای مدرک دکترای مدیریت از دانشگاه یو تی ام مالزی و استادیار گروه مدیریت موسسه آموزش عالی هشت‌بهشت اصفهان است. ناصر خانی، دارای مدرک دکترای مدیریت از دانشگاه یو تی ام مالزی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد است.

زمانی که یک هدف اصیل در استراتژی کسب‌وکار و تصمیم‌گیری نفوذ می‌کند، خیر شخصی و جمعی یکی می‌شوند.

خلاصه ایده

مسئله

بی‌شک شما شاهد وقوع این بیش از یک بار بوده‌اید: کارکنان در کاری کسالت‌بار گیر افتاده‌اند، حس مشارکت در کار ندارند و نهایت تلاش خود را نمی‌کنند. از این رو، مدیران با نظارت و کنترل سخت‌تر واکنش نشان می‌دهند، اما چیزی تغییر نمی‌کند.

علت

بسیاری از اقدامات و مشوق‌های مدیران مبتنی بر منطق متعارف اقتصادی هستند و این فرض مبدل به یک پیش‌بینی خودمحقق می‌شود.

راه‌حل

با وصل کردن افراد به حسی از هدفی والا، رهبران می‌توانند به کارکنان، انگیزه‌ی آوردن انرژی و خلاقیت بیش‌تر به محیط کار را بدهند. وقتی کارکنان احساس کنند که کارشان معنادار است، متعهدتر و مشارکتی‌تر می‌شوند و ریسک‌پذیرتر می‌شوند. یاد می‌گیرند و سطح بازی خود را بالا می‌برند.

فعالیت‌های فرهنگی مانند جشنواره‌ها لحاظ کردند. همان‌طور که افراد هدف را به‌عنوان هدفی اصیل و مورد قضاوت قرار می‌دادند، تغییری شروع به رخ دادن کرد. نمرات مشارکت کارکنان افزایش یافت. این شرکت جایزه «محیط کار فوق‌العاده» گالوپ را برای پنج سال متوالی دریافت کرد. عملکرد مالی هم تغییر کرد: قیمت سهام شرکت از اواخر سال ۲۰۰۸ تا پایان سال ۲۰۱۷ سه برابر شد.

چرا تعیین هدف والا پس از این که دیگر روش‌ها و راه‌حل‌ها شکست خوردند، به‌خوبی کار کرد؟ اندرسون پیش از آن تلاش کرده بود با آموزش، تغییر در انگیزه‌ها و افزایش نظارت مدیریتی، نتایج ناامیدکننده را تغییر دهد. حال مشخص شد که رویکرد قبلی او (و نه کارکنان شرکت) دلیل شکست بود.

ادعان به این حقیقت سخت است. اگر شما نیز مانند بسیاری از مدیران از منطق متعارف اقتصادی استفاده می‌کنید، کارکنان خود را کارگزارانی خودخواه^۱ می‌بینید و به‌طور طبیعی شیوه‌های سازمانی و فرهنگی خود را بر اساس آن طراحی

اندرسون انتظار داشت با کارکنانی روبه‌رو شود که کار را بدون علاقه و از روی اکراه انجام می‌دهند. در مقابل، با کارکنانی فعال و پرجنب‌وجوش مواجه شد که به‌گونه‌ای مثبت با کار خود درگیر و حاضر به انجام کارهای بیش‌تر برای مشتریان بودند. وقتی اندرسون علت موضوع را پرسید، رابلز پاسخ داد که مهم‌ترین کار رهبر این است که «دیگران را به هدف آن‌ها وصل سازد.»

رابلز توضیح داد، در یو.اس.ای. هر کارمند در یک دوره آشنایی فرهنگی چهار روزه شرکت می‌کند و سپس قسم می‌خورد که برای دیگر افرادی که برای کشورشان، اعضای ارتش و خانواده‌هایشان همانند او تلاش می‌کنند، خدمات فوق‌العاده‌ای ارائه دهد. این آموزش، سرمایه‌گذاری کوچکی نبود، زیرا شرکت بیش از بیست‌هزار کارمند داشت. مطالب آموزشی دوره آموزشی به‌طور مداوم از طریق حضور کارکنان تمام سطوح در جلسات و سایر انجمن‌های هم‌اندیشی و مطرح کردن پرسش‌ها و به‌اشتراک‌گذاری ایده‌های خود در مورد چگونگی تکمیل هدف، تقویت می‌شوند.

قبل از رکود اقتصادی، ممکن بود اندرسون سخنان رابلز در خصوص تعیین هدف را حرف‌هایی ساده و پوچ تلقی کند، اما حالا که در نجات سازمان خود به بن‌بست خورده بود، اندرسون به فکر بررسی مجدد برخی از فرضیه‌های بنیادی خود در خصوص مدیریت بود و با آغوش باز از گفته‌های رابلز استقبال کرد.

هنگامی که اندرسون به دفتر مرکزی دی.تی.ای در دیترویت بازگشت، ویدیویی ساخت که هدف والای کارمندان را تبیین می‌کرد. (او این ایده را نیز از رابلز گرفته بود.) این ویدیو، راننده‌های کامیون، اپراتورهای کارخانه، رهبران شرکت و بسیاری دیگر از کارکنان دی.تی.ای را در حال کار نشان می‌داد و تاثیر کار آن‌ها را بر سلامت و رفاه جامعه (کارگران کارخانه، معلمان و پزشکانی که نیاز به انرژی تولیدی شرکت داشتند) توضیح می‌داد. گروه نخست از کارکنان حرفه‌ای که ویدیو را دیدند، از آن استقبال کردند. وقتی اعضای اتحادیه آن را دیدند، بعضی از آن‌ها اشکشان سرازیر شد. آن‌ها قبل از این هرگز کار خود را به شکل کمکی معنادار به تحقق اهداف والایتر ندیده بودند. این ویدیو، جنبه جدیدی از هدف دی.تی.ای را معرفی کرد: «ما با انرژی خود، به‌عنوان شاهرگ حیاتی جوامع و موتور پیشرفت خدمت می‌کنیم.»

