

خلاصة كتاب

۱۲ اشتباه مهلك مديران
و طريقة اجتناب از آنها

دابلو. استيون بران

مترجم: لعيا موسايي

نسل نوانديش

پاييز ۸۱

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 قایل سعی کرد هایل 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 تصمیم‌گیری 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 مدير بايد به كارمندان خود بهفمانيم كه برده نمي‌خواهيم، بلكه مي‌خواهيم با هم در يك رابطه دوسويه كار كنيم كه از طريق آن هريك از افراد بتواند نيازهاي شخصي خود را برآورده سازد. اولين قدم براي برقراري اين ارتباط اين است كه يك مدير درون گرا باشيم و مسئوليت كارهاي شخصي خود را به عهده بگيريم.

از جدول ۱ براي صورت برداري اين مسئوليتها در موقعيتهاي رهبري استفاده كنيد.

جدول ۱

فهرست مسئوليت شخصي

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

اشتباه مهلك ۲

عدم موفقيت در ايجاد پيشرفت كارمندان

مديريت يك هدف اصلي دارد و آن توانايي فراهم كردن امكانات اوليه كار در مرور زمان، تغيير پرسنل و يا عدم حضور مديران است. مؤسسه‌اي كه به‌درستي كنترل شده باشد مي‌تواند، حتي با تغيير كارمندان 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 كارمندان اين است كه آنها به طور كلي كاري را انجام مي‌دهند كه شما مديران از آنها انتظار داريد. اگر شما انتظار داشته باشيد خوب كاركنند، آنها وظيفه خود را انجام مي‌دهند. برعكس اگر انتظار داشته باشيد ضعيف عمل كنند، آنها مجبور هستند اين گونه رفتار نمايند. من معتقدم كارمندان عادي كه نهايت سعي خود را براي برآوردن انتظاراتي بالاي شما انجام مي‌دهند، بهتر از كاركنان رده بالايي هستند كه اعتماد به نفس پاييني دارند. در افراد خود انگيزه ايجاد كنيد تا توانايي‌هاي بالقوه آنها را شكوفا کرده و ميزان عملکرد ايشان ارتقا يابد.

مديراني كه نمي‌توانند بر نياز به محبت خود غلبه كنند، هرگز نمي‌توانند افراد بهره‌وري بسازند در نتيجه گروه كاري آنها ضعيف مي‌ماند و در نهايت هرگز نمي‌توان برپايه افراد ضعيف يك تيم قوي و كارآمد ساخت. امتحان يك مدير، كاري كه او مي‌تواند به‌تنهايي انجام دهد نيست، بلكه كاري است كه كاركنانش بدون حضور او مي‌توانند انجام دهند.

گروه‌هاي ضعيف را آدم‌هاي عجيب تشكيل مي‌دهند. وجود چنين افرادي، سرگرم‌كننده و شادي‌آور است. بنابراين مديران نمي‌توانند در برابر اختيار داشتن چنين گروه‌هاي مقاومت كنند. اين افراد جالب به طور كلي سه نوع هستند:

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

افراد بذله گو: فكر مي‌كنند يكي از وظيفات آنها اين است كه هر روز صبح يك لطيفه تازه ارائه بدهند و آن را با صداي بلند تعريف كنند تا روحية افراد را بالا ببرند. اگر مشكلي پيش بيايد آنها سعي مي‌كنند با شوخي از مشكل فرار كنند و اين وضعيت درهم و برهم را براي ديگران بگذارند تا آن را حل كنند.

افراد دست و پا چلفتي: آنها به همان اندازه كه خطرناك هستند به همان اندازه نيز حضورشان در بين كارمندان عادي است. آنچه كه باعث تعجب مي‌شود اين است كه چرا

مديران اين افراد را در جمع كارمندان تحمل مي‌كنند. از اين گونه افراد نمي‌توان انتظار داشت مشكلات را حل كنند.

افراد عجيب و غريب: آنها با شيوه جالب خود مي‌توانند به هر سازي برقصند، در شرايط بحراني پا به پا ديگر اعضاي سازمان نمي‌آيند، بلكه در عوض به گوشه امني مي‌روند و تا وقتي گرد و خاك بخوابد، همان‌جا مي‌مانند. مديري كه چنين افراي را استخدام مي‌كند، براي مدت طولاني نخواهد خنديد و وقتي مشكلي پيش مي‌آيد خواهد گريست، زيرا به يك دليل نمي‌تواند روي اين افراد حساب كند و آن اين است كه او را تنها خواهند گذاشت. شما خود را يك مدير با مسئوليت مي‌دانيد؟ آيا شما كار درستي انجام مي‌دهيد؟ آيا حل مشكل وظيفه شماست؟ بله و خير:

مطمئناً! شما بايد ببايستيد و به مشكل هر يك از كارمندان خود گوش دهيد و تا حد امكان با آنها مشورت كنيد. اما هيچ مدير با كفايتي به كارمندان خود اجازه نمي‌دهد تا با مشكلي به دفترش بيايد و حل نشده از دفتر خارج شود.

به ياد داشته باشيد كه عدم استفاده از استعدادهاي بالقوه افراد زيردست يك اشتباه مهلك است و اين اشتباه به وقت شما و كارآيي كارمندان لطمه مي‌زند. چه مدير يك شركت بزرگ باشيد و يا يك بخش اداري بزرگ، با خود بينديشيد كه افراد در نبود شما، چگونه عمل خواهند كرد:

آنها در كجا بيشتر مشكل پيدا مي‌كنند؟ در كجا با بزرگ‌ترين مشكل روبه رو خواهند شد؟ اگر ليستي از اين نواحي مشكل‌آفرين تهيه كنيد، فهرستي از تعهدات خود نسبت به افراد و شركت خود در اختيار خواهيد 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 بيازموزيم كه مشكلات خود را حل كنند؟	زمينه‌هايي كه ممكن است افراد در آنجا مواجه با مشكلات شوند.

جدول ۲
شكستن قدرت موانع

چه موانع پيش بيني نشده‌اي کارمندان ما را محدود مي‌کند؟	چگونه مي‌توان اين محدوديت‌ها را برطرف کرد؟

اشتباه مهلك ۲

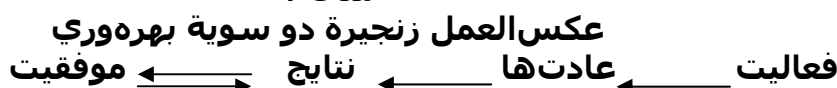
سعي در کنترل نتايج به جاي تأثير برافكار

واضح است مردم عملکرد متفاوتي دارند. بعضي از آنها بسيار بهره‌ورتر 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 نمي‌دهند، در خود افزايش داده است. بي‌شك عوامل زيادي بر موفقيت تأثير دارند، اما دليل اصلي آن خوب کار کردن اين افراد است. ما در موارد مختلفي ناموفق بوده‌ايم، زيرا تنها بر فعاليتي که افراد بايد انجام دهند و نتيجه مورد نظر تكيه کرده‌ايم. ما با آگاهي بر اينکه آن عملکرد از رفتار يا فعاليت نشئت مي‌گيرد فکر مي‌کنيم. آنها بايد روندي را که در قسمت اول مثال ۱ مشخص شده دنبال کنند.

مثال ۱



يعني فعاليت، عادت‌ها، نتايج. اما ما عوامل اصلي را که هنگام انجام فعاليت‌ها و تشکيل عادت‌ها بر افراد تأثير مي‌گذارد، نادیده گرفته‌ايم و در نهايت موفقيت اندکي به دست مي‌آوريم. اين زنجيره بدین معناست که پيشرفتي وجود ندارد، بلکه عملکرد و بهره‌وري زيادي که هر مديري به دنبال آن است، محصول نهايي يك زنجيره دوطرفه است. اما اين زنجيره ابتدا از فکر کارمندان آغاز مي‌شود. دومين بخش مثال ۱ را مورد مطالعه قرار دهيد:

ابتدا يك فکر يا ایده بايد مورد قبول ذهن قرار گيرد. اين فکر 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 که در نهايت روش‌هاي کاري باعث به وجود آمدن نتايج نهايي مي‌شوند. از اين زنجيره دوسويه استفاده کنيد تا تغيير اساسي در بيلان بهره‌وري شما ايجاد شود. وقتي از لحاظ فکري خود را ارزيابي مي‌کنيم، هيچ موردی ساده‌تر از

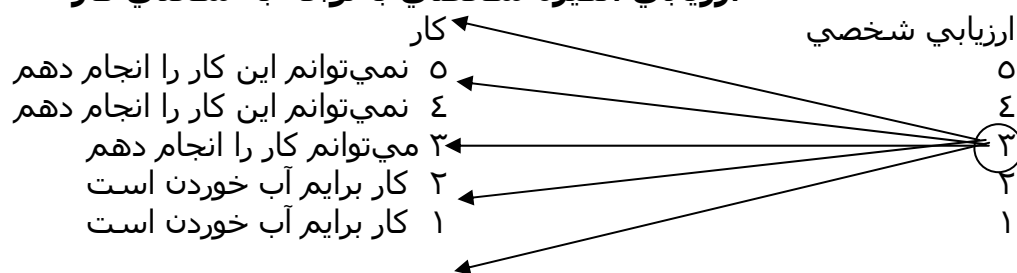
استفاده از يك سيستم عددي نيست. ما در اینجا يك مثال ساده مي‌زنيم و اگر بتوانيم مفهوم آن را درك كنيم نظر درستي درباره نقش انگيزه انساني خواهيم داشت. فرض كنيد يك كارمند توانايي خود را به كمك اعداد ارزيابي نمايد. او براي هر كاري نمره‌اي در نظر مي‌گيرد پس مي‌گويد:

"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 ۲ 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



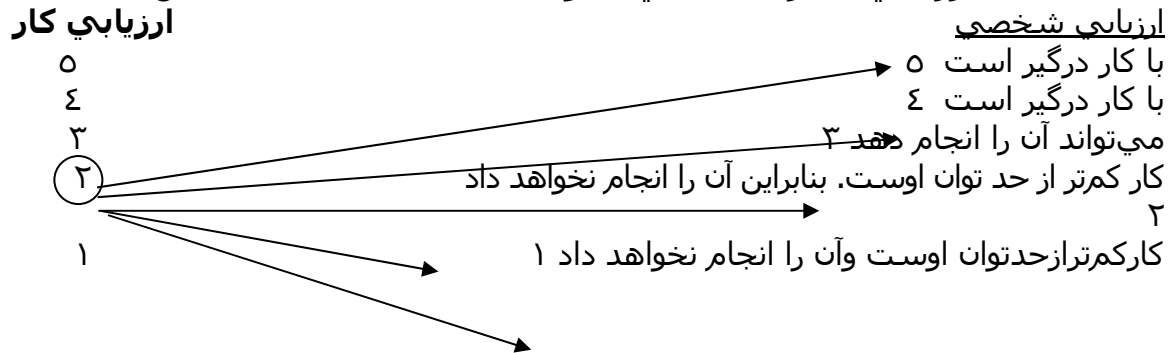
اگر چه ما ميزان كاري خود با اعداد نمي‌سنجيم، اما همان ارزيابي ذهني را از توانايي خود و ميزان سختي را با موقعيتي كه با آن روبه‌رو مي‌شويم داريم و بر مبناي چنين شناختي، تصميم‌هاي مهم بسياري مي‌گيريم.

دومين سؤالي كه مردم هنگام برخورد با يك مشكل جديد از خود مي‌پرسند اين است: "كار مورد نظر براي چقدر ارزش دارد؟" اگر افراد ارزش بالاتري براي كار قائل باشند، آن را انجام مي‌دهند. از طرف ديگر اگر انجام ندادن آن كار به نفع آنها باشد راحت آن را انجام نخواهند داد. وقتي يك نفر مي‌پرسد: "اين كار براي ارزش دارد؟ در واقع منظور من اين است كه چقدر اين عمل براي اعتماد به نفس مي‌آورد. من و شما بيش از هر چيز ديگري به دنبال كسب اعتماد به نفس هستيم. ما اگر از انجام كاري احساس غرور كنيم، آن را به مدت طولاني آن قدر انجام مي‌دهيم تا يك عادت شود.

افرادي كه به پرسش: "چقدر اين كار براي ارزش دارد؟" پاسخ مي‌دهند به همان طريق به اين سؤال كه: "چه فرصت‌هايي براي موفقيت دارم؟" نيز جواب مي‌دهند.

مثال ۲

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 بلکه 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، رييس 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

چه وقت من از ضمير خطرناك استفاده کرده‌ام؟	چرا؟	چگونه مي‌توانم جلوي اين كار را بگيرم؟
چه وقت شنيدم ديگران از چنين ضميرهاي خطرناكي استفاده کرده‌اند؟	چرا؟	چگونه مي‌توانم در چنين شرايطي بهترين پاسخ ممكن را بدهم؟

استفاده از وفاداري مديريت

انتظارات زياد از وفاداري مديران، ممكن است، بسته به طرز فكر 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 مي‌كند؟ 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 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.

ترفیعی بیشتر از سطح اعتماد به نفس

یکی از دلایل اصلی روابط نامناسب در کار مدیران، عمل شایع ترفیعی از یک سطح به رتبه‌های بالاتر است. این ترفیعی طبق این شرایط روی می‌دهد: شخصی در یک حوزه اداری یک مجری بلندمرتبه است. ترفیعی تنها پاداش عاقلانه برای این فرد است. پس شرکت او را برای مدیریت فرامی‌خواند. در حالی که من معتقدم ترفیعی از یک رتبه به رتبه دیگر باید به گونه‌ای انجام گیرد که باعث حفظ صلاحیت و میزان اعتماد به نفس در فردی شود که به‌تازگی 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. يك شرکت باید پله‌های میانی را فراهم کند تا مدیران خوب و مستعد زیر آب نروند. طریقه ایجاد چنین پله‌های میانی به گستردگی يك 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 برافراد

مدیری که سعی می‌کند به کارمندان خود به يك طریق و با استفاده از يك روش سرپرستی نماید باید خود را آماده رویارویی با ناکامی‌ها کند. چنین فردی هرگز در کار خود موفق نخواهد شد. البته نمی‌داند چرا!..... اما يك 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:

ردای مدیریت: این ضعف مدیریتی ناشی از دیدگاه کارفرما نسبت به جایگاه خود است. اغلب مدیران به مسئول جدید آموخته‌اند که نقشی درخور يك مدیر ایفا کند. چنین مسئول‌هایی چنان قیافه رییس به خود می‌گیرند که انگار ردای با ابهت يك مدیر را فقط برتن او کرده‌اند. این رفتار به ظاهر مدیریتی نه تنها به مؤسسه کمکی نمی‌کند، بلکه به آن آسیب هم می‌رساند:

مدیریت گروهی: بسیاری از مدیران سعی می‌کنند در يك 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.

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 چي صحبت می‌کنم."

مدیریت مناسب افراد

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

چهار شیوه مدیریت

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 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 شخصی می‌تواند مدیریت را ارزیابی کند توانایی مدیریت برای سوددهی شرکت است. سود

را يك شاخص بازده اقتصادي مي‌نامند و آن همان ميزان پول مازادي است كه بعد از تمام هزينه‌ها باقي مي‌ماند.

هيچ شركت يا مؤسسه‌اي نمي‌تواند بدون سود مازاد برهزينه به فعاليت خود ادامه دهد. من نمي‌توانم هيچ منصب مديريتي را مثال بزنم كه به ايجاد سود در شركت گره نخورده باشد. در كار تجارتي، سرمايه‌گذاري هميشه بايد با در نظر گرفتن عامل زمان انجام شود. اگر يك سرمايه‌گذاري بعد از مدت معيني نتيجه نداد شما ضرر كرده‌ايد. پس سعي كنيد از اشتباه‌هاي خود درس بگيريد و راه ديگري را برگزينيد.

تعجبني نيست افرادي كه به سرعت وابستگي خود را به سود نادیده مي‌گيرند، اغلب درمي‌يابند كه به تدريج با سخت تر شدن اوضاع، بودجه‌هايشان كاهش مي‌يابد. مديري را مي‌بينيد كه چون نتوانسته همكاران خود را در چارچوب كمك به سازمان به سوي سودرسانی حفظ كند، دربدترین شرایط ممکن است مجبور به كاهش بودجه‌هاي شركت شود. در چنين شرايطي، اولين ضربه متوجه مديران بخش آموزش، مديران بخش توسعه محصولات جديد، مدير تبليغات و مدير روابط عمومي و ساير كارمندان مي‌شود. اين اتفاق بدین دليل روي مي‌دهد كه آنها نتوانسته‌اند ارتباط مستقيم شركت با منافع مالي را براي همه روشن كنند.

اگر شما نمي‌توانيد رابطه بين فعاليت‌هاي خود و سودهاي شركت را درك كنيد به شما مي‌گويم كه جاگاه شما، حداقل جاگاه آسيب پذيري است و هر مديري وظيفه دارد آن توپ قرمز را در هر شرايطي كه باشد زمين نيندازيد.

با استفاده از جدول ۷ راه‌هايي را كه از طريق آن شما و كارمندان‌تان به طور مستقيم مي‌توانيد روي سود شركت تأثير بگذاريد ليست كنيد.

رابطه بين عمل و سود حاصله را به كارمندان خود تفهيم كنيد. به افرادي كه در امر مديريت هستند كمك كنيد تا از اين ارتباط با خبر شوند. هرچقدر يك شركت رابطه علت و معلولي بين فعاليت روزانه و سود را بشناسد، افراد آن شركت قوي‌تر و كارآمدتر خواهند شد.

جدول ۷ مرور ميزان سود

افراد من روزانه چه كارهايي انجام مي‌دهند؟	اين اعمال چه تأثيري روي ميزان سود شركت دارد؟	چگونه مي‌توانم مديريت را از اين مطلب باخبر كنم؟

اشتباه مهلك V تکيه بر مشکلات به جاي اهداف

بسياري از مديران ۹۰ درصد وقت خود را صرف حل و فصل مشکلاتي مي‌نمايند که تنها روي ۱۰ درصد از ميزان بهره‌وري شرکت تأثير دارد. در بسياري از موارد، آنها آنقدر خود را درگير اين مشکلات کرده که اهداف خود را فراموش مي‌کنند.

چند سال پيش من با شرکتي مشاوره کردم که به اين اشتباه مديريتي پي برده بود. آنها در پاسخ به اين مشکل سعي کردند کلمه مشکل را از دايره لغات مديران خود حذف کنند و همکاران آنها براي اشاره به مشکلات از کلمه فرصت‌ها استفاده مي‌کردند. شرکت در جلسه کارمندان اين شرکت، براي من بسيار جالب بود. زيرا شنيدم مديران مي‌گفتند: "به فرصتي برخورد ايم که حل آن براي ما دشوار است."

ما نقطه مقابل تمرکز روي مشکلات و فراموش کردن اهداف را قوه ابتکار مي‌ناميم. وقتي در مشکلات غرق مي‌شويم و نتايجي را که مي‌خواهيم به دست آوريم، نادیده مي‌گيريم، اين ابتکار عمل در ما از بين مي‌رود. قوه ابتکار مي‌ميرد يا حداقل سرکوب مي‌شود، مگر اينکه توجه خودمان را به هدفمان معطوف کنيم.

ما در ابتدا نبايد با فرو رفتن در مشکلات و مقابله با اين وضعيت انرژی خود را هدر دهيم. بسياري از مديران در اين شرايط مثل يك شناگر ناشي عمل مي‌کنند. اگر شما يك شناگر را در يك قايق بگذاريد او را يك مايل از ساحل دور کنید و سپس او را به درون آب پرت کنید چه کار مي‌کند؟ به طور مسلم او سعي مي‌کند شنا کند اما از ترس به جاي شنا کردن با آب مي‌جنگد. هر چقدر خود را بيشتر به اين طرف و آن طرف مي‌زنند و بيشتر 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 کنید.

جدول ۸ مرور مشکلات- اهداف

حوزه‌هايي که مشکل در آنجاست	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 متمادی دوست کارمندان باشند، سپس فردا به اداره بيايند 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 نمي توان 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 رسیده که بايد حالا مدير افرادي باشند که روزي هم رتبه آنها بوده اند. ترکيب يك رابطه رييس و مرئوسي با دوستان قديمي اغلب براي آنها يك مشکل سخت و دشوار است. مديران موفق اين موضوع را براي خود حل مي کنند در واقع با هر يك از دوستان قديمي خود در خلوت مي نشيند و به او مي گويد:

"يادت مي آيد روزي مي گفتم يك مدير خوب چه بايد بکند و چه نبايد؟ خوب وقتي من شنيدم براي اين پست انتخاب شده ام، هر نکته اي را که يادم مي آيد نوشتم و متن روي ميزم است به خود قول داده ام که حداقل هفته اي 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 مي خواهم حمايت لازم را از تو انجام دهم. در عوض از تو مي خواهم که کارايي لازم را داشته باشي." بدین شکل مدير دست خود را باز مي کند و بدون استثناء تمام دوستان قديمي او از دیدگايي که مدير جديد براي آنها مطرح کرده احساس راحتی و تحسین مي کنند. اما براي مديري که سعي مي کند با افراد مانند دوست رفتار کند و نه رييس چه اتفاقي مي افتد؟

پاسخ اين است که او نمي تواند مدیریت کند. زیرا ممکن است شيوه هاي مختلفي اجرا شود. اما اکثر اوقات هيچ مديريني رخ نمي دهد. يکي از مديران اخيراً اشاره مي کرد که يك دوست حقوق يك مدير را مي گيرد در حالي که هيچ کار مديريني انجام نمي دهد. پس يك فرآيند هرج و مرجي در سازمان شروع مي شود.

يك مدير هيچگاه نبايد نقش پدر يا مادر دوست يا روان پزشك را ايفا کند. اين نقشها متعلق به ديگران هستند. وظيفه يك رييس مدیریت بر زندگي کاري يك کارمند است و نه بيشتر. وقتي مديران مسئول رفتارها و يا کارهاي کارمندان مي شوند از وظايف و محدوديت هاي شغلي يك مدير فراتر مي روند و مسئوليت آن افراد را به عهده مي گيرند.

هيچ کس تا به حال نگفته که مدیریت کار ساده اي است. اگر اين طور بود هر کسي مي توانست اين کار را انجام دهد و مدير بيشتر از ساير کارمندان حقوق نمي گرفت. مديران نه تنها بایستي تصميم هاي سختي درباره کارمندان بگيرند. بلکه بايد تصميم هاي مشکلي بگيرند که نظم و اصول شخصي و گاهي اوقات خانواده آنها را تحت تأثير قرار دهد. شما از گرفتن چه نوع تصميم هاي مديريني خودداري مي کند؟

اين اقدام مشکل را در جدول شماره ۹ فهرست بندي کيند. آنها را بررسي کنيد و عواقب انجام ندادن وظايف مورد انتظار يك مدير را دريابيد.

جدول ۹ مرور كانون مشكلات مديريت

تصميمهاي سخت در رابطه با مردم كه من از گرفتن آنها اجتناب مي كنم	راه انجام اين عمل

اشتباه مهلك ۹ ناتواني در ايجاد استانداردها

بسياري از مديران به ايجاد استانداردها علاقه اي ندارند. در حقيقت شايد آنها مي خواهند روپهم رفته از اين موضوع دوري كنند زيرا استانداردها را وسيله اي براي قرار دادن قانون هاي كيفري مي دانند كه براي تنبيه افرادي كه در توليد كوتاهي مي كنند، يا افرادي كه از آنها قابليت ندارند، به كار مي برند.

افرادي كه چنين تعريف منفي از اين كلمه دارند، يكي از عوامل مهم براي دست يافتن به يك شركت با مديريت خوب را به درستي درك نمي كنند. هر يك از ما صرف نظر از طبقه اقتصادي و اجتماعي يكسري اصول خاصي داريم كه ما را از هم رديف هاي خود جدا مي كند و يك غرور شخصي در ما ايجاد مي كند. چه كسي اين استانداردها را ايجاد مي كند؟

يك شركت موفق در بخش اداري سياست هايي دارد كه البته توسط مديريت وضع و اجرا مي شود زيرا اگر مديران از انجام چنين سياست هايي سرباز زنند، كارمندان نيز از آنها پيروي كرده و در آخر حاصل كار كمتر از حد مطلوب خواهد شد.

اگر استانداردها به درستي اجرا شوند، كارمندان درخواهند يافت كه به طور دقيق با چه افرادي سروكار دارند. راحتي و اطمينان در نتيجه اجراي درست استانداردها بدست مي آيد. اگر اين استانداردها اعلام شده با استاندارد واقعي كه توسط مديريت بيان مي شود هماهنگ باشد مي تواند در افراد سازمان ايجاد غرور كند. تنها وقتي استانداردها تاثير مطلوب را بر عملکرد كاركنان دارند كه مديري آنچه را كه فرا گرفته اعمال كند. نمي توان عباراتي را گفت و كار ديگري انجام داد. الزاماً مي توان عمل كرد افراد را از روي چهار زمينه اصلي سنجيد: كميت، كيفيت، عامل وقت و هزينه. به منظور ايجاد افزايش اعتماد به نفس كارمندان از استانداردها مي توان به عنوان امتيازي براي رفع فشارهاي وارده بر مدير استفاده كرد. اگر اين معيارها به درستي به كار گرفته شوند هرگونه نظريه هاي شخصي را از تصميم هاي دشوار مديران برمي دارند.

ما بايد استانداردها را پيماني بين شركت و كارمندان بدانيم. توافق و قراردادهاي بسياري براي كارمندان وجود دارد اما قرارداد ماند گذشته به معنای موافقت نامه اي است كه برپايه تفاهم، وفاداري خوب و تعهد دو جانبه است كه امروزه ما اين توافق نامه ها را يك پيمان مي ناميم. پيمان به مراتب بهتر از چيزي است كه ما آن را قرارداد مي دانيم. در اين پيمانها شركت ضمانت مي كند كه كارمند طبق توافق با استانداردهاي موجود، از يك محيط كاري خوب و فرصت هاي شغلي موجود در آن لذت ببرد. در عوض اين كارمند هم استانداردهاي موجود را حفظ مي كند تا از سودي كه اين استانداردها به دنبال دارند بهره مند شود.

يك شركت با تدبير، كتاب قانون خود را در اختيار مشاوران روابط عمومي قرار مي دهد و از آنها مي خواهد كه عبارت هاي موجود در آن را به دقت بررسي كنند. آيا استانداردها با عبارات مثبت بيان شده اند؟ آيا منافع هر استانداردي عنوان شده است؟ آيا نوشته ها واضح و خوانا

هستند؟ پاسخ هر يك از اين سؤالها 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 كارايي 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" مي‌ناميم، و عواقبي كه به دنبال كارآيي 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.

اعمال پيش زمينه: اين فعاليت‌ها قبل از عملکرد واقعي كارمندان روي مي‌دهد و به عنوان راهنما يا استانداردهايي براي ارزيابي رفتار آينده كارمند به كار مي‌رود و اساس فعاليت افراد را تشكيل مي‌دهند. براي نمونه شرح كار، آموزش، سياست‌ها، اهداف يا ديگر اعمال كارمندان را مي‌توان مثال زد.

عمل يا عملکرد: عملکرد را مي‌توان آنچه يك كارمند ابراز مي‌دارد و يا انجام مي‌دهد بيان كرد. ما عملکرد را در جريان كار مي‌بينيم، مانند تايپ يك نامه، فروش يك کالا، تزريق كردن، خرد كردن يك چك يا به كار انداختن دستگاه‌ها.

نتايج: اين نتايج را مي‌توان دستاورد كار دانست كه خود باعث مي‌شود كارمند آن عمل را تكرر كند، آن را اصلاح كند و يا بعضي مواقع آن را ديگر ادامه ندهد. به مثال زير توجه كنيد:

جدول ۴

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

اگر يك مدير در انتخاب کارمند خود اشتباه نکند تنها سه دليل باقاي مي ماند که چرا اين شخص کار خود را درست انجام نمي دهد. اين دليل به شما، من و هرکسي که تحت نظارت ما مديران است، مربوط مي شود.

- ۱- کارمند نمي داند که شغل مورد نظر او چيست؟
- ۲- اين شخص نمي داند چگونه آن کار را انجام دهد.
- ۳- کسي يا چيزي باعث مي شود، او نخواهد يا نتواند کار مورد نظر را به درستي انجام دهد. اين سه دليل عدم کارآيي افراد، تعهدات اصلي ما را به کارکنان مشخص مي کند.

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 گویند: "من گودال شما را مي کنم، اما فقط بگويد به چه پهنا، چه عمقي، چه طولی و چه جهتي؟" هرگاه مي شنوم مديري مشکلات را با کارمند ربط مي دهد که وظايفي را نتوانسته انجام دهد، از او مي پرسم "چه زماني با اين کارمند براي کار مصاحبه کردی؟ آیا کتاب شرح وظايف را به او داده ای؟"

تهیه کتابچه شرح وظايف مشاغل به کنترل راحت سازمان او کمک مي کند:

- ۱- اين کتابچه شرح وظايف را به کارمند مي گوید: دقيقاً از او چه انتظاري داريد.
 - ۲- اين کتابچه شرح وظايف را دقيقاً به شما نيز مي گوید: از کارمند چه انتظاراتي داريد. من به شما توصيه مي کنم وقتي 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 شديد 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 اکثراً 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 وقتي 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. بنا بر اين يك برنامه تربيتي که به خوبي توضيح داده نشده به خودي خود ناموفق مي ماند.

آموزش كلاسي

هر وقت امکان دارد، زمينه‌هاي اوليه آموزش گروه‌ي را فراهم كنيد. زيرا از لحاظ اقتصادي اين‌گونه آموزش‌ها به‌صرفه‌تر است. اگر شما ۱۰ نفر را در يك گروه قرار دهيد به جاي ۱۰ ساعت ۱ ساعت از وقت مربي يا مديريت را براي آنها منظور مي‌نماييد. ما بعد از مطالعه فرمول‌هاي آموزشي درسي اين فرمول را پيشنهاد مي‌كنيم: كشف، يادگيري و استخراج اطلاعات.

كشف: اين مرحله مي‌گويد كه ما بايد نياز به مطالب را در ذهن مخاطب كشف كنيم. مديريت كه بتواند ذهن دانشجو را بخواند، مي‌تواند دانشجويان بيشتري داشته باشد.
يادگيري: اگر مربي به‌درستي ذهن دانشجويان را بخواند، اين مرحله مي‌تواند به يادگيري منتهي شود.

استخراج اطلاعات: مرحله استخراج آگاهي‌ها بدين منظور طراحي شده تا تجربيات عملي را در اختيار كارآموز قرار دهد، كه اين كار باعث شركت بيشتري كارآموزان مي‌شود. رايج‌ترين شيوه‌اي كه در اين جامعه مورد استفاده قرار مي‌گيرد، شيوه تمرين، نقش بازي كردن و مطالعه مثال‌ها و موردهاست. مرحله استخراج اطلاعات بستري را براي تلاش‌هاي افراد بي‌تجربه فراهم مي‌كند تا بتواند به‌درستي فعاليت كند.

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: افراي كه كارمند رابطه بسيار نزديك با آنها دارد، مي‌توانند افراد پستي شوند و تمايل او را براي انجام كار كاهش دهند.
مشتريان: براي افراي كه در كار فروش و سرويس 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 عملگردد 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 بي کفایتي کارمندان

وقتي شما به مشخصات يك مدير واقعاً موفق نگاه مي‌کنيد، بدون استثنا در مي‌يابيد که مديران موفق بي کفایتي کارمندان را نادیده نمي‌گیرند. اگر ما با بي‌دقتي دنبال راه آسان باشيم، 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 بيشتتر 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 نماييد.

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 تقريباً 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 كرد كه به طور مسلم در اثر اين رقابت ميزان توليد بالا مي‌رود.

افرادي براي كسب قدرداني مديران مي‌كوشند و بسياري از آنها تشنه آن هستند. اما هر فردي به موردي اساسي نيز از سوي مديران نياز دارد. حال اين حقيقت ساده چيست كه همه مديران بايد بدانند اما از آن مي‌گذرند؟ حقيقت اين است كه همه به احترام از طرف كارفرما نياز دارند. قدرداني و احترام غذاي روح هستند. هر شركتي كه به خوبي اداره شود، فرصت جوابگويي به تمام نيازها را براي كارمندان فراهم مي‌كند.

افراد شما چه فرصت‌هايي دارند تا مورد قدرداني قرار گيرند؟ چه فرصت‌هايي جديدي شما مي‌توانيد ايجاد كنيد؟ اين فرصت‌ها را در جدول شماره ۱۳ ليست نماييد، آنها را به كار بگيريد و سپس تسريع در ميزان بهره‌وري را به چشم خواهيدديد.

دوري از اشتباه مهلك ۱۲ آسان است. تنها كاري كه بايد انجام دهيد، دادن اعتبار به افراد در هنگام لزوم است. مثل امروز و همين‌طور دادن اعتبار به هر كارمند هنگامي كه اهداف جديدي را دنبال مي‌كند و يا با آنها روبه‌رو مي‌شود.

جدول ۱۳
مرور قدرداني

چگونه مي‌توانم فرصت بيشتري براي قدرداني از افراد ايجاد كنم؟	چگونه كاركنان من مي‌توانند در حال حاضر مورد قدرداني قرار گيرند؟

اشتباه مهلك ۱۳

سعي در تحت نفوذ قراردادن ديگران

اساس يك مديريت موفق مي‌تواند اينها باشد:

- ۱- مديريت هنر نيل به اهداف از پيش تعيين شده از طريق يا به وسيله ديگران است.
- ۲- هدف مديريت برنامه‌ريزي 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 مي‌شوند يا شكست مي‌خورند.
- ۵- پاسخ به دو پرسش اساسي كاركنان: الف) فرصت‌هاي موفقيت من چيست؟ ب) براي كسب اعتماد به نفس در كجا مي‌توانم 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 مي توانيم طرز فكر افرادمان را تغيير دهيم. نظرات و طرز فكرها با تغيير شرايط متحول مي شوند

از آن جايي كه وقتي محيط هر انساني تغيير مي كند طرز فكر او نيز متأثر از آن عوض مي شود، به عنوان يك قاعده كلي، هر عملي كه در محيط كارمندان از شما سريزند، روي افكار آنها تأثير مي گذارد. بخش مشكل ساز تلاش براي تغيير طرز فكرها اين است كه تغييرات مذكور مدت زيادي به طول نمي انجامند.

راه ديگر تغيير افكار استفاده از دانش، ایده‌ها، تعليم و آموزش است كه نسبت به تغيير شرايط يا محيط تأثيرات بلندمدتي دارند. زيرا ایده‌اي كه ريشه گرفته است پايدار مي ماند. 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 مي شود.

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

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

كسي كه اعتمادسازي مي كند تشخيص مي دهد اگر افراد در سطح مطلوب كار نمي كنند، به اين دليل نيست كه نمي خواهند موفق شوند. او مي داند كه عدم اطمينان باعث کاهش كارآيي مي شود. بهره‌وري منعكس كننده اطمينان افراد به خود، مؤسسه، و محصولات خدماتي است كه ارائه مي دهند. استفاده از انگيزه ترس و پاداش اين خصوصيات ضروري را در افراد از بين مي برد.

شيوه‌هاي را كه تا به حال استفاده کرده‌ايد در جدول ۱۴ مرور كنيد. هر وقت شما ایده‌اي طرح مي نماييد كه احساس مي كنيد شما را در حفظ بودجه تعيين شده به رسيدن به سوددهي لازم و دست يافتن به هدف خود كمك مي كند، اين سؤالها را از خودتان بپرسيد:

۱- آیا این طرح باعث ايجاد و اطمينان در كاركنان من مي شود؟

۲- آیا باعث اطمينان مردم به محصولات و خدمات ما مي شود؟

۳- آیا باعث اطمينان مردم به شركت مي شود؟

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

اگر هرايده‌اي به هر ترتيب اطمينان را در اين سيستم كم كند ايدة 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 کار باید انجام دهم تا وضعیت را اصلاح کنم؟	چگونه این شیوه‌ها مؤثر بوده‌اند؟	چگونه من با استفاده از شیوه‌های زیر سعی کرده‌ام تا افکار افراد را تغییر دهم؟
		ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازي:
		ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازي:
		ترس: پاداش‌ها: اعتماد سازي: