

فلاصه كتاب

۱۳ اشتباه مهلك مديران

و طريقه اجتناب از آنها

دابلو. استيون بران

مترجم: لعيا موساىا

نسل نوانديش

پاييز ۸۱

۱۳ اشتباه مهلك مديران

مقدمه

اين كتاب در مورد تكميل مهارت‌هاى رهبرى و مديريت، در راستاى پيشگيرى از اشتباهات رايجى است كه مديران درباره‌ى كاركنان تحت كنترل خود، انجام مى‌دهند. در حقيقت مديران از زمانى كه قابيل سعى كرد هاييل را تحت سلطه‌ى خود قرار دهد، چنين اشتباهاتى را مرتكب شده‌اند. اين اشتباهات اگر براى شما خطرناك نباشد، براى مؤسسه شما مهلك مى‌باشد، اما اگر بدانيد اين خطاها چه هستند نبايد هيچگاه چنين اشكال‌هاى در ماهيت، روش و قضاوت اداره‌ى خود داشته باشيد. خوشبختانه اين اشتباه‌ها خيلى زياد هم نيستند و من فقط سيزده اشتباه مهلك را شناخته‌ام. در ميان صد مؤسسه‌اى كه گروه فورچون در كشورهاي آمريكا، كانادا و استراليا با آنها كار مشاوره انجام داده است، ما با دقت تمام اشتباه‌هاى رايجى را كه در شرايط كارى سخت اتفاق مى‌افتد، فهرست‌بندي كرده‌ايم. عبارت‌هاى كه براى تشریح اين موقعيت‌ها به كار مى‌رود، متفاوت هستند. اما مشكلات شناسايى شده كم هستند. اين كتاب سيزده تله رايج را طوري نشان مى‌دهد كه هرگز دوباره گرفتار آن نشويد.

اشتباه مهلك ۱

عدم مسئوليت پذيرى

عوامل اصلى موفقيت تجارى چيست؟

- ۱- كيفيت يا محصول منحصر به فرد.
- ۲- زمان بندي مناسب.
- ۳- سرمايه كافي.
- ۴- منابع انساني.
- ۵- مديريت كارآمد.

اگر عامل پنجم وجود نداشته باشد، چهار عامل ابتدايى نيز نخواهند بود. چرا؟ به تأثيرى كه عامل پنجم روى چهار مورد اول دارد توجه كنيد. بدون مديريت كارآمد نيمى‌توان درباره خصوصيات محصول و زمان مناسب معرفى آن به بازار تصميم درستي گرفت. شركتى كه مديريت مناسبى نداشته باشد نيمى‌تواند سرمايه كافي داشته باشد. و حتى اين سرمايه را در صورت داشتن حفظ كند. علاوه بر اين براى جذب بهترين افراد و سرپرستى و پيشبرد كارى آنها به يك مديريت خوب نياز است.

در تجارت هر موردى با مديريت شروع مى‌شود و پايان مى‌پذيرد و براى اينكه به طور مؤثر كار كنيم مدير بايد مسئول باشد. وقتى هري ترومن رييس جمهور آمريكا بود در دفتر خود شعارى داشت كه مى‌گفت: "مقصر خود شما هستيد"

هر مديرى بايد چنين شعارى داشته باشد. اگر شما به سازمان خود توجه داريد ولى كارمندان خود را دوست نداريد، آنها را مقصر ندانيد. اگر روش كارى خود را دوست نداريد اشتباه را در خود جستجو كنيد نه در بازار. اگر از درصد سود خود راضى نيسديد تورم را مقصر ندانيد بلكه به عملکرد خود با دقت نگاه كنيد. يك مدير بايد جلوى اشتباهات خود را بگيرد و اگر شما اين كار را نكنيد در نهايت اين اشتباهها هستند كه شما را از حركت باز مى دارند. يك مدير كارآمد براى رسيدن به نتيجه بايد مسئوليت پذير باشد.

