

خلاصة كتاب

١٣ اشتباه مهلك مديران
و طريقة اجتناب از آنها

دابلو. استيون بران

مترجم: لعيا موسايي

نسل نوانديش

پاييز ٨١

۱۳ اشتباه مهلك مديران

مقدمه

این کتاب در مورد تکمیل مهارت‌های رهبري و مدیریت، در راستای پیشگیری از اشتباهات رایجی است که مدیران درباره‌ی کارکنان تحت کنترل خود، انجام می‌دهند. در حقیقت مدیران از زمانی که قابیل سعی کرد هابیل را تحت سلطه‌ی خود قرار دهد، چنین اشتباهاتی را مرتکب شده‌اند. این اشتباهات اگر برای شما خطرناک نباشد، برای مؤسسه شما مهلك 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 مهلك 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.

اشتباه مهلك ۱

عدم مسئولیت‌پذیری

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 درباره‌ی 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 درون گرا باشیم و مسئولیت کارهای شخصی خود را به عهده بگیریم.

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

جدول ۱ فهرست مسئوليت شخصي

چه کارهايي بايد انجام دهم؟	من بايد در چه زمينه‌هايي پاسخگو باشم؟
----------------------------	---------------------------------------

اشتباه مهلك ۲

عدم موفقيت در ايجاد پيشرفت کارمندان

مديريت يك هدف اصلي دارد و آن توانايي فراهم کردن امکانات اوليه کار در مرور زمان، تغيير پرسنل و يا عدم حضور مديران است. مؤسسه‌اي که به درستي کنترل شده باشد مي‌تواند، حتي با تغيير کارمندان و يا عدم حضور موقتي و يا دائمي هر يك از مديران، به روند موفقيت خود ادامه دهد. مديران بايد باغبانان بذرهاي در حال رشد و پيشرفت باشند.

هر مديري بايد بداند خداوند بذرهاي پيشرفت را در نهاد هر انساني قرار داده است. هر يك از ما به جاي خود مهم هستيم و يك مدير خوب مي‌تواند اين بذرها را به ثمر برساند.

تجربه من درباره کارمندان اين است که آنها به طور کلي کاري را انجام مي‌دهند که شما مديران از آنها انتظار داريد. اگر شما انتظار داشته باشيد خوب کارکنند، آنها وظيفه خود را انجام مي‌دهند. برعکس اگر انتظار داشته باشيد ضعيف عمل کنند، آنها مجبور هستند اين گونه رفتار نمايند. من معتقدم کارمندان عادي که نهايت سعي خود را براي برآوردن انتظاراتي بالاي شما انجام مي‌دهند، بهتر از کارکنان رده بالايي هستند که اعتماد به نفس پاييني دارند. در افراد خود انگيزه ايجاد کنید تا توانايي‌هاي بالقوه آنها را شکوفا کرده و ميزان عملکرد ايشان ارتقا يابد.

مديراني که نمي‌توانند بر نياز به محبت خود غلبه کنند، هرگز نمي‌توانند افراد بهره‌وري بسازند در نتيجه گروه کاري آنها ضعيف مي‌ماند و در نهايت هرگز نمي‌توان برپايه افراد ضعيف يك تيم قوي و کارآمد ساخت. امتحان يك مدير، کاري که او مي‌تواند به تنهائي انجام دهد نيست، بلکه کاري است که کارکنانش بدون حضور او مي‌توانند انجام دهند.

گروه‌هاي ضعيف را آدم‌هاي عجيب تشکيل مي‌دهند. وجود چنين افراذي، سرگرم‌کننده و شادي‌آور است. بنابراين مديران نمي‌توانند در برابر اختيار داشتن چنين گروه‌هاي مقاومت کنند.

اين افراد جالب به طور کلي سه نوع هستند:

- افراد بذله گو
- افراد دست و پا چلفتي
- افراد عجيب و غريب

افراد بذله گو: فکر مي‌کنند يکي از وظايف آنها اين است که هر روز صبح يك لطيفه تازه ارائه بدهند و آن را با صدای بلند تعريف کنند تا روحیه افراد را بالا ببرند. اگر مشکلي پيش بياید آنها سعی مي‌کنند با شوخي از مشکل فرار کنند و اين وضعیت درهم و برهم را براي ديگران بگذارند تا آن را حل کنند.

افراد دست و پا چلفتي: آنها به همان اندازه که خطرناک هستند به همان اندازه نیز حضورشان در بين کارمندان عادي است. آنچه که باعث تعجب مي‌شود اين است که چرا مديران اين افراد را در جمع کارمندان تحمل مي‌کنند. از اين گونه افراد نمي‌توان انتظار داشت مشکلات را حل کنند.

افراد عجيب و غريب: آنها با شیوه جالب خود مي‌توانند به هر ساري برقصند، در شرایط بحراني پا به پای ديگر اعضاي سازمان نمي‌آیند، بلکه در عوض به گوشه امنی مي‌روند و تا وقتی گرد و خاک بخوابد، همان‌جا مي‌مانند. مدیری که چنین افرادی را استخدام مي‌کند، براي مدت طولانی نخواهد خندید و وقتی مشکلي پيش مي‌آید خواهد گریست، زیرا به يك دليل نمي‌تواند روي اين افراد حساب کند و آن اين است که او را تنها خواهند گذاشت.

شما خود را يك مدير با مسئولیت مي‌دانید؟ آیا شما کار درستي انجام مي‌دهید؟ آیا حل مشکل وظیفه شماست؟ بله و خير:
مطمئناً" شما باید بایستید و به مشکل هر يك از کارمندان خود گوش دهید و تا حد امکان با آنها مشورت کنید. اما هيچ مدير با کفایتي به کارمندان خود اجازه نمي‌دهد تا با مشکلي به دفترش بياید و حل نشده از دفتر خارج شود.