آن‌چه بعد اتفاق افتاد، مهم‌تر بود: رهبران شرکت خود را متعهد به حمایت از این هدف کردند و آن را در برنامه‌های آموزشی، جلسات شرکت و

کارمندان به راستی می خواهند فکر کنند، یاد بگیرند و رشد کنند.

می کنید، به اندازه که امیدوار بوده‌اید، نتیجه مطلوب کسب نمی کنید.

بنابراین، شما اکنون با یک انتخاب مواجه هستید: می توانید تأکید بر این رویکرد را مضاعف کنید، با این فرض که فقط نیاز به کنترل بیش تر یا سخت تر برای رسیدن به تأثیر مورد نظر دارید. یا می توانید سازمان را با یک هدف اصیل و الاثر هم سو سازید که با منافع کسب و کار شما تلافی دارد و به تصمیم گیری های شما کمک می کند. اگر در انجام کار دوم موفق شوید، افراد شما چیزهای جدید را امتحان می کنند، به سمت یادگیری عمیق حرکت می کنند، ریسک می کنند و کمک های شگرفی ارائه می دهند.

بسیاری از مدیران از کار روی هدف شرکت خود اجتناب می کنند. چرا؟ این همان چیزی است که آن ها در مدرسه کسب و کار و شاید به تجربه متعاقب آن آموخته اند: کار در اساس قراردادی است و کارکنان به دنبال کاهش تلاش و هزینه های شخصی خود هستند.

این ها لزوما مفروضات اشتباهی نیستند. در عمل، آن ها رفتار را در بسیاری از محیط ها به خوبی توصیف می کنند. اما آن ها منتج به یک پیشگویی خودمحقق^۱ می شوند. زمانی که مدیران، کارمندان خود را به این شیوه بنگرند، همان مشکلاتی را خلق می کنند که انتظار دارند. کارکنان انتخاب می کنند به مشوق های مندرج در قراردادها و کنترل های اعمال شده بر خود پاسخ دهند. در نتیجه، آن ها نه تنها موفق به کشف فرصت ها نمی شوند، بلکه تعارض، مقاومت در برابر بازخورد، عملکرد ضعیف و رکود شخصی را تجربه می کنند. بنابراین، مدیرانی که معتقدند فرضیه های آن ها درباره کارکنان اثبات شده است، کنترل بیش تری اعمال می کنند و حتا بیش تر به انگیزه های بیرونی تکیه می کنند. کارکنان نیز پس از آن تنها بر دستیابی به پاداش ها تمرکز می کنند. ارزش ها و اهداف فراگیر، به کلمات پوچ و بی معنی تبدیل می شوند. افراد فقط آن چه را باید انجام دهند، انجام می دهند. نتایج دوباره کم تر از انتظارات شده و مدیران سخت گیر تر می شوند.

در این مقاله چارچوبی ارائه می دهیم که می تواند به مدیران کمک کند این چرخه باطل را بشکنند. در مشاوره برای صدها سازمان و در تحقیق و مصاحبه های گسترده با ده ها تن از رهبران در جهت توسعه مدل نظری خود، متوجه شدیم زمانی که یک هدف اصیل در استراتژی کسب و کار و تصمیم گیری نفوذ می کند، خیر شخصی و جمعی یکی می شوند. فشارهای مثبت از سوی هم تاییان به وجود می آید و کارکنان دوباره نیرو می گیرند. همکاری افزایش

می یابد، یادگیری شتاب می گیرد و عملکرد افزایش می یابد. به این که چگونه زنجیره ای از رویدادهای مشابه در سازمان تان به وجود آورید خواهیم پرداخت و نمونه هایی از طیفی از شرکت ها را به کار خواهیم گرفت.

چگونه آن را انجام دهیم

هنگامی سازمان ها هدف را درک می کنند که اغلب یک بحران، آن ها را وادار کرده تا فرضیات در مورد انگیزه و عملکرد خود را به چالش بکشند و با رویکردهای جدید آزمایش کنند. اما شما لازم نیست منتظر یک وضعیت ناگوار باشید. چارچوبی که ما توسعه داده ایم می تواند به شما در ساخت یک سازمان هدفمند قبل از آن که دچار وضعیت ناگواری شوید، کمک کند. این چارچوب به شما این امکان را می دهد تا با پیروی از هشت مرحله ضروری بر بزرگ ترین موانع برای درک هدف یعنی دیدگاه بدبینانه «تعاملی» در خصوص انگیزه کارکنان غلبه کنید.

۱- تجسم یک نیروی کار عالی

به گفته اقتصاددانان، هر کارفرمایی با مساله «کارفرما-کارگزار»^۲ (یک مدل اقتصادی استاندارد برای توصیف روابط سازمان با کارکنان آن) مواجه است. ایده اصلی این است: کارفرما (استخدام کننده) و کارگزار (استخدام شونده) یک قرارداد کار را شکل می دهند. کارگزار، تلاش گریز^۳ است. برای مقدار معینی پول، او مقدار معینی کار (و نه بیش تر) تحویل می دهد. از آن جایی که تلاش به لحاظ شخصی پرهزینه است، کارگزار در ارائه آن ضعیف عمل می کند، مگر این که کارفرما، مشوق های قراردادی و سیستم های کنترل را برای مقابله با این گرایش در نظر گیرد.

