

خلاصه کتاب

۱۳ اشتباه مهلك مديران

و طريقه اجتناب از آنها

دابلو. استيون بران

مترجم: لعيا موسايا

نسل نوآنديش

پاييز ۸۱

این کتاب در مورد تکمیل مهارت‌های رهبری و مدیریت، در راستای پیشگیری از اشتباهات رایجی است که مدیران درباره‌ی کارکنان تحت کنترل خود، انجام می‌دهند. در حقیقت مدیران از زمانی که قایل سعی کرد هابیل را تحت سلطه‌ی خود قرار دهد، چنین اشتباهاتی را مرتکب شده‌اند. این اشتباهات اگر برای شما خطرناک نباشد، برای مؤسسه شما مهلک می‌باشد، اما اگر بدانید این خطاها چه هستند نباید هیچگاه چنین اشکال‌هایی در ماهیت، روش و قضاوت اداره‌ی خود داشته باشید. خوشبختانه این اشتباه‌ها خیلی زیاد هم نیستند و من فقط سیزده اشتباه مهلک را شناخته‌ام. در میان صد مؤسسه‌ای که گروه فورچون در کشورهای آمریکا، کانادا و استرالیا با آنها کار مشاوره انجام داده است، ما با دقت تمام اشتباه‌های رایجی را که در شرایط کاری سخت اتفاق می‌افتد، فهرست‌بندی کرده‌ایم. عبارت‌هایی که برای تشریح این موقعیت‌ها به کار می‌رود، متفاوت هستند. اما مشکلات شناسایی شده کم هستند. این کتاب سیزده تله رایج را طوری نشان می‌دهد که هرگز دوباره گرفتار آن نشوید.

عوامل اصلی موفقیت تجاری چیست؟

- ۱- کیفیت یا محصول منحصر به فرد.
- ۲- زمان بندی مناسب.
- ۳- سرمایه کافی.
- ۴- منابع انسانی.
- ۵- مدیریت کارآمد.

اگر عامل پنجم وجود نداشته باشد، چهار عامل ابتدایی نیز نخواهند بود. چرا؟ به تأثیری که عامل پنجم روی چهار مورد اول دارد توجه کنید. بدون مدیریت کارآمد نمی‌توان درباره خصوصیات محصول و زمان مناسب معرفی آن به بازار تصمیم درستی گرفت. شرکتی که مدیریت مناسبی نداشته باشد نمی‌تواند سرمایه کافی داشته باشد. و حتی این سرمایه را در صورت داشتن حفظ کند. علاوه بر این برای جذب بهترین افراد و سرپرستی و پیشبرد کاری آنها به یک مدیریت خوب نیاز است.

در تجارت هر موردی با مدیریت شروع می‌شود و پایان می‌پذیرد و برای اینکه به طور مؤثر کار کنیم مدیر باید مسئول باشد. وقتی هری ترومن رییس جمهور آمریکا بود در دفتر خود شعاری داشت که می‌گفت: "مقصر خود شما هستید"

هر مدیری باید چنین شعاری داشته باشد. اگر شما به سازمان خود توجه دارید ولی کارمندان خود را دوست ندارید، آنها را مقصر ندانید. اگر روش کاری خود را دوست ندارید اشتباه را در خود جستجو کنید نه در بازار. اگر از درصد سود خود راضی نیستید تورم را مقصر ندانید بلکه به عملکرد خود با دقت نگاه کنید. یک مدیر باید جلوی اشتباهات خود را بگیرد و اگر شما این کار را نکنید در نهایت این اشتباهها هستند که شما را از حرکت باز می‌دارند. یک مدیر کارآمد برای رسیدن به نتیجه باید مسئولیت‌پذیر باشد.

یکی از مسائل مهم مسئولیت‌پذیری، توانایی قبول این مطلب است که ما همه چیز را نمی‌دانیم. مدیران ضعیف هیچگاه این دو کلمه را نمی‌گویند "من نمی‌دانم" و در عوض می‌گویند "بگذار بعداً می‌گویم" و سعی می‌کنند برای حفظ آبرو نصف روز را به دنبال جواب بگردند. دیگران فروتنی می‌کنند و می‌گویند "من فکر می‌کنم اگر خودت دنبال اطلاعات بگردی شاید برایت بهتر باشد" بعضی به راحتی دروغ می‌گویند و امیدوارند حدسشان درست باشد.

به عنوان مدیر باید به کارمندان خود بهفمانیم که برده نمی‌خواهیم، بلکه می‌خواهیم با هم در یک رابطه دوسویه کار کنیم که از طریق آن هریک از افراد بتواند نیازهای شخصی خود را برآورده سازد. اولین قدم برای برقراری این ارتباط این است که یک مدیر درون‌گرا باشیم و مسئولیت کارهای شخصی خود را به عهده بگیریم.

از جدول ۱ برای صورت برداری این مسئولیت‌ها در موقعیت‌های رهبری استفاده کنید.

چه کارهایی باید انجام دهم؟	من باید در چه زمینه‌هایی پاسخگو باشم؟
----------------------------	---------------------------------------

مدیریت یک هدف اصلی دارد و آن توانایی فراهم کردن امکانات اولیه کار در مرور زمان، تغییر پرسنل و یا عدم حضور مدیران است. مؤسسه‌ای که به‌درستی کنترل شده باشد می‌تواند، حتی با تغییر کارمندان و یا عدم حضور موقتی و یا دائمی هر یک از مدیران، به روند موفقیت خود ادامه دهد. مدیران باید باغبانان بذرهای در حال رشد و پیشرفت باشند.

هر مدیری باید بداند خداوند بذرهای پیشرفت را در نهاد هر انسانی قرار داده است. هر یک از ما به جای خود مهم هستیم و یک مدیر خوب می‌تواند این بذرها را به ثمر برساند.

تجربه من درباره کارمندان این است که آنها به طور کلی کاری را انجام می‌دهند که شما مدیران از آنها انتظار دارید. اگر شما انتظار داشته باشید خوب کار کنند، آنها وظیفه خود را انجام می‌دهند. برعکس اگر انتظار داشته باشید ضعیف عمل کنند، آنها مجبور هستند این گونه رفتار نمایند. من معتقدم کارمندان عادی که نهایت سعی خود را برای برآوردن انتظارات بالای شما انجام می‌دهند، بهتر از کارکنان رده بالایی هستند که اعتماد به نفس پایینی دارند. در افراد خود انگیزه ایجاد کنید تا توانایی‌های بالقوه آنها را شکوفا کرده و میزان عملکرد ایشان ارتقا یابد.

مدیرانی که نمی‌توانند بر نیاز به محبت خود غلبه کنند، هرگز نمی‌توانند افراد بهره‌وری بسازند در نتیجه گروه کاری آنها ضعیف می‌ماند و در نهایت هرگز نمی‌توان برپایه افراد ضعیف یک تیم قوی و کارآمد ساخت. امتحان یک مدیر، کاری که او می‌تواند به‌تنهایی انجام دهد نیست، بلکه کاری است که کارکنانش بدون حضور او می‌توانند انجام دهند.

گروه‌های ضعیف را آدم‌های عجیب تشکیل می‌دهند. وجود چنین افرادی، سرگرم‌کننده و شادی‌آور است. بنابراین مدیران نمی‌توانند در برابر اختیار داشتن چنین گروهی مقاومت کنند.

این افراد جالب به طور کلی سه نوع هستند:

- افراد بذله گو
- افراد دست و پا چلفتی
- افراد عجیب و غریب

افراد بذله گو: فکر می‌کنند یکی از وظایف آنها این است که هر روز صبح یک لطیفه تازه ارائه بدهند و آن را با صدای بلند تعریف کنند تا روحیه افراد را بالا ببرند. اگر مشکلی پیش بیاید آنها سعی می‌کنند با شوخی از مشکل فرار کنند و این وضعیت درهم و برهم را برای دیگران بگذارند تا آن را حل کنند.

