



مطالعه موردی و تفسیر

دخترعمو یا شرکت؟

نوشته «جوزف ال باداراکو»

محتوای روز مرتبط به مدیریت، به زبان فارسی!



«مشاوران مدیریت شاپرک» به تیم جوون و متخصص از فارغ التحصیلای مدرسه شاپرک. ما چندین ساله که تلاش می‌کنیم دانش مدیریت کسب‌وکارها رو تو ایران ترویج بدیم. چون موضوعات مفید و جالبی تو این حوزه تو دنیا مطرح می‌شه و خوشحال می‌شیم که آدمای علاقمند بیشتری به این منابع دسترسی داشته باشن. از اونجایی که امکان مطالعه منابع به زبان انگلیسی برای همه فراهم نیست، وظیفه خودمون می‌دونیم اون‌ها رو ترجمه کنیم و در اختیارشون بذاریم.

این مقاله رو Harvard Business Review منتشر کرده که به موضوع اخلاق تو محیط کار می‌پردازه. **مجید کیانپور** مقاله رو مناسب افراد علاقمند به این حوزه می‌دونه و مایله ترجمه اون رو با شما به اشتراک بذاره.

Harvard Business Review

تو این کیس‌استادی، یه «مدیر تجربه مشتری» بین وفاداری به خانواده‌اش و شرکتش گیر می‌کنه، چون اطلاعات محرمانه‌ای رو از دخترعموش دریافت می‌کنه مبنی بر اینکه یکی از تأمین‌کننده‌های شرکتشون ممکنه نتونه تعهدات قراردادی خودش رو به موقع انجام بده. مشکلی که پیش میاد اینه که، اگه موضوع رو با مدیر خودش در میون بذاره، ممکنه شرکت تصمیم بگیره که قرارداد خودش رو با تأمین‌کننده تمدید نکنه، ولی از طرف دیگه، انتقال این اطلاعات به معنای خیانت به قول دخترعموشه چون ممکنه به ضرر دخترعموش تموم بشه و شغلش رو از دست بده.

این کیس‌استادی داستانی رو جوزف ال باداراکو، که مدرس اخلاق تجاری تو مدرسه تجارت هاروارد، به شکل داستان درآورده و شامل تفسیر تخصصی دو کارشناس دیگه هم هست - استیسی پک و میتا مالیک.

مجید کیانپور

مشاور مدیریت و مربی کسب‌وکارهای مختلف. دارای بیش از ۱۰ سال سابقه اجرایی در سمت‌های مدیر آموزش و مدیر منابع انسانی در شرکتهای بین‌المللی و موفق توتال و هنکل در ایران، فرانسه و خاورمیانه.

مجید کیانپور بنیانگذار و مدیرعامل شرکت تجربه شاپرک آبی و مدرسه مشاوره مدیریت شاپرک است و در طی سال‌های گذشته به بیش از ۱۰۰ شرکت بین‌المللی و ایرانی خدمات مشاوره مدیریت ارائه نموده است. او دانش‌آموخته‌ی دانشگاه HULT در رشته‌ی MBA بوده و مدارک مرتبط با رهبری را از دانشگاه‌های Ashridge و HULT و موسسه John Wiley & Sons دوره‌های مرتبط با کسب‌وکار را در دانشگاه کسب‌وکار هاروارد گذرانده است.



۱



مارگریت
مدیر تجربه مشتری
در شرکت اسپرینگ فایر



لیندا
عموزاده مارگریت
و یکی از کارکنان شرکت کالتر



آنجلا
مادر مارگریت



همکاران
مارگریت



۲

در تماس هفتگی خانوادگی‌شان از طریق نرم‌افزار «زوم»، مارگریت متوجه شد که عموزاده‌اش لیندا ناراحت به نظر می‌رسد.



۳

بزرگترین مشتری ما اخیراً قراردادش رو با ما لغو کرده. اگه شرکت شما هم با ما تجدید قرارداد نکنه، فکر نکنم بتونیم به کارمون ادامه بدیم.



علی‌رغم توافقشان مبنی بر اینکه درباره مسائل کاری صحبت نکنند، لیندا این موضوع را که شرکتشان (تامین‌کننده شرکت مارگریت)، ۳۰٪ از کارکنانش را تعدیل کرده، به صورت محرمانه درمیان گذاشت.

مطالعه موردی محافظت از شرکت یا از عموزاده!

نوشته «جوزف ال باداراکو»

در مطالعات موردی داستانی HBR به بررسی مشکلاتی پرداخته می‌شود که رهبران در شرکت‌های حقیقی با آن روبرو هستند و راه‌حلی از جانب متخصصان برای این مشکلات ارائه می‌شود. این مقاله بر اساس یکی از مطالعات موردی HBS با عنوان «دوراهی پیش‌روی تحلیل‌گر» (پرونده شماره ۳۹۴۰۵۶-ENG-PDF)، به نگارش «جوزف ال باداراکو» و «جری یوزیم» تهیه شده است که در سایت HBR.org نیز در دسترس است.

