

انگیزش درونی در محیط کار

راز متعهد ساختن خود و کارکنان

ویراست دوم

تألیف

کنت دبلیو توماس

ترجمه

دکتر سعید طباطبایی برزکی

الهام محرم‌خانی



فهرست

۷	درباره نویسنده.....
۹	قدردانی.....
۱۱	پیش گفتار.....

بخش یک: امروزه تعهد چگونه به نظر می‌رسد؟ / ۱۳

۱۵	داستانی مدیریتی.....
۱۷	فصل ۱: چگونه کار تغییر کرده است.....
۲۳	فصل ۲: کشف مجدد هدفمندی.....
۳۵	فصل ۳: خودمدیریتی به دنبال هدف.....

بخش دو: پاداش‌های درونی که تعهد را هدایت می‌کند / ۴۵

۴۷	داستان مدیریت، ادامه.....
۴۹	فصل ۴: چهار پاداش درونی.....
۵۹	فصل ۵: پاداش‌های درونی چگونه کار می‌کنند و اثرات آنها چیست.....
۶۹	فصل ۶: چارچوبی تشخیصی برای پاداش‌ها.....

بخش سه: مدیریت تعهد خود / ۷۵

۷۷	داستان مدیریت، ادامه دارد.....
۷۹	فصل ۷: توجه و پرداختن به پاداش‌های درونی خود.....
۸۹	فصل ۸: ایجاد حس معناداری در خودتان.....
۹۴	فصل ۹: ایجاد حس انتخاب در خودتان.....
۱۰۱	فصل ۱۰: ایجاد حس شایستگی در خودتان.....
۱۰۸	فصل ۱۱: ایجاد حس پیشرفت در خودتان.....

بخش چهارم: رهبری تعهدبرانگیز / ۱۱۵

۱۱۷	داستان مدیریتی، سرانجام.....
۱۱۹	فصل ۱۲: نکات کلی در زمینه رهبری تعهدبرانگیز.....
۱۲۷	فصل ۱۳: اولین برداشتها و اولویت‌ها.....
۱۳۵	فصل ۱۴: رهبری به منظور ایجاد حس معناداری.....

فصل ۱۵: رهبری به منظور ایجاد حس انتخاب.....	۱۴۱
فصل ۱۶: رهبری به منظور ایجاد حس شایستگی.....	۱۴۸
فصل ۱۷: رهبری به منظور ایجاد حس پیشرفت.....	۱۵۵
فصل ۱۸: لذت رهبری.....	۱۶۳
منبع الف: دو مدل اخیر انگیزش درونی.....	۱۶۹
منبع ب: قرار دادن پول در یک چارچوب.....	۱۷۱
منابع.....	۱۷۵
واژه نامهٔ انگلیسی به فارسی.....	۱۸۹
واژه نامهٔ فارسی به انگلیسی.....	۱۹۱

پیش گفتار

این کتاب به شما بینش و ابزارهای نو و مهمی برای انگیزش کارکنان در سازمان‌های امروزی خواهد داد. چرا به این کتاب نیاز دارید؟ چون مشاغل امروزی به طرز چشمگیری با مشاغل حتی یک نسل گذشته هم تفاوت دارند و مستلزم ابتکار، خلاقیت و قضاوت بیشتری هستند. مشاغل امروزی آنقدر تغییر کرده‌اند که کارکنان به نوع متفاوتی از انگیزش نیاز دارند. سازمان‌ها طی چند سال گذشته این نیاز را تشخیص داده‌اند و شروع به گفت‌وگو در مورد درگیر کردن و تعهد کارکنان کرده‌اند اما این اصطلاح نسبتاً مبهم مانده و تنها نکاتی کلی در مورد آن مطرح شده است. این کتاب درک به مراتب روشن‌تری به شما خواهد داد در مورد اینکه درگیر شدن و تعهد کارمند چیست، چه مواردی آن را تقویت می‌کند و اینکه چگونه شما می‌توانید با انجام کارهایی آن را ایجاد کنید.

این کتاب حاصل بیست سال کار روی انگیزش درونی است، نیرویی که تعهد را به حرکت وامی‌دارد. من با رهبران متعهد و پیروان‌شان مصاحبه کرده‌ام، با همکارم والت تایمون ابزار پژوهشی پاداش‌های درونی را ساخته‌ام، زمینه‌یابی‌هایی در تعدادی از سازمان‌ها انجام داده‌ام، کارگاه‌هایی برگزار نموده‌ام، تعدادی مقاله پژوهشی تأثیرگذار نوشته‌ام و به سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی مشاوره داده‌ام. همچنین چیزهای زیادی از همکارانم در مؤسسه New West یاد گرفته‌ام، شرکتی که از ابزار پژوهشی ما و اولین ویرایش این کتاب در تمام مشاوره‌هایش استفاده کرده است. ویرایش دوم کتاب انگیزش درونی در محیط کار مبتنی بر تمام تجربیاتی است که به شما دانش و ابزار لازم را برای رهبری معطوف به تعهد می‌دهد.

این کتاب در چهار بخش تنظیم شده است. بخش ۱ به شما نشان می‌دهد که تعهد در کار چگونه و چیست. اساساً کارکنان متعهد به طور فعال دارای مدیریت خود^۱ هستند. آنها به هدفی معنادار پایبند هستند، از هوش خود برای انتخاب بهترین راه، برای تکمیل و تحقق این هدف استفاده می‌کنند، فعالیت‌هایشان را پایش می‌کنند تا مطمئن شوند به طور کامل آن را انجام می‌دهند؛ بررسی می‌کنند تا مطمئن شوند واقعاً در حال پیشرفت به سوی آن هدف هستند و انطباق‌های مورد نیاز را انجام می‌دهند. بنابراین، این خودمدیریتی راهی کلیدی است که کارکنان در اقتصاد پرشتاب، جهانی و خدمت‌محور کنونی، ایجاد ارزش افزوده کنند.

در بخش ۲، شما به تصویری روشن از پاداش‌هایی خواهید رسید که این نوع تعهد را تقویت می‌کنند.

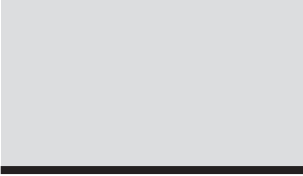
1. self-manage

خودمدیریتی فعال مستلزم چیزی بیش از پاداش‌های مالی است. این امر از طریق پاداش‌های درونی - پاداش‌های درونی اشاره به پاداش‌های روان‌شناختی دارد که کارکنان مستقیماً از خودمدیریتی‌شان دریافت می‌کنند - انرژی می‌گیرد و حفظ می‌شود. چهار پاداش درونی عبارتند از حس معناداری^۱، حس انتخاب، حس شایستگی و حس پیشرفت. همان‌طور که خواهید دید، این پاداش‌ها نه تنها به خودمدیریتی انرژی می‌دهند و آن را حفظ می‌کنند بلکه اثرات قدرتمندی بر نگه‌داشت، توسعه، نوآوری و دیگر نتایج کلیدی دارند. کارگاه‌های آموزشی به ما نشان داده‌اند که یاد گرفتن اینکه چگونه دیگران را متعهد کنیم زمانی خیلی راحت‌تر می‌شود که ابتدا یاد بگیرید چگونه انگیزش‌های درونی خود را پایش و مدیریت کنید. بنابراین، بخش ۳ به شما کمک خواهد کرد پاداش‌های درونی خود را تنظیم کنید؛ به شما عناصر سازنده هر یک از پاداش‌های درونی را معرفی می‌کند و اقداماتی را تبیین می‌کند که می‌توانید برای ایجاد آن پاداش‌ها در خودتان، به کار گیرید.