افراد دست و پا چلفتی: آنها به همان اندازه که خطرناک هستند به همان اندازه نیز حضورشان در بین کارمندان عادی است. آنچه که باعث تعجب می‌شود این است که چرا مدیران این افراد را در جمع کارمندان تحمل می‌کنند. از این گونه افراد نمی‌توان انتظار داشت مشکلات را حل کنند.

افراد عجیب و غریب: آنها با شیوه جالب خود می‌توانند به هر سازی برقصند، در شرایط بحرانی پا به پای دیگر اعضای سازمان نمی‌آیند، بلکه در عوض به گوشه امنی می‌روند و تا وقتی گرد و خاک بخوابد، همان‌جا می‌مانند. مدیری که چنین افرادی را استخدام می‌کند، برای مدت طولانی نخواهد خندید و وقتی مشکلی پیش می‌آید خواهد گریست، زیرا به یک دلیل نمی‌تواند روی این افراد حساب کند و آن این است که او را تنها خواهند گذاشت.

شما خود را یک مدیر با مسئولیت می‌دانید؟ آیا شما کار درستی انجام می‌دهید؟ آیا حل مشکل وظیفه شماست؟ بله و خیر:

مطمئناً شما باید بایستید و به مشکل هر یک از کارمندان خود گوش دهید و تا حد امکان با آنها مشورت کنید. اما هیچ مدیر با کفایتی به کارمندان خود اجازه نمی‌دهد تا با مشکلی به دفترش بیاید و حل نشده از دفتر خارج شود.

به یاد داشته باشید که عدم استفاده از استعدادهای بالقوه افراد زیردست یک اشتباه مهلک است و این اشتباه به وقت شما و کارآیی کارمندان لطمه می‌زند. چه مدیر یک شرکت بزرگ باشید و یا یک بخش اداری بزرگ، با خود بیندیشید که افراد در نبود شما، چگونه عمل خواهند کرد:

آنها در کجا بیشتر مشکل پیدا می‌کنند؟ در کجا با بزرگ‌ترین مشکل روبه‌رو خواهند شد؟ اگر لیستی از این نواحی مشکل‌آفرین تهیه کنید، فهرستی از تعهدات خود نسبت به افراد و شرکت خود در اختیار خواهید داشت.

<p>راه‌هایی که از طریق آن می‌توانیم باعث پیشرفت آنها شویم.</p>	<p>جاهایی که ممکن است افراد در آنجا دچار مشکل شوند؟</p>
<p>چگونه می‌توانیم به افراد بیاموزیم که مشکلات خود را حل کنند؟</p>	<p>زمینه‌هایی که ممکن است افراد در آنجا مواجه با مشکلات شوند.</p>

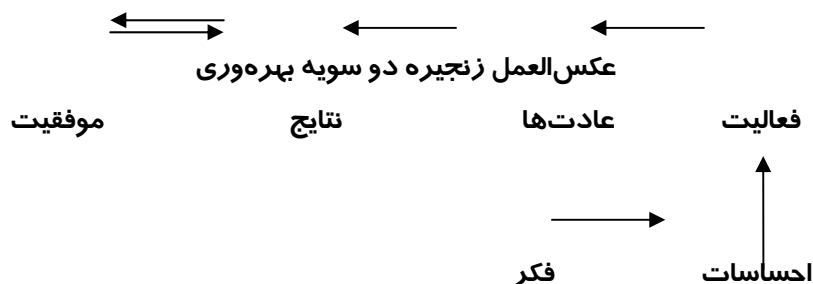
<p>چگونه می‌توان این محدودیت‌ها را برطرف کرد؟</p>	<p>چه موانع پیش‌بینی نشده‌ای کارمندان ما را محدود می‌کند؟</p>

واضح است مردم عملکرد متفاوتی دارند. بعضی از آنها بسیار بهره‌ورتر از دیگران هستند. بعضی افراد صرف نظر از محل کارشان، حال چه در اطاق تایپ باشند، یا ساختمان پردازش اطلاعات، یا به عنوان عامل فروش کار کنند و چه پرستار بیمارستان باشند، بیش از دیگران سودمند هستند.

تفاوت بین فرد موفق و ناموفق مشخص است:

فرد موفق عادت انجام کارهایی را که افراد ناموفق انجام نمی‌دهند، در خود افزایش داده است. بی‌شک عوامل زیادی بر موفقیت تأثیر دارند، اما دلیل اصلی آن خوب کار کردن این افراد است. ما در موارد مختلفی ناموفق بوده‌ایم، زیرا تنها بر فعالیت‌هایی که افراد باید انجام دهند و نتیجه مورد نظر تکیه کرده‌ایم. ما با آگاهی بر اینکه آن عملکرد از رفتار یا فعالیت نشئت می‌گیرد فکر می‌کنیم. آنها باید روندی را که در قسمت اول مثال ۱ مشخص شده دنبال کنند.

مثال ۱



یعنی فعالیت، عادت‌ها، نتایج. اما ما عوامل اصلی را که هنگام انجام فعالیت‌ها و تشکیل عادت‌ها بر افراد تأثیر می‌گذارد، نادیده گرفته‌ایم و در نهایت موفقیت اندکی به دست می‌آوریم.

این زنجیره بدین معناست که پیشرفتی وجود ندارد، بلکه عملکرد و بهره‌وری زیادی که هر مدیری به دنبال آن است، محصول نهایی یک زنجیره دوطرفه است. اما این زنجیره ابتدا از فکر کارمندان آغاز می‌شود. دومین بخش مثال ۱ را مورد مطالعه قرار دهید:

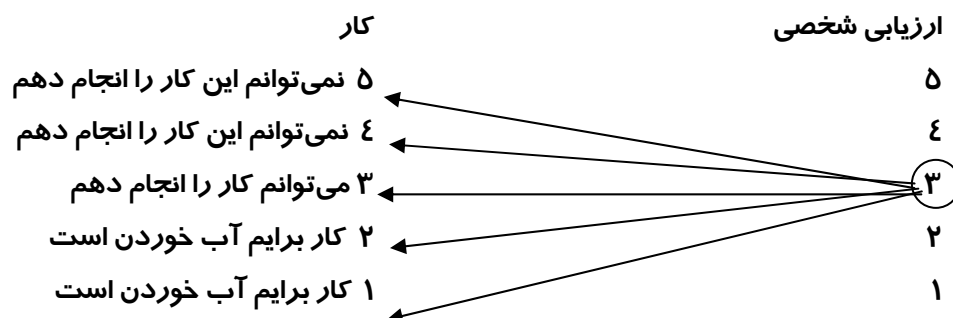
ابتدا یک فکر یا ایده باید مورد قبول ذهن قرار گیرد. این فکر سپس باعث ایجاد احساسات درونی فرد می‌شود. این احساسات به نوبت بر فعالیت تأثیر می‌گذارد. آن‌گاه فعالیت مفید منتهی به یک سری عادت‌های عملی می‌شود که در نهایت روش‌های کاری باعث به وجود آمدن نتایج نهایی می‌شوند. از این زنجیره دوسویه استفاده کنید تا تغییر اساسی در بیلان بهره‌وری شما ایجاد شود. وقتی از لحاظ فکری خود را ارزیابی می‌کنیم، هیچ موردی ساده‌تر از استفاده از یک سیستم عددی نیست. ما در اینجا یک مثال ساده می‌زنیم و اگر بتوانیم مفهوم آن را درک کنیم نظر درستی درباره نقش انگیزه انسانی خواهیم داشت.

فرض کنید یک کارمند توانایی خود را به کمک اعداد ارزیابی نماید. او برای هر کاری نمره‌ای در نظر

می‌گیرد پس می‌گوید:

“من کاری که رییس به عهده‌ام گذاشته را در شما ... می‌بینیم” و این جای خالی را با شماره‌های ۱ تا ۵ پر می‌کند. سپس به همین طریق شماره‌ای را برای خودش در نظر می‌گیرد. اکنون اگر این کارمند شماره خود را ۳ و شماره کار مورد نظر را نیز ۳ بداند، کار بسیار دشوار می‌شود. این کار تمام انرژی او را می‌گیرد اما نمی‌تواند آن را انجام دهد.