پس از یک هفته طولانی، تمام آنچه که «مارگریت اپیزونا» می‌خواست انجام دهد خاموش‌کردن کامپیوترش بود. ساعت ۵:۳۰ بعدازظهر جمعه بود و او به‌تازگی روز کاری خود را به‌عنوان «مدیر تجربه مشتری» در شرکت «اسپرینگ فایر» که تولیدکننده شومینه بی‌دود برای فضای باز است به پایان رسانده بود. اما قرار بود در جلسه هفتگی اقوام و بستگانش که از طریق نرم‌افزار «زوم» برگزار می‌شد، شرکت کند. این رسمی بود که آن‌ها از ابتدای شیوع بیماری آغاز کرده بودند. هنگام جستجو برای لینک تماس در تقویمش، با خودش گفت «جلسه سرگرم‌کننده‌ایه، همیشه همین‌طور بوده». او بیشتر هفته‌ها منتظر این گردهمایی مجازی بود. با این که این گردهمایی‌ها، گردهمایی‌هایی پر هرج و مرج بودند که تا هشت خانوار وارد تماس کنفرانسی می‌شدند، اما روشی خوب برای باخبرشدن از حال همه و گذر از فضای کار به فضای آخر هفته بود.

به‌محض اینکه چهره‌های پدر و مادر، پدربزرگ و مادربزرگ، خواهر، خاله‌ها، عمه‌ها، عموها، دایی‌ها، عموزاده‌ها، خاله‌زاده‌ها، عمه‌زده‌ها و دایی‌زاده‌ها پدیدار شدند، مارگریت خوشحال شد که به این گردهمایی مجازی پیوسته است. ولی حدود ۲۰ دقیقه پس از شروع تماس متوجه شد که یکی از عموزاده‌هایش با نام «لیندا گاربز» حواس‌پرت و حتی شاید ناراحت به نظر می‌رسد. او و لیندا بیش از آن که از یک قوم و خویش باشند، دوست هم محسوب می‌شدند. آن‌ها از سنین خردسالی در جمع‌های خانوادگی با هم وقت‌گذرانی و معاشرت می‌کردند و در طول دوران دانشگاه هم ارتباطشان را حفظ کرده بودند. اکنون هر دوی آن‌ها ۲۶ ساله بودند و گرچه مارگاریت هنوز در «هیوستن» بود و لیندا به «تالسا» نقل مکان کرده بود، اما آن‌ها مرتباً با هم در ارتباط بودند و به هم پیام می‌دادند.

با پرسنل کمتر می‌تونین سفارش‌ها رو به موقع تحویل بدین؟!

من بیشتر نگران شغلم هستم.

مارگریت احساس گناه می‌کرد که اینقدر روی شرکت «اسپرینگ فایر» متمرکز شده است. البته او نگران عموزاده‌ی خود نیز بود. اما لیندا باید می‌دانست که مارگریت پیامدهای این مسئله را برای شرکت و شغل خودش هم در نظر خواهد گرفت.

تأخیرها

دوشنبه بعد، مارگریت خیالش از حضور در دفتر راحت شد. به کارمندان شرکت «اسپرینگ فایر» اجازه داده شده بود که بر طبق برنامه‌ای گردشی کار کنند و او برای دوشنبه‌ها اعلام آمادگی کرده بود. هر روز تنها تعداد معدودی از کارمندان در محل کار حضور داشتند، اما او مایل بود آن‌ها را ببیند، حتی اگر این دیدار فقط محدود به چشمان همکاران در بالای ماسک‌هایشان باشد. مارگریت لپ‌تاپ خود را از داخل چمدان بیرون آورد و به دو نفر از همکارانش از بخش مالی که در اتاقک‌های کار خود در چند ردیف دورتر از او در حال صحبت بودند سلام کرد و برایشان دست تکان داد. از آنجا که آن‌ها فاصله خود را با یکدیگر حفظ می‌کردند، مارگریت می‌توانست صحبت‌های آن‌ها را که اتفاقاً در مورد تمدید قرارداد با شرکت «کالتِر» بود بشنود.

لیندا به محض برداشتن گوشی و پاسخ به تماس گفت: «خب، اگه یه چیزی بگم قول می‌دی که به کسی نگی؟»^۲

مارگریت موافقت کرد. لیندا چنین توضیح داد که شرکت «کالتِر» در اوایل آن روز ۳۰٪ از کارکنان خود را که بیشتر از بخش تولید بودند تعدیل نیرو کرده و این موضوع او را کاملاً شوکه کرده است.

مارگریت پرسید: «فکر می‌کردی همچین اتفاقی بیفته؟»

لیندا با صدائی اشک‌آلود گفت: «نه، فکر می‌کردم وضعیت شرکت خوبه، اما ظاهراً بزرگترین مشتری‌مون اخیراً قراردادش رو با ما لغو کرده.»