يكى از مسائل مهم مسئوليت پذيرى، توانايى قبول اين مطلب است كه ما همه چيز را نمى دانيم. مديران ضعيف هيچگاه اين دو كلمه را نمى گويند "من نمى دانم" و در عوض مى گويند "بگذار بعداً مى گويم" و سعى مى كنند براى حفظ آبرو نصف روز را به دنبال جواب بگردند. ديگران فروتنى مى كنند و مى گويند "من فكر مى كنم اگر خودت دنبال اطلاعات بگردى شايد برايت بهتر باشد" بعضى به راحتى دروغ مى گويند و اميدوارند حدسشان درست باشد.

به عنوان مدير بايد به كارمندان خود بهفمانيم كه برده نمى خواهيم، بلكه مى خواهيم با هم در يك رابطه دوسويه كار كنيم كه از طريق آن هريك از افراد بتواند نيازهاى شخصى خود را برآورده سازد. اولين قدم براى برقرارى اين ارتباط اين است كه يك مدير درون گرا باشيم و مسئوليت كارهاى شخصى خود را به عهده بگيريم.

از جدول ۱ براى صورت بردارى اين مسئوليتها در موقعيتهاى رهبرى استفاده كنيد.

جدول ۱

فهرست مسئوليت شخصى

<p>چه كارهايى بايد انجام دهيم؟</p>	<p>من بايد در چه زمينههايى پاسخگو باشم؟</p>
------------------------------------	---

اشتباه مهلك ۲

عدم موفقیت در ایجاد پیشرفت کارمندان

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 مهلك 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.

جدول ۲

اهداف جهت پیشرفت کارمند

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

جدول ۳

شکستن قدرت موانع

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

اشتباه مهلك ۳

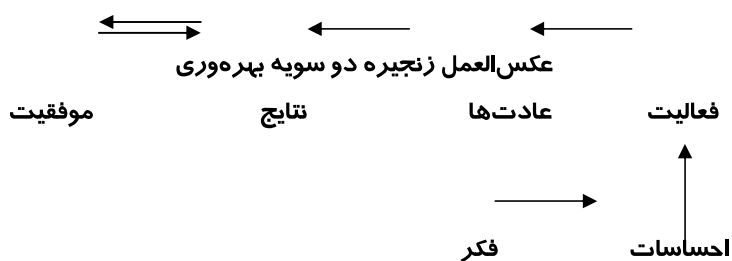
سعی در کنترل نتایج به جای تأثیر بر افکار

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 فعالیتی 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:

مثال ۲

ارزیابی انگیزه شخصی با توجه به سختی کار

کار	ارزیابی شخصی
۵ نمی‌توانم این کار را انجام دهم	۵
۴ نمی‌توانم این کار را انجام دهم	۴
۳ می‌توانم این کار را انجام دهم	۳
۲ کار برام آب خوردن است	۲
۱ کار برام آب خوردن است	۱

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.

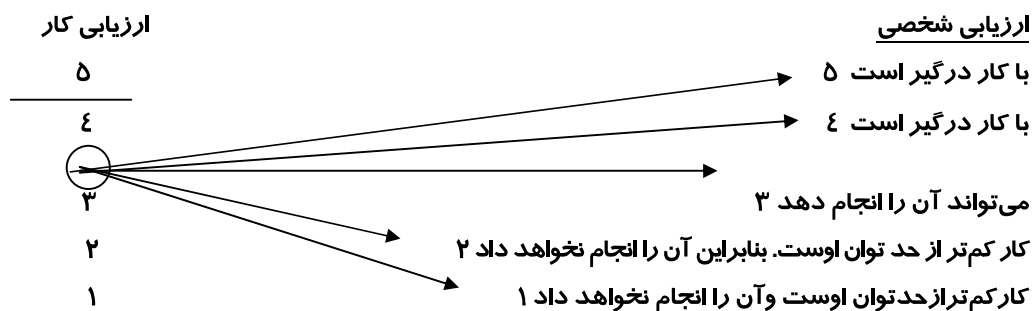
دومین سؤالی که مردم هنگام برخورد با یک مشکل جدید از خود می‌پرسند این است: “کار مورد نظر برایم چقدر ارزش دارد؟” اگر افراد ارزش بالاتری برای کار قایل باشند، آن را انجام می‌دهند. از طرف دیگر اگر انجام ندادن آن کار به نفع آنها باشد راحت آن را انجام نخواهند داد.