به یاد داشته باشید که عدم استفاده از استعدادهاي بالقوه افراد زيردست يك اشتباه مهلك است و اين اشتباه به وقت شما و کارآيي کارمندان لطمه مي‌زند. چه مدير يك شرکت بزرگ باشید و يا يك بخش اداري بزرگ، با خود بيندیشید که افراد در نبود شما، چگونه عمل خواهند کرد:

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

جدول ۲
اهداف جهت پيشرفت كارمند

راه‌هايي كه از طريق آن مي‌توانيم باعث پيشرفت آنها شويم.	جاهايي كه ممكن است افراد در آنجا دچار مشكل شوند؟
چگونه مي‌توانيم به افراد بياموزيم كه مشكلات خود را حل كنند؟	زمينه‌هايي كه ممكن است افراد در آنجا مواجه با مشكلات شوند.

جدول ۲
شکستن قدرت موانع

چگونه مي توان اين محدوديت ها را برطرف کرد؟	چه موانع پيش بيني نشده اي کارمندان ما را محدود مي کند؟

اشتباه مهلك ۲

سعي در کنترل نتايج به جاي تأثير بر افكار

واضح است مردم عملکرد متفاوتي دارند. بعضي از آنها بسيار بهره ورتر از ديگران هستند. بعضي افراد صرف نظر از محل کارشان، حال چه در اطاق تايپ باشند، يا ساختمان پردازش اطلاعات، يا به عنوان عامل فروش کار کنند و چه پرستار بيمارستان باشند، بيش از ديگران سودمند هستند.

تفاوت بين فرد موفق و ناموفق مشخص است:

فرد موفق عادت انجام کارهايي را که افراد ناموفق انجام نمي دهند، در خود افزايش داده است. بي شك عوامل زيادي بر موفقيت تأثير دارند، اما دليل اصلي آن خوب کار کردن اين افراد است. ما در موارد مختلفي ناموفق بوده ايم، زيرا تنها بر فعاليتي که افراد بايد انجام دهند و نتيجه مورد نظر تكيه کرده ايم. ما با آگاهي بر اينکه آن عملکرد از رفتار يا فعاليت نشئت مي گيرد فکر مي کنيم. آنها بايد روندی را که در قسمت اول مثال ۱ مشخص شده دنبال کنند.

مثال ۱

عکس العمل زنجیره دو سویه بهره وري
 فعاليت ← عادت ها ← نتايج ← موفقيت



احساسات فکر

يعني فعاليت، عادت‌ها، نتايج. اما ما عوامل اصلي را كه هنگام انجام فعاليت‌ها و تشكيل عادت‌ها بر افراد تأثير مي‌گذارد، نادیده گرفته‌ايم و در نهايت موفقيت اندكي به دست مي‌آوريم.

اين زنجيره بدین معناست كه پیشرفتي وجود ندارد، بلکه عملکرد و بهره‌وري زيادي كه هر مديري به دنبال آن است، محصول نهايي يك زنجيره دوطرفه است. اما اين زنجيره ابتدا از فكر كارمندان آغاز مي‌شود. دومين بخش مثال ۱ را مورد مطالعه قرار دهيد:

ابتدا يك فكر يا ایده بايد مورد قبول ذهن قرار گيرد. اين فكر سپس باعث ايجاد احساسات دروني فرد مي‌شود. اين احساسات به نوبت بر فعاليت تأثير مي‌گذارد. آن‌گاه فعاليت مفيد منتهي به يك سري عادت‌هاي عملي مي‌شود كه در نهايت روش‌هاي كاري باعث به وجود آمدن نتايج نهايي مي‌شوند. از اين زنجيره دوسويه استفاده كنيد تا تغيير اساسي در بيلان بهره‌وري شما ايجاد شود. وقتي از لحاظ فكري خود را ارزيابي مي‌كنيم، هيچ موردی ساده‌تر از استفاده از يك سيستم عددي نيست. ما در اینجا يك مثال ساده مي‌زنيم و اگر بتوانيم مفهوم آن را درك كنيم نظر درستي درباره نقش انگيزه انساني خواهيم داشت.

فرض كنيد يك كارمند توانايي خود را به كمك اعداد ارزيابي نمايد. او براي هر كاري نمره‌اي در نظر مي‌گيرد پس مي‌گويد:

"من كاري كه ريبس به عهده‌ام گذاشته را در شما ... مي‌بينيم" و اين جاي خالي را با شماره‌هاي "۱ تا ۵" پر مي‌كند. سپس به همين طريق شماره‌اي را براي خودش در نظر مي‌گيرد. اکنون اگر اين كارمند شماره خود را ۳ و شماره كار مورد نظر را ۳ بداند، كار بسيار دشوار مي‌شود. اين كار تمام انرژی او را مي‌گيرد اما نمي‌تواند آن را انجام دهد.

از طرف ديگر اگر فرد سختي كار را شماره ۱ يا ۲ بداند و ميزان توانايي خود براي انجام آن كار شماره ۳ ارزيابي كند، انجام كار برايش بسيار سهل و آسان است. يا اگر ميزان توانايي خود را شماره ۳ و سختي كار را شماره ۴ يا ۵ بداند انجام كار برايش غيرممکن مي‌نمايد و نمي‌تواند آن را انجام دهد. پس او اين كار را خيلي سخت مي‌داند و حتي نمي‌تواند آن را امتحان كند. به مثال شماره ۲ توجه كنيد:

مثال ۲

ارزيابي انگيزه شخصي با توجه به سختي كار

ارزيابي شخصي	كار
۵	۵ نمي‌توانم اين كار را انجام دهم
۴	۴ نمي‌توانم اين كار را انجام دهم

۳ مي توانم كار را انجام دهم	۳
۲ كار براي آب خوردن است	۲
۱ كار براي آب خوردن است	۱