«فکر می‌کردم شرکت «اسپرینگ فایر» بزرگترین مشتری شماست؟»

«شماها دومین مشتری بزرگ هستید»

مارگریت احساس ناراحتی و وسواس کرد. ذهن او بلافاصله متوجه این موضوع شد که این مسئله می‌تواند برای کارفرمایش چه معنایی داشته باشد.

شرکت «اسپرینگ فایر» هم‌اکنون شش هفته در دریافت سفارشات با تأخیر روبرو بود و فصل زمستان هم به‌تازگی شروع شده بود. به‌عنوان

یک «مدیر تجربه مشتری»، او مجبور بود سفارشات را که تحویل آن‌ها به تأخیر افتاده

بود توضیح دهد. اوایل همان روز نسخه‌ی

پیش‌نویسی تهیه کرده بود و در آن متعهد شده بود که هر سفارشی که پیش از پایان ماه نوامبر

ثبت شده باشد تا روز اول ماه فوریه تحویل

داده خواهد شد. آیا وضعیت پیش‌آمده در

رابطه با شرکت «کالتِر» انجام این تعهد را به

خطر می‌انداخت؟^۳

لیندا با استفاده از اسم مستعار نام خانوادگی مارگریت گفت: «در رابطه با اینکه این موضوع به هیچ‌کسی گفته نشه جدی هستم ریتا.»

«اگه شرکت «اسپرینگ فایر» پا پس بکشه و

اون تجدید قرارداد رو امضا نکنه، فکر نمی‌کنم

شرکت «کالتِر» بتونه از پس این مشکل بریاد و

به کار خودش ادامه بده»

«تو قرارداد با ۳۰٪ نیروی کار کمتر، می‌تونین

سفارشا رو درست و به موقع تحویل بدین؟»

لیندا گفت: « نمی‌دونم، اما من بیشتر نگران

شغلم هستم.»

تجربه

مارگریت با لیندا تماس گرفته بود:

«خوبی؟ غمگین به نظر می‌ای.»

لیندا بلافاصله پاسخ داد: «چیزی نیست.

مربوط به مسائل کاریه.»

مارگریت کارفرمای لیندا را به‌خوبی می‌شناخت.

در واقع او به عموزاده خود در یافتن شغلی در

شرکت «کالتِر متالز» که سازنده سفارشی

قطعاتی برای فن‌ها، دمنده‌ها و کمپرسورها

بود، کمک کرده بود. شرکت «کالتِر»

تأمین‌کننده دو مورد کلیدی و اصلی از قطعاتی

بود که در فن‌های شومینه‌های تولیدی شرکت

«اسپرینگ فایر»، یعنی همان شرکتی که

مارگریت در آن کار می‌کرد مورد استفاده قرار

می‌گرفت.^۱ یک سال قبل‌تر، هنگامی که

مارگریت متوجه شده بود که شرکت «کالتِر» در

شهر تالسا مستقر است و آگهی استخدام را در

صفحه شبکه اجتماعی «لینکداین» آن شرکت

مشاهده کرده بود، لیندا را که رشته‌اش

حسابداری بود تشویق به ارسال درخواست

استخدام در بخش مالی شرکت کرده بود.

شرکت «کالتِر» تأمین‌کننده‌ای پرقدمت و بسیار

مهم بود و شرکت «اسپرینگ فایر» در آستانه

تمدید قرارداد خود با این شرکت بود.

مارگریت و لیندا از همان اول توافق کرده بودند

که در مورد کار با یکدیگر صحبت نکنند. آن‌ها

می‌خواستند که خانواده و دوستی خود را از

کسب‌وکار کارفرمایانشان جدا نگه‌دارند و

توانسته بودند علی‌رغم سختی‌ها به این عهد

وفادار بمانند. بنابراین زمانی که لیندا از کار

اسم برد، مارگریت در این رابطه هیچ کنکاشی

نکرد. در عوض در پیام خود چنین نوشت که

«متأسفم. اگه کمکی از دستم برمیاد من رو در

جریان بذار.»

یک ساعت بعد، پس از اینکه او از نرم‌افزار

«زوم» خارج شده بود، تلفن همراهش با

دریافت پیامی از لیندا به صدا درآمد. متن پیام

چنین بود: «می‌تونی صحبت کنی؟» مارگریت

بلافاصله با او تماس گرفت.

یادداشت‌های کلاسی مطالعه موردی

۱. در شومینه‌های «بی‌دود» باز دود تولید می‌شود، اما سازندگان آن از طریق طراحی و مهندسی جریان هوا را کنترل کرده و میزان دود تولیدی را کاهش می‌دهند. برخی از سازندگان مانند «شرکت اسپرینگ فایر» در ساخت این شومینه‌ها از فن استفاده می‌کنند.