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.

مثال ۳

ارزيابي انگيزه شخصي با توجه به كسب اعتماد به نفس



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 افرادي هستند؟ البته كه آنها بايد درون سازمان باشند. اما اگر اشخاصي به نام " آنها " در سازمان وجود داشته باشند، بايد حتماً زير دستان شما باشند.

وقتي يك مدير، رييس ارشد خود را با ضمير " آنها " مي خواند، خود را از لحاظ فكري مدير نمي داند، همچنين حتى 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 مهم تر از همه در برابر كارمندان عاقل 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 بيمارى استفاده از ضمير نامناسب

چگونه مى توانم جلوى اين كار را بگيرم؟	چرا؟	چه وقت من از ضمير خطرناك استفاده كرده‌ام؟
چگونه مى توانم در چنين شرايطى بهترين پاسخ ممكن را بدهم؟	چرا؟	چه وقت شنيدم ديگران از چنين ضميرهاى خطرناكى استفاده كرده‌اند؟

استفاده از وفادارى مديریت

انتظارات زياد از وفادارى مديران، ممكن است، بسته به طرز فكر و اعمال شما، باعث كمك يا ايجاد مزاحمت براى شما شود. بهتر است به اهميت و نقش وفادارى از شغل يك مدير، از نقطه نظر خود و تشكيلات، نگاه كنيد. چه موردى وفادارى را براى يك شغل، مهم و حياتى مى كند؟ آيا اين مسئله بدین معنی است كه شما بايد با هر كارى كه مؤسسه انجام مى دهد موافق باشيد؟ اين وفادارى در بازار فروش به چه دردى مى خورد؟ وفادارى بدین معنا نيست كه من با هر چه شما مى گوييد موافقت كنم يا اين كه باور داشته باشم هميشه حق با شماست. وفادارى عينى اينكه من با شما صرف نظر از اختلافات جزئى، آرمان‌هاى مشتركى داريم و براى اين آرمان‌ها شانه به شانه با تكيه بر ايمان محكم، اعتماد و پايدارى و محبت يكدگر مى جنگيم.

ترفيح بيشتري از سطح اعتماد به نفس

يكي از دلايل اصلي روابط نامناسب در كار مديران، عمل شايع ترفيح از يك سطح به رتبه‌هاي بالاتر است. اين ترفيح طبق اين شرايط روي مي‌دهد: شخصي در يك حوزه اداري يك مجري بلندمرتبه است. ترفيح تنها پاداش عاقلانه براي اين فرد است. پس شركت او را براي مديريت فرامي‌خواند. در حالي كه من معتقدم ترفيح از يك رتبه به رتبه ديگر بايد به گونه‌اي انجام گيرد كه باعث حفظ صلاحيت و ميزان اعتماد به نفس در فردي شود كه به‌تازگي به عنوان مدير منصوب شده است. به طور قطع او بايد مشكلات نيروي كار را درك كند، و بايد به همان اندازه مشكلات نيروي كار را درك كند، اما بايد به همان اندازه مشكلات مديريت را نيز بشناسد كه در اغلب موارد اين كار را انجام نمي‌دهد. شركت‌هاي بسيار اندكي هستند كه به اين وضعيت پي‌مي‌برند و سعي مي‌كنند با فرستادن مديران مستعد به دوره‌هاي آموزشي اين مشكل را حل كنند.