سپس بخش ۴ به شما ابزارهای مورد نیازی را خواهد داد که افراد را در تیم کاری‌تان متعهد کنید. شما یاد خواهید گرفت چگونه نقاط قوت پاداش‌های درونی اعضای تیم‌تان و نیز اقدامات رهبری لازم را که هریک از پاداش‌های درونی را ارتقا می‌دهد، تعیین نمایید. این اقدامات با تأکید بر انواع مکالمات و مراسم‌هایی که افراد را به طور فعال متعهد نگه می‌دارد، از اصول مرسوم غنی‌سازی شغلی^۲ فراتر می‌رود. پیشنهادی در مورد سبک کتاب: من تلاش کرده‌ام تا این کتاب را به صورت نسبتاً غیررسمی بنویسم که با تجارب شما ارتباط برقرار کند، بنابراین برخی از تجربیات خودم را به اشتراک خواهم گذاشت و از شما خواهم خواست به ویژه در بخش‌های بعد روی تجربیات خودتان تأمل کنید. هنگامی که این بخش‌ها را می‌نوشتم، تلاش کردم خودم را در گفت‌وگویی با شما تصور کنم که بتوانم صادقانه در مورد آنچه فکر می‌کنم باید بدانید و انجام دهید، صحبت کنم تا به طور موفق خودتان و دیگران را متعهد سازید.



نکته نهایی: چون این کتاب به تغییراتی می‌پردازد که با شور و هیجان زیادی - از نظر سرعت و فوریت تغییر کار، از نظر تبدیل شدن سبک فرمان و کنترل به روش خودمدیریتی و از نظر نیازها و فرصت‌های انگیزشی متغیر در محیط کاری جدید - همراه هستند من از یک «داستان مدیریتی» پیوسته در شروع هر بخش از کتاب استفاده کرده‌ام تا این نمایش هیجان‌انگیز را دربرگیرد.



بخش یک

امروزه تعهد چگونه به نظر می‌رسد؟

داستانی مدیریتی...

در گذشته نه چندان دور، مدیران اجرایی به سراغ معتمدترین مشاوران یعنی مهندسان و اقتصاددانان، می‌رفتند و می‌پرسیدند چگونه کارکنان را باید مدیریت کرد.

«به طور منطقی» آنها به خاطر آموزشی که دیده بودند، پاسخ می‌دادند: «کارکنان اغلب هیجانی هستند و باید کنترل شوند. ما باید به آنها تکالیف ساده همراه با قوانین بسیار بدهیم و از نزدیک آنها را نظارت کنیم تا مطمئن شویم حرف‌شنوی دارند».

و مدیران اجرایی پرسیدند: «آیا آنها تبعیت خواهند کرد؟» آنها پاسخ دادند: «بله، برای اینکه آنها فقیر و ضعیف هستند و اگر حرف‌شنوی نداشته باشند به آنها پول و کار نخواهیم داد».

مدیران اجرایی گفتند: «بسیار خب» و مشاوران‌شان شادمان کتاب قوانین را با جزئیات و سیستم‌های جبران خدمات، طراحی و سلسله‌مراتبی طولانی برای اجرای آنها ایجاد کردند. این کار زمان برد اما جهان به آرامی در حال حرکت بود پس رقابت خیلی کمی وجود داشت و بنابراین سازمان‌های آنها موفق شدند.

وقتی زمان گذشت، کارکنان در صنف‌ها جمع شدند تا از خودشان در برابر دستمزدهای پایین و برکنار شدن از کار محافظت کنند. آنها در این کامیابی عمومی سهیم و بیشتر مورد آموزش قرار گرفته بودند. همچنان که می‌گذشت، آنها شروع به مقابله با مدیران اجرایی کردند مبنی بر اینکه نیازهای هیجانی‌شان بهتر از اینها می‌تواند برآورده شود. این امر باعث وحشت‌زدگی مشاوران شد که در واقع اعتقاد داشتند هیجان راهی به سوی هرج و مرج و آشفتگی است اما مدیران اجرایی از آنها خواستند تلاش کنند قوانین را اصلاح نمایند تا اجازه مشارکت نسبی و غنی‌سازی شغلی را به آنها بدهند و سازمان آنها موفق شد.

اما بعد از مدت زمان کوتاهی، زمانی که این موارد ارزیابی و مورد سنجش قرار گرفت، مدیران اجرایی تغییر عظیم را متوجه شدند. جهان رو به کوچک شدن رفت، رقبا در تمام حوزه‌های آنها ورود و خریداران اجناس آنها شروع به تقاضا در زمینه سرعت، کیفیت و مشتری‌مداری کردند. زمانی که کتاب‌های سلسله‌مراتب و قوانین، رو به شکست سوق پیدا کردند، مدیران اجرایی مجدداً به سراغ مشاوران‌شان رفتند.

آنها پرسیدند: «چگونه می‌توانیم این خواسته را محقق سازیم؟» مشاوران‌شان البته به طور منطقی پاسخ دادند و حربه مقرون به صرفه ارزش افزوده را مطرح کردند. با داشتن این حربه، مدیران اجرایی اصلاحات قدرتمندی را در سلسله‌مراتب‌شان ایجاد

کردند. همچنین، آنها کتاب‌های قوانین را کاملاً زیرورو کردند که کارکنان می‌توانند نوآوری کنند و نیازهای مشتریان را محقق سازند.

هنگامی که این اصلاحات صورت گرفت، مدیران اجرایی فهمیدند که تغییرات بسیاری برای کارکنان‌شان رخ داده است. دیگر نه سلسله‌مراتب گسترده‌ای برای کنترل و هدایت آنها وجود داشت و نه قوانین با جزئیات برای اینکه به آنها فشار بیاورند. آنچه مدیران اجرایی از خود پرسیدند این بود که آیا اطمینان وجود دارد که کارکنان در حال حاضر به طور مسئولانه کار کنند؟ در پاسخ، آنها زمزمه‌هایی از مشاوران مدیریت جدید شنیدند که از نیاز به احساس تعلق شغلی صحبت می‌کردند. «کارکنان باید برای کار احساس اشتیاق کنند و از آن رضایتمندی کسب کنند». مدیران اجرایی در این پیام انعکاسی از انرژی خودشان برای کار را دریافت کردند. با وجود این، مشاوران از منظرهای زیادی صحبت کردند و کاملاً مشخص نبود که احساس تعلق به چه معنا است و اینکه چگونه عمل می‌کند.

