

انگیزش درونی در محیط کار

راز متعهد ساختن خود و کارکنان

ویرایش 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.....

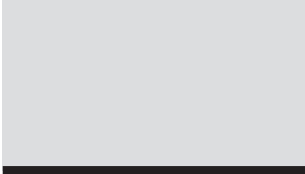
بخش سه: مدیریت تعهد خود / ۷۵

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



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؟

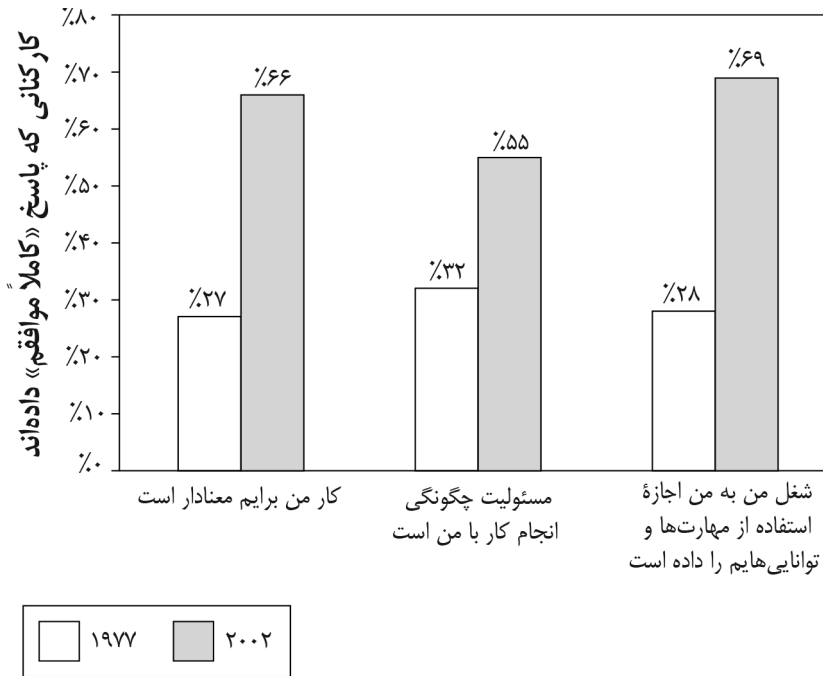
در گذشته کار چگونه بود: عصر فرمانبرداری^۲

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