از طرف دیگر اگر فرد سختی کار را شماره ۱ یا ۲ بداند و میزان توانایی خود برای انجام آن کار شماره ۳ ارزیابی کند، انجام کار برایش بسیار سهل و آسان است. یا اگر میزان توانایی خود را شماره ۳ و سختی کار را شماره ۴ یا ۵ بداند انجام کار برایش غیرممکن می‌نماید و نمی‌تواند آن را انجام دهد. پس او این کار را خیلی سخت می‌داند و حتی نمی‌تواند آن را امتحان کند. به مثال شماره ۲ توجه کنید:

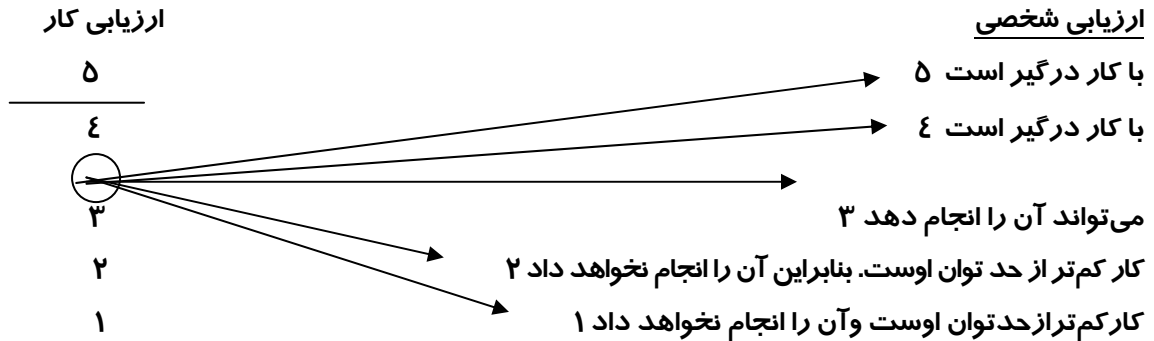


اگر چه ما میزان کارآیی خود با اعداد نمی‌سنجیم، اما همان ارزیابی ذهنی را از توانایی خود و میزان سختی را با موقعیتی که با آن روبه‌رو می‌شویم داریم و بر مبنای چنین شناختی، تصمیم‌های مهم بسیاری می‌گیریم.

دومین سؤالی که مردم هنگام برخورد با یک مشکل جدید از خود می‌پرسند این است: “کار مورد نظر برایم چقدر ارزش دارد؟” اگر افراد ارزش بالاتری برای کار قایل باشند، آن را انجام می‌دهند. از طرف دیگر اگر انجام ندادن آن کار به نفع آنها باشد راحت آن را انجام نخواهند داد.

وقتی یک نفر می‌پرسد: “این کار برایم ارزش دارد؟ در واقع منظورش این است که چقدر این عمل برایم اعتماد به نفس می‌آورد. من و شما بیش از هر چیز دیگری به دنبال کسب اعتماد به نفس هستیم. ما اگر از انجام کاری احساس غرور کنیم، آن را به مدت طولانی آن قدر انجام می‌دهیم تا یک عادت شود.

افرادی که به پرسش: “چقدر این کار برایم ارزش دارد؟” پاسخ می‌دهند به همان طریق به این سؤال که: “چه فرصت‌هایی برای موفقیت دارم؟” نیز جواب می‌دهند.



من با گفتن این که به یک گروه اشتباه ملحق نشوید، نمی‌خواهم درباره از بین رفتن اعتماد به نفس در گروه صحبت کنم بلکه قصد دارم طرز فکر درست را ترویج کنم.

اگر شما از خود و یا مدیران خود ضمیر " آنها " را بشنوید، باید علائم هشدار دهنده شروع به چشمک زدن کند، " آنها " چه افرادی هستند؟ البته که آنها باید درون سازمان باشند. اما اگر اشخاصی به نام " آنها " در سازمان وجود داشته باشند، باید حتماً زیردستان شما باشند.

وقتی یک مدیر، رییس ارشد خود را با ضمیر " آنها " می‌خواند، خود را از لحاظ فکری مدیر نمی‌داند، همچنین حتی خود را در میان گروه مدیریت نمی‌بیند. بنابراین بین این کارمندان و سایر اعضای تشکیلات یک خط مرزی می‌کشد. او در برابر گروه مدیران احساس عجز می‌کند و مهم‌تر از همه در برابر کارمندانش عاجز است و همه آنها قربانی بیماری ضمیر نامناسب او می‌شوند.

افکار مسری می‌توانند از یک کارمند به کارمند دیگر منتقل شوند. اگر این افکار مثبت باشند از مسری بودن آن خوشحال می‌شوید، اما نوع منفی آنها کشنده هستند.

این افکار به خصوص هنگامی بسیار خطرناک هستند که از بیماری نامناسبی نشئت گرفته باشند. تمام مدیران باید مشکلات بعدی را بشناسند و مراقب این افکار باشند.

چگونه می‌توانم جلوی این کار را بگیرم؟	چرا؟	چه وقت من از ضمایر خطرناک استفاده کرده‌ام؟
چگونه می‌توانم در چنین شرایطی بهترین پاسخ ممکن را بدهم؟	چرا؟	چه وقت شنیدم دیگران از چنین ضمایرهای خطرناکی استفاده کرده‌اند؟

انتظارات زیاد از وفاداری مدیران، ممکن است، بسته به طرز فکر و اعمال شما، باعث کمک یا ایجاد مزاحمت برای شما شود. بهتر است به اهمیت و نقش وفاداری از شغل یک مدیر، از نقطه نظر خود و تشکیلات، نگاه کنید. چه موردی وفاداری را برای یک شغل، مهم و حیاتی می‌کند؟ آیا این مسئله بدین معنی است که شما باید با هر کاری که مؤسسه انجام می‌دهد موافق باشید؟ این وفاداری در بازار فروش به چه دردی می‌خورد؟ وفاداری بدین معنا نیست که من با هر چه شما می‌گویید موافقت کنم یا این که باور داشته باشم همیشه حق با شماست. وفاداری عینی اینکه من با شما صرف نظر از اختلافات جزئی، آرمان‌های مشترکی داریم و برای این آرمان‌ها شانه به شانه با تکیه بر ایمان محکم، اعتماد و پایداری و محبت یکدیگر می‌جنگیم.

یکی از دلایل اصلی روابط نامناسب در کار مدیران، عمل شایع ترفیع از یک سطح به رتبه‌های بالاتر است. این ترفیع طبق این شرایط روی می‌دهد: شخصی در یک حوزه اداری یک مجری بلندمرتبه است. ترفیع تنها پاداش عاقلانه برای این فرد است. پس شرکت او را برای مدیریت فرامی‌خواند. در حالی که من معتقدم ترفیع از یک رتبه به رتبه دیگر باید به گونه‌ای انجام گیرد که باعث حفظ صلاحیت و میزان اعتماد به نفس در فردی شود که به تازگی به عنوان مدیر منصوب شده است. به طور قطع او باید مشکلات نیروی کار را درک کند، و باید به همان اندازه مشکلات نیروی کار را درک کند، اما باید به همان اندازه مشکلات مدیریت را نیز بشناسد که در اغلب موارد این کار را انجام نمی‌دهد. شرکت‌های بسیار اندکی هستند که به این وضعیت پی‌می‌برند و سعی می‌کنند با فرستادن مدیران مستعد به دوره‌های آموزشی این مشکل را حل کنند.

یک شرکت باید پله‌های میانی را فراهم کند تا مدیران خوب و مستعد زیر آب نروند. طریقه ایجاد چنین پله‌های میانی به گستردگی یک شرکت یا بخش اداری بستگی دارد. اما اصول کار در تمام موارد یکسان است. به عنوان مثال به مدیران جدید، به ترتیب، مسئولیت‌های جدید بدهید. این مدیر جدید می‌تواند ابتدا دستیار مدیر فعلی شود یا هنگام غیبت تصدی کارها را در دست بگیرد. شرکت‌های بزرگ می‌توانند شغلی تحت عنوان دستیار مدیر ایجاد کنند. در تمام موارد باید به این افراد اطلاعاتی درباره مسئولیت و حوزه فعالیت نشان بدهید.

مدیری که سعی می‌کند به کارمندان خود به یک طریق و با استفاده از یک روش سرپرستی نماید باید خود را آماده رویارویی با ناکامی‌ها کند. چنین فردی هرگز در کار خود موفق نخواهد شد. البته نمی‌داند چرا!..... اما یک مدیر موفق، تفاوت‌های ذاتی شخصیت افرادش را می‌شناسد و با آگاهی از نقاط ضعف و قوت آنها به صورت نفر به نفر بر آنها ریاست می‌کند.

در اینجا به دام‌هایی اشاره می‌کنیم که مدیران به خاطر ضعف و فقدان آگاهی در آن افتاده‌اند: ردای مدیریت: این ضعف مدیریتی ناشی از دیدگاه کارفرما نسبت به جایگاه خود است. اغلب مدیران به مسئول جدید آموخته‌اند که نقشی درخور یک مدیر ایفا کند. چنین مسئول‌هایی چنان قیافه رییس به خود می‌گیرند که انگار ردای با ایهت یک مدیر را فقط برتن او کرده‌اند. این رفتار به ظاهر مدیریتی نه تنها به مؤسسه کمکی نمی‌کند، بلکه به آن آسیب هم می‌رساند:

: بسیاری از مدیران سعی می‌کنند در یک زمان، با تمام کارمندان خود ارتباط داشته

باشند تا از برخورد‌های شخصی تهدیدآمیز پرهیز کنند. چنین شیوه‌های ضعیفی شکل‌های متفاوت دارد:

مدیریت از طریق برقراری جلسات کارمندان: مدیران جاه طلب به تدریج درون این تله می‌افتند. آنها به‌راستی عقیده دارند که جلسه‌های هفتگی و ماهانه با کارمندان، بزرگ‌ترین فرصت برای اعمال ریاست است. آنها در طول این جلسه‌ها آموزش‌های خود را به رخ می‌کشند، اطلاعات را رد و بدل می‌کنند، بعضی از مشکلات را رفع می‌کنند و حتی کارکنان را تشویق می‌کنند. اما آنها نمی‌توانند مدیریت کارآمدی داشته باشند.

: این نوع مدیران همواره در جلسه‌های خود بی‌گناه و گناه کار را همراه با هم مورد حمله قرار می‌دهند. دیگر مهم نیست سخنان شما با این جمله همراه باشد: و شما مقصران می‌دانید که من درباره چی صحبت می‌کنم.

مدیریت مناسب افراد

- با کارمندان خود به صورت تک تک صحبت کنید
- هوشیار باشید و در دسترس

کلیه مدیران کارآمد، از ترکیبی از این روش‌ها یا شیوه‌های اصلی مدیریتی، استفاده می‌کنند که بسته به نیازها، عواطف یا شرایط خاص کارمندان تغییر می‌کند.

مدیریت دیکتاتوری، مدیریت خشک و مقرراتی، مدیریت دموکراتیک، مدیریت فردی. برای جلوگیری از پنجمین اشتباه مهلک، کارمندان خود را مثل اعضای خانواده خود بشناسید و هر کاری را که برای ایجاد انگیزه در کارمندان مؤثر است، انجام دهید. از جدول ۶ برای مرور شیوه‌هایی که استفاده کرده‌اید و شیوه دیگری که یاد گرفته‌اید استفاده کنید.

چگونه می‌توانم اشتباه‌ها را اصلاح کنم؟	نتایج چه بوده‌اند؟	من از چه شیوه‌های مدیریتی ضعیفی استفاده کرده‌ام؟
چگونه می‌توانم از این شیوه‌ها بهتر استفاده کنم؟	نتایج چه بوده‌اند؟	من چگونه از این چهار سبک مدیریتی استفاده کرده‌ام؟

همان‌طور که گفته شد مدیریت یک هدف اصلی دارد و آن ایجاد شرایط برای ارتقای کار است. اگر به تمام نقاط دنیا سفر کنید، خواهید دید مهم‌ترین روشی که به وسیله آن هر شخصی می‌تواند مدیریت را ارزیابی کند توانایی مدیریت برای سوددهی شرکت است. سود را یک شاخص بازده اقتصادی می‌نامند و آن همان میزان پول مازادی است که بعد از تمام هزینه‌ها باقی می‌ماند.

هیچ شرکت یا مؤسسه‌ای نمی‌تواند بدون سود مازاد بر هزینه به فعالیت خود ادامه دهد. من نمی‌توانم هیچ منصب مدیریتی را مثال بزنم که به ایجاد سود در شرکت گره نخورده باشد. در کار تجارت، سرمایه‌گذاری همیشه باید با در نظر گرفتن عامل زمان انجام شود. اگر یک سرمایه‌گذاری بعد از مدت معینی نتیجه نداد شما ضرر کرده‌اید. پس سعی کنید از اشتباه‌های خود درس بگیرید و راه دیگری را برگزینید.

تعجبی نیست افرادی که به سرعت وابستگی خود را به سود نادیده می‌گیرند، اغلب درمی‌یابند که به تدریج با سخت تر شدن اوضاع، بودجه‌هایشان کاهش می‌یابد. مدیری را می‌بینید که چون نتوانسته همکاری خود را در چارچوب کمک به سازمان به سوی سودرسانی حفظ کند، در بدترین شرایط ممکن است مجبور به کاهش بودجه‌های شرکت شود. در چنین شرایطی، اولین ضربه متوجه مدیران بخش آموزش، مدیران بخش توسعه محصولات جدید، مدیر تبلیغات و مدیر روابط عمومی و سایر کارمندان می‌شود. این اتفاق بدین دلیل روی می‌دهد که آنها نتوانسته‌اند ارتباط مستقیم شرکت با منافع مالی را برای همه روشن کنند.

اگر شما نمی‌توانید رابطه بین فعالیت‌های خود و سودهای شرکت را درک کنید به شما می‌گویم که جایگاه شما، حداقل جایگاه آسیب‌پذیری است و هر مدیری وظیفه دارد آن توپ قرمز را در هر شرایطی که باشد زمین نیندازد.

با استفاده از جدول ۷ راه‌هایی را که از طریق آن شما و کارمندان‌تان به طور مستقیم می‌توانید روی سود شرکت تأثیر بگذارید لیست کنید.

رابطه بین عمل و سود حاصله را به کارمندان خود تفهیم کنید. به افرادی که در امر مدیریت هستند کمک کنید تا از این ارتباط با خبر شوند. هرچقدر یک شرکت رابطه علت و معلولی بین فعالیت روزانه و سود را بشناسد، افراد آن شرکت قوی‌تر و کارآمدتر خواهند شد.

افراد من روزانه چه کارهایی انجام می‌دهند؟	این اعمال چه تأثیری روی میزان سود شرکت دارد؟	چگونه می‌توانم مدیریت را از این مطلب باخبر کنم؟

بسیاری از مدیران ۹۰ درصد وقت خود را صرف حل و فصل مشکلاتی می‌نمایند که تنها روی ۱۰ درصد از میزان بهره‌وری شرکت تأثیر دارد. در بسیاری از موارد، آنها آنقدر خود را درگیر این مشکلات کرده‌اند که اهداف خود را فراموش می‌کنند.