يك شركت بايد پله‌هاي مياني را فراهم كند تا مديران خوب و مستعد زير آب نروند. طريقه ايجاد چنين پله‌هاي مياني به گستردگي يك شركت يا بخش اداري بستگي دارد. اما اصول كار در تمام موارد يكسان است. به عنوان مثال به مديران جديد، به ترتيب، مسئوليت‌هاي جديد بدهيد. اين مدير جديد مي‌تواند ابتدا دستيار مدير فعلي شود يا هنگام غيبت تصدي كارها را در دست بگيرد. شركت‌هاي بزرگ مي‌توانند شغلي تحت عنوان دستيار مدير ايجاد كنند. در تمام موارد بايد به اين افراد اطلاعاتي درباره مسئوليت و حوزه فعاليت نشان بدهيد.

اشتباه مهلك ۵

مديريت يكسان بر افراد

مديري كه سعي مي‌كند به كارمندان خود به يك طريق و با استفاده از يك روش سرپرستي نمايد بايد خود را آماده رويارويي با ناکامي‌ها كند. چنين فردي هرگز در كار خود موفق نخواهد شد. البته نمي‌داند چرا!..... اما يك مدير موفق، تفاوت‌هاي ذاتي شخصيت افرادش را مي‌شناسد و با آگاهي از نقاط ضعف و قوت آنها به صورت نفر به نفر بر آنها رياست مي‌كند.

شيوه‌هاي ضعيف مديريت

در اينجا به دام‌هاي اشاره مي‌كنيم كه مديران به خاطر ضعف و فقدان آگاهي در آن افتاده‌اند:

رداي مديريت: اين ضعف مديريتي ناشي از ديدگاه كارفرما نسبت به جاگاه خود است. اغلب مديران به مسئول جديد آموخته‌اند كه نقشي درخور يك مدير ايفا كند. چنين مسئول‌هايي چنان قيافه ريبس به خود مي‌گيرند كه انگار رداي با ابهت يك مدير را فقط برتن او كرده‌اند. اين رفتار به‌ظاهر مديريتي نه تنها به مؤسسه كمكي نمي‌كند، بلكه به آن آسيب هم مي‌رساند:

مديريت گروهی: بسياري از مديران سعي مي‌كنند در يك زمان، با تمام كارمندان خود ارتباط داشته باشند تا از برخوردهاي شخصي تهديدآمیز پرهيز كنند. چنين شيوه‌هاي ضعيفي شكل‌هاي 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.

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 درباره چی صحبت می‌کنم».

مدیریت مناسب افراد

- با کارمندان خود به صورت تک تک 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

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

اشتباه مهلك ۶

فراموش کردن اهمیت سود

همان طور 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 همکاران 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 آسیب پذیر 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.

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 کرده‌اند که اهداف خود را فراموش می‌کنند.

چند سال پيش من با شركتى مشاوره كردم كه به اين اشتباه مديرى پى برده بود. آنها در پاسخ به اين مشكل سعى كردند كلمه مشكل را از دايره لغات مديران خود حذف كنند و همكاران آنها براى اشاره به مشكلات از كلمه فرصت‌ها استفاده مى‌كردند. شركت در جلسه كارمندان اين شركت، براى من بسيار جالب بود. زيرا شنيدم مديران مى‌گفتند: "به فرصتى برخوردويم كه حل آن براى ما دشوار است." ما نقطه مقابل تمرکز روی مشكلات و فراموش کردن اهداف را قوه ابتكار مى‌ناميم. وقتى در مشكلات غرق مى‌شويم و نتايجى را كه مى‌خواهيم به دست آوريم، نادیده مى‌گيريم، اين ابتكار عمل در ما از بين مى‌رود. قوه ابتكار مى‌ميرد يا حداقل سرکوب مى‌شود، مگر اينكه توجه خودمان را به هدفمان معطوف كنيم.

ما در ابتدا نبايد با فرو رفتن در مشكلات و مقابله با اين وضعيت انرژى خود را هدر دهيم. بسيارى از مديران در اين شرايط مثل يك شناگر ناشى عمل مى‌كنند. اگر شما يك شناگر را در يك قايق بگذاريد او را يك مايل از ساحل دور كنيد و سپس او را به درون آب پرت كنيد چه كار مى‌كند؟ به طور مسلم او سعى مى‌كند شنا کند اما از ترس به جاى شنا کردن با آب مى‌جنگد. هر چقدر خود را بيشتتر به اين طرف و آن طرف مى‌زند و بيشتتر با آب مى‌جنگد، زودتر انرژى خود را از دست مى‌دهد و بالاخره در آب غرق مى‌شود. اما اگر يك شناگر حرفه‌اى را در چنين وضعيتى قرار دهيد، خواهيد ديد كه او كار متفاوتى انجام مى‌دهد. ابتدا او آرام مى‌گيرد و روى آب شناور مى‌شود يا روى آب مى‌ايستد. اين شناگر ماهر براى نگهداشتن خود در آب از محيط و شرايط استفاده مى‌كند. سپس يك قسمت از ساحل را انتخاب كرده و بعد با يك فرصت مناسب هدف خود را در ساحل همواره جلوى نظرش قرار مى‌دهد و به طرف آن شنا مى‌كند. در طى اين حوادث، اين شناگر ماهر از آب يا محيط به عنوان وسيله‌اى براى رسيدن به نتيجه مطلوب استفاده مى‌كند. هرگاه ما هدف خود را رها كنيم، غرق خواهيم شد، زيرا قوه ابتكار خود را از دست مى‌دهيم.

"هيچ چيز خطرناك تر از اين فكر نيست كه تنها يك پاسخ و راه صحيح براى كارها وجود دارد." با مرور مشكلات خود و مشخص كردن اهداف واقعى خويش، از جدول زير براى تبديل چراها به چگونگى‌ها استفاده كنيد.

جدول ۸

مرور مشکلات - اهداف

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

اشتباه مهلك ۸

دوست به جای رییس

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 موفق 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 مرئوس 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 اين است كه او نمى‌تواند مديريت كند. زيرا ممكن است شيوه‌هاى مختلفى اجرا شود. اما اكثر اوقات هيچ مديريتى رخ نمى‌دهد. يكي از مديران اخيراً اشاره مى‌كرد كه يك دوست حقوق يك مدير را مى‌گيرد در حالى كه هيچ كار مديريتى انجام نمى‌دهد. پس يك فرآيند هرج و مرجى در سازمان شروع مى‌شود. يك مدير هيچگاه نبايد نقش پدر يا مادر دوست يا روان‌پزشك را ايفا كند. اين نقش‌ها متعلق به ديگران هستند. وظيفه يك رييس مديريت بر زندگى كاري يك كارمند است و نه بيشتر. وقتى مديران مسئول رفتارها و يا كارهاى كارمندان مى‌شوند از وظيفه و محدوديت‌هاى شغلى يك مدير فراتر مى‌روند و مسئوليت آن افراد را به عهده مى‌گيرند.

هيچ كس تا به حال نگفته كه مديريت كار ساده‌اى است. اگر اين طور بود هر كسى مى‌توانست اين كار را انجام دهد و مدير بيشتر از ساير كارمندان حقوق نمى‌گرفت. مديران نه تنها بايستي تصميم‌هاى سختى درباره كارمندان بگيرند. بلكه بايد تصميم‌هاى مشكلى بگيرند كه نظم و اصول شخصى و گاهى اوقات خانواده آنها را تحت تاثير قرار دهد. شما از گرفتن چه نوع تصميم‌هاى مديريتى خوددارى مى‌كنند؟ اين اقدام مشكل را در جدول شماره ۹ فهرست‌بندي كنند. آنها را بررسى كنيد و عواقب انجام ندادن وظيفه مورد انتظار يك مدير را دريابيد.

جدول ۹

مرور كانون مشكلات مديريت

راه انجام اين عمل	تصميم‌هاى سخت در رابطه با مردم كه من از گرفتن آنها اجتناب مى‌كنم

اشتباه مهلك ۹

ناتوانی در ایجاد استانداردها

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 کیفری 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.

يك شركت با تدبير، كتاب قانون خود را در اختيار مشاوران روابط عمومي قرار مي‌دهد و از آنها مي‌خواهد كه عبارتهاي موجود در آن را به دقت بررسي كنند. آيا استانداردها با عبارات مثبت بيان شده‌اند؟ آيا منافع هر استاندارد ي عنوان شده است؟ آيا نوشته‌ها واضح و خوانا هستند؟ پاسخ هر يك از اين سؤالاها بايد تنها يك آري باشد. از جدول شماره ۱۰ به عنوان راهنما استفاده كنيد.

جدول ۱۰

ارزيابي استانداردها

شيوه وضع استانداردها	زمينه‌هايي كه بايد استانداردها را در آنها وضع كرد
كميت كيفيت عامل وقت هزينه	
كميت كيفيت عامل وقت هزينه	

اشتباه مهلك ۱۰

عدم موفقيت در آموزش به كاركنان

به طور كلي وظيفه يك مدير را مي‌توان در دو تلاش لازم خلاصه كرد:

- ۱- از سوق دادن افراد از سطح ابتدائي به عملکرد در سطح استانداردهاي حداقل يا بالاتر از آن (PAR)^۱
 - ۲- حفظ كاريبي افراد در سطح استانداردهاي حداقل يا بالاتر به هنگام رسيدن به آنها.
- تنها مديران بي‌خرد هستند كه سعي دارند فعاليت يا عملکرد كارمندان را از آنچه متأثر از انجام عمل است و ما آن را اعمال پيش‌زمينه^۲ مي‌ناميم، و عواقبي كه به دنبال كاريبي آنهاست و ما آن را نتايج مي‌ناميم، جدا كنند. در عوض اين مدير ناآگاه مي‌خواهد از اين اعمال براي حفظ يا افزايش بهره‌وري كارمندان استفاده كند.

۱- PAR P= Precedents

A= Action

R= Re

اعمال پيش زمينه: اين فعاليت‌ها قبل از عملکرد واقعي کارمندان روى مى‌دهد و به عنوان راهنما يا استانداردهايى براى ارزيابى رفتار آينده کارمند به کار مى‌روند و اساس فعاليت افراد را تشكيل مى‌دهند. براى نمونه شرح کار، آموزش، سياست‌ها، اهداف يا ديگر اعمال کارمندان را مى‌توان مثال زد. عمل يا عملکرد: عملکرد را مى‌توان آنچه يك کارمند ابراز مى‌دارد و يا انجام مى‌دهد بيان کرد. ما عملکرد را در جريان کار مى‌بينيم، مانند تايپ يك نامه، فروش يك کالا، تزريق کردن، خرد کردن يك چک يا به کار انداختن دستگاه‌ها. نتايج: اين نتايج را مى‌توان دستاورد کار دانست که خود باعث مى‌شود کارمند آن عمل را تکرار کند، آن را اصلاح کند و يا بعضى مواقع آن را ديگر ادامه ندهد. به مثال زير توجه کنيد:

جدول ۴

فرمول پار (عملکرد در سطح استانداردها يا بالاتر)

اعمال پيش زمينه ← عمل ← نتايج ← رفتار آينده

اگر يك مدير در انتخاب کارمند خود اشتباه نکند تنها سه دليل باقى مى‌ماند که چرا اين شخص کار خود را درست انجام نمى‌دهد. اين دليل به شما، من و هرکسى که تحت نظارت ما مديران است، مربوط مى‌شود.

- ۱- کارمند نمى‌داند که شغل مورد نظر او چيست؟
- ۲- اين شخص نمى‌داند چگونه آن کار را انجام دهد.
- ۳- کسى يا چيزى باعث مى‌شود، او نخواهد يا نتواند کار مورد نظر را به درستي انجام دهد. اين سه دليل عدم کارآيى افراد، تعهدات اصلى ما را به کارکنان مشخص مى‌کند.

شرح شغل

وقتي کارمندان شرکتي را مى‌بينيم که از ما براى افزايش بهره‌ورى خود مشاوره مى‌خواهند، اغلب فکر مى‌کنيم آن کارمندان با التماس مى‌گويند: "من گودال شما را مى‌کنم، اما فقط بگويد به چه پينا، چه عمقى، چه طولى و چه جهتي؟"

هرگاه مى‌شنوم مديري مشکلات را با کارمند ربط مى‌دهد که وظايفى را نتوانسته انجام دهد، از او مى‌پرسم "چه زمانى با اين کارمند براى کار مصاحبه کردى؟ آيا کتاب شرح وظايف را به او داده‌اى؟" تبيه کتابچه شرح وظايف مشاغل به کنترل راحت سازمان او کمک مى‌کند:

۱. اين کتابچه شرح وظايف را به کارمند مى‌گويد: دقيقاً از او چه انتظارى داريد.
۲. اين کتابچه شرح وظايف را دقيقاً به شما نيز مى‌گويد: از کارمند چه انتظاراتى داريد.

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 شدیم 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 سازمان‌یافته 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 به‌صرفه‌تر 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 به‌درستی 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 به‌درستی فعالیت کنند.

دخالت در ميل و توانايي

پنج گروه از افراد هستند كه تمايل فرد را براي توليد از بين مي‌برند:

همكاران، خانواده، دوستان، مشتريان، مديران.

همكاران: همكار، زندگي را براي يك تازه‌وارد سخت مي‌كند، به خصوص اگر دسته كوچكي از افراد منحرف درون نيروي كاري باشند.

خانواده: مانع مشكل‌ساز بعدي ممكن است در خانه به انتظار فرد نشسته باشد.

دوستان: افرادی كه كارمند رابطه بسيار نزديك با آنها دارد، مي‌توانند افراد پستي شوند و تمايل او را براي انجام كار كاهش دهند.

مشتريان: براي افرادی كه در كار فروش و سروييس هستند، اين دسته از مشتريان و ارباب رجوع‌ها با زاييل كردن اعتماد به شركت و محصولاتش، تمايل و توانايي كارمند را براي انجام كار كاهش مي‌دهند.

مديران: تمام اين كتاب درباره اين مقصد بزرگ است. وقتي ما دچار هر يك از ۱۳ اشتباه مهلك مي‌شويم ميل و توانايي افراد زيردست خود را كم مي‌كنيم. پس وظيفه خود را به عنوان يك مدير انجام دهيد و از آموزش افراد خود غافل نشويد. براي مرور اين موقعيت از جدول شماره ۱۱ استفاده كنيد.

جدول ۱۱

مرور آموزش

چگونه مي‌توانم به آنها كمك كنم؟	كارمندان جديد من در چه زمينه‌هايي نياز دارند كه به سطح عملكرد متوسط يا بالاتر برسند؟
چگونه مي‌توانم به آنها كمك كنم؟	كارمندان قديمي من در چه زمينه‌هايي براي حفظ سطح متوسط يا بالاتر نياز به كمك دارند؟

اشتباه مهلك ۱۱

نادیده گرفتن بی کفایتی کارمندان

وقتی شما به مشخصات یک مدیر واقعاً موفق نگاه می‌کنید، بدون استثنا در می‌یابید که مدیران موفق بی کفایتی 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.

جدول ۱۲

راهنمای چگونگی برخورد با کارمند

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

اشتباه مهلك ۱۲

قدردانی صرف از کارمندان برجسته

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 اندازه‌گیری 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 بی‌حال 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، به‌موقع 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.

افرادى براى كسب قدردانى مديران مى كوشند و بسيارى از آنها تشنه آن هستند. اما هر فردى به موردى اساسى نيز از سوى مديران نياز دارد. حال اين حقيقت ساده چيست كه همه مديران بايد بدانند اما از آن مى گذرند؟ حقيقت اين است كه همه به احترام از طرف كارفرما نياز دارند. قدردانى و احترام غذاى روح هستند. هر شركتى كه به خوبى اداره شود، فرصت جوابگويى به تمام نيازها را براى كارمندانش فراهم مى كند.

افراد شما چه فرصت‌هايى دارند تا مورد قدردانى قرار گيرند؟ چه فرصت‌هايى جديدى شما مى توانيد ايجاد كنيد؟ اين فرصت‌ها را در جدول شماره ۱۳ ليست نماييد، آنها را به كار بگيريد و سپس تسريع در ميزان بهره‌ورى را به چشم خواهيدديد.

دورى از اشتباه مهلك ۱۲ آسان است. تنها كارى كه بايد انجام دهيد، دادن اعتبار به افراد در هنگام لزوم است. مثل امروز و همين‌طور دادن اعتبار به هر كارمند هنگامى كه اهداف جديدى را دنبال مى كند و يا با آنها روبه‌رو مى شود.

جدول ۱۳

مرور قدردانى

چگونه مى توانم فرصت بيشتري براى قدردانى از افراد ايجاد كنم؟	چگونه كاركنان من مى توانند در حال حاضر مورد قدردانى قرار گيرند؟

اشتباه مهلك ۱۳ سعى در تحت نفوذ قرار دادن ديگران

اساس يك مديريت موفق مى تواند اينها باشد:

- ۱- مديريت هنر نيل به اهداف از پيش تعيين شده از طريق يا به وسيله ديگران است.
- ۲- هدف مديريت برنامه ريزى براى ادامه كار حتى در زمان عدم حضور مديران است.
- ۳- سودآورى براى ادامه كار، خدمات به مشتريان و تعهد كاركنان.
- ۴- افراد برمبنای عادات رفتاری خود، موفق می شوند یا شکست می خورند.
- ۵- پاسخ به دو پرسش اساسی کارکنان: الف) فرصت های موفقیت من چیست؟ ب) برای کسب اعتماد به نفس در کجا می توانم اعتبار و ارزش به دست آورم؟
- ۶- ترغیب افراد به رفتار درست.
- ۷- کارکردن بر روی عملکرد و از آن مهم تر الگوهای فکری.
- ۸- مديريت كاری است فکری نه عملی.

تغییر طرز فکرها

ما به عنوان يك مدير مى توانيم طرز فكر افرادمان را تغيير دهيم. نظرات و طرز فکرها با تغییر شرایط متحول می شوند.

از آن جایی که وقتی محیط هر انسانی تغییر می کند طرز فکر او نیز متأثر از آن عوض می شود، به عنوان یک قاعده کلی، هر عملی که در محیط کارمندان از شما سر بزنند، روی افکار آنها تأثیر می گذارد. بخش مشکل ساز تلاش برای تغییر طرز فکرها این است که تغییرات مذکور مدت زیادی به طول نمی انجامند. راه دیگر تغییر افکار استفاده از دانش، ایده ها، تعلیم و آموزش است که نسبت به تغییر شرایط یا محیط تأثیرات بلندمدتی دارند. زیرا ایده ای که ریشه گرفته است پایدار می ماند. گفتیم که مديريت يك كار فکری است نه عملی و مدير باید درباره افرادش فکر کند. هر مدیری نقش فروشنده ای را دارد که آتیه اش 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 یافته ایم. در اکثر قسمت ها اغلب دو عامل "ترس و پاداش" مورد استفاده قرار گرفته اند که بیشتر نتیجه عکس داشته است، زیرا باعث جریان کوتاه مدت فعالیت و عدم گروه سازی می شود.

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

تحت نفوذ قرار دادن یا سازندگی: افرادی که دیگران را تحت نفوذ قرار می دهند بسیار بیشتر از افراد سازنده هستند. البته تحت تسلط گرفتن جزیی از طبیعت انسان است. تحت نفوذ قرار دادن دیگران با استفاده از ایجاد ترس یا تشویق باعث بروز نتایج فوری می شود 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 کارآیی 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.

جدول ۱۴

مرور اعتماد سازی

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