بنابراین مدیران اجرایی مثل قبل به سراغ مشاوران خود یعنی مهندسان و اقتصاددانان رفتند. آنها پرسیدند: «ما چگونه می‌توانیم از طریق مدیریت شور و شوق و رضایتمندی، کارکنان را متعهد سازیم؟» مشاوران پاسخ دادند: «ما نمی‌توانیم به این پرسش پاسخ دهیم برای اینکه منطقی نیست». به طور مشخص، مدیران اجرایی به این فکر کردند که احساس تعلق نوعی مفهوم جدید است که به فکری نو نیاز دارد. بنابراین مدیران اجرایی مشاورانی را برگزیدند که به خردورزی مشهور بودند و ایشان را به پاسخ سؤال‌شان نزدیک می‌کردند.

آنها گفتند: «تغییراتی زیادی برای کارکنان ما رخ داده است. آیا شما می‌توانید به ما کمک کنید تا آنها را در کار جدیدشان درگیر کنیم؟»

مشاور خردمند برای مدتی تأمل کرد و گفت: «شاید بهتر باشد ابتدا ببینیم کارهای جدید و امروزی شامل چه مسائلی است تا متوجه شویم شما می‌خواهید که آنها به چه چیزی احساس تعلق داشته باشند و چگونه می‌توانید متوجه شوید چه زمانی این احساس تعلق رخ می‌دهد».

چگونه کار تغییر کرده است

می‌دانم که بسیاری از افراد، مفروضات قدیمی خود در مورد کار را که دیگر کاربردی ندارد، همچنان حفظ کرده‌اند. بنابراین، بخش اول کتاب به شما کمک خواهد کرد بفهمید چگونه به طرز چشمگیری کار تغییر کرده است و ماهیت کار امروزی را بشناسید و اینکه تعهد در سازمان‌های امروزی چیست. سخت است در نظر بگیریم چگونه نقش کارکنان به سرعت و به طرز چشمگیری در این کشور تغییر یافته است. ملاحظه کنید که ما در حال حاضر حتی از کلمات متفاوتی برای توصیف کارکنان استفاده می‌کنیم. تعدادی از سازمان‌ها هنوز از کلمه زیردست برای توصیف کارکنان استفاده می‌کنند. در بسیاری از ۱۰۰ سازمان برتر فهرست Fortune حتی کلمه کارمند با کلمه همکار جایگزین شده است. این تغییرات در واژه‌ها، نشانه‌ای سطحی از تغییر جهتی عمیق در مشاغل کارکنان است. در کتاب محیط کار جدید آمریکا^۱، جیمز اتول و ادوارد لاولر تحلیل دقیقی از تغییرات محل کار در طول سه دهه اخیر تهیه کرده‌اند [۱]. به اطلاعات آنها در شکل ۱ نگاه کنید. در بیست و پنج سال بین ۱۹۷۷ و ۲۰۰۲ رشد فوق‌العاده‌ای در تعداد کارکنانی وجود داشت که گزارش کردند کارشان معنادار است، اجازه اظهار نظر دارند و از توانایی‌های‌شان می‌توانند استفاده کنند. بنابراین تقریباً در طول یک نسل واحد، تغییر گسترده‌ای در ماهیت کار صورت گرفته است. چه اتفاقی افتاده است؟

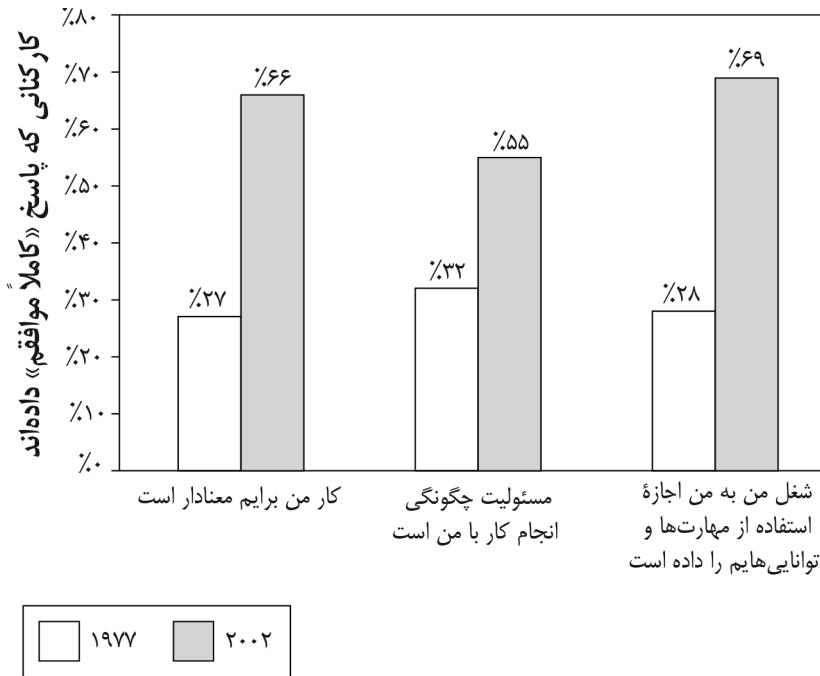
در گذشته کار چگونه بود: عصر فرمانبرداری^۲

از شروع قرن بیستم تا دهه ۱۹۷۰، به طور منطقی درست بود که در مورد نقش‌های کارکنان بر حسب تبعیت جویی و فرمانبرداری فکر کنیم [۲]. مدیریت خوب و مؤثر یعنی ساده‌سازی تکالیف کاری، ایجاد کتاب‌های قوانین قطور و ایجاد سلسله‌مراتب طولانی با نظارت دقیق جهت اطمینان از اینکه کارکنان تابع قوانین هستند یا خیر. این مدیریت فرمان و کنترل در سازمان‌های دیوان‌سالار^۳ بود که از سوی علم

1. The New American Workplace
3. bureaucratic

2. The Compliance Era

شکل ۱. تغییرات کاری در ایالت متحده



اقتصاد آن دوره‌های زمانی، مورد تأیید بود: در محیطی با ثبات با توقعات سنگین، این قوانین، محصولات و خدمات استاندارد را ایجاد کرد که نیازهای مشتری را برآورده ساخت؛ و این کار ساده شده است یعنی پرداخت مالی و آموزش کمتری برای کارکنان هزینه می‌شود. برترین شرکت‌های این برهه زمانی شامل جنرال موتورز، جنرال الکتریک و تلفن و تلگراف آمریکا نمونه‌هایی از این فلسفه بودند و نسل مدیران و کارکنان با این واقعیت خو گرفته بودند.

سه دهه اخیر

با وجود این، با شروع قرن بیست و یکم فناوری، موازنه اقتصادی را تغییر داده بود. تلکام‌ها^۱ یک بازار جهانی واقعی را با رقابت شدید و نیاز به پاسخ‌های سریع‌تر ایجاد کردند. مشتریان خواهان کیفیت بالاتر و همچنین خدمات و محصولات متناسب و بومی شده بودند. به منظور تحت تأثیر قرار دادن دیگران و ایجاد طرح‌های ظریف‌تری که بر تیم‌های بین‌کارکردی^۲ و جریان آزاد اطلاعات تأکید می‌کند،

1. Telecommunications

2. cross-functional teams

اکثر سازمان‌ها مجدداً ساختاردهی شدند. درون سازمان‌ها، کامپیوترها و اتوماسیون، تعداد مشاغلی که مهارت‌های کمی را می‌طلبید، کاهش و از سویی نیاز به قضاوت کارکنان را افزایش داد. مشاغلی که نیاز به مهارت اندک داشتند و نمی‌شد به صورت اتوماسیون درآیند اغلب به کشورهایی با دستمزد پایین انتقال یافتند. کامپیوترها دسترسی کارکنان به اطلاعات را مهیا ساختند که این امر موجب تمرکززدایی تصمیمات شد.