چند سال پیش من با شرکتی مشاوره کردم که به این اشتباه مدیریتی پی برده بود. آنها در پاسخ به این مشکل سعی کردند کلمه مشکل را از دایره لغات مدیران خود حذف کنند و همکاران آنها برای اشاره به مشکلات از کلمه فرصت‌ها استفاده می‌کردند. شرکت در جلسه کارمندان این شرکت، برای من بسیار جالب بود. زیرا شنیدم مدیران می‌گفتند: "به فرصتی برخوردیم که حل آن برای ما دشوار است." ما نقطه مقابل تمرکز روی مشکلات و فراموش کردن اهداف را قوه ابتکار می‌نامیم. وقتی در مشکلات غرق می‌شویم و نتایج را که می‌خواهیم به دست آوریم، نادیده می‌گیریم، این ابتکار عمل در ما از بین می‌رود. قوه ابتکار می‌میرد یا حداقل سرکوب می‌شود، مگر اینکه توجه خودمان را به هدفمان معطوف کنیم.

ما در ابتدا نباید با فرو رفتن در مشکلات و مقابله با این وضعیت انرژی خود را هدر دهیم. بسیاری از مدیران در این شرایط مثل یک شناگر ناشی عمل می‌کنند. اگر شما یک شناگر را در یک قایق بگذارید او را یک مایل از ساحل دور کنید و سپس او را به درون آب پرت کنید چه کار می‌کند؟ به طور مسلم او سعی می‌کند شنا کند اما از ترس به جای شنا کردن با آب می‌جنگد. هر چقدر خود را بیشتر به این طرف و آن طرف می‌زند و بیشتر با آب می‌جنگد، زودتر انرژی خود را از دست می‌دهد و بالاخره در آب غرق می‌شود. اما اگر یک شناگر حرفه‌ای را در چنین وضعیتی قرار دهید، خواهید دید که او کار متفاوتی انجام می‌دهد. ابتدا او آرام می‌گیرد و روی آب شناور می‌شود یا روی آب می‌ایستد. این شناگر ماهر برای نگهداشتن خود در آب از محیط و شرایط استفاده می‌کند. سپس یک قسمت از ساحل را انتخاب کرده و بعد با یک فرصت مناسب هدف خود را در ساحل همواره جلوی نظرش قرار می‌دهد و به طرف آن شنا می‌کند. در طی این حوادث، این شناگر ماهر از آب یا محیط به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به نتیجه مطلوب استفاده می‌کند. هرگاه ما هدف خود را رها کنیم، غرق خواهیم شد، زیرا قوه ابتکار خود را از دست می‌دهیم.

"هیچ چیز خطرناک‌تر از این فکر نیست که تنها یک پاسخ و راه صحیح برای کارها وجود دارد." با مرور مشکلات خود و مشخص کردن اهداف واقعی خویش، از جدول زیر برای تبدیل چراها به چگونگی‌ها استفاده کنید.

-

چگونه می‌توانم به اهدافم برسم؟	چگونه می‌تواند به من کمک کند؟	اهداف واقعی من	حوزه‌هایی که مشکل در آنجاست

اغلب اوقات مدیران می‌خواهند ساعت‌های متمادی دوست کارمندان باشند، سپس فردا به اداره بیایند و مدیر آنها هم باشند. این یک وضعیت گیر کردن در دوراهی برای انتخاب این رفتار و یا آن رفتار است، یعنی شما باید یا دوست باشید یا مدیر. در چنین شرایطی نمی‌توان شخصیت دوگانه موفقی داشت.

طبق تجربه من مدیرانی که به خاطر تمایل به دوستی و همزمان رییس کارمندان خود بودن مشکلات زیادی دارند افرادی هستند که پس از طی مدارج اداری، به موقعیتی رسیده که باید حالا مدیر افرادی باشند که روزی هم‌رتبه آنها بوده‌اند. ترکیب یک رابطه رییس و مرئوسی با دوستان قدیمی اغلب برای آنها یک مشکل سخت و دشوار است.

مدیران موفق این موضوع را برای خود حل می‌کنند در واقع با هر یک از دوستان قدیمی خود در خلوت می‌نشینند و به او می‌گویند:

“یادت می‌آید روزی می‌گفتم یک مدیر خوب چه باید بکند و چه نباید؟ خوب وقتی من شنیدم برای این پست انتخاب شده‌ام، هر نکته‌ای را که یادم می‌آید نوشتم و متن روی میز است به خود قول داده‌ام که حداقل هفته‌ای یک بار آن را مرور کنم. از آنجایی که روابط کاری ما تغییر کرده است، امیدوارم باعث بهتر شدن هر دوی ما شود. من به عنوان یک مدیر می‌خواهم حمایت لازم را از تو انجام دهم. در عوض از تو می‌خواهم که کارآیی لازم را داشته باشی.”

بدین شکل مدیر دست خود را باز می‌کند و بدون استثناء تمام دوستان قدیمی او از دیدگاهی که مدیر جدید برای آنها مطرح کرده احساس راحتی و تحسین می‌کنند.

اما برای مدیری که سعی می‌کند با افراد مانند دوست رفتار کند و نه رییس چه اتفاقی می‌افتد؟

پاسخ این است که او نمی‌تواند مدیریت کند. زیرا ممکن است شیوه‌های مختلفی اجرا شود. اما اکثر اوقات هیچ مدیریتی رخ نمی‌دهد. یکی از مدیران اخیراً اشاره می‌کرد که یک دوست حقوق یک مدیر را می‌گیرد در حالی که هیچ کار مدیریتی انجام نمی‌دهد. پس یک فرآیند هرج و مرجی در سازمان شروع می‌شود. یک مدیر هیچگاه نباید نقش پدر یا مادر دوست یا روان‌پزشک را ایفا کند. این نقش‌ها متعلق به دیگران هستند. وظیفه یک رییس مدیریت بر زندگی کاری یک کارمند است و نه بیشتر. وقتی مدیران مسائل رفتارها و یا کارهای کارمندان می‌شوند از وظایف و محدودیت‌های شغلی یک مدیر فراتر می‌روند و مسئولیت آن افراد را به عهده می‌گیرند.

هیچ کس تا به حال نگفته که مدیریت کار ساده‌ای است. اگر این طور بود هر کسی می‌توانست این کار را انجام دهد و مدیر بیشتر از سایر کارمندان حقوق نمی‌گرفت. مدیران نه تنها بایستی تصمیم‌های سختی درباره کارمندان بگیرند. بلکه باید تصمیم‌های مشکلی بگیرند که نظم و اصول شخصی و گاهی اوقات خانواده آنها را تحت تأثیر قرار دهد. شما از گرفتن چه نوع تصمیم‌های مدیریتی خودداری می‌کنند؟ این اقدام مشکل را در جدول شماره ۹ فهرست‌بندی کنید. آنها را بررسی کنید و عواقب انجام ندادن وظایف مورد انتظار یک مدیر را دریابید.

راه انجام این عمل	تصمیم‌های سخت در رابطه با مردم که من از گرفتن آنها اجتناب می‌کنم

بسیاری از مدیران به ایجاد استانداردها علاقه‌ای ندارند. در حقیقت شاید آنها می‌خواهند رویهم رفته از این موضوع دوری کنند زیرا استانداردها را وسیله‌ای برای قرار دادن قانون‌های کیفی می‌دانند که برای تنبیه افرادی که در تولید کوتاهی می‌کنند، یا افرادی که از آنها قابلیت ندارند، به کار می‌برند.

افرادی که چنین تعریف منفی از این کلمه دارند، یکی از عوامل مهم برای دست یافتن به یک شرکت با مدیریت خوب را به درستی درک نمی‌کنند. هر یک از ما صرف نظر از طبقه اقتصادی و اجتماعی یکسری اصول خاصی داریم که ما را از هم‌ردیف‌های خود جدا می‌کند و یک غرور شخصی در ما ایجاد می‌کند. چه کسی این استانداردها را ایجاد می‌کند؟

یک شرکت موفق در بخش اداری سیاست‌هایی دارد که البته توسط مدیریت وضع و اجرا می‌شود زیرا اگر مدیران از انجام چنین سیاست‌هایی سرباز زنند، کارمندان نیز از آنها پیروی کرده و در آخر حاصل کار کم‌تر از حد مطلوب خواهد شد.

اگر استانداردها به درستی اجرا شوند، کارمندان درخواهند یافت که به طور دقیق با چه افرادی سروکار دارند. راحتی و اطمینان در نتیجه اجرای درست استانداردها بدست می‌آید. اگر این استانداردها اعلام شده با استاندارد واقعی که توسط مدیریت بیان می‌شود هماهنگ باشد می‌تواند در افراد سازمان ایجاد غرور کند. تنها وقتی استانداردها تأثیر مطلوب را بر عملکرد کارکنان دارند که مدیری آنچه را که فراگرفته اعمال کند. نمی‌توان عباراتی را گفت و کار دیگری انجام داد. الزاماً می‌توان عملکرد افراد را از روی چهار زمینه اصلی سنجید: کمیت، کیفیت، عامل وقت و هزینه. به منظور ایجاد افزایش اعتماد به نفس کارمندان از استانداردها می‌توان به عنوان امتیازی برای رفع فشارهای وارده بر مدیر استفاده کرد. اگر این معیارها به درستی به کار گرفته شوند هرگونه نظریه‌های شخصی را از تصمیم‌های دشوار مدیران برمی‌دارند.

ما باید استانداردها را پیمانی بین شرکت و کارمندان بدانیم. توافق و قراردادهای بسیاری برای کارمندان وجود دارد اما قرارداد مانند گذشته به معنای موافقت‌نامه‌ای است که برپایه تفاهم، وفاداری خوب و تعهد دو جانبه است که امروزه ما این توافق‌نامه‌ها را یک پیمان می‌نامیم. پیمان به مراتب بهتر از چیزی است که ما آن را قرارداد می‌دانیم. در این پیمانها شرکت ضمانت می‌کند که کارمند طبق توافق با استانداردهای موجود، از یک محیط کاری خوب و فرصت‌های شغلی موجود در آن لذت ببرد. در عوض این کارمند هم استانداردهای موجود را حفظ می‌کند تا از سودی که این استانداردها به دنبال دارند بهره‌مند شود.

یک شرکت با تدبیر، کتاب قانون خود را در اختیار مشاوران روابط عمومی قرار می‌دهد و از آنها می‌خواهد که عبارتهای موجود در آن را به دقت بررسی کنند. آیا استانداردها با عبارات مثبت بیان شده‌اند؟ آیا منافع هر استاندارد عنوان شده است؟ آیا نوشته‌ها واضح و خوانا هستند؟ پاسخ هر یک از این سؤالها باید تنها یک آری باشد. از جدول شماره ۱۰ به عنوان راهنما استفاده کنید.

شيوه وضع استانداردها	زمينه‌هایی که باید استانداردها را در آنها وضع کرد
کمیت کیفیت عامل وقت هزینه	
کمیت کیفیت عامل وقت هزینه	

به طور کلی وظیفه یک مدیر را می‌توان در دو تلاش لازم خلاصه کرد:

- ۱- از سوق دادن افراد از سطح ابتدایی به عملکرد در سطح استانداردهای حداقل یا بالاتر از آن (PAR)^۱
 - ۲- حفظ کارایی افراد در سطح استانداردهای حداقل یا بالاتر به هنگام رسیدن به آنها.
- تنها مدیران بی‌خرد هستند که سعی دارند فعالیت یا عملکرد کارمندان را از آنچه متأثر از انجام عمل است و ما آن را اعمال پیش‌زمینه می‌نامیم، و عواقبی که به دنبال کارآیی آنهاست و ما آن را نتایج می‌نامیم، جدا کنند. در عوض این مدیر ناآگاه می‌خواهد از این اعمال برای حفظ یا افزایش بهره‌وری کارمندان استفاده کند.

اعمال پیش زمینه: این فعالیت‌ها قبل از عملکرد واقعی کارمندان روی می‌دهد و به عنوان راهنما یا استانداردهایی برای ارزیابی رفتار آینده کارمند به کار می‌رود و اساس فعالیت افراد را تشکیل می‌دهند. برای نمونه شرح کار، آموزش، سیاست‌ها، اهداف یا دیگر اعمال کارمندان را می‌توان مثال زد. عمل یا عملکرد: عملکرد را می‌توان آنچه یک کارمند ابراز می‌دارد و یا انجام می‌دهد بیان کرد. ما عملکرد را در جریان کار می‌بینیم، مانند تایپ یک نامه، فروش یک کالا، تزریق کردن، خرد کردن یک چک یا به کار انداختن دستگاه‌ها. نتایج: این نتایج را می‌توان دستاورد کار دانست که خود باعث می‌شود کارمند آن عمل را تکرار کند، آن را اصلاح کند و یا بعضی مواقع آن را دیگر ادامه ندهد. به مثال زیر توجه کنید:

)



اگر یک مدیر در انتخاب کارمند خود اشتباه نکند تنها سه دلیل باقی می‌ماند که چرا این شخص کار خود را درست انجام نمی‌دهد. این دلیل به شما، من و هرکسی که تحت نظارت ما مدیران است، مربوط می‌شود.

- ۱- کارمند نمی‌داند که شغل مورد نظر او چیست؟
- ۲- این شخص نمی‌داند چگونه آن کار را انجام دهد.
- ۳- کسی یا چیزی باعث می‌شود، او نخواهد یا نتواند کار مورد نظر را به درستی انجام دهد.

این سه دلیل عدم کارآیی افراد، تعهدات اصلی ما را به کارکنان مشخص می‌کند.

وقتی کارمندان شرکتی را می‌بینیم که از ما برای افزایش بهره‌وری خود مشاوره می‌خواهند، اغلب فکر می‌کنیم آن کارمندان با التماس می‌گویند: "من گودال شما را می‌کنم، اما فقط بگویید به چه پینا، چه عمقی، چه طولی و چه جهتی؟"

هرگاه می‌شنوم مدیری مشکلات را با کارمند ربط می‌دهد که وظایفی را نتوانسته انجام دهد، از او می‌پرسم "چه زمانی با این کارمند برای کار مصاحبه کردی؟ آیا کتاب شرح وظایف را به او داده‌ای؟" تهیه کتابچه شرح وظایف مشاغل به کنترل راحت سازمان او کمک می‌کند:

۱. این کتابچه شرح وظایف را به کارمند می‌گوید: دقیقاً از او چه انتظاری دارید.
۲. این کتابچه شرح وظایف را دقیقاً به شما نیز می‌گوید: از کارمند چه انتظاراتی دارید.

من به شما توصیه می‌کنم وقتی فرد جدیدی را به کارکنان خود اضافه می‌کنید، از او انتظار فکر کردن نداشته باشید بلکه او را برای کاری که باید انجام دهد استخدام کنید. البته او باید برای خود صاحب فکر باشد. با این کار به او یاد می‌دهید که چه طرز فکری دارید. توصیه‌های خود را در عمل نشان دهید: بعد از اینکه مطمئن شدید کارمند ما می‌داند که وظیفه‌اش چیست و چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهد تا کار را با موفقیت به پایان ببرد، قدم منطقی بعدی برای رسیدن به سطح عملکرد مطلوب (PAR) را با روش آموزشی برمی‌داریم. متأسفانه اکثر ما در کار مدیریت، وظیفه آموزشی خود را نادیده می‌گیریم. این غفلت به چهار دلیل عمده روی می‌دهد.

- ۱- ما خیال می‌کنیم افراد وقتی به ما ملحق می‌شوند مهارت‌های لازم را دارند.
- ۲- هیچکس یک مدیر را آموزش نداده او به خاطر نظم و استعداد شخصی تا این حد ارتقاء یافته است.
- ۳- ما نمی‌دانیم چه موردی برای اصلاح کردن رفتار و شکوفا کردن مهارت‌ها لازم است.
- ۴- در شرکت‌های بزرگی که قسمت آموزش وجود دارد، مدیران اغلب فکر می‌کنند که وظیفه آموزش کارمندان با این بخش‌ها و سازمان‌های آموزشی است نه به عهده آنها.

تعلیم و تربیت

فراهم کردن علم، هدف تعلیم است. تربیت، علم و اطلاعات در اختیار افراد قرار نمی‌دهد. بلکه از این علم به عنوان وسیله استفاده می‌کند. هدف یک برنامه تربیتی یا آموزشی عمل است. تربیت باید سازمان‌یافته‌تر از تعلیم باشد، زیرا نتیجه یک علم و اطلاعات سازمان نیافته گنجی و ابهام است. افراد گنج هرگز نمی‌توانند درست کار کنند. بنابراین یک برنامه تربیتی که به خوبی توضیح داده نشده به خودی خود ناموفق می‌ماند.

آموزش کلاسی

هر وقت امکان دارد، زمینه‌های اولیه آموزش گروهی را فراهم کنید. زیرا از لحاظ اقتصادی این‌گونه آموزش‌ها به صرفه‌تر است. اگر شما ۱۰ نفر را در یک گروه قرار دهید به جای ۱۰ ساعت ۱ ساعت از وقت مربی یا مدیریت را برای آنها منظور می‌نمایید. ما بعد از مطالعه فرمول‌های آموزشی درسی این فرمول را پیشنهاد می‌کنیم: کشف، یادگیری و استخراج اطلاعات.

کشف: این مرحله می‌گوید که ما باید نیاز به مطالب را در ذهن مخاطب کشف کنیم. مدرسی که بتواند ذهن دانشجو را بخواند، می‌تواند دانشجویان بیشتری داشته باشد.

یادگیری: اگر مربی به درستی ذهن دانشجویان را بخواند، این مرحله می‌تواند به یادگیری منتهی شود.

استخراج اطلاعات: مرحله استخراج آگاهی‌ها بدین منظور طراحی شده تا تجربیات عملی را در اختیار کارآموز قرار دهد، که این کار باعث شرکت بیشتر کارآموزان می‌شود. رایج‌ترین شیوه‌ای که در این جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد، شیوه تمرین، نقش بازی کردن و مطالعه مثال‌ها و موردهاست. مرحله استخراج اطلاعات بستری را برای تلاش‌های افراد بی‌تجربه فراهم می‌کند تا بتواند به درستی فعالیت کنند.

دخالت در میل و توانایی

پنج گروه از افراد هستند که تمایل فرد را برای تولید از بین می‌برند:

همکاران، خانواده، دوستان، مشتریان، مدیران.

همکاران: همکار، زندگی را برای یک تازه‌وارد سخت می‌کند، به خصوص اگر دسته کوچکی از افراد منحرف درون نیروی کاری باشند.

خانواده: مانع مشکل‌ساز بعدی ممکن است در خانه به انتظار فرد نشسته باشد.

دوستان: افرادی که کارمند رابطه بسیار نزدیک با آنها دارد، می‌توانند افراد پستی شوند و تمایل او را برای انجام کار کاهش دهند.

مشتریان: برای افرادی که در کار فروش و سرویس هستند، این دسته از مشتریان و ارباب رجوع‌ها با زایل کردن اعتماد به شرکت و محصولاتش، تمایل و توانایی کارمند را برای انجام کار کاهش می‌دهند.

مدیران: تمام این کتاب درباره این مقصد بزرگ است. وقتی ما دچار هر یک از ۱۳ اشتباه مهلک می‌شویم میل و توانایی افراد زیردست خود را کم می‌کنیم. پس وظیفه خود را به عنوان یک مدیر انجام دهید و از آموزش افراد خود غافل نشوید. برای مرور این موقعیت از جدول شماره ۱۱ استفاده کنید.

چگونه می‌توانم به آنها کمک کنم؟	کارمندان جدید من در چه زمینه‌هایی نیاز دارند که به سطح عملکرد متوسط یا بالاتر برسند؟
چگونه می‌توانم به آنها کمک کنم؟	کارمندان قدیمی من در چه زمینه‌هایی برای حفظ سطح متوسط یا بالاتر نیاز به کمک دارند؟

وقتی شما به مشخصات یک مدیر واقعاً موفق نگاه می‌کنید، بدون استثنا در می‌یابید که مدیران موفق بی‌کفایتی کارمندان را نادیده نمی‌گیرند. اگر ما با بی‌دقتی دنبال راه آسان باشیم، چقدر راحت می‌توانیم از انجام شدن نامناسب یک کار چشم‌پوشی کنیم، ما به عنوان یک مدیر به چند دلیل به این دام می‌افتیم:

- ۱- چون فکر می‌کنیم باید محبوب باشیم به دنبال محبوبیت در اداره می‌گردیم.
 - ۲- زیرا امیدواریم اگر از این مشکل چشم‌پوشی کنیم به خودی خود مشکل حل می‌شود.
 - ۳- برای اینکه توان یا میل برخورد با دیگران را نداریم.
- برخورد مثبت نیازمند این است که مدیر به سرعت قبل از بیشتر شدن مشکل، واکنش نشان دهد. وقتی برای اولین بار خطایی را در کارمند دیدید، که ممکن است در آینده به یک مشکل جدی تبدیل شود، به سرعت آن را در لیست کارهایی که باید انجام دهید منظور نمایید و خیلی فوری با آن برخورد کنید.

- تنبیه هدف نیست.
 - هرگز با عصبانیت با کارمندان برخورد ننمایید.
 - بلافاصله برخورد کنید.
 - در خلوت با شخص خاطی برخورد کنید.
 - دقیق باشید.
 - از اطلاعات استفاده کنید.
 - واضح سخن بگویید.
 - تغییر رفتار ایجاد کنید.
 - تقویت رفتار را پیگیری کنید.
- از جدول شماره ۱۲ برای مشخص کردن وضعیت افرادی که باید با آنها برخورد کنید استفاده نمایید. شیوه‌هایی که در اینجا یاد گرفته‌اید به شما کمک می‌کنند که به طور مؤثر وضعیت را اصلاح کنید.

رفتارهایی که باید با آن برخورد کنیم	آنچه مشاهده کرده‌ام	این رفتار باعث شده چه فکری بکنم؟	چرا این فکر را می‌کنم؟	تغییر رفتار مطلوب

اگر شما همه افراد برجسته را در بخش صنعت خود به کار بگیرید و آنها را برای شرکت خود استخدام کنید، در پایان سال تنها یک نفر مقام درجه اول را به خود اختصاص می‌دهد. تمام شرکت‌های سودآور تجربیات خود را بر پایه کارمندان متوسط قابل اعتماد و خوب همراه با تعداد اندکی کارمندان برجسته بنا می‌سازند. شما چه با بخش فروش سروکار داشته باشید و چه بخش روابط عمومی یا حسابداری، اگر عملکرد افراد خود را اندازه گیری کنید، به حقیقت این گفته پی خواهید برد.

با این وجود در یک شرکت نمونه همه قدردانی‌های شرکت برای تعداد خاصی از فوق ستارگان برجسته است. اکنون تولیدکنندگان متوسطی که برای سوددهی شرکت اصل کار را انجام می‌دهند چه می‌شوند؟ آنها همه به حد نصاب سودآوری می‌رسند اما در اکثر موارد به جای این که به عنوان برنده با آنها رفتار شود هیچ کس قدر آنها را نمی‌داند.

وقتی شرکتی به افراد تنبل برابر سودمندترین افرادش حقوق می‌دهد باعث رکود فعالیت آنها می‌شود، عزت نفس آنها را از بین می‌برد و باعث مرگ بهره‌وری می‌شود. وقتی همه افراد حقوق یکسان داشته باشند، آنها به سرعت بی حال و کسل می‌شوند. وقتی درک شخصی افراد را به سوی هدفشان سوق دهد، مدیریت به بهترین نحو عمل کرده است. هر یک از افراد در هر ماه باید به خاطر دست یافتن به اهدافشان مورد قدردانی قرار گیرند. جایزه تقریباً می‌تواند هر چیزی محسوب شود البته تا جایی که در حوزه سیاست‌های شرکت بگنجد اما باید شخصی، به موقع و پیوسته باشد. هیچ‌گاه اهداف خود را براساس آنچه کارمندان ادعای انجامش را دارند، تعیین نکنید. اگر هر سازمانی دستاوردهای یک رقابت را دنبال کند، مشاهده خواهد کرد که به طور مسلم در اثر این رقابت میزان تولید بالا می‌رود.

افرادی برای کسب قدردانی مدیران می‌کوشند و بسیاری از آنها تشنه آن هستند. اما هر فردی به موردی اساسی نیز از سوی مدیران نیاز دارد. حال این حقیقت ساده چیست که همه مدیران باید بدانند اما از آن می‌گذرند؟ حقیقت این است که همه به احترام از طرف کارفرما نیاز دارند. قدردانی و احترام غذای روح هستند. هر شرکتی که به خوبی اداره شود، فرصت جوابگویی به تمام نیازها را برای کارمندان فراهم می‌کند.

افراد شما چه فرصت‌هایی دارند تا مورد قدردانی قرار گیرند؟ چه فرصت‌هایی جدیدی شما می‌توانید ایجاد کنید؟ این فرصت‌ها را در جدول شماره ۱۳ لیست نمایید، آنها را به کار بگیرید و سپس تسریع در میزان بهره‌وری را به چشم خواهید دید.

دوری از اشتباه مهلک ۱۲ آسان است. تنها کاری که باید انجام دهید، دادن اعتبار به افراد در هنگام لزوم است. مثل امروز و همین‌طور دادن اعتبار به هر کارمند هنگامی که اهداف جدیدی را دنبال می‌کند و یا با آنها روبه‌رو می‌شود.

چگونه می‌توانم فرصت بیشتری برای قدردانی از افراد ایجاد کنم؟	چگونه کارکنان من می‌توانند در حال حاضر مورد قدردانی قرار گیرند؟

اساس یک مدیریت موفق می‌تواند اینها باشد:

- ۱- مدیریت هنر نیل به اهداف از پیش تعیین شده از طریق یا به وسیله دیگران است.
- ۲- هدف مدیریت برنامه‌ریزی برای ادامه کار حتی در زمان عدم حضور مدیران است.
- ۳- سودآوری برای ادامه کار، خدمات به مشتریان و تعهد کارکنان.
- ۴- افراد برمبنای عادات رفتاری خود، موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند.
- ۵- پاسخ به دو پرسش اساسی کارکنان: الف) فرصت‌های موفقیت من چیست؟ ب) برای کسب اعتماد به نفس در کجا می‌توانم اعتبار و ارزش به دست آورم؟
- ۶- ترغیب افراد به رفتار درست.
- ۷- کارکردن بر روی عملکرد و از آن مهم‌تر الگوهای فکری.
- ۸- مدیریت کاری است فکری نه عملی.

ما به عنوان یک مدیر می‌توانیم طرز فکر افرادمان را تغییر دهیم. نظرات و طرز فکرها با تغییر شرایط متحول می‌شوند

از آن جایی که وقتی محیط هر انسانی تغییر می‌کند طرز فکر او نیز متأثر از آن عوض می‌شود، به عنوان یک قاعده کلی، هر عملی که در محیط کارمندان از شما سربزند، روی افکار آنها تأثیر می‌گذارد. بخش مشکل‌ساز تلاش برای تغییر طرز فکرها این است که تغییرات مذکور مدت زیادی به طول نمی‌انجامد. راه دیگر تغییر افکار استفاده از دانش، ایده‌ها، تعلیم و آموزش است که نسبت به تغییر شرایط یا محیط تأثیرات بلندمدتی دارند. زیرا ایده‌ای که ریشه گرفته است پایدار می‌ماند. گفتیم که مدیریت یک کار فکری است نه عملی و مدیر باید درباره افرادش فکر کند. هر مدیری نقش فروشنده‌ای را دارد که آتیه‌اش افراد تحت نظارت او هستند. در تاریخ تمام صنایع ما تنها به سه شیوه: " ترس، پاداش و اعتمادسازی" برای ترغیب کارکنان، به تولید بیشتر دست یافته‌ایم. در اکثر قسمت‌ها اغلب دو عامل " ترس و پاداش" مورد استفاده قرار گرفته‌اند که بیشتر نتیجه عکس داشته است، زیرا باعث جریان کوتاه مدت فعالیت و عدم گروه‌سازی می‌شود.

اعتماد سازی با شیوه ترس و پاداش از نظر تحت نفوذ و تسلط قرار دادن کارمندان فرق می‌کنند. الزاماً هر تلاش مدیریتی در یکی از این دو مقوله جای می‌گیرد:

تحت نفوذ قرار دادن یا سازندگی: افرادی که دیگران را تحت نفوذ قرار می‌دهند بسیار بیشتر از افراد سازنده هستند. البته تحت تسلط گرفتن جزیی از طبیعت انسان است. تحت نفوذ قراردادن دیگران با استفاده از ایجاد ترس یا تشویق باعث بروز نتایج فوری می‌شود که البته با مشکلات بلندمدتی همراه

است. تنها راهی که من برای دوری از نفوذ بردیگران می‌شناسم، تشخیص خط فکری است که قبل از آن ایجاد می‌شود. اعمال مدیران مانند فروشندگان دقیقاً ناشی از الگوهای فکری آنهاست.

کسی که اعتمادسازی می‌کند تشخیص می‌دهد اگر افراد در سطح مطلوب کار نمی‌کنند، به این دلیل نیست که نمی‌خواهند موفق شوند. او می‌داند که عدم اطمینان باعث کاهش کارایی می‌شود. بهره‌وری منعکس کننده اطمینان افراد به خود، مؤسسه، و محصولات خدماتی است که ارائه می‌دهند. استفاده از انگیزه ترس و پاداش این خصوصیات ضروری را در افراد از بین می‌برد.

شیوه‌هایی را که تا به حال استفاده کرده‌اید در جدول ۱۴ مرور کنید. هر وقت شما ایده‌ای طرح می‌نمایند که احساس می‌کنید شما را در حفظ بودجه تعیین شده به رسیدن به سوددهی لازم و دست یافتن به هدف خود کمک می‌کند، این سؤال‌ها را از خودتان پرسید:

۱- آیا این طرح باعث ایجاد و اطمینان در کارکنان من می‌شود؟

۲- آیا باعث اطمینان مردم به محصولات و خدمات ما می‌شود؟

۳- آیا باعث اطمینان مردم به شرکت می‌شود؟

اینها سؤال‌هایی هستند که کارفرماها باید از خود پرسند. آنها همچنین سعی می‌کنند با اعتمادسازی در دیگران یا تحت نفوذ قرار دادن آنها به مسائلی بپردازند که در جدول ۱۴ فهرست آنها آمده است. اگر هر ایده‌ای به هر ترتیب اطمینان را در این سیستم کم کند ایده بدی است. پس، از این روش استفاده نکنید. به دنبال دیدگاهی باشید که در این سه زمینه فوق ایجاد اطمینان کند.

چگونه من با استفاده از شیوه‌های زیر سعی کرده‌ام تا افکار افراد را تغییر دهم؟	چگونه این شیوه‌ها مؤثر بوده‌اند؟	چه کار باید انجام دهم تا وضعیت را اصلاح کنم؟
ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازی:		
ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازی:		
ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازی:		