۲. آیا پرسش این سوال از کسی که نمی‌داند شما چه می‌خواهید بگوید سوال منصفانه‌ای است؟

۳. آیا سفارشات که تحویل آن‌ها به تأخیر افتاده است این علامت و پیام را به مصرف‌کنندگان مخابره می‌کند که کالایی مورد تقاضای زیاد و در نتیجه مطلوب‌تر است یا اینکه این سفارشات خریدارانی را که ممکن است کسب‌وکار خود را به جای دیگری ببرند ناامید می‌کند؟



یک نفر گفت: «اون‌ها امروز با یه درخواست دیگه برگشتن. می‌خوان قرارداد رو یک سال دیگه تمدید کنن.» دیگری با اشاره به «مارتا اسپرینگر»، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت پرسید: «فکر می‌کنی مارتا این کار رو می‌کنه؟» «می‌دونم که می‌خواهد این رابطه رو حفظ کنه. تعداد لیست تأمین‌کننده‌های جایگزین زیاد نیست».

فکر مارگریت سمت داشبورد ریسک رفت که مارتا همیشه در جلسه هفتگی همگانی به اشتراک می‌گذاشت. اگرچه در این داشبورد بیشتر مربع‌ها سبز یا زرد بودند، اما گزینه زنجیره تأمین از چند هفته گذشته قرمز بود. منبع بسیاری از ورودی‌های کلیدی و اصلی شرکت خارجی بود و همه می‌دانستند که این موضوع بیشترین ریسک را برای شرکت به‌دنبال دارد. تلاش‌های پیشین برای تهیه همان قطعات ساخت شرکت «کالتر» از کشورهای چین و بنگلادش با شکست روبرو شده بود، زیرا محصول تولیدی آن کشورها به‌ندرت با استانداردهای صنعت مطابقت داشت و قطعا معیارهای کیفی شرکت «اسپرینگ فایر» را برآورده نمی‌کرد. پس از جستجوی فراوان و شروع‌های نادرست، رئیس بخش تولید تأمین‌کننده مناسبی را در کشور مکزیک پیدا کرده بود.^۴ اما بسیاری از اعضای شرکت در استفاده از این گزینه مردد بودند، زیرا شرکت «اسپرینگ فایر» در بازاریابی محصولات خود اشاره به تولید کامل محصولاتش در ایالات متحده آمریکا کرده بود.

در طول جلسات همگانی، معمولاً رئیس بخش تدارکات به توضیح تمام اقدامات در حال انجام برای تقلیل هر گونه توقف بالقوه در تولید می‌پرداخت. مارتا مسائل را در قالبی نو بازتقریر کرده و به کارمندان خود مجدداً اطمینان می‌داد. او با اشاره به صعود پرشیب و دلگرم‌کننده فروش اظهار می‌داشت: «داشتن سفارشات فراوان مشکلی خوب برای حل کردن است».^۵

خوشبختانه اکنون همکاران مارگریت موضوع بحث را به‌سرعت تغییر دادند. یکی از آن‌ها شانه خود را بالا انداخت و گفت: «به هرحال، مطمئن نیستم که این موضوع دیگه مهم باشه. موقعیت ما خیلی خوبه. آمار و ارقام هفته گذشته رو ملاحظه کردین؟» «شگفت‌آور، مگه نه؟ فقط اگه بتونیم اون سفارشا رو قبل از سال ۲۰۲۲ ارسال کنیم!» آن‌ها هر دو خندیدند و سپس به مارگریت که توانسته بود خود را کنترل کرده و تنها خنده‌ی نخودی کوچکی کند، لبخند زدند.

اگر شرکت «کالتر» در حال کشمکش و دست و پنجه نرم کردن با مشکلات بود، آیا شرکت «اسپرینگ فایر» می‌توانست تقاضا را برآورده کند؟ زمان‌های تحویل مطمئناً با وجود همه سخت‌کوشی‌ها باز به تأخیر می‌افتاد و اعتبار شرکت آسیب می‌دید. این شرکت تنها تولیدکننده در این فضا نبود و اگرچه فن ثبت اختراع شده منحصر به فردی را برای کاهش بیشتر میزان دود ارائه می‌داد، اما مشخص نبود که این تمایز تا چه اندازه از منظر مصرف‌کنندگان محسوس و ارزشمند است.

درست در همین موقع «پاتریک کالن»، مدیر ارشد بازاریابی و رئیس مارگریت، از چند ردیف آن‌طرف‌تر به داخل اتاقش رفت و از پشت ماسک با صدای بلند گفت: «امیدوارم آخر هفته خوبی داشته باشی مارگریت» مارگریت با بالا آوردن انگشت شست خود پذیرای سخن «پاتریک» شد. «چیزی هست که لازم باشه قبل از شروع مشتاقانه کار بدونم؟» مارگریت مردد شد و سپس سرش را به نشانه پاسخ منفی تکان داد.

^۴. به دنبال شیوع بیماری «کووید ۱۹»، کارشناسان از شرکت‌ها خواسته‌اند که با شناسایی آسیب‌پذیری‌ها و متنوع‌سازی پایگاه‌های تأمین‌کننده، زنجیره‌های تأمین خود را مقاوم‌تر و انعطاف‌پذیرتر کنند.