این شرایط همان‌طور که وارن بنیس سال‌ها قبل پیش‌بینی کرده بود، موجب کاهش دیوان‌سالاری شد [۳]. سلسله‌مراتب گسترده و نظارت سفت و سخت مانع از پاسخ‌دهی سریع کارکنان به نیازهای مشتری می‌شد. این امر برای قوانین دقیق هم مصداق داشت. یک به یک ۵۰۰ سازمان Fortune از کنار گذاشتن مدیران میانی و ناظران سطح اول خبر دادند و مدیران عامل، کتاب‌های قوانین را به تعدادی اصول راهنمایی کاهش دادند.

بنابراین در بیشتر سازمان‌ها، دیگر این تردید وجود نداشت که مدیران به کارکنان خود حق انتخاب و مشارکت بدهند. بسیاری از سمت‌های مدیران میانی و نظارتی حذف شده‌اند و سازمان به کارکنانش نیاز دارد تا بسیاری از نقش‌ها را بر عهده بگیرند. کارکنان اغلب در جایگاه‌های متفاوت از مدیران‌شان، نظارت دقیق را دیگر بلااستفاده می‌کنند. به جای تبعیت از قوانین دقیق، اکنون از کارکنان خواسته می‌شود که به صورت کنشگرانه^۱ حلال مسائل باشند. آنها باید قضاوت کنند، با نقش‌های سازمانی هماهنگ شوند، نوآوری کنند و آغازگر تغییرات باشند. کارکنان در حال تبدیل شدن به شرکای استراتژیک مدیران عالی هستند که در سطوح بنیادین در مورد اقدامات، تصمیم می‌گیرند تا اهداف سازمانی را تحقق بخشند. سخت است تا مرزهای دقیقی پیرامون این تغییرات ترسیم کنیم. برخی از صنایع و مشاغل سریعاً به ذهن می‌آیند مثل کارکنان دانش و فناوری‌های برتر؛ اما کار جدید به صنایع و طبقه‌بندی مشاغل خاصی محدود نمی‌شود. اتول و لاولر نمونه‌هایی از این کار جدید را تقریباً در هر صنعتی یافتند. این ممیزهای عمده به نظر می‌رسد که راهبرد اصلی تجارت باشد. سازمان‌هایی که انتخاب می‌کنند عمدتاً به صورت ارائه‌دهندگان با هزینه کم، رقابت کنند اغلب همچنان به پیشنهاد مشاغل با دستمزد کم و مشاغلی که به مهارت اندکی نیاز دارد، ادامه می‌دهند که قاعدتاً به کارکنان شانس کمی برای انتخاب در کارشان می‌دهند. امروزه به واسطه رقابت جهانی و تغییرات فناوری، چنین سازمان‌هایی در اقلیت قرار دارند. تعداد معدودی از سازمان‌ها می‌توانند تلاش کنند تا از افراد صرفاً به شکل فرمانبردار و تابع استفاده کنند. بنابراین در بیشتر سازمان‌های امروزی کارکنان لازم است نسبت به سال‌های قبل، منبع عالی‌تری از خلاقیت، حل مسئله و ارزش افزوده باشند [۴]. انگیزه‌مند نگه داشتن، بهره‌مندی بهتر و حفظ و نگهداشت آنها به صورت یک مزیت رقابتی حائز اهمیت است و حتی می‌توان گفت حیاتی است [۵]. جک ولش مدیر عامل پیشین جنرال الکتریک این‌گونه می‌گوید: «فکر می‌کنم هر شرکتی، باید برای درگیر کردن ذهن

تک تک کارکنان راهی پیدا کند... اگر شما همواره فکر نکنید در مورد اینکه هر کارمندی را ارزشمندتر سازید، شانس نخواهید داشت. جایگزین چیست؟ ذهن‌های هدر رفته؟ کارکنان غیرمتعهد؟ نیروی کاری خشمگین و کسل؟ این بیهوده است» [۶].

تعهد کارکنان

طی چند سال گذشته، سازمان‌ها عبارت تعهد کارکنان را پذیرفته‌اند تا نوعی از انگیزش را که لازمه محیط کار امروزی است، در دست بگیرند. این عبارت جانشین منطقی اصطلاحات قدیمی در سیر تکامل کار است. ما غنی‌سازی مشاغل کارکنان را در دهه ۱۹۷۰ شروع کردیم [۷]. سپس کارکنان را در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ توانمند ساختیم و در حال حاضر که این کار سخت‌تر شده و نظارت کمتری وجود دارد، باید مطمئن شویم که کارکنان از نظر روان‌شناختی درگیر و متعهد به انجام کار باشند.

متأسفانه، تعهد کارکنان که به شیوه‌های گوناگون توسط نویسندگان مختلف مورد استفاده قرار گرفته است اغلب بدون یک تعریف مشخص است [۸]. یک تعریف دقیق‌تر و مفیدتر از تعهد، میزان درجه‌ای است که افراد به صورت فعال در کارشان، خودمدیریتی دارند. (من به این تعریف و ماهیت خودمدیریتی با جزئیات بیشتر در فصل ۳ خواهم پرداخت).

این فصل‌های کتاب چارچوب محکمی ارائه می‌دهند که در فهم و ایجاد تعهد کارکنان به شما کمک خواهد کرد. تمرکز ما روی فهم چگونگی بروز و ظهور تعهد در کار فرد، چگونگی تشخیص و همچنین شیوه‌های ایجاد آن خواهد بود. چارچوبی که استفاده خواهیم کرد تفاوت کلیدی بین مشاغل مکتب قدیم فرمانبرداری و اکثر شغل‌های امروزی-درجه‌ای که آنها پاداش‌های درونی را مهیا می‌سازند- ایجاد می‌کند. بنابراین در اینجا، قصد داریم بهتر تبیین کنیم که منظور از پاداش‌های درونی چیست.

پاداش‌های درونی و بیرونی

افول کارهای دوره یا عصر فرمانبرداری ناشی از این بود که کارها فی‌نفسه انگیزش یا رضایت کارکنان را تأمین و حفظ نمی‌کردند. به تجربه روزانه یک شغل عصر فرمانبرداری توجه کنید. تقریباً هر شخصی یکی از آنها را تجربه کرده است، البته امیدوارم تنها برای مشاغل تابستانی یا اوایل کارتان بوده باشد.