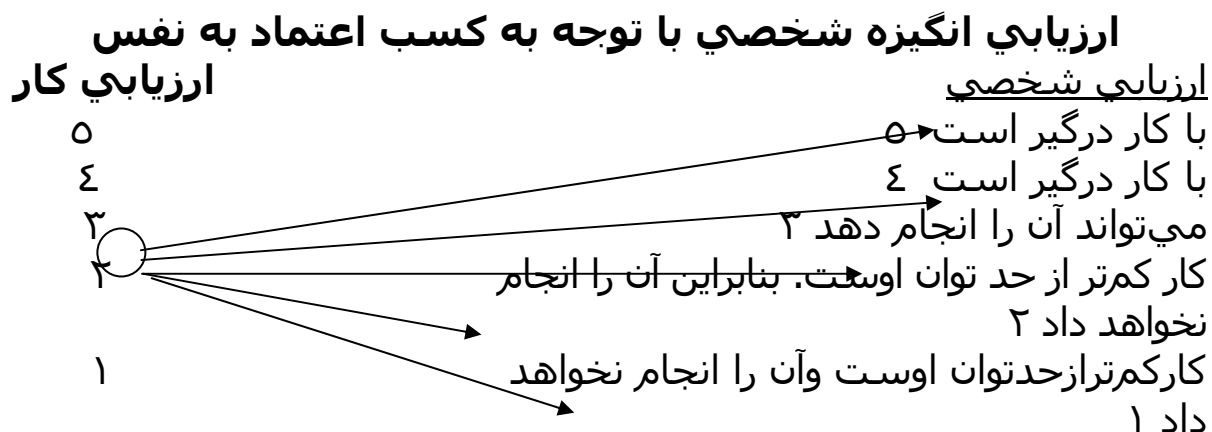
اگر چه ما ميزان کارآيي خود با اعداد نمي سنجيم، اما همان ارزيابي ذهني را از توانايي خود و ميزان سختي را با موقعيتي که با آن روبه رو مي شويم داريم و بر مبناي چنين شناختي، تصميم هاي مهم بسياري مي گيريم.

دومين سؤالي که مردم هنگام برخورد با يك مشکل جديد از خود مي پرسند اين است: "كار مورد نظر براي چقدر ارزش دارد؟" اگر افراد ارزش بالاتري براي كار قايل باشند، آن را انجام مي دهند. از طرف ديگر اگر انجام ندادن آن كار به نفع آنها باشد راحت آن را انجام نخواهند داد.

وقتي يك نفر مي پرسد: "اين كار براي ارزش دارد؟ در واقع منظورش اين است که چقدر اين عمل براي اعتماد به نفس مي آورد. من و شما بيش از هر چيز ديگري به دنبال کسب اعتماد به نفس هستيم. ما اگر از انجام کاري احساس غرور کنيم، آن را به مدت طولاني آن قدر انجام مي دهيم تا يك عادت شود.

افرادي که به پرسش: "چقدر اين كار براي ارزش دارد؟" پاسخ مي دهند به همان طريق به اين سؤال که: "چه فرصت هايي براي موفقيت دارم؟" نيز جواب مي دهند.

مثال ۳



اشتباه مهلك ۴

پيوستن به يك گروه اشتباه

من با گفتن اين كه به يك گروه اشتباه ملحق نشويد، نمي خواهم درباره از بين رفتن اعتماد به نفس در گروه صحبت كنم بلكه قصد دارم طرز فكر درست را ترويج كنم.

اگر شما از خود و يا مديران خود ضمير " آنها " را بشنويد، بايد علائم هشدار دهنده شروع به چشمك زدن كند، " آنها " چه افرا دي هستند؟ البته كه آنها بايد درون سازمان باشند. اما اگر اشخاصي به نام " آنها " در سازمان وجود داشته باشند، بايد حتماً زيردستان شما باشند.

وقتي يك مدير، ريبس ارشد خود را با ضمير " آنها " مي خواند، خود را از لحاظ فكري مدير نمي داند، همچنين حتي خود را در ميان گروه مديريت نمي بيند. بنابر اين بين اين كارمندان و ساير اعضاي تشكيلات يك خط مرزي مي كشد. او در برابر گروه مديران احساس عجز مي كند و مهمتر از همه در برابر كارمندانش عاجز است و همه آنها قرباني بيماري ضمير نامناسب او مي شوند.

افكار مسري مي توانند از يك كارمند به كارمند ديگر منتقل شوند. اگر اين افكار مثبت باشند از مسري بودن آن خوشحال مي شويد، اما نوع منفي آنها كشنده هستند.

اين افكار به خصوص هنگامي بسيار خطرناك هستند كه از بيماري نامناسبي نشئت گرفته باشند. تمام مديران بايد مشكلات بعدي را بشناسند و مراقب اين افكار باشند.

جدول ۵

مبارزه با بيماري استفاده از ضمير نامناسب

<p>چگونه مي توانم جلوي اين كار را بگيرم؟</p>	<p>چرا؟</p>	<p>چه وقت من از ضمائر خطرناك استفاده کرده‌ام؟</p>
<p>چگونه مي توانم در چنين شرايطي بهترين پاسخ ممكن را بدهم؟</p>	<p>چرا؟</p>	<p>چه وقت شنيدم ديگران از چنين ضميرهاي خطرناكي استفاده کرده‌اند؟</p>

استفاده از وفاداري مدیریت

انتظارات زياد از وفاداري مديران، ممكن است، بسته به طرز فکر و اعمال شما، باعث كمك يا ايجاد مزاحمت براي شما شود. بهتر است به اهميت و نقش وفاداري از شغل يك مدير، از نقطه نظر خود و تشكيلات، نگاه كنيد. چه موردی وفاداري را براي يك شغل، مهم و حياتي مي‌کند؟ آیا این مسئله بدین معنی است که شما باید با هر کاری که مؤسسه انجام می‌دهد موافق باشید؟ این وفاداري در بازار فروش به چه دردی می‌خورد؟ وفاداري بدین معنا نیست که من با هرچه شما می‌گوئید موافقت کنم یا این که باور داشته باشم همیشه حق با شماست. وفاداري عيني اينکه من با شما صرف نظر از اختلافات جزئي، آرمان‌هاي مشترکي داريم و براي

این آرمان‌ها شانه به شانه با تکیه بر ایمان محکم، اعتماد و پایداری و محبت یکدیگر می‌جنگیم.