این مدل مانع تصور نیروی کار کاملا درگیر و مشتاق به کار است. بر اساس این منطق، آن چه اندرسون در یو.اس.ای.ای دید امکان پذیر نیست و احمقانه بود اگر آرزو می کرد بتواند به این نتیجه برسد.

یکی از راه های تغییر این نگرش، قراردادن رهبران در معرض استثناهای مثبت بر این قاعده است. به این پست وبلاگ در جولای ۲۰۱۵ توسط مایک راو، میزبان برنامه شغل های کثیف^۴ کانال دیسکاواری، در مورد تجربه ای که در هتل هامپتون این داشته توجه کنید:

«صبح امروز اتاقم در هتل را به منظور یک پرش خوب از هواپیما ترک کردم و بخشی از بدن یک مرد را در راهرو دیدم. پاهای او روی یک نردبان بود. بقیه بدنش جایی در سقف بود. خودم را معرفی

1- self-fulfilling prophecy

2- principal-agent

3- effort-averse

4- Dirty Jobs

مهم‌ترین کار رهبر این است که «دیگران را به هدف آنها وصل سازد.»

خواسته بود روی تعریف هدف سازمان کار کنند. آنها مدرکی را به ما دادند که نشان‌دهنده ماه‌ها کار بود و هدف، ماموریت و مجموعه‌ای از ارزش‌ها را تبیین می‌کرد. به آنها گفتیم این سند ارزشی ندارد و تجزیه و تحلیل و بحث آن فقط تکرار مکررات و حرف‌های کلیشه‌ای است.

اعضای کارگروه تنها فکرهای خود را به‌منظور خلق هدفی والاتر و تسخیر قلب کارکنان به کار گرفته بودند. اما شما هدف والاتر را اختراع نمی‌کنید، بلکه این هدف از قبل وجود دارد. می‌توانید آن را از طریق همدلی با کارکنان و درک عمیق‌ترین نیازهای مشترک نیروی کار خود کشف کنید. این امر شامل پرسیدن پرسش‌های بحث‌برانگیز، گوش دادن و بازخورد است.

دورا بال، رییس سابق دانشکده آموزش در دانشگاه میشیگان، مثال خوبی ارائه می‌دهد. مانند بسیاری از شرکت‌ها، دانشکده‌ها نیز «مفهوم ماموریت» را تجربه می‌کنند. بال به‌عنوان رییس جدید دانشکده می‌خواست هدف سازمان خود را روشن کند تا بتواند تمرکز، تعهد و همکاری کارکنان را افزایش دهد.

به قول وی، برای «یاد گرفتن و فراموشی یادگیری^۳ سازمان» او با همه اعضای هیات علمی مصاحبه کرد و انتظار داشت تنوع بسیار زیادی از نظرات را داشته باشد و چنین هم بود. اما هم‌چنین تشابه شگفت‌انگیزی نیز پیدا کرد؛ «تمایل قوی هیات علمی به تاثیر مثبت بر جامعه»؛ آنچه او آن را «داستان در حال ظهور» نامید. بل آنچه شنیده بود را نوشت و با افراد مصاحبه‌شده به اشتراک گذاشت. او به واکنش‌های آنها گوش داد و داستان خود را اصلاح کرد.

این فقط یک دوره جهت‌گوش دادن نبود؛ بلکه فرایندی گسترده، منظم و تکرار شونده بود. بل می‌گوید: «شما تکه‌های طلا^۴ را شناسایی می‌کنید، با آنها کار می‌کنید، پالایش می‌کنید، تلفیق می‌کنید و به‌طور مداوم آن را به فرایند بازخورد می‌دهید.» او این فرایند را «خلق جمعی^۵» می‌نامد که استعاره‌ای به‌عاریت گرفته از روش‌شناسی‌های چابک و تفکر طراحی است.

همان‌طور که کار ادامه می‌یافت، مشخص شد دانشکده قوت‌هایی دارد که می‌تواند برای خیر اجتماعی^۶ استفاده کند. به‌عنوان مثال، این ظرفیت را داشت که بر نحوه آموزش معلمان، پرداختن به مساله در دسترس بودن آموزش و خدمت به جمعیت‌های محروم در نهادهایی از سراسر جهان تاثیر گذارد. بال نتیجه گرفت این کانون‌ها دارای بیش‌ترین قابلیت برای تلفیق تلاش‌های اعضای هیات‌های علمی،

کردم و برای ارضای حس کنجکاوی و تاخیر در قرار ملاقاتی که عجله‌ای برایش نداشتم پرسیدم، چه می‌کند. نام او کری ماندل بود... به‌سرعت سر صحبت را باز کردیم.»

او گفت: «مشکلم این‌جاست. شکافی در لوله‌ام وجود دارد و در حال حاضر آب گرم به رختشویخانه‌ام چکه می‌کند. باید آبم را قطع کنم، لوله قدیمیم را تعویض کنم و قبل از این‌که مشتری‌انم متوجه شوند مشکلی وجود دارد، لوله جدیدم را نصب کنم.»