در تعطیلات تابستان مشغول شغلی دفتری بودم. در ابتدا برخی چالش‌ها در یادگیری قوانین شغلی دقیق وجود داشت اما این امر خیلی طول نکشید. بنابراین در جریان روزمره کسل‌کننده‌ای قرار گرفتم و بیشتر رفتارهای کاری من به صورت خودکار شده بود. اگر سؤالی داشتم باید از ناظر می‌پرسیدم. ذهنم سرگردان بود. من خودم را در حال تماشای ساعت قبل از استراحت‌ها و رفته رفته به سمت پایان روز می‌یافتم. به دنبال چیزی بودم که این یکنواختی را بشکند و شروع به ابداع بازی‌های ذهنی کردم. خلاقیتی غیرضروری را در مواردی گنجاندم که می‌توانست به من احساس رضایت بدهد مانند بهبود کیفیت

نوشته‌هایم. تنها هیجان درگیر در کار، بازی ورق در زمان استراحت ناهار بود. من مجبور بودم هر روز صبح خودم را به سر کار بکشانم به این خاطر که به پول نیاز داشتم.

زمانی که سازمان‌ها تنها فرمانبرداری و تابعیت را از کارکنان می‌خواهند، بنابراین آن را از طریق پول و دیگر مزایای ملموس ایجاد می‌کنند. در زبان نظریه انگیزش، اینها پاداش‌های بیرونی^۱ هستند. پاداش‌های بیرونی ناشی از خودِ کار نیست؛ آنها توسط ناظران انجام می‌شود تا مطمئن شوند که کار و قوانین به طور صحیح اجرا شده است. آنها شامل جبران خدماتی مانند حقوق، پاداش، کمیسیون، حق امتیاز، مزایا و جوایز نقدی هستند.

پاداش‌های بیرونی راه‌حلی ساده برای انگیزش در عصر فرمانبرداری بودند. این امر ممکن بود. سلسله‌مراتب طولانی به مدیران اجازه می‌داد به طور دقیق بر کارکنان نظارت داشته باشند طوری که می‌فهمیدند چه زمانی از قوانین پیروی شده است و بر اساس آن می‌توانستند پاداش بدهند یا ندهند و پاداش‌ها کافی بودند. سازمان‌ها تنها نیاز داشتند که رفتار مکانیکی و روبات‌گونه را خریداری کنند نه ابتکار عمل و تعهد را. آنها نیاز نداشتند که شور و شوق را از کارکنان بخواهند و یا حتی قابلیت‌های آنها را فهرست‌بندی کنند. در نهایت، همه آنها باید مدیریت می‌شدند. با کار آسان و ساده و قوانین و رویه‌های دست و پاگیر، انگیزش درونی محدودی امکان‌پذیر بود.

همان‌طور که خاطر نشان شد، کار جدید مستلزم سهم زیادی از خودمدیریتی توسط کارکنان است. در عوض، خودمدیریتی مستلزم ابتکار عمل و تعهد بیشتر است که به شور و شوق و رضایت عمیق‌تری نسبت به پاداش‌های بیرونی بستگی دارد. خوشبختانه، کار جدید دارای پتانسیل برای بیشتر غنی‌تر شدن است که همان پاداش‌های درونی است. پاداش‌های درونی معطوف به خودِ کاری است که کارکنان انجام می‌دهند - رضایت‌هایی مانند غرور از کارکرد یا حسی که ناشی از کمک واقعی به مشتری است.



من در فصل ۲ کتاب این پاداش‌های درونی را که در کارهای امروزه امکان دارد، تشریح خواهم کرد اما برای درک کامل پاداش‌های درونی باید دو حالت کلیدی کارهای جدید را بشناسید یعنی هدفمندی^۲ و خودمدیریتی. چرا که آنها ریشه‌های انگیزش درونی هستند. ما به این موضوعات در دو فصل بعدی خواهیم پرداخت و ابتدا به هدفمندی می‌پردازیم.

کشف مجدد هدفمندی

این فصل به شما کمک می‌کند تا نقش کلیدی هدفمندی را در کارهای امروزی درک کنید. همان‌طور که بعداً خواهیم دید، اهداف معنادار، پایه و اساسی برای تعهد و خودمدیریتی کارکنان است. برای شروع بیایید ابتدا به ماهیت کار پردازیم.

اصلاً کار چیست؟

من شما را به بررسی مفروضات تان در مورد کار دعوت می‌کنم. کار متشکل از تکالیف است. وقتی تلاش می‌کنید تکلیفی را تعریف کنید چه کلمات یا عباراتی به ذهن تان می‌آید؟ اگر این سؤالی کلی است بنابراین یک تکلیف را که در تیم کاری تان انجام می‌دهید در نظر بگیرید و فکر کنید که چگونه آن را برای عضو جدید تیم، توصیف می‌کنید.

من یاد گرفته‌ام که دو روش بسیار متفاوت برای پاسخ دادن به این سؤال وجود دارد. روش اول منعکس‌کننده روش سنتی است، دیدگاه فعالیت‌محور مربوط به کار. این تعریف می‌گوید که تکالیف متشکل از فعالیت‌هایی (رفتارهایی) است که کارمند یا کارگر لازم است انجام دهد. بنابراین، برای مثال اگر در حال تبیین شغل خدمه پرواز هستید فعالیت‌هایی مانند دادن دستورالعمل‌های ایمنی، سرو وعده‌ها و نوشیدنی‌ها و پخش کردن بالشت‌ها را خاطر نشان می‌کنید. این شیوه‌ای است که اکثر ما یاد گرفته‌ایم در مورد مشاغل کارکنان فکر کنیم. این دیدگاه در مورد کار است که با عصر فرمانبرداری بسیار خوب تناسب دارد؛ چرا که فرمانبرداری پیرامون پیروی از دستورات رفتاری است.

روش دیگر پاسخ‌دهی به این سؤال شامل دیدگاه هدف‌محور در مورد کار است. این دیدگاه مطرح می‌کند که تکالیف اساساً از طریق اهدافی که در خدمت آنها هستند، تعریف می‌شود. برای مثال اگر شما به تبیین شغل خدمه پرواز با روش هدف‌محور پردازید، ممکن است بگویید آنها برای حفاظت از ایمنی، راحتی و رضایت مسافران هستند یا ممکن است این اهداف را به صورت روش تبیین فعالیت‌های

تکلیف، مد نظر قرار دهید: نمایش اقدامات ایمنی و اعمال قوانین FAA^۱ برای ارتقای ایمنی، مهیا کردن غذا و لوازم خواب برای راحتی مسافران و به طور کلی تلاش برای حفظ رضایت مسافران. این پاسخ‌های هدف محور منعکس کننده بینشی بنیادین در مورد تکلیف کار است. روی هم رفته فعالیت‌های تکلیف، تنها به خاطر این وجود دارند که شخص آنها را به صورت راهی برای به سرانجام رساندن هدف انتخاب نموده است. بنابراین، تکلیف مجموعه‌ای از فعالیت‌های معطوف به هدف هستند. بتی ولته‌اوس و من این بینش را ۱۹ سال پیش در مقاله‌ای مطرح کردیم و من هنوز به خاطر اهمیت آن در شگفت هستم [۱].

کشف دوباره نقش هدف در کار، نکته‌ای کلیدی برای فهم کار جدید و انگیزش کارکنان امروزی است. بدون دیدگاهی شفاف از هدف، کارکنان نمی‌توانند انتخاب‌های هوشمندانه‌ای در مورد فعالیت‌های کاری داشته باشند و نیز آنها از حس معناداری کارشان محروم می‌مانند. بنابراین، اگر شما و دیگران در سازمان‌تان هنوز در مورد کار به روش فعالیت محور فکر می‌کنید، به قدری تفکر مجدد برای کار نیاز خواهید داشت.