^۵. آیا هوشمندانه است که مدیرعامل، تیم خود را بر سفارشی که میزان آن در حال افزایش است متمرکز کند و در عین حال مخاطرات بالقوه موجود در رابطه با تحقق ارائه سفارشات را کم‌اهمیت بدانند؟



اولویت با خانواده؟

آن شب مارگریت به مادرش «آنجلا» پیام داد: وقت داری صحبت کنیم؟

مادرش بلافاصله با تماس ویدئویی «فیس‌تایم» با او تماس گرفت و گفت: «چه مشکلی پیش اومده؟ تو قبلاً هیچ‌وقت نمی‌خواستی روی خط تلفن صحبت کنی» حرف مادر مارگریت درست بود. مادرش همیشه او را بیشتر از آنچه که مارگریت تمایل داشت روی خط تلفن نگه می‌داشت. اما مارگریت واقعاً نیاز به مشاوره داشت. او تماس شب جمعه خود با لیندا را برای مادرش بازگو کرد و شرح داد که بیشتر آخر هفته را با دل‌خوری و ناراحتی در مورد اینکه چه کاری باید انجام دهد، سپری کرده است. او توضیح داد که قبلاً چقدر در دفتر کارش احساس گناه کرده است.

مادرش پرسید: «احساس می‌کنی وفاداری خودت رو به «پاتریک» و شرکت بدهکاری؟» پاتریک با استخدام او در سه سال پیش و زمانی که تجربه مارگریت در زمینه «خدمات‌رسانی مشتریان» یا بازاریابی نزدیک به صفر بود، دست به مخاطره و ریسک زده بود. از آن زمان تاکنون مارگریت مدافع خستگی‌ناپذیر او بود.

۶. تا چه اندازه باید نسبت به کارفرمایان خود احساس وظیفه کنیم؟ و آیا می‌توانیم انتظار داشته باشیم که این وفاداری متقابل باشد و به ما بازگردانده شود؟

۷. آیا دانستن اینکه کسی قضیه او را نخواهد فهمید، از تعهد و وظیفه او برای درمیان‌گذاشتن موضوع کم می‌کند؟

۸. آیا این واقعیت که لیندا پیمان آن‌ها در رابطه با عدم صحبت در مورد مسائل کاری را نقض کرد به این معنی است که مارگریت دیگر نیازی به پای‌بند ماندن به قول سکوت خود ندارد؟

«حس می‌زنم که همین‌طور باشه. گرچه اگه اوضاع شرکت‌های «کالتر» و «اسپرینگ فایر» خراب بشه، به نظر نمیاد که اون یا هر کس دیگه‌ای براش سوال پیش بیاید که من این موضوع رو می‌دونستم یا نه؟»

آنجلا پرسید: «فکر نمی‌کنی که چنین سوالی براش پیش بیاد؟ اون می‌دونه که عموزاده‌ی تو اونجا کار می‌کنه، درسته؟»

در واقع، وقتی لیندا صاحب شغل شد مارگریت بسیار هیجان زده شده بود و این خبر را با پاتریک در میان گذاشته بود. او اکنون به یاد آورد که در واقع یک شوخی خودمانی در رابطه با اینکه چه خوب بود که جاسوسی در میان یکی از تأمین‌کنندگان‌شان داشته باشند کرده است. مارگریت در ابتدا به این شوخی‌اش خندیده بود اما سپس به پاتریک اطمینان داده بود که او و عموزاده‌اش توافق کرده‌اند که در رابطه با مسائل کاری خود با هم صحبت نکنند. «مامان من متوجه این حرفت هستم و این رو هم می‌دونم که چی می‌خواهی بگی. حتی نیازی نیست که حرفش رو بزنی»



«چی می‌خوام بگم، بچه زرنگ همه‌چیزدون؟» «خانواده اولویت داره.»

وقتی مادر مارگریت سرش را به علامت منفی تکان داد، مارگریت تعجب کرد.

او گفت: «بی‌خیال، این جمله همیشه شعار ما بوده.» آنجلا گفت: «اما منظور من این نبود که اولویت خانواده از خودت بیشتره. اگه همه‌ی شما قادر به تحویل سفارش‌هاتون نباشین یا اگه شرکت «اسپرینگ فایر» متوجه بشه که تو در مورد این مشکل اطلاع داشتی و چیزی نگفتی، ممکنه از کارت اخراج بشی. فکر نمی‌کنم که لیندا با گفتن این موضوع به تو کار منصفانه‌ای انجام داده باشه. شما موافقت کرده بودین که در مورد کار با هم صحبت نکنین.»