پرسیدم، آیا به کمک نیاز دارد و او گفت این کار به اندازه کافی کثیف نیست! و هر دو خندیدیم. کری پرسید، آیا می‌تواند با من عکس بگیرد. من گفتم حتما، به این شرط که آن را به من هم بدهد. او پرسید، چرا عکس او را می‌خواهم و من پاسخ دادم: «شویوه حرف‌زدن شما در مورد کارتان را دوست دارم.» شما نمی‌گویید آب گرم، می‌گویید «آب گرم»؛ نمی‌گویید رختشویخانه، می‌گویید «رختشویخانه‌ام». نمی‌گویید لوله جدید، می‌گویید «لوله جدیدم.» اکثر افراد در مورد کارشان بدین شکل صحبت نمی‌کنند. اکثر افراد این‌گونه نیستند.»

کری شانه‌اش را بالا انداخت و گفت: این «یک» شغل نیست. این شغل «من» است. من خوشحالم که آن را دارم و به هر چیزی که انجام می‌دهم افتخار می‌کنم.»

او این را نمی‌دانست، اما کلمات کری در آن روز کار من را کمی ساده‌تر کرد. زیرا سه ساعت بعد، زمانی که سعی کردم شجاعتم را برای جهشی خوب از یک هواپیما به‌کار بگیرم، در پریدن به چتر نجات^۱ فکر نمی‌کردم. من در مورد پریدن^۲ و چتر نجات^۳ فکر می‌کردم.

کری ماندل، یک کارمند هدف‌گراست. به جای کاهش تلاش به‌عنوان یک «کارگزار» معمولی، مالکیت آن را به‌عهده می‌گیرد. این واقعیت که افرادی مانند وی وجود دارند، مهم است. هنگام تعلیم مدیران در مورد این‌که چگونه کار هدفمند در سازمان‌هایشان انجام دهند، اغلب به آنها می‌گوییم: «اگر واقعی است، پس ممکن است.» اگر بتوانید مثال مثبتی بیابید (یک فرد، یک تیم یا واحدی که از هنجارها پیشی می‌گیرند) پس می‌توانید به دیگران الهام ببخشید. به دنبال کمال باشید، هدفی را دنبال کنید که محرک کسب کمال است و سپس تصور کنید این اندیشه در تمام نیروی کار شما نفوذ می‌کند.

۲- کشف هدف

یک بار در یک شرکت نفتی جهانی، با اعضای یک کارگروه^۲ ملاقات کردیم. مدیرعامل از آنها

1- parachute
2- task force

3- learn and unlearn
4- gold nuggets

5- collective creation
6- social good



یکی از اعضای آن تیم پاسخ داد: «چرا ما این وضع را تغییر نمی‌دهیم؟ بیا یک هدف و مجموعه‌ای از ارزش‌ها را تعیین کنیم و صادقانه با آن‌ها زندگی کنیم.» این توصیه بی‌ریا، شکاکیت موجود را متزلزل کرد و تیم به جلو حرکت کرد.

برای نشان دادن هدفی که رفتار را شکل می‌دهد، اجازه دهید به مثال شرکت سندلر اونیل و شرکا نگاه کنیم. سندلر اونیل یک بانک سرمایه‌گذاری متوسط است که به نهادهای مالی در ایجاد سرمایه کمک می‌کند. این شرکت در گوشه‌بازار خود موفق بوده و بر هدف معمول «بیشینه‌سازی ارزش سهام‌دار» متمرکز بود. اما در فاجعه یازدهم سپتامبر ۲۰۰۱، این شرکت که در برج‌های دوقلوی نیویورک مستقر بود، مورد بزرگ‌ترین حمله تروریستی قرار گرفت. جیمی دون، که به‌زودی رهبری تیم مدیران ارشد شرکت را به‌عهده گرفت، دریافت که بیش از یک‌سوم افراد سندلر، از جمله دو مدیر ارشد، فوت کرده‌اند و زیرساخت‌های فیزیکی شرکت ویران شده و بسیاری از رایانه‌های شرکت و پرونده‌های مشتریان از بین رفته است.

وقتی این بحران رخ داد، با وجود درخواست‌های فراوان برای بازگشت سریع به کار، جیمی دون تصمیم گرفت که یک شریک سندلر باید در مراسم خاکسپاری هر یک از کارکنان فوت‌شده شرکت کند. این بدان معنا بود که او باید در مراسم تدفین بسیاری شرکت می‌کرد. در نتیجه مشاهده رنج‌های بسیار، درک کرد که هدف شرکت تنها برآورده‌ساختن خواسته‌های مشتریان و خلق ارزش سهام‌دار نیست، بلکه رفتار با کارکنان به‌عنوان موجودات انسانی ارزشمند نیز هست.

این منجر به برخی تخطی‌های شدید از پروتکل شرکت شد. به‌عنوان مثال، او از مدیر ارشد مالی شرکت خواست که به خانواده‌های همه کارمندان متوفی، حقوق و پاداش‌ها تا ۳۱ دسامبر ۲۰۰۱ را پرداخت کند و سپس خواست که اگر شرکت می‌تواند همین کار را برای سال ۲۰۰۲ نیز ادامه دهد. مدیر ارشد مالی در پاسخ گفت که توان این کار را دارد، اما این با مسئولیت‌امانداری در قبال شرکا مغایر است. بنابراین شرکت پیشنهاد کرد سهام مالکیتی همه شرکا را به ارزش اسمی خریداری کند، اما کسی این پیشنهاد را نپذیرفت.

اگر هدف شما اصیل باشد، افراد به آن پی

جذب استخدام‌های جدید تاثیرگذار و جذب منابع مالی برای تحقیق است. بنابراین، او آن‌ها را به‌عنوان عناصر حیاتی هویت جمعی دانشکده برجسته کرد.