دو واقعیت مهم در مورد هدف

برای اینکه به شما کمک کنیم تا نقش اهداف را در تعهد متوجه شوید، باید دو نکته اساسی را در مورد اهداف بدانید. اول اینکه اهداف کار به طور کلی شامل رویدادهایی است که برای شغل کارکنان جنبه بیرونی دارد. یعنی اغلب اهداف کاری شامل پیامدهایی است که برای کارمند یا کارگر رخ نمی‌دهد بلکه برای برخی از مشتریان (درونی یا بیرونی) در محیط کار اتفاق می‌افتد. البته برخی استثنائات که شامل تکلیف ثانویه می‌شود، وجود دارد؛ برای مثال تکلیف من در تمیز کردن میزم معطوف به این است که به من اجازه می‌دهد بهتر اهداف کاری عمده خود را به سرانجام برسانم اما هدف عمده من شامل برآورده کردن نیاز ناشران، خوانندگان، دانشجویان و حامیان پژوهشی است. در ابتدا نیازهای محیطی از این قبیل، مشاغل را ایجاد می‌کنند. به طرز مهمی تحقق این نیازها و داشتن تأثیر مثبت روی محیط فرد، چیزی است که به شغل اهمیت و معنا می‌دهد.

نکته دوم این است که تحقق و دستیابی به اهداف کاری به طور کلی تحت کنترل کارمند نیست و شامل عدم قطعیت‌های اجتناب‌ناپذیر است. از آنجا که آنها برای شغل کارمند یا کارگر بیرونی هستند، اهداف تکلیف، صرفاً به فعالیت‌های کارمند یا کارگر بستگی ندارد بلکه به همان نسبت به رویدادهای بیرونی نیز بستگی دارد. برای مثال، هدف خدمه پرواز در حفظ رضایت مسافران بستگی به خلق مسافران، تأخیرهای پرواز، آشفته‌گی و رفتار سایر مسافران دارد. به همین ترتیب موفقیت جنگل‌بان در حفظ حیات وحش سالم بستگی به عواملی مثل بیماری‌هایی که به طور طبیعی رخ می‌دهد، رعد و برقی

1. FAA (Federal Aviation Administration) rules

که موجب آتش سوزی جنگل می شود و رفتارهای گردشگران و شکارچیان دارد. همین واقعیت عدم قطعیت، موجب بیشتر چالش ها و تعلیق های مربوط به تکمیل اهداف کاری می شود و در عین حال باعث رضایتمندی بیشتر در تکمیل و به سرانجام رساندن آنها نیز می شود.

چگونگی حذف هدف از کار

قصد داریم در اینجا تا حدی در مورد تاریخچه و پیشینه، مسائلی را مطرح کنم- برای تبیین این مورد که چرا هدف برای مدتی طولانی از مشاغل کنار گذاشته شد، چرا به طور ناگهانی و هیجان انگیزی مجدداً ظهور پیدا کرد و اینکه چگونه رهبری هدف محور جنبه حیاتی و اساسی پیدا کرد. این موارد به رهبران کمک می کند تا مجدداً برخی حقایق نصف و نیمه ای را بررسی کنند که در گذشته ای نه چندان دور در دوره های آموزش مدیریت یاد گرفته بودند. (اما اگر عجله دارید می توانید مستقیم به سراغ بخش آخر این فصل با نام «همه اهداف از نظر تعهد یکسان نیستند» بروید).

اگر اهداف، بخش بنیادینی از تکالیف هستند، پس چگونه آنها از دیدگاه های سنتی کار جدا شدند؟ پاسخ برمی گردد به اوایل قرن بیستم، زمانی که عصر صنعتی در حال شکوفایی بود. آن زمان رویکردهای موسوم به رویکردهای علمی نیز شروع به گسترش کرد و به طور گسترده ای خواسته های این پدیده جدید را که تولید انبوه بود، محقق ساخت. محیط اوایل قرن بیستم به طور قابل ملاحظه ای با ثبات تر و قابل پیش بینی تر از محیط امروزی بود. یعنی عدم قطعیت در آن زمان برای سازمان ها قابل مدیریت تر بود. این یعنی سازمان ها می توانستند به طور گسترده ای تکالیف شان را با استفاده از دو وسیله ساده تنظیم کنند: کنترل متمرکز و سلسله مراتبی و همچنین قوانین و رویه های دقیق [۲].

بیاید با کنترل متمرکز و سلسله مراتبی آغاز کنیم. از آنجا که عدم قطعیت ها نسبتاً قابل مدیریت بود، مدیران می توانستند مسئولیت کنترل آنها را بپذیرند. در واقع آنها کارکنان را از این محیط و عدم قطعیت های آن جدا ساختند. برای دهه ها مدیریت دقیق به منظور محافظت از کارکنان در برابر رویدادهای محیطی بالقوه مخرب و کاهش اثرات عدم قطعیت روی آنها، لحاظ شد و این زبان در کارهای کلاسیک در مدیریت، انعکاس یافت [۳]. توجه کنید امروزه چقدر این زبان، قیومیت گرایانه^۱ به نظر می رسد [۴]. مدیران اساساً به منظور تحقق هدف تکلیف در جهت کنترل عدم قطعیت ها تصمیم می گرفتند. آنها محافظان هدف می شدند. دانستن اهداف تکلیف و تکمیل آن برای کارکنان غیر ضروری بود.

البته بدون دانش در مورد هدف، کارکنان نمی توانستند تصمیمات هوشمندانه ای بگیرند در مورد اینکه کدام فعالیت های تکلیف را و چگونه انجام دهند. بنابراین مدیریت مجبور شد دستورالعمل هایی بدهد در مورد اینکه چه فعالیتی و چگونه به شکل قوانین و رویه های دقیق انجام شود. قضاوت کارمند یا کارگر فی نفسه به صورت یک منبع عدم قطعیت در نظر گرفته می شد که باید کنترل می شد طوری که

خودبه‌خود این قوانین و رویه‌ها به‌طور سیستماتیک، انتخاب را از مشاغل حذف نمود. مهندسان صنعتی، توالی بهینه فعالیت‌های مورد نیاز در شغل کارکنان و روش بهینه انجام آن فعالیت‌ها را- اغلب حتی شامل حرکات ساده بازوی افراد- تعیین کردند. فردریک وینسلو تیلور از این رویکرد مدیریت علمی برای طراحی شغل دفاع کرد که به زمان و حرکت یا کارایی کار نیز اشاره دارد [۵]. به‌طور مختصر، تکالیف کار به تنهایی بر حسب فعالیت‌های رفتاری تعریف شد و آن فعالیت‌ها از طریق قوانین و رویه‌های دقیق تجویز شد. مدیران، فرمانبرداری را از طریق قوانین و رویه‌ها با نظارت دقیق و پاداش‌های بیرونی و تنبیه، اعمال کردند.

این رفتار کارکنان چیزی شبیه به نظم طبیعی اشیاء در جریان عصر صنعتی بود. ماشین‌آلات در نقش توانمندسازان عالی کارایی و بهره‌وری ستوده می‌شدند. مهندسان به صداها و تأثیرگذار در سازمان‌ها مبدل شدند و سازمان‌ها خودشان را به منزله ماشین در نظر گرفتند. مدیران تلاش کردند سازمان‌هایشان را مثل ماشین‌ها هدایت کنند، به‌طور منطقی، قابل پیش‌بینی، غیرشخصی و کارا. تأکید آنها بر کنترل متمرکز و قوانین دقیق، دیوان‌سالاری ماشینی^۱ نامیده شد. در نظر گرفتن کارکنان به صورت قطعات ناقص یا چرخ دنده‌های ناقص درون ماشین سازمانی، قاعده‌تاً کار ساده‌ای بود. فیلم کلاسیک چارلی چاپلین به نام عصر مدرن^۲ کاریکاتوری خاطره‌انگیز از این مفروضه به نمایش می‌گذارد.

چرایی بازگشت هدف به کار

اصول دیوان‌سالاری در مورد مدیریت، آن‌قدر مستحکم بود که سهم عظیمی از پژوهش‌ها در نیمه دوم قرن بیستم به این اختصاص یافت تا نشان بدهد موارد استثنای مهم و معناداری وجود دارد. سازمان‌ها با محیط‌ها و فناوری‌های غیرقطعی روبه‌رو شدند که مستلزم نمونه‌های کمتری از دیوان‌سالاری بود [۶] اما اکنون با شروع قرن بیست‌ویکم، این استثنائات به قوانین تبدیل شدند. محیطی که در صد سال گذشته بسیار باثبات بود اکنون سریع و غیرقابل پیش‌بینی شده است، آنچه پروفیسور پیترویل به درستی آن را «جریان آب سریع همیشگی» توصیف می‌کند [۷]. جهان کوچک‌تر شده و سازمان‌ها باید به‌طور آنالین به تحولات اقتصاد واقعاً جهانی شده، پاسخ بدهند. نوآوری‌های فنی به سرعت رو به رشد است که موجب توسعه و گسترش محصولات جدید می‌شود.

در همین حال، اقتصاد ما نیز شدیداً مبتنی بر خدمات است تا ساخت و تولید. ساخت و تولید در حال حاضر کمتر از ۱۰ درصد از مشاغل در ایالت متحده را به خود اختصاص داده است در حالی که صنایع خدماتی تقریباً ۸۰ درصد مشاغل را به خود اختصاص می‌دهد [۸]. حتی IBM یکی از سازندگان برتر کامپیوتر، در حال حاضر عمدتاً در کار ارائه راه‌حل‌های تجاری است. سازمان‌های خدماتی با سطوح

نسبتاً بالایی از عدم قطعیت روبه‌رو هستند چرا که نیازهای مراجع و شرایط متفاوت است، بنابراین این سازمان‌ها و کارکنان‌شان جهت هماهنگ کردن خدمات‌شان با نیازهای مشتری، به انعطاف‌پذیری قابل ملاحظه‌ای، نیاز دارند.

نتیجه اینکه میزان و پیچیدگی عدم قطعیتی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، ظرفیت مدیریت دیوانسالارانه را در هم شکسته است. این سلسله‌مراتب نمی‌تواند برای طولانی‌مدت، اکثر این عدم قطعیت‌ها را دربرگیرد یا کارکنان را در برابر این حجم از عدم قطعیت‌ها، مصون نگه دارد طوری که دیوار بین کارکنان و محیط سازمانی در حال فرو ریختن است. سازمان‌ها به کارکنان نیاز دارند تا برای کنترل هر چه بیشتر عدم قطعیت موجود در انجام و تکمیل اهداف‌شان، مسئولیتی فعالانه بپذیرند. بنابراین، سازمان‌ها مجبور شده‌اند سلسله‌مراتب‌شان را مسطح کنند و تصمیم‌گیری‌ها را به سمت کارکنان سوق دهند. از کارکنان خواسته می‌شود تا با نیازهای مشتری انطباق یابند، فرایندهای سازمانی را ساده‌سازی کنند و بهبود ببخشند، با دیگر کارکنان و تیم‌ها هماهنگ شوند و ایده‌هایی برای محصولات و خدمات جدید ارائه کنند. به‌طور مختصر، سازمان‌ها در حال حاضر به کارکنان‌شان وابسته هستند تا از قضاوت خودشان برای اتخاذ بسیاری از تصمیم‌هایی استفاده کنند که قبلاً فقط توسط خود مدیران صورت می‌گرفت.

از زمانی که تصمیم‌گیری کمتر متمرکز شده است، قوانین و رویه‌ها به طرز قابل توجهی کاهش یافته‌اند. روی هم رفته، قبلاً بیشتر منطق‌شان، کاهش دادن و کنترل کردن انتخاب کارکنان بود ولی در حال حاضر سازمان‌ها نیاز دارند تا به کارکنان‌شان فضای بیشتری بدهند تا انتخاب‌های هوشمندانه‌ای داشته باشند. ملاحظه کنید که در قدیم از شنیدن حرف‌های مشتریان بی‌شمار در مواجهه با الزامات دیوانسالاری که برای‌شان معنایی نداشت، خودداری می‌شد: «متأسفم من فقط دارم قوانین رو اجرا می‌کنم». در حال و هوای تجارت امروزه، این روش دیگر مورد پذیرش نیست و با عباراتی مانند این جایگزین شده است: «اجازه بدهید ببینم چه کمکی از دستم بر می‌آید». برای مثال خدمه پرواز به طور کلی در حال حاضر برای دادن نوشیدنی و اسنک‌ها در طول تأخیرهای طولانی آزاد هستند، به جای اینکه به یک برنامه محدود بچسبند. به‌طور مشابه، متصدیان پذیرش هتل‌ها به‌طور فزاینده‌ای اجازه دارند شارژها را کاهش دهند تا نواقص خدماتی گزارش شده توسط مشتریان را جبران کنند. بنابراین در این محیط جدید، به صورت گسترده‌ای شناسایی شده است که توانمندسازی کارکنان مستلزم سوق دادن آنها به سوی انتخاب و اقتدار است تا کارکنان تصمیمات هوشمندانه‌ای اتخاذ کنند.

نکته‌ای که می‌خواهم در اینجا تأکید کنم این است که همه این تغییرات نیز مستلزم حس قدرتمند هدفمندی است که به خود شغل کارکنان بر می‌گردد. کارکنان بدون داشتن اهداف تکلیفی شفاف نمی‌توانند به سادگی انتخاب‌های هوشمندانه‌ای داشته باشند. همچنین کارکنان باید به این اهداف متعهد باشند. همان‌طور که قبلاً ذکر شد به این دلیل که قضاوت عالی‌تر در کارهای جدید، در قیاس با آنچه در

کار عصر فرمانبرداری نیاز بود، نیازمند تعهد عمیق‌تر شخصی است. به همین دلیل و سایر دلایل، ریچارد لیدر مشاور شغلی، عصر جدید را «عصر هدفمندی» نامیده است [۹].