مارگریت شوکه شده بود. مطمئن شده بود که نظر مادرش این است که او به قول خود وفا کند. اگر شرکت «کالتر» به تعهدات خود عمل نمی‌کرد، شرکت «اسپرینگ فایر» می‌توانست بلافاصله قرارداد را لغو کرده و وارد همکاری با تأمین‌کننده مکزیکی شود. البته این موضوع یک دردسر بسیار بزرگ محسوب می‌شد، اما برای وضعیت شرکت مشکلی پیش نمی‌آمد و همچنان به‌خوبی به کار خود ادامه می‌داد. با فرض اینکه پاتریک و مارتا از او عصبانی نمی‌شدند، مارگریت همچنان می‌توانست به کار خود در شرکت ادامه دهد.

مارگریت از آنجلا پرسید: «پس همه چیز منتفیه؟ می‌تونم به لیندا خیانت کنم؟»

تجربه



همان‌طور که در حال قرار دادن ماوس خود بر روی دکمه «ارسال» بود، به لیندا فکر کرد. این کلیک می‌توانست به دوستی آن‌ها خاتمه دهد و یک درام خانوادگی ایجاد کند. آیا ارزشش را داشت؟

آیا مارگریت باید به رئیس خود بگوید که چه چیزی در مورد شرکت «کالتر متالز» می‌داند؟ کارشناسان پاسخ می‌دهند



«استیسی پک» یکی از همکاران «بخش راه‌حل‌ها» در شرکت «اسپنسر استورات» است.

اولویت مارگریت باید محافظت از خود و کارفرمایش باشد

اگر او سکوت کند، می‌تواند آینده «اسپرینگ فایر» را به مخاطره انداخته و خود و همکارانش را از کار بیکار کند. شرکت او و شرکت «کالتر متالز» و همه کارمندان این دو شرکت با هم در یک کشتی در حال غرق‌شدن خواهند بود. هیچ‌کس چنین چیزی را نمی‌خواهد.

«نه، نه لزوماً. حرف من فقط اینه که این مسئله پیچیده‌تر از تصمیم‌گیری بین لیندا و شرکت تو هست. اگه نگه‌داشتن این راز به این معنیه که تو اعتبار خودت رو به خطر می‌اندازی، فکر می‌کنم که بدونی نظر و موضع من چیه»

ارسال یا عدم ارسال؟

آن شب مارگریت پیش‌نویس ایمیلی را با عنوان «اطلاعاتی مهم در رابطه با شرکت کالتر متالز» خطاب به پاتریک و مارتا تهیه کرد. به دلیل ارتباط خانوادگی با شرکت کالتر (که پاتریک از آن آگاه است)، من روز جمعه پی بردم که شرکت مجبور به تعدیل نیروی بخش قابل توجهی از کارکنان خود شده است و ممکن است قادر به انجام تعهدات تعیین‌شده در تمديد قرارداد نباشد. من چنین فکر کردم که «اسپرینگ فایر» بهتر است پیش از امضای آن قرارداد از این مسئله مطلع باشد. این اطلاعات به‌صورتی محرمانه با من به اشتراک گذاشته شده است، بنابراین از شما می‌خواهم که در هیچ‌یک از گفت‌وگوهایی که با شرکت «کالتر» خواهید داشت سخنی از ارتباط این اطلاعات با من به میان نیاورید.

او چندین بار پیش‌نویس را خواند و حتی به خودش اجازه داد که تصور کند که فشار دادن دکمه «ارسال» چقدر احساس خوبی خواهد داشت، زیرا می‌دانست که مقامات بالاتر شرکت از او به خاطر هشدار که در رابطه با چنین مخاطره‌ای داده است به‌شدت قدردانی خواهند کرد. برای لحظه‌ای عنوان «قهرمان» در ذهن او متبادر شد، اما سپس پیام را حذف کرد، آدرس ایمیل مارتا را از قسمت «مخاطب» ایمیل حذف کرد و نوشت: «پاتریک، آیا می‌توانیم صحبت کنیم؟ کارم به‌نوعی فوری و اضطراری است.»

لیندا مطمئناً او را در موقعیت سختی قرار داده است و مارگریت به نحو قابل درکی نگران آن است که به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به تعدیل نیرو در شرکت «کالتر»، خیانتی به اعتماد همزاده‌اش باشد. اما من معتقدم که او موظف است آنچه را که پی برده است به پاتریک بگوید و فکر می‌کنم که می‌تواند این کار را به‌گونه‌ای انجام دهد که به روابط خانوادگی‌اش آسیبی نرساند.

به جای ارسال ایمیل، بهتر بود تلفن را برداشته و با رئیس خود تماس می‌گرفت. بدون توضیح چگونگی دستیابی‌اش به اطلاعات، می‌توانست بگوید که شایعه‌ای در رابطه با مشکلات و تگناهای شرکت «کالتر متالز» شنیده است و به رئیسش پیشنهاد دهد که در مورد وضعیت تحقیق کند. مهم است که او بپذیرد که از همه واقعیات اطلاع ندارد و ممکن است مدیریت شرکت «کالتر» برنامه‌ای احتمالی داشته باشد. اما شرکت «اسپرینگ فایر» باید پیش از تمديد قرارداد این موضوع را بررسی کند. حتی اگر پاتریک شک داشته باشد که مارگریت این اطلاعات را از لیندا گرفته است، لازم نیست که مارگریت همزاده‌ی خود را آشکارا و تمام و کمال درگیر این مسئله کند.

«جوزف ال باداراکو» پروفیسور (استاد) رشته اخلاق تجاری در مدرسه تجارت هاروارد است.

این مطالعه موردی مرا به یاد گروهی از دوستانم انداخت که سال‌ها پیش در محل کارم با آن‌ها آشنا شدم. ما هشت نفر بودیم و اگرچه از آن زمان تا کنون به مکان‌های دیگری منتقل شده‌ایم یا شرکت‌های خود را تغییر داده‌ایم، اما رابطه ما با همدیگر هنوز به‌صورتی بسیار نزدیک و صمیمی باقی مانده است. یکی از آن دوستان اکنون در تیم حقوقی سازمان من است. این بدان معناست که او نسبت اخبار و تحولاتی که نباید با دیگران در میان بگذارد محرم و رازنگهدار است. ما یک توافق ناگفته داریم که نه حرفه شغلی و نه دوستی خود را با به اشتراک گذاشتن اطلاعات محرمانه در معرض مخاطره قرار ندهیم و تاکنون هرگز از انجام این توافق سرپیچی نکرده‌ایم. لیندا توافقی را که با مارگریت کرده بود نقض کرد و اکنون نمی‌تواند از مارگریت انتظار داشته باشد که اطلاعاتی را که برای شرکت و شغلش بااهمیت است از دیگران پنهان کند.

ممکن است چنین باشد که لیندا در رابطه با تعدیل نیروی شرکت «کالتِر» اغراق کرده و میزان آن را نسبت به آنچه که در واقع اتفاق افتاده است بیشتر بیان کرده باشد. اما برای دانستن صحت یا عدم صحت این موضوع، مارگریت باید دست به اقدامی بزند. این اقدام می‌تواند شامل گفتن این موضوع به لیندا باشد که مارگریت احساس می‌کند مجبور است در عین حال که ممکن است برای اجتناب از درگیرکردن لیندا در این مسئله رنج و سختی بکشد، اخبار را با دیگران به اشتراک بگذارد. چنین گفتگویی یک گفتگوی سخت خواهد بود، اما مارگریت نیازمند آن است که با لیندا رک و روراست باشد. مارگریت می‌تواند برای لیندا شرح دهد که هرگز از عموزاده‌ی خود نام نبرده است و این موضوع را تصدیق کند که در طی همه‌گیرشدن این بیماری، کار بسیاری از زنجیره‌های تأمین با اختلال روبرو شده است، بنابراین کاملاً طبیعی است که مشتریان این پرسش را حتی به‌صورتی بی‌پروا از تأمین‌کنندگان بپرسند که آیا چیزی ممکن است مانع از تحقق وعده‌هایشان در تحویل سفارشات شود.

من شخصی علاقمند به ارتباطات هستم و هرگز آگاهانه کاری نمی‌کنم که به رابطه و پیوند من با یک دوست و یا یکی از اعضای خانواده‌ام آسیبی برسانم. اما در این مطالعه موردی، فکر می‌کنم که مارگریت می‌تواند کار درست را هم در رابطه با لیندا و هم در رابطه با شرکت «اسپرینگ فایر» انجام دهد. تضاد منافع میان آن‌ها کمتر از چیزی است که مارگریت فکر می‌کند.



«میتا مالیک» رئیس بخش شمول، برابری و تأثیرگذاری در شرکت «کارتا» است.

مارگریت نباید در شرکت «اسپرینگ فایر» چیزی به پاتریک، مارتا یا شخص دیگری بگوید.

من وسوسه‌ای را که لیندا در رابطه با به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات به مارگریت القا کرد درک می‌کنم، اما انجام این کار بازتاب خوبی برای او نخواهد داشت و ممکن است باعث بروز رفتاری‌هایی شود که ارزش این کار را نداشته باشند.

من دو بار وضعیتی مشابه را تجربه کرده‌ام. در اوایل حرفه شغلی‌ام با زنی ارتباطی دوستانه برقرار کردم که در همان شرکت در بخش منابع انسانی کار می‌کرد. من و او برای صرف نوشیدنی بیرون می‌رفتیم و بعد از کمی مست و سرخوش شدن، او به من گفت که شرکت در حال بازسازی ساختار خود است و یکی از دوستان خوب من مشمول تعدیل نیرو خواهد شد. همانند لیندا، همکارم از من خواست که به هیچ‌کس چیزی در این رابطه نگویم. من در کشمکش و درگیری با این موضوع بودم که چه کاری باید بکنم، اما سرانجام تصمیم گرفتم که این اطلاعات را پیش خودم نگه دارم و اکنون خوشحالم که آن زمان این کار را انجام دادم. بازسازی ساختار شرکت سه ماه به تأخیر افتاد و دوست من پیش از آن شرکت را ترک کرد. اگر آنچه را که می‌دانستم (اطلاعاتی که غیردقیق به‌نظر می‌رسید) به او گفته بودم، این کار استرس بی‌مورد زیادی برای او ایجاد می‌کرد.

بعداً در حرفه شغلی‌ام، زمانی که در یک شرکت کالاهای بسته‌بندی‌شده‌ی مصرف‌کننده بودم، شخصی در شبکه‌ام به من گفت که یکی از آژانس‌های بازاریابی که از نزدیک با آن‌ها کار می‌کردیم برای تبلیغ فروش بزرگترین رقیب ما دعوت شده است. (هنجارهای تعارض منافع مانع از همکاری تجاری آژانس با هر دو شرکت می‌شد.) من به این اطلاعات اعتماد داشتم، اما باز در اقدام‌کردن براساس آن‌ها تردید کردم. سرانجام نمایندگان آژانس‌مان به ما گفتند که آن‌ها فرصتی برای گذراندن مراحل «RFP» با رقیب ما داشتند و با آن شرکت در این رابطه صحبت‌هایی کرده بودند اما از ادامه کار با آن شرکت منصرف شدند. همانند گذشته، اگر من این اطلاعات را در سازمان به اشتراک می‌گذاشتم، بدون دلیل باعث ایجاد سروصدا می‌شد.

تجربه‌ام به من آموخته است که به‌ویژه اگر نمی‌توانم از صحت و دقت اطلاعات اطمینان داشته باشم، بهتر است صبر کنم و بگذارم مسائل روال خود را تا پایان طی کنند. در طی مرحله همه‌گیرشدن بیماری، شرایط سیال است. در این مرحله رهبران در حال برنامه‌ریزی و بازبرنامه‌ریزی، محوریابی، اخراج و گاهی استخدام مجدد هستند. ممکن است تیم مدیریتی شرکت «کالتِر» چنین احساس کرده باشد که در حال حاضر انجام تعدیل نیرو برای شرکت سودمند است، اما قصد آن را داشته باشد که بعداً افراد زیادی را به شرکت بازگرداند. لیندا از مدیران ارشد شرکت نیست و ممکن است محرم و شایسته دریافت تصویر کامل مسائل شرکت نبوده باشد. این امکان نیز وجود دارد که ترس او نسبت به از دست دادن شغلش او را از دیدن واضح وضعیت باز داشته باشد.

در صورتی که مارگریت اطلاعات را به اشتراک بگذارد و «اسپرینگ فایر» از این اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌هایی مانند تصمیم‌گیری برای شروع همکاری با تأمین‌کننده مکزیکی استفاده کند، اما واقعیت‌هایی که از زبان لیندا مطرح شده است اشتباه یا ناقص باشند و مشکلات شرکت «کالتِر» از میان برود، در این صورت عواقب و پیامدهایی جدی در پس انجام این کار می‌تواند وجود داشته باشد. همچنین، اگر من پاتریک بودم و کارمندم اطلاعاتی را از عموزاده‌اش به اشتراک می‌گذاشت که به او قول داده بود به صورت راز با خود نگه دارد، این امر باعث مکث و تأمل من می‌شد. در این صورت برای من این سوال پیش می‌آمد که آیا می‌توانم به او اعتماد کنم تا اطلاعات مربوط به «اسپرینگ فایر» را به صورتی محرمانه پیش خود نگه دارد. اگر نقش‌ها برعکس می‌شدند و «اسپرینگ فایر» تصمیم به توقف تولید محصولی می‌گرفت که در ساخت آن از قطعات شرکت «کالتِر» متالز» استفاده می‌شد چگونه؟ آیا مارگریت این مسئله را به لیندا می‌گفت؟ پاتریک ممکن است این تصور را پیدا کند که مارگریت تنها هنگامی به شرکت وفادار است که انجام این کار برای او راحت یا سودمند باشد.

یکی از کارهایی که مارگریت می‌توانست انجام دهد آن بود که لیندا را تشویق به صحبت با مدیریت شرکت «کالتِر» در رابطه با صریح و روراست بودن با «اسپرینگ فایر» کند. انجام چنین کاری بخشی از ایفای نقش به عنوان شریک و تأمین‌کننده‌ای خوب محسوب می‌شد. به این معنا که در هنگام وجود مشکل، مشتریان خود را مطلع سازید، خواه این مشکل مربوط به بخشی از انبار موجودی باشد و خواه بروز آتش‌سوزی در انبار کالا یا استرس مالی ناشی از «از دست دادن» یک قرارداد. شرط می‌بندم که در این صورت مارتا واکنش مثبتی نسبت به این صراحت و صداقت از خود نشان می‌داد.

بنابراین مارگریت باید فعلاً صبور و منتظر بماند. به او یادآوری می‌کنم که مشاغل و کارفرمایان می‌آیند و می‌روند، بنابراین بهتر است که زمان و انرژی تو صرف تمرکز بر روابطی شود که می‌خواهی حفظ کنی.