۳- تشخیص نیاز به اصالت

هدف به یک موضوع محبوب تبدیل شده است. حتما رهبرانی که به آن اعتقاد ندارند، از سوی اعضای هیات‌مدیره، سرمایه‌گذاران، کارکنان و دیگر ذینفعان با فشار مواجه می‌شوند تا تاکید بیش‌تری روی هدف داشته باشند. این رویه گاهی منجر به تهیه گزارش‌هایی مانند گزارش کارگروه شرکت دی.تی.ای تهیه می‌شود. هنگامی که شرکتی اهداف و ارزش‌های خود را اظهار می‌کند، اما این اظهار بر رفتار مدیریت ارشد حاکم نیست، طبلی توخالی می‌نماید. همه ریاکاری را تشخیص می‌دهند و کارکنان بدبین می‌شوند. این فرایند آسیب‌رسان است.

برخی مدیران‌عامل به‌طور شهودی این خطر را درک می‌کنند. یکی از آن‌ها به تیم رهبری ارشد خود گفته بود که نمی‌خواست روی هدف کار کند، زیرا سازمان‌ها سیستم‌های سیاسی هستند و ریاکاری اجتناب‌ناپذیر است. حرف او حاوی یک نکته مهم است: این فرض که افراد تنها در جهت منافع خود عمل می‌کنند، در مورد رهبران نیز صدق می‌کند که اغلب ریاکار می‌نمایند، اگر ادعای انگیزه‌هایی دیگر را داشته باشند.

رهبران می‌توانند با کمک به کارکنان در برقراری رابطه میان هدف و الاثر و فرایند یادگیری، هدف را تقویت کنند.

بسیاری از مدیران از کار روی هدف شرکت خود اجتناب می‌کنند. چرا؟ این همان چیزی است که آن‌ها در مدرسه کسب‌وکار و شاید به تجربه متعاقب آن آموخته‌اند: کار در اساس قراردادی است و کارکنان به دنبال کاهش تلاش و هزینه‌های شخصی خود هستند.

نگه می‌دارید و هرگز متزلزل و دودل نمی‌شوید، رویدادی شگفت‌انگیز رخ می‌دهد. هدف تا عمق وجدان جمعی جاری می‌شود. فرهنگ تغییر می‌کند و عملکرد سازمان در سطح بالاتری قرار می‌گیرد. فرایندها ساده‌تر و جهت اجرا و استمرار راحت‌تر می‌شوند. افراد به دنبال راه‌حل‌های دائم به جای اقدامات کوتاه‌مدتی می‌روند که باعث ناکارآمدی بیش‌تر از طریق نوسان‌های فرایندی می‌شوند.

پذیرش این ذهنیت به معنای گفتن «نه» به هر چیزی است که بازتابنده هدف نیست. برای مثال، در واحدهای مختلف مرکز تماس، پیشنهاد شده بود بر منابع بیش‌تری در فناوری و افراد سرمایه‌گذاری کنند تا گروه بتواند مشکلات مشتریان را سریع‌تر و بهتر رفع کند. اما این پروژه رد شد، زیرا وقتی مدیران و کارکنان برای ارزیابی این ایده از هدف بیان‌شده به‌عنوان فیلتر استفاده کردند و از خود پرسیدند آیا این سرمایه‌گذاری آن‌ها را به اپراتورهای بهتری تبدیل خواهد کرد، پاسخ منفی بود. آن‌ها مشخص کردند چه چیزی به‌واقع مورد نیاز شرکت است، سپس بررسی کردند چگونه واحد می‌تواند برای برطرف کردن مشکلات و خرابی‌هایی که با آن‌ها مواجه است عمل کند.

هنگامی که یک رهبر، هدف را با اصالت و ثبات تبیین می‌کند (همان‌طور که ماولا کرد) کارکنان تعهدات خود را تشخیص می‌دهند، به هدف خود اعتقاد پیدا کرده و هم‌سو می‌شوند. تغییر از بالا شروع و سپس در پایین سازمان آشکار می‌شود.

۵- برانگیختن یادگیری فردی

منطق اقتصادی رایج، بر انگیزه‌های بیرونی متکی است. هم‌چنان که رهبران، هدف والاتر را می‌پذیرند، متوجه می‌شوند یادگیری و توسعه، انگیزه‌های قدرتمندی هستند. کارمندان به‌راستی می‌خواهند فکر کنند، یاد بگیرند و رشد کنند.

در «ماموریت ادامه دارد»^۱ (سازمانی غیرانتفاعی و مستقر در سنت‌لوییس که هدفش احیا و بازگرداندن زخمی‌ها و معلولان جنگ به آغوش جامعه است) حجم کار زیادی به‌عهده استخدامی‌های جدید گذاشته می‌شود. فلسفه کار این است که وقتی رهبری به فردی چالش سختی می‌دهد، نشانگر باور رهبر به قابلیت آن فرد است. این وظیفه به یک پرورنده (انکوباتور) یادگیری و توسعه تبدیل می‌شود و در طی آن، کارکنان اعتماد به‌نفس بیش‌تری می‌گیرند و به سازمان و هدف بالاتر برانگیزاننده متعهدتر می‌شوند.

رهبران می‌توانند با کمک به کارکنان در برقراری رابطه میان هدف والاتر و فرایند یادگیری، هدف را

خواهند برد، چرا که محرک همه تصمیم‌ها می‌شود و شما کارهایی را انجام می‌دهید که شرکت‌های دیگر انجام نمی‌دهند، مانند پرداخت حقوق به خانواده‌های کارکنان متوفی. جیمی دون به ما گفت، اغلب سازمان هنگامی به هدف و ارزش‌های خود پی می‌برد که کارها خوب پیش نمی‌روند و ماهیت واقعی آن با کردارهای رهبرانش به‌هنگام مشکلات و سختی‌ها آشکار می‌شود. او گفت، «شما افراد را نه فقط با آنچه می‌بخشند، بلکه با آنچه بعد از بخشش برایشان می‌ماند قضاوت می‌کنید.»

۶- تبدیل پیام اصیل به پیام ثابت

هنگامی که با مدیرعامل یک شرکت خدمات حرفه‌ای جهانی در مورد چگونگی ایجاد یک سازمان هدف‌گرا صحبت می‌کردیم، نخستین سوال او این بود: «چه زمانی آن را انجام خواهیم داد؟»

پاسخ ما، نقل داستانی در مورد مدیرعامل دیگری بود که سعی در دگرگون‌سازی شرکت فعال در ساخت‌وساز خود در طول یک سال داشت. او طرح خود را به ما نشان داد و نظرم را خواست. ما به او امتیاز «الف منفی» دادیم. چرا امتیازش «الف» نبود؟ پس از سخنرانی در خصوص هدف سازمان برای کارکنان به مدت یک سال، او فکر می‌کرد پیامش را رسانده است، اما کارکنانش همچنان به دنبال شنیدن پیام او بودند. لازم بود تا زمانی که مدیرعامل شرکت است، هدف سازمان را بیان و روشن سازد. وقتی این مساله را به او گفتیم، در سندلش فرو رفت.

در مقابل، تونی ماولا، سرپرست عملیات مصرف‌کننده‌های ایالات‌متحده در بانک‌آو آمریکا که به‌تازگی بازنشسته شده، رهبری است که ماهیت جاری و مستمر کار درباره هدف را درک می‌کند. او می‌گوید، یک چیز که آن را بیرحمانه مشکل می‌سازد، این است که مستلزم واداشتن سازمان‌ها به چرخش سمت‌وسو است، در حالی که فرهنگ موجود تمایل به مقاومت در برابر این حرکت دارد. مدیران هم به‌عنوان بخشی از فرهنگ در نهایت در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. مانع‌های دیگر، پیچیدگی سازمانی و تقاضاهای رقیب است.

ماولا با شفاف‌سازی هدف بخش خود از این موانع عبور کرد: تعالی عملیاتی را به‌عنوان مقصد قرار داد و اجازه نداد هیچ فشاری آن را منحرف سازد. او در آموزش و توسعه کارکنان بر مهارت‌های عملیاتی و رهبری تأکید کرد و این تمرکز را در همه گفت‌وگوها، همه تصمیم‌ها و همه مسائلی که تیم با آن روبرو می‌شد وارد کرد و همیشه می‌پرسید: «آیا این باعث می‌شود اپراتورهای بهتری شویم؟» او می‌گوید، «هنگامی که هدف را ثابت

هر کارفرمایی با مساله «کارفرما- کارگزار» (یک مدل اقتصادی استاندارد برای توصیف روابط سازمان با کارکنان آن) مواجهه است.

تقویت کنند. از کارکنان سازمان «ماموریت ادامه دارد» خواسته می شود به دفعات روی این رابطه اندیشه کنند. هر دو هفته آن ها در سندی مکتوب به تشریح هدف، قوت ها و پیشرفت خود می پردازند. این تمرین تکراری نیست، زیرا آن چه می آموزند را انجام می دهند و بنابراین تجربیاتشان تغییر می کند. این عمل با تحقیقات در مورد رویکردهای توسعه رهبری موثر سازگار است. در سازمان های مدرن، تجربه های جدید به راحتی به دست می آیند، اما اندیشیدن درباره آن ها چنین نیست.

در سازمان «ماموریت ادامه دارد»، کارکنان سازگارتر و فعال تر شده اند؛ نیاز کمتری به کنترل مدیریت وجود دارد، زیرا آن ها هدف را می شناسند و می بینند که چگونه آن ها را برای بهتر شدن تغییر داده است. شما می توانید این حس روشن را به «فرماند»^۱ تشبیه کنید. اگر سربازان هدف استراتژیک فرمانده را بدانند و آن را نهادینه کنند، می توانند ماموریت را حتی زمان عدم حضور فرمانده به انجام رسانند. البته این بدان معناست که رهبر باید هدف والاتر سازمان را با وضوح کامل بیان کند، طوری که کارکنان بتوانند از اطلاعات خود استفاده کنند و ابتکار عمل را به دست گیرند. تحقیق استادان دانشکده کسب و کار، کلودین گارتبرگ، آندره پرت و جورج سارافیم، نشان می دهد این مسئله در شرکت ها هم اهمیت دارد و تنها برای موسسات غیرانتفاعی نیست.

۶- تبدیل مدیران میانی به رهبران هدف محور

برای ایجاد یک نیروی کار عالی و متعهد، نیاز به مدیران میانی دارید که نه تنها هدف سازمان را می دانند، بلکه به طور عمیقی با آن ارتباط برقرار می کنند. این امر فراتر از آن چیزی است که اکثر شرکت ها از افراد سطوح میانی خود می خواهند.

کی.پی.ام.جی، یکی از چهار بزرگترین شرکت های حسابداری با هزاران شریک را در نظر بگیرید. برای چند دهه این شرکا به رهبری همانند حسابداری نگاه می کردند. آن ها در مشاهدات خود دقت داشتند، در ارزیابی ها و تصمیم هایشان محتاط و دقیق بودند، زیرا بازتاب فرهنگی بود که در راس شرکت مقرر شده بود. رهبران ارشد نمی خواستند در مورد آرمان ها و شرکا عاطفی برخورد کنند. در نتیجه، کارکنان در تمام سطوح تمایل داشتند تنها به بهبود و پیشرفت های تدریجی دست یابند.

اما در آن زمان کی.پی.ام.جی یک برنامه دگرگون سازی را اجرا کرد. این شرکت شروع به کشف مفهوم هدف کرد. در واکاوای گذشته شرکت، رهبران آن از این که در رویدادهای بزرگ جهان سهم

به سزایی داشته و کمک بسیاری کرده بودند، بسیار شگفت زده شدند. پس از انجام صدها مصاحبه با کارکنان و تجزیه و تحلیل آن ها، رهبران نتیجه گرفتند که هدف کی.پی.ام.جی کمک به مشتریان در جهت «الهام بخشی اعتماد به نفس و توان افزایی تغییر»^۲ است. این «پنج واژه» حسی از تحسین در شرکت ایجاد کرد، اما مدیران ارشد کی.پی.ام.جی از وسوسه تبدیل آن به یک شعار بازاریابی اجتناب کردند. در عوض، تصمیم گرفتند همه رهبران و مدیران شرکت را به هدف وصل کنند. آن ها این کار را با صحبت صریح درباره احساس خودشان از هدف آغاز کردند. هنگامی که این کار تاثیر خود را بر شرکت گذاشت، آن ها متوجه شدند شرکایشان نیز باید همین را انجام دهند. هنگامی که مدیریت ارشد این انتظارات را با شرکا به اشتراک گذاشت، آن ها از آن استقبال کردند، ولی برای انجامش هنوز آمادگی و امکانات لازم را نداشتند. بنابراین، کی.پی.ام.جی در نوع جدیدی از آموزش سرمایه گذاری کرد که در آن شرکا یاد گرفتند چگونه داستان های قانع کننده ای بیان کنند که حس هویت شخصی و اهداف حرفه ای آن ها را منتقل کنند.

گرچه کاربرد این شیوه آموزش بسیار سخت بود (اما آزمونی واقعی برای کارشناسان سرمایه گذاری، املاک، مالیات، مشاوره ریسک و غیره بود) و خیلی طول نکشید که فرهنگ تغییر کرد. امروزه شرکا هدف شخصی خود را با تیم های خود به اشتراک می گذارند و در مورد چگونگی پیوند آن با زندگی حرفه ای و ماهیت وجود سازمان با یکدیگر بحث می کنند. در طی این کار، آن ها آسیب پذیری و اصالت را مدلسازی می کنند که پیش از این کسی انتظار نداشت چنین کاری در سطح میانی این شرکت حسابداری ببیند.

۷- وصل کردن افراد به هدف

هنگامی که مدیران در سطوح بالا و میانی، هدف سازمان را درونی کردند، باید به کارکنان خط مقدم کمک کنند تا بدانند اهداف چگونه با کارهای روزمره آن ها ارتباط برقرار می کنند. اما فرمان و دستور بالا به پایین موثر نخواهد بود. کارکنان برای پیش برد این فرایند نیاز به کمک دارند، چرا که هدف، نفوذ بیشتر به فرهنگ و شکل دادن به رفتار درست حتا در زمان عدم حضور مدیران است. در این خصوص بهترین مثال بازهم کی.پی.ام.جی است، جایی که کارکنان تشویق می شوند گزارش های خود را در مورد نحوه ایجاد تغییرات با دیگران به اشتراک بگذارند. این امر به یک برنامه قابل توجه به نام ده هزار داستان چالشی تبدیل شد. این برنامه باعث

1- commander's intent

2- inspire confidence and empower change

اگر هدف شما اصیل باشد، افراد به آن پی خواهند برد، چرا که محرک همه تصمیم‌ها می‌شود و شما کارهایی را انجام می‌دهید که شرکت‌های دیگر انجام نمی‌دهند، مانند پرداخت حقوق به خانواده‌های کارکنان متوفی.

ما به راه‌اندازی چنین شبکه‌هایی در سازمان‌های متعددی نظیر شرکت بازنشستگی پرودنشیال، شرکت خدماتی کلی و شرکت انرژی دی.تی.ای کمک کرده‌ایم. نوعاً در آغاز جلسات، رهبران ارشد از اعضای شبکه دعوت می‌کنند در طراحی و اجرای فرایند تغییر مشارکت کنند. ظرف چند دقیقه، توافق صورت می‌گیرد. جلسات منظم، برنامه‌ریزی می‌شوند. انرژی‌دهنده‌ها بیرون می‌روند، ایده‌ها را به اشتراک می‌گذارند و با بازخورد و ایده‌های جدیدی بازمی‌گردند. آن‌ها مایل به گفتن حقیقت هستند و به‌طور صریح، فرضیه‌ها را به چالش می‌کشاند.

همان‌طور که تجربه یک مدیر منابع انسانی نشان می‌دهد، منفعت دیگری نیز وجود دارد. پس از ایجاد شبکه‌ای از انرژی‌دهنده‌های مثبت در یک شرکت خدمات حرفه‌ای، او با ما تماس گرفت تا گزارش دهد حس غرق‌شدن (به‌گونه‌ای مثبت) در بین علاقه و تعهد افرادی که گردآورده، دارد. آن‌ها یک منبع شگفت‌انگیز بودند که تا آن زمان به‌طور کامل شناسایی نشده بودند. آن‌ها به‌شدت همان‌گونه که او در خصوص هدف فکر می‌کرد و درگیر بود، نسبت به اهداف حساس بودند. او گفت: «من دیگر احساس تنهایی نمی‌کنم.»

گرچه هدف والاتر منافع اقتصادی را تضمین نمی‌کند، اما ما نتایج قابل توجهی را در بسیاری از سازمان‌ها دیده‌ایم. در تحقیق دیگری (تحقیق گارتنبرگ که پانصد هزار نفر در ۴۲۹ سازمان و مشاهده ۹۱۷ سال-سازمان در بازه سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۹ را شامل می‌شود) نشان می‌دهد که زمانی که هدف به‌روشنی تبیین می‌شود، تاثیر مثبتی بر عملکرد مالی عملیاتی شرکت (بازده دارایی) و معیارهای پیش‌بینی عملکرد (کیو تو بین^۲ و بازده سهام) دارد.

بنابراین، هدف، فقط یک ایده عالی نیست، بلکه برآمدهایی^۳ کاربردی برای سلامت مالی و رقابت‌پذیری شرکت دارد. افرادی که در کار خود معنا و هویت می‌یابند، انرژی و تعهد خود را لای متکا پنهان نمی‌کنند، بلکه آن را به‌رایگان می‌بخشند و مفروضات اقتصادی متعارف در مورد علاقه شخصی را به‌چالش می‌کشند. آن‌ها به جای رکود، رشد می‌کنند. آن‌ها بیش‌تر و بهتر انجام می‌دهند.

با بهره‌گیری از این قدرت، می‌توانید کل سازمان را دگرگون سازید. ▽

شد کارکنان به برنامه طراحی کاربرپسند دسترسی پیدا کنند و از آن‌ها دعوت کردند پوسترهایی تهیه کنند که به این پرسش پاسخ می‌دهد که «چه کاری در کی.پی.ام.جی انجام می‌دهید» و در عین حال، اشتیاق خود را برای اتصال به هدف سازمان نشان دهند.

هر یک از کارکنان شرکت‌کننده، یک تیتیر هدف‌محور از قبیل «من با تروریسم مبارزه می‌کنم» ایجاد کردند و در زیر آن یک بیانیه روشن، مانند «کی.پی.ام.جی کمک می‌کند تا بسیاری از موسسات مالی از پولشویی جلوگیری کنند و منابع غیررسمی را از دست تروریست‌ها و جنایتکاران حفظ می‌کنند» نوشتند. در زیر هر بیانیه، کارمندان عکس خود را زدند. هر پوستر حاوی شعار «الهام‌بخشی اعتماد به نفس و توان‌افزایی تغییر» بود.

در ماه ژوئن، رهبران شرکت اعلام کردند اگر کارکنان بتوانند ده‌هزار پوستر تا روز شکرگذاری خلق کنند، دو روز به تعطیلات آن‌ها اضافه خواهد شود. کارکنان این معیار را طی یک ماه محقق ساختند. اما پس از آن که پاداش را دریافت کردند این روند به شکل ویروسی پیش رفت، طوری که ۴۲ هزار پوستر توسط ۲۷ هزار نفر تهیه شد (بعضی افراد و تیم‌ها چند پوستر ارائه کردند). کی.پی.ام.جی راهی عالی برای کمک به هویت‌یابی کارکنان با هدف جمعی خود پیدا کرده بود.

هنگامی که برنامه کلی تحول شرکت ریشه گرفت، نظرسنجی‌ها نشان دادند افتخار کارکنان به کارشان افزایش یافته و امتیاز درگیری شغلی رکورد زده است. شرکت ۳۱ پله صعود کرد و به رتبه دوازده در فهرست صد شرکت برتر فورچون برای محیط کار رسید و بالاترین رتبه را در بین چهار موسسه بزرگ حسابداری جهان کسب کرد. استخدام بهبود یافت و با کاهش ترک‌خدمت، هزینه‌ها نیز کاهش یافت.

۸- آزادسازی انرژی‌دهنده‌های مثبت

هر سازمان مجموعه‌ای از کارگزاران تغییر^۱ دارد که معمولاً بدون استفاده می‌مانند. ما به این مجموعه به‌عنوان شبکه انرژی‌دهنده‌های مثبت اشاره می‌کنیم. آن‌ها که به‌طور تصادفی در سراسر سازمان پراکنده‌اند، افراد بالغ و هدفمندی با جهت‌گیری خوش‌بینانه هستند، افرادی مانند کوری ماندل در هتل هامپتون‌این. آن‌ها به‌طور طبیعی الهام‌بخش دیگران هستند. آن‌ها آغوشی گشاده دارند و مایل هستند دست به ابتکار بزنند. آن‌ها می‌توانند در هر مرحله از تغییر فرهنگ به سازمان کمک کنند. این افراد به‌راحتی قابل شناسایی هستند و دیگران به آن‌ها اعتماد می‌کنند.

رابرت کوپین، استاد بازنشسته مدرسه کسب‌وکار راس دانشگاه میشیگان و هم‌بنیان‌گذار «مرکز آموزشی سازمان‌های مثبت» است. آنجان تانکر، استاد مالی و مدیر برنامه‌های دکترای در مدرسه کسب‌وکار اولین دانشگاه واشنگتن در سنت‌لوییس است.