نیاز انسان به هدفمندی

خوشبختانه نیازهای سازمان به کار متعهدانه و هدفمندانه با نیاز شدید انسان به هدفمندی تناسب دارد. این حالت هدفمندی کار جدید، تعهد ما را بیشتر درگیر می‌سازد و شور و اشتیاق ما را برمی‌انگیزد. روزهای کاری ما ممکن است با فعالیت‌های روزانه ما، ساختار یافته باشند اما آن فعالیت‌ها از طریق هدفی که به کار می‌برند، معنا و اهمیت می‌یابند. بیشتر رنگ و بوی زندگی ما ناشی از این هیجان، چالش و تقلای - و با امید پیروزی و موفقیت در - کنترل عدم قطعیت‌های موجود در تکمیل آن اهداف هستند. مستندات زیادی وجود دارد که انسان‌ها ماهیتاً به گونه‌ای تنظیم شده‌اند که دغدغه هدفمندی دارند. به نظر می‌رسد ما نیاز داریم خودمان را در حال رفتن به جایی ببینیم - در سفر در جست‌وجوی هدفی مهم و معنادار. در قهرمان هزار چهره^۱، جوزف کمپبل گزارش می‌کند که تقریباً همه فرهنگ‌ها، افسانه‌هایی موازی در مورد سفرهای قهرمانانه دارند [۱۰]. این سفرها شامل مشکلات چشمگیر، خطرات و دوره‌های نومیدی و موفقیت‌هایی نهایی است - همیشه در خدمت هدفی ارزشمند. بنابراین به نظر می‌رسد این افسانه‌ها دربرگیرنده سهم اساسی از تجربه انسانی است.

همچنین مستندات زیادی وجود دارد که انسان زمانی که فاقد هدفمندی باشد، رنج می‌کشد. مطالعات بالینی نشان می‌دهد که اگر افراد فاقد هدفمندی باشند، به اشکال متنوعی افول می‌کنند. این بینش ابتدا در بقای افراد در اردوگاه‌ها ظهور یافت [۱۱] همچنین به نظر می‌رسد عاملی در بقا و بهزیستی زندانیان نظامی جنگ، افراد در آسایشگاه‌ها و حتی بازنشسته‌ها، باشد. در دهه ۱۹۶۰، جنبش وجودگرایی فرانسه به پوچی روان‌شناختی توجه کرد که از فقدان هدفمندی نشأت می‌گیرد. فیلسوفانی مانند سارتر و کامو خاطر نشان کردند که بدون هدفمندی زندگی بی‌معنا می‌شود و مردم حس از خودبیگانگی^۲ و وحشت را تجربه می‌کنند. کامو این حس بی‌معنایی را به طور آشکار در افسانه سیزیف مد نظر قرار داد [۱۲]. سیزیف پادشاهی در اسطوره‌شناسی یونان بود که از سوی خدایان محکوم شد تا سنگ بزرگی را در هادس به بالای صخره سراسیب برود تا مجدداً پایین بیفتد و این چرخه تا بی‌نهایت تکرار شود. این نسخه یونانی از جهنم، اساساً طاقت‌فرسا اما فعالیت بی‌معنا و بدون هدفمندی است.

بنابراین فقدان هدفمندی در عصر فرمانبرداری هزینه‌های روان‌شناختی مهمی را برای کارکنان به همراه داشت. اما نسل‌های کارکنان به دنبال این بودند که این امر را به صورت ماهیت کار بپذیرند. استادز ترکل در کتاب خود با عنوان کار کردن از عبارت خاطره‌انگیزی استفاده کرد، «یک جور مردن از دوشنبه

تا جمعه^۱ تا به این هزینه‌ها در بدترین حالت آن اشاره کند [۱۳]. کار در دوره فرمانبرداری تا حدی شبیه به رنج سیزیف بود به‌جز اینکه شما می‌توانستید بعد از ظهر به خانه بروید و تعطیلات آخر هفته داشته باشید. کارکنان ناگهان این نوع کار را امری اجتناب‌ناپذیر (یا معامله وحشتناک) تشخیص دادند، چهل تا شصت ساعت کار بی‌معنا در یک هفته به ازای بقای اقتصادی. کار به صورت یک هزینه اقتصادی در نظر گرفته شد که شما را تخلیه می‌کرد. بیشتر چیزی برای بقا بود تا لذت بردن، چیزی برای کنار کشیدن هیجانی، کرخت شدن و تمام شدن.

در مقابل، کارکنان امروزی، به‌ویژه کارکنان دانشی^۲ از کارشان حداقل چیزی معنادار و پاداش‌دهنده انتظار دارند. آنها نسبت به کارکنان عصر فرمانبرداری بیشتر آموزش دیده‌اند، استانداردهای بالاتری برای زندگی دارند و فرصت‌های بیشتری برای معنا در کار جدید می‌یابند [۱۴]. پژوهشگران در مورد تفاوت‌های نسلی عنوان می‌کنند که کارکنان جوان‌تر (نسل‌های دهه‌های ۶۰ تا ۸۰ و ۸۰ تا ۹۰ و اوایل ۲۰۰۰) به‌طور ویژه به احتمال زیاد خواهان کار معنادار هستند و اگر کار را معنادار نیابند آن را ترک می‌کنند. این کارکنان جوان‌تر همچنین آزادی بیشتری برای کار به سبک خود و پیدا کردن راه‌های خودشان برای تکمیل هدف تکلیف می‌خواهند [۱۵].

بنابراین نیروی کار امروزی و کار جدید ترکیب شده‌اند تا توقعی روبه‌رشد برای کار معنادار ایجاد کنند. این خواسته در حال تبدیل شدن به نیروی قدرتمندی در بازار شغلی جدید است. تعدادی از کتاب‌های اخیر، مربوط به کارکنانی است که می‌خواهند شغل‌شان را تغییر دهند تا کاری پیدا کنند که بهتر در خدمت اهداف مد نظر آنها است. امروزه سازمان‌ها خودشان را در حال رقابت برای جذب و حفظ کارکنان بر اساس معناداری کارشان می‌یابند. من به اندازه کافی نزدیک Silicon Valley زندگی می‌کنم تا از تبلیغات رادیو بشنوم که به فرصت حرکت به سوی سازمانی تأکید می‌کنند که پروژه‌های هیجان‌انگیزی پیشنهاد می‌کند و تفاوت‌ها را رقم می‌زنند.

رهبری مبتنی بر هدفمندی

همان‌گونه که محیط کار و انتظارات کارکنان تغییر کرده است، درک و فهم ما از رهبری نیز تغییر جهت پارادایمی چشمگیری داشته است. الگوهای رهبری دوره فرمانبرداری عمدتاً مبتنی بر مطالعات ناظران خط مقدم در زمانی است که مدیران از کارکنان‌شان در مقابل عدم قطعیت‌های محیطی، حفاظت می‌کردند. به همین ترتیب، مفروضات انگیزشی پشت آن الگوها، شامل تبادل پاداش‌های بیرونی برای انجام فعالیت‌های مدنظر بود. این الگوها را امروزه، رهبری تبدیلی^۳ می‌نامند [۱۶].

با وجود این، در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ مشخص بود که این الگوها دیگر کافی و

1. a Monday through Friday sort of dying

2. knowledge workers

3. transactional