ترفیع بیشتر از سطح اعتماد به نفس

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، 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.

اشتباه مهلك ۵

مدیریت یکسان بر افراد

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.

شیوه‌های ضعیف مدیریت

در اینجا به دام‌هایی اشاره می‌کنیم که مدیران به خاطر ضعف و فقدان آگاهی در آن افتاده‌اند:

رداي مديریت: 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 ابهت یک مدیر را فقط برتن او کرده‌اند. این رفتار به ظاهر مدیریتی نه تنها به مؤسسه کمکی نمی‌کند، بلکه به آن آسیب هم می‌رساند:

مديریت گروهی: 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:

مديریت 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.

حمله به بی‌گناه و گناهکار: 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 درباره‌ی چي صحبت می‌کنم."

مديریت مناسب افراد

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

چهار شیوه مدیریتی

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 مهلك، 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.

جدول ۶

مرور شیوه‌های مدیریت

<p>چگونه مي توانم اشتباه ها را اصلاح کنم؟</p>	<p>نتايج چه بوده اند؟</p>	<p>من از چه شيوه هاي مديريتي ضعيفي استفاده کرده ام؟</p>
<p>چگونه مي توانم از اين شيوه ها بهتر استفاده کنم؟</p>	<p>نتايج چه بوده اند؟</p>	<p>من چگونه از اين چهار سبك مديريتي استفاده کرده ام؟</p>

اشتباه مهلك ۶ فراموش کردن اهمیت سود

همان طور که گفته شد مدیریت يك هدف اصلي 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 شخصي مي‌تواند مدیریت را ارزیابی کند توانایی مدیریت برای سوددهی شرکت است. سود را يك شاخص بازده اقتصادی مي‌نامند و آن همان میزان پول مازادی است که بعد از تمام هزینه‌ها باقی می‌ماند.

هیچ شرکت یا مؤسسه‌ای نمی‌تواند بدون سود مازاد برهزینه 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 يك 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 سوي 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 آسیب پذیری 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 يك شرکت رابطه علت و معلولی بین فعالیت روزانه و سود را بشناسد، افراد آن شرکت قوی‌تر و کارآمدتر خواهند شد.

جدول ۷ مرور میزان سود

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؟

اشتباه مهلك ۷

تکیه بر مشکلات به جای اهداف

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 کرده 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 نتایجی 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 يك شناگر ناشی عمل می‌کنند. اگر شما يك شناگر را در يك قایق بگذارید او را يك مايل 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 مي‌جنگد، زودتر انرژی خود را از دست مي‌دهد و بالاخره در آب غرق مي‌شود. اما اگر يك شناگر حرفه‌اي را در چنين وضعيتي قرار دهيد، خواهيد ديد که او کار متفاوتي انجام مي‌دهد. ابتدا او آرام مي‌گيرد و روي آب شناور مي‌شود يا روي آب مي‌ايستد. اين شناگر ماهر براي نگهداشتن خود در آب از محيط و شرايط استفاده مي‌کند. سپس يك قسمت از ساحل را انتخاب کرده و بعد با يك فرصت مناسب هدف خود را در ساحل همواره جلوي نظرش قرار مي‌دهد و به طرف آن شنا مي‌کند. در طي اين حوادث، اين شناگر ماهر از آب يا محيط به عنوان وسيله‌اي براي رسيدن به نتيجه مطلوب استفاده مي‌کند. هرگاه ما هدف خود را رها کنيم، غرق خواهيم شد، زيرا قوه ابتکار خود را از دست مي‌دهيم.

“هيچ چيز خطرناک تر از اين فکر نيست که تنها يك پاسخ و راه صحيح براي کارها وجود دارد.” با مرور مشکلات خود و مشخص کردن اهداف واقعي خويش، از جدول زير براي تبديل چراها به چگونگي‌ها استفاده کنيد.

جدول ۸ مرور مشکلات- اهداف

حوزه‌هايي که مشکل در انجام است	اهداف واقعي من	چگونه مي‌تواند به من کمک کند؟	چگونه مي‌توانم به اهدافم برسم؟

اشتباه مهلك ۸

دوست به جاي رييس

اغلب اوقات مديران مي‌خواهند ساعت‌هاي متمادي دوست کارمندان باشند، سپس فردا به اداره بيابند و مدير آنها هم باشند. اين يك وضعيت گير کردن در دوراهي براي انتخاب اين رفتار و يا آن رفتار است، يعني شما بايد يا دوست باشيد يا مدير. در چنين شرايطي نمي‌توان شخصيت دوگانه موفقي داشت.

طبق تجربه من مديراني که به خاطر تمايل به دوستي و همزمان رييس کارمندان خود بودن مشکلات زيادي دارند افرادي هستند که پس از طي مدارج اداري، به موقعيتي رسيده که بايد حالا مدير اداري باشند که روزي

همرتبه آنها بوده‌اند. تركيب يك رابطه ريبس و مرئوسي با دوستان قديمي اغلب براي آنها يك مشكل سخت و دشوار است.

مديران موفق اين موضوع را براي خود حل مي‌كند در واقع با هر يك از دوستان قديمي خود در خلوت مي‌نشيند و به او مي‌گويد:

“يادت مي‌آيد روزي مي‌گفتم يك مدير خوب چه بايد بکند و چه نبايد؟ خوب وقتي من شنيدم براي اين پست انتخاب شده‌ام، هر نکته‌اي را که يادم مي‌آيد نوشتم و متن روي ميزم است به خود قول داده‌ام که حداقل هفته‌اي يك بار آن را مرور کنم. از آنجايي که روابط کاري ما تغيير کرده است، اميدوارم باعث بهتر شدن هر دوي ما شود. من به عنوان يك مدير مي‌خواهم حمايت لازم را از تو انجام دهم. در عوض از تو مي‌خواهم که کارآيي لازم را داشته باشي.”

بدین شکل مدير دست خود را باز مي‌کند و بدون استثناء تمام دوستان قديمي او از دیدگاهی که مدير جديد براي آنها مطرح کرده احساس راحتی و تحسين مي‌کنند.

اما براي مديري که سعي مي‌کند با افراد مانند دوست رفتار کند و نه ريبس چه اتفاقي مي‌افتد؟

پاسخ اين است که او نمي‌تواند مدیریت کند. زیرا ممکن است شيوه‌هاي مختلفی اجرا شود. اما اکثر اوقات هيچ مديری رخ نمي‌دهد. يکي از مديران اخيراً اشاره مي‌کرد که يك دوست حقوق يك مدير را مي‌گیرد در حالي که هيچ کار مديری انجام نمي‌دهد. پس يك فرآيند هرج و مرجي در سازمان شروع مي‌شود.

يك مدير هيچگاه نبايد نقش پدر يا مادر دوست يا روان‌پزشك را ايفا کند. اين نقش‌ها متعلق به ديگران هستند. وظيفه يك ريبس مدیریت بر زندگي کاري يك کارمند است و نه بیشتر. وقتي مديران مسئول رفتارها و يا کارهاي کارمندان مي‌شوند از وظايف و محدوديت‌هاي شغلي يك مدير فراتر مي‌روند و مسئوليت آن افراد را به عهده مي‌گیرند.

هيچ کس تا به حال نگفته که مدیریت کار ساده‌اي است. اگر اين طور بود هر کسي مي‌توانست اين کار را انجام دهد و مدير بیشتر از ساير کارمندان حقوق نمي‌گرفت. مديران نه تنها بايستي تصميم‌هاي سختي درباره کارمندان بگیرند. بلکه بايد تصميم‌هاي مشکلي بگیرند که نظم و اصول شخصي و گاهي اوقات خانواده آنها را تحت تأثیر قرار دهد. شما از گرفتن چه نوع تصميم‌هاي مديری خودداري مي‌کنند؟

اين اقدام مشكل را در جدول شماره ۹ فهرست‌بندي کيند. آنها را بررسی کنید و عواقب انجام ندادن وظايف مورد انتظار يك مدير را دريابيد.

جدول ۹

مرور کانون مشکلات مدیریت

تصميم‌هاي سخت در رابطه با مردم که من از گرفتن آنها اجتناب مي‌کنم	راه انجام اين عمل

اشتباه مهلك ۹

ناتواني در ايجاد استانداردها

بسياري از مديران به ايجاد استانداردها علاقه‌اي ندارند. در حقيقت شايد آنها مي‌خواهند رويهم رفته از اين موضوع دوري کنند زيرا استانداردها را وسيله‌اي براي قرار دادن قانون‌هاي کيفري مي‌دانند که براي تنبيه افراي که در توليد کوتاهي مي‌کنند، يا افراي که از آنها قابليت ندارند، به کار مي‌برند.

افراي که چنين تعريف منفي از اين کلمه دارند، يکي از عوامل مهم براي دست يافتن به يك شرکت با مدیریت خوب را به درستي درک نمي‌کنند. هر يك از ما صرف نظر از طبقه اقتصادي و اجتماعي يکسري اصول خاصي داريم که ما را از هم‌رديف‌هاي خود جدا مي‌کند و يك غرور شخصي در ما ايجاد مي‌کند. چه کسي اين استانداردها را ايجاد مي‌کند؟

يك شرکت موفق در بخش اداري سياست‌هايي دارد که البته توسط مدیریت وضع و اجرا مي‌شود زيرا اگر مديران از انجام چنين سياست‌هايي سرباز زنند، کارمندان نیز از آنها پيروي کرده و در آخر حاصل کار کمتر از حد مطلوب خواهد شد.

اگر استانداردها به درستي اجرا شوند، کارمندان درخواهند يافت که به طور دقيق با چه افراي سروکار دارند. راحتی و اطمینان در نتیجه اجراي درست استانداردها بدست مي‌آيد. اگر اين استانداردها اعلام شده با استاندارد واقعي که توسط مدیریت بيان مي‌شود هماهنگ باشد مي‌تواند در افراد سازمان ايجاد غرور کند. تنها وقتي استانداردها تأثیر مطلوب را بر عملکرد کارکنان دارند که مديري آنچه را که فراگرفته اعمال کند. نمي‌توان عباراتي را گفت و کار ديگري انجام داد. الزاماً مي‌توان عملکرد افراد را از روي چهار زمينه اصلي سنجيد: کميت، کيفيت، عامل وقت و هزينه. به منظور ايجاد افزايش اعتماد به نفس کارمندان از استانداردها مي‌توان به عنوان امتيازي براي رفع فشارهاي وارده بر مدير استفاده کرد. اگر اين

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 قرارداداد مانند گذشته به معنای موافقت‌نامه‌ای است که برپایه تفاهم، وفاداری خوب و تعهد دو جانبه است که امروزه ما این توافق‌نامه‌ها را يك پیمان می‌نامیم. پیمان به مراتب بهتر از چیزی است که ما آن را قرارداداد می‌دانیم. در این پیمانها شرکت ضمانت می‌کند که کارمند طبق توافق با استانداردهای موجود، از يك 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.

يك 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 استانداردی عنوان شده است؟ آیا نوشته‌ها واضح و خوانا هستند؟ پاسخ هر يك از این سؤالها باید تنها يك آری باشد. از جدول شماره ۱۰ به عنوان راهنما استفاده کنید.

جدول ۱۰
ارزیابی استانداردها

شیوه وضع استانداردها	زمینه‌هایی که باید استانداردها را در آنها وضع کرد
کمیت کیفیت عامل وقت هزینه	
کمیت کیفیت عامل وقت هزینه	

اشتباه مهلك ۱۰

عدم موفقیت در آموزش به کارکنان

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

۱- از سوق دادن افراد از سطح ابتدایي 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 کارایی 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 پیش‌زمینه: این فعالیت‌ها قبل از عملکرد واقعی کارمندان روی می‌دهد و به عنوان راهنما یا استانداردهایی برای ارزیابی رفتار آینده کارمند به کار می‌روند 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:

جدول ۴

فرمول پار (عملکرد در سطح استانداردها یا بالاتر)
اعمال پیش‌زمینه ← عمل ← نتایج ← رفتار آینده

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 به‌درستی انجام دهد.
- این سه دلیل عدم کارایی افراد، تعهدات اصلی ما را به کارکنان مشخص می‌کند.

شرح شغل

وقتي کارمندان شرکتي را مي بينيم که از ما براي افزايش بهره وري خود مشاوره مي خواهند، اغلب فکر مي کنيم آن کارمندان با التماس مي گويند: "من گودال شما را مي کنم، اما فقط بگويد به چه پهنا، چه عمقي، چه طولی و چه جهتي؟"

هرگاه مي شنوم مديری مشکلات را با کارمند ربط مي دهد که وظايفي را نتوانسته انجام دهد، از او مي پرسيم "چه زماني با اين کارمند براي کار مصاحبه کردی؟ آیا کتاب شرح وظايف را به او داده اي؟"

تهیه کتابچه شرح وظايف مشاغل به کنترل راحت سازمان او کمک مي کند:
۱- اين کتابچه شرح وظايف را به کارمند مي گويد: دقيقاً از او چه انتظاري داريد.

۲- اين کتابچه شرح وظايف را دقيقاً به شما نيز مي گويد: از کارمند چه انتظاراتي داريد.

من به شما توصيه مي کنم وقتی فرد جديدي را به کارکنان خود اضافه مي کنيد، از او انتظار فکر کردن نداشته باشيد بلکه او را براي کاری که بايد انجام دهد استخدام کنيد. البته او بايد براي خود صاحب فکر باشد. با اين کار به او ياد مي دهيد که چه طرز فکري داريد. توصيه هاي خود را در عمل نشان دهيد:

بعد از اينکه مطمئن شديم کارمند ما مي داند که وظيفه اش چيست و چه فعاليت هايي را بايد انجام دهد تا کار را با موفقيت به پايان ببرد، قدم منطقي بعدي براي رسيدن به سطح عملکرد مطلوب (PAR) را با روش آموزشي برمي داريم.

متأسفانه اکثر ما در کار مديريت، وظيفه آموزشي خود را نادیده مي گيريم. اين غفلت به چهار دليل عمده روي مي دهد.

۱- ما خيال مي کنيم افراد وقتی به ما ملحق مي شوند مهارت هاي لازم را دارند.

۲- هيچکس يك مدير را آموزش نداده او به خاطر نظم و استعداد شخصي تا اين حد ارتقاء يافته است.

۳- ما نمي دانيم چه موردی براي اصلاح کردن رفتار و شکوفا کردن مهارت ها لازم است.

۴- در شرکتهای بزرگي که قسمت آموزش وجود دارد، مديران اغلب فکر مي کنند که وظيفه آموزش کارمندان با اين بخش ها و سازمان هاي آموزشي است نه به عهده آنها.

تعليم و تربيت

فراهم کردن علم، هدف تعليم است. تربيت، علم و اطلاعات در اختيار افراد قرار نمي دهد. بلکه از اين علم به عنوان وسيله استفاده مي کند. هدف يك برنامه تربيتي يا آموزشي عمل است. تربيت بايد سازمان يافته تر از تعليم باشد، زيرا نتيجه يك علم و اطلاعات سازمان نيافته گيجي و ابهام است. افراد گيج هرگز نمي توانند درست کار کنند. بنابر اين يك برنامه تربيتي که به خوبي توضيح داده نشده به خودي خود ناموفق مي ماند.

آموزش کلاسي

هر وقت امکان دارد، زمينه هاي اوليه آموزش گروهی را فراهم کنید. زيرا از لحاظ اقتصادي اين گونه آموزش ها به صرفه تر است. اگر شما ۱۰ نفر را در يك گروه قرار دهید به جاي ۱۰ ساعت ۱ ساعت از وقت مربي يا مديریت را براي آنها منظور مي نماييد. ما بعد از مطالعه فرمول هاي آموزشي درسي اين فرمول را پيشنهاد مي کنيم: کشف، يادگيري و استخراج اطلاعات. **کشف:** اين مرحله مي گويد که ما بايد نياز به مطالب را در ذهن مخاطب کشف کنيم. مدرس مي تواند ذهن دانشجو را بخواند، مي تواند دانشجويان بيشتري داشته باشد.

يادگيري: اگر مربي به درستي ذهن دانشجويان را بخواند، اين مرحله مي تواند به يادگيري منتهي شود.

استخراج اطلاعات: مرحله استخراج آگاهي ها بدین منظور طراحي شده تا تجربيات عملي را در اختيار کارآموز قرار دهد، که اين کار باعث شرکت بيشتري کارآموزان مي شود. رايج ترين شيوه اي که در اين جامعه مورد استفاده قرار مي گيرد، شيوه تمرين، نقش بازي کردن و مطالعه مثال ها و موردهاست. مرحله استخراج اطلاعات بستري را براي تلاش هاي افراد بي تجربه فراهم مي کند تا بتواند به درستي فعاليت کنند.

دخالت در ميل و توانايي

پنج گروه از افراد هستند که تمايل فرد را براي توليد از بين مي برند: همکاران، خانواده، دوستان، مشتريان، مديران. **همکاران:** همکار، زندگي را براي يك تازه وارد سخت مي کند، به خصوص اگر دسته کوچکی از افراد منحرف درون نيروي کاري باشند. **خانواده:** مانع مشکل ساز بعدي ممکن است در خانه به انتظار فرد نشسته باشد.

دوستان: افراي که کارمند رابطه بسيار نزديک با آنها دارد، مي توانند افراد پستي شوند و تمايل او را براي 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 يك از ۱۳ اشتباه مهلك می‌شویم میل و توانایی افراد زیردست خود را کم می‌کنیم. پس وظیفه خود را به عنوان يك مدیر انجام دهید و از آموزش افراد خود غافل نشوید. برای مرور این موقعیت از جدول شماره ۱۱ استفاده کنید.

جدول ۱۱
مرور آموزش

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؟

اشتباه مهلك ۱۱ نادیده گرفتن بي کفایتي کارمندان

وقتي شما به مشخصات يك مدير واقعاً موفق نگاه مي‌کنيد، بدون استثنا در مي‌يابيد که مديران موفق بي‌کفایتي کارمندان را نادیده نمي‌گیرند. اگر ما با بي‌دقتي دنبال راه آسان باشیم، چقدر راحت مي‌توانيم از انجام شدن نامناسب يك کار چشم پوشي کنیم، ما به عنوان يك مدير به چند دليل به اين دام مي‌افتيم:

۱- چون فکر مي‌کنيم بايد محبوب باشيم به دنبال محبوبيت در اداره مي‌گرديم.

۲- زيرا اميدواريم اگر از اين مشکل چشم‌پوشي کنیم به خودي خود مشکل حل مي‌شود.

۳- براي اينکه توان يا ميل برخورد با ديگران را نداريم.

برخورد مثبت نیازمند اين است که مدير به سرعت قبل از بیشتر شدن مشکل، واکنش نشان دهد. وقتي براي اولين بار خطايي را در کارمند ديديد، که ممکن است در آینده به يك مشکل جدي تبديل شود، به سرعت آن را در ليست کارهايي که بايد انجام دهيد منظور نماييد و خيلي فوري با آن برخورد کنید.

- تنبيه هدف نيست.

- هرگز با عصبانيت با کارمندان برخورد ننماييد.

- بلافاصله برخورد کنید.

- در خلوت با شخص خاطي برخورد کنید.

- دقيق باشيد.

- از اطلاعات استفاده کنید.

- واضح سخن بگويد.

- تغيير رفتار ايجاد کنید.

- تقويت رفتار را پيگيري کنید.

از جدول شماره ۱۲ براي مشخص کردن وضعيت افرادي که بايد با آنها برخورد کنید استفاده نماييد. شيوه‌هايي که در اينجا يادگرفته‌ايد به شما کمک مي‌کنيد که به طور مؤثر وضعيت را اصلاح کنید.

جدول ۱۲

راهنماي چگونگي برخورد با کارمند

تغيير رفتار مطلوب	چرا اين فکر را مي‌کنم؟	اين رفتار باعث شده چه فکري بکنم؟	آنچه مشاهده کرده‌ام	رفتارهايي که بايد با آن برخورد کنیم

--	--	--	--	--

اشتباه مهلك ۱۲

قدرداني صرف از كارمندان برجسته

اگر شما همه افراد برجسته را در بخش صنعت خود به كار بگيريد و آنها را براي شركت خود استخدام كنيد، در پايان سال تنها يك نفر مقام درجه اول را به خود اختصاص مي‌دهد. تمام شركت‌هاي سودآور تجربيات خود را بر پايه كارمندان متوسط قابل اعتماد و خوب همراه با تعداد اندكي كارمندان برجسته بنا مي‌سازند. شما چه با بخش فروش سروكار داشته باشيد و چه بخش روابط عمومي يا حسابداري، اگر عملکرد افراد خود را اندازه گيري كنيد، به حقيقت اين گفته پي خواهيد برد.

با اين وجود در يك شركت نمونه همه قدرداني‌هاي شركت براي تعداد خاصي از فوق ستارگان برجسته است. اکنون توليدكنندگان متوسطي كه براي سوددهي شركت اصل كار را انجام مي‌دهند چه مي‌شوند؟ آنها همه به حد نصاب سودآوري مي‌رسند اما در اكثر موارد به جاي اين كه به عنوان برنده با آنها رفتار شود هيچ كس قدر آنها را نمي‌داند.

وقتي شركتي به افراد تنبل برابر سودمندترين افرادش حقوق مي‌دهد باعث ركود فعاليت آنها مي‌شود، عزت نفس آنها را از بين مي‌برد و باعث مرگ بهره‌وري مي‌شود. وقتي همه افراد حقوق يكسان داشته باشند، آنها به سرعت بي حال و كسل مي‌شوند. وقتي درك شخصي افراد را به سوي هدفشان سوق دهد، مديريت به بهترين نحو عمل کرده است. هر يك از افراد در هر ماه بايد به خاطر دست يافتن به اهدافشان مورد قدرداني قرار گيرند. جايزه تقريبا مي‌تواند هر چيزي محسوب شود البته تا جايي كه در حوزه سياست‌هاي شركت بگنجد اما بايد شخصي، به موقع و پيوسته باشد. هيچ‌گاه اهداف خود را براساس آنچه كارمندان ادعاي انجامش را دارند، تعيين نكنيد. اگر هر سازماني دستاوردهاي يك رقابت را دنبال كند،

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 کارمندانش 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 ۱۲ لیست نمایید، آنها را به کار بگیرید و سپس تسریع در میزان بهره‌وری را به چشم خواهید دید.

دوری از اشتباه مهلك 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.

جدول ۱۳
مرور قدرداني

چگونه مي توانم فرصت بيشتري براي قدرداني از افراد ايجاد كنم؟	چگونه كاركنان من مي توانند در حال حاضر مورد قدرداني قرار گيرند؟

اشتباه مهلك ۱۳

سعي در تحت نفوذ قراردادادن ديگران

اساس يك مديريت موفق مي تواند اينها باشد:

- ۱- مديريت هنر نيل به اهداف از پيش تعيين شده از طريق يا به وسيله ديگران است.
- ۲- هدف مديريت برنامه ريزي براي ادامه کار حتي در زمان عدم حضور مديران است.
- ۳- سودآوري براي ادامه کار، خدمات به مشتريان و تعهد كاركنان.
- ۴- افراد برمبناي عادات رفتاري خود، موفق مي شوند يا شكست مي خورند.
- ۵- پاسخ به دو پرسش اساسي كاركنان: الف) فرصت هاي موفقيت من چيست؟ ب) براي كسب اعتماد به نفس در كجا مي توانم اعتبار و ارزش به دست آورم؟
- ۶- ترغيب افراد به رفتار درست.
- ۷- كارکردن بروي عملکرد و از آن مهمتر الگوهاي فكري.
- ۸- مديريت كاري است فكري نه عملي.

تغيير طرز فكرها

ما به عنوان يك مدير مي‌توانيم طرز فكر افرادمان را تغيير دهيم. نظرات و طرز فكرها با تغيير شرايط متحول مي‌شوند. از آن جايي كه وقتي محيط هر انساني تغيير مي‌كند طرز فكر او نيز متأثر از آن عوض مي‌شود، به عنوان يك قاعده كلي، هر عملي كه در محيط كارمندان از شما سربزند، روي افكار آنها تأثير مي‌گذارد. بخش مشكل‌ساز تلاش براي تغيير طرز فكرها اين است كه تغييرات مذكور مدت زيادي به طول نمي‌انجامند.

راه ديگر تغيير افكار استفاده از دانش، ايده‌ها، تعليم و آموزش است كه نسبت به تغيير شرايط يا محيط تأثيرات بلندمدتي دارند. زيرا ايده‌اي كه ريشه گرفته است پايدار مي‌ماند. گفتيم كه مديريت يك كار فكري است نه عملي و مدير بايد درباره افرادش فكر كند. هر مديري نقش فروشنده‌اي را دارد كه آتیه‌اش افراد تحت نظارت او هستند. در تاريخ تمام صنايع ما تنها به سه شيوه: "ترس، پاداش و اعتمادسازي" براي ترغيب كاركنان، به توليد بيشتر دست يافته‌ايم. در اكثر قسمت‌ها اغلب دو عامل "ترس و پاداش" مورد استفاده قرار گرفته‌اند كه بيشتر نتيجه عكس داشته است، زيرا باعث جريان کوتاه مدت فعاليت و عدم گروه‌سازي مي‌شود.

اعتماد سازي با شيوه ترس و پاداش از نظر تحت نفوذ و تسلط قرار دادن كارمندان فرق مي‌كنند. الزاماً هر تلاش مديريتي در يكي از اين دو مقوله جاي مي‌گيرد:

تحت نفوذ قرار دادن يا سازندگي: افراي كه ديگران را تحت نفوذ قرار مي‌دهند بسيار بيشتر از افراد سازنده هستند. البته تحت تسلط گرفتن جزيي از طبيعت انسان است. تحت نفوذ قراردادادن ديگران با استفاده از ايجاد ترس يا تشويق باعث بروز نتايج فوري مي‌شود كه البته با مشكلات بلندمدتي همراه است. تنها راهي كه من براي دوري از نفوذ برديگران مي‌شناسم، تشخيص خط فكري است كه قبل از آن ايجاد مي‌شود. اعمال مديران مانند فروشنندگان دقيقاً ناشي از الگوهاي فكري آنهاست.

كسي كه اعتمادسازي مي‌كند تشخيص مي‌دهد اگر افراد در سطح مطلوب كار نمي‌كنند، به اين دليل نيست كه نمي‌خواهند موفق شوند. او مي‌داند كه عدم اطمينان باعث کاهش كارآيي مي‌شود. بهره‌وري منعكس كننده اطمينان افراد به خود، مؤسسه، و محصولات خدماتي است كه ارائه مي‌دهند. استفاده از انگيزه ترس و پاداش اين خصوصيات ضروري را در افراد از بين مي‌برد.

شيوه‌هايي را كه تا به حال استفاده کرده‌ايد در جدول ۱۴ مرور كنيد. هر وقت شما ايده‌اي طرح مي‌نمائيد كه احساس مي‌كنيد شما را در حفظ

بودجه تعيين شده به رسيدن به سوددهي لازم و دست يافتن به هدف خود كمك مي‌كند، اين سؤال‌ها را از خودتان پي‌رسيد:

۱- آيا اين طرح باعث ايجاد و اطمينان در كاركنان من مي‌شود؟

۲- آيا باعث اطمينان مردم به محصولات و خدمات ما مي‌شود؟

۳- آيا باعث اطمينان مردم به شركت مي‌شود؟

اينها سؤال‌هايي هستند كه كارفرماها بايد از خود پي‌رسند. آنها همچنين سعي مي‌كنند با اعتمادسازي در ديگران يا تحت نفوذ قرار دادن آنها به مسائلي بپردازند كه در جدول ۱۴ فهرست آنها آمده است.

اگر هرايده‌اي به هر ترتيب اطمينان را در اين سيستم كم كند ايده بدی است. پس، از اين روش استفاده نكنيد. به دنبال ديده‌گايي باشيد كه در اين سه زمينه فوق ايجاد اطمينان كند.

جدول ۱۴

مرور اعتماد سازي

چه كار بايد انجام دهم تا وضعيت را اصلاح كنم؟	چگونه اين شيوه‌ها مؤثر بوده‌اند؟	چگونه من با استفاده از شيوه‌هاي زير سعي گرده‌ام تا افكار افراد را تغيير دهم؟
		ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازي:
		ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازي:
		ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازي: