

## به نام خدا



### ۱۳ اشتباه مهلک مدیران و طریق اجتناب از آنها

مؤلف: دابلو استیون بران

مترجم: لغیا موسائتی

معاونت منابع انسانی

مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی

در حقیقت مدیران از زمانی که قابیل سعی کرد هابیل را تحت سلطه خود قرار دهد، چنین اشتباهات یکسانی انجام داده‌اند. این اشتباه‌ها، اگر برای شما خطر نباشد برای موسسه شما مهلک می‌باشد اگر می‌دانید این خطاها چه هستند، نباید هیچگاه اشکال‌هایی در ماهیت، روش و قضاوت اداره خود داشته باشید خوشبختانه این اشتباه‌ها خیلی زیاد نیستند و من فقط سیزده اشتباه مهلک را شناخته‌ام.

مدیران موفق شنوندگان خوبی هستند. خداوند به ما دو گوش و یک دهان داده است. بنابراین ما باید دو برابر آنچه صحبت می‌کنیم، گوش بدهیم. وقتی شما گوش می‌دهید، دو برابر سود می‌برید؛ اول اینکه اطلاعات لازم را به دست می‌آورید. دوم اینکه به شخص مقابل احساس مهم بودن می‌دهید.

## اشتباه مهلک ۱

### عدم مسئولیت‌پذیری

ابتدا باید به موفقیت تجاری نگاهی بیندازیم. عوامل اصل این موفقیت چیست؟ و کلید اصلی آن کدام است؟

### پنج شرط اولیه موفقیت تجاری

عوامل اصلی که برای موفقیت هر سازمانی لازم است، عبارتند از: ۱- کیفیت یا محصول منحصر به فرد ۲- زمان‌بندی مناسب ۳- سرمایه کافی ۴- منابع انسانی ۵- مدیریت کارآمد. بدون مدیریت کارآمد نمی‌توان درباره خصوصیات محصول و زمان مناسب معرفی آن به بازار تصمیم درستی گرفت. شرکتی که مدیریت مناسبی نداشته باشد نمی‌تواند سرمایه کافی داشته باشد و حتی این سرمایه را در صورت داشتن حفظ کند. علاوه بر این برای جذب بهترین افراد و سرپرستی و پیشبرد کاری به یک مدیریت خوب نیاز است. هر مدیر آینده‌نگر تشخیص می‌دهد بهترین منبع بهره‌برداری نشده‌ی درون هر شرکتی استعداد افراد آن شرکت است. ما به عنوان یک مدیر وظیفه داریم که این حجم زیاد استعداد را شکوفا کنیم. اگر جلوی اشتباه‌ها را نگیرید شما را از حرکت باز می‌دارند.

در تجارت هر موردی با مدیریت شروع و پایان می‌پذیرد و برای این که به طور موثر کار کنیم، مدیر باید مسئول باشد، اگر شما به سازمان خود توجه دارید ولی کارمندان خود را دوست ندارید، اشتباه را در خود جستجو کنید نه در بازار. یک مدیر کارآمد برای رسیدن به نتیجه باید مسئولیت‌پذیر باشد.

### فرمول شکست

شکست افراد نسبت مستقیمی با میل آنها به آوردن عذرهای موجه اجتماعی برای ناموفقیت‌هایشان دارد. برون‌گراها عذرهای بسیاری دارند و بهانه‌های آنها که از لحاظ اجتماعی موجه است. در واقع او خود را مسئول آنچه پیش می‌آید نمی‌داند، بنابراین از پذیرش مسئولیت شکست‌های خود فرار می‌کند. از طرف دیگر، درون‌گراها نقشی که زندگی برعهده آنها می‌گذارد را می‌پذیرند تا آنجا که می‌توانند آن را به بهترین نحو ایفا کنند. ما در امر مدیریت، نمی‌توانیم از پذیرش این حقیقت که باید درون‌گرا باشیم فرار کنیم. پس برای اینکه مدیریت کارآمدی داشته باشیم، باید بتوانیم دیگران را رهبری کنیم. مردم از افرادی پیروی می‌کنند که به

آنها احترام می‌گذارند. پس احترام وقتی به دست می‌آید که مسئولیت کارها را شخصاً به عهده بگیریم. اگر شکست را تجربه کردیم یا اگر راه درست را نرفتیم، می‌توانیم بگوییم: آهای، من شکست خوردم، تقصیر خودم بود، اکنون یاد گرفتم و دیگر این اشتباه را تکرار نمی‌کنم و در آینده این ناکامی را به موفقیت تبدیل می‌کنم.

### سه سخن ناگفته:

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» یکی از ویژگی‌های لازم یک رئیس خوب، داشتن اعتماد به نفس کافی برای پذیرش اشتباه‌های خود است و اینکه این خطاها باعث بی‌آبرویی او نمی‌شود.

مدیری که فاقد بلوغ فکری است یا مدیری که فکر می‌کند مجبور است تصور عالم بودن را در ذهن دیگران ایجاد کند و فردی باشد که تمام جواب‌ها را در اختیار دارد، خیلی زود اعتبار خود را از دست می‌دهد و در نتیجه توانایی ریاست خود را نیز از بین می‌برد. مدیری که در پاسخ به سوالی که جواب آن را نمی‌داند می‌گوید تو سوال مهمی را مطرح کردی که ما باید جواب آن را بدانیم. ببین آیا می‌توانی جواب را از بین یکی از این منابع خاص بیابی، و سپس کارمند را با راهنمایی و تشویق و تمجید به سر کار خود می‌فرستد، بلوغ فکری خود را نشان می‌دهد و از طرف دیگر احترام می‌بیند.

### فلسفه مدیریت

مدیریت مهارت رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده از طریق یا با همکاری داوطلبانه و سعی افراد دیگر است.

مهارت: مدیریت یک مهارت است زیرا ما شیوه‌ی مدیریت را یاد می‌گیریم و با تمرین آن را کامل می‌کنیم. به هدف رسیدن: یکی از اصول مدیریت رسیدن به اهداف است. مدیریت باید روی نتیجه کار تمرکز کند. استیو در این مورد می‌گوید خیلی ساده بگوییم که یک مدیر کارآمد کسی است که کار را تا آخر انجام دهد. داوطلبانه: مدیریت بر پایه رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده یا از طریق همکاری داوطلبانه و تلاش افراد دیگر میسر است.

### مانع ریاست

مردم فقط یاد گرفته‌اند که در برابر ریاست و رهبری شما مقاومت کنند. من فکر نمی‌کنم بتوان این مانع را به کلی از سر راه برداشت تنها فرصتی که ما برای رخنه کردن به این مانع، جهت ارتباط با کارمندان و یا غلبه بر مقاومت آنها در برابر رهبری داریم مدیریت کارآمد و روز به روز است. ما باید به کارمندان خود بفهمانیم که برده نمی‌خواهیم بلکه می‌خواهیم با هم در یک رابطه دوسویه کار کنیم که از طریق آن، هر یک از افراد بتوانند نیازهای شخصی خود را برآورده سازند. اولین قدم برای برقراری این ارتباط این است که یک مدیر درون‌گرا باشیم و مسئولیت کارهای شخصی خود را به عهده بگیریم.

## اشتباه مهلك ۲

### عدم موفقیت در ایجاد پیشرفت کارمندان

مدیریت یک هدف اصلی دارد و آن توانایی فراهم کردن امکانات ادامه کار ضمن مرور زمان، تغییر پرسنل و یا عدم حضور مدیران است.

#### مدیر نالایق

اکثر ما به خاطر ناتوانی حل مشکلات مدیر شرکت می‌شویم و هر چقدر بیشتر مشکلات را حل می‌کنیم دیگران بیشتر به ما وابسته می‌شوند و ما از حل مشکلات احساس رضایت بیشتری می‌کنیم. البته هر قدر این مشکل کوچک‌تر و راحت‌تر باشد، سریع‌تر می‌توانیم آن را حل کنیم و احساس رضایت دوطرفه‌ای از انجام این کار و این وابستگی خواهیم داشت. به طور یقین مشکلاتی وجود دارند که مدیران باید آنها را حل نمایند. این مشکلات، مسائل منحصر به فرد و همین‌طور از آن دسته‌ای هستند که نمی‌توان پیش‌بینی کرد. با این وجود عدم پذیرفتن تجربه شخصی زیردستان در راستای حل مشکلات روزمره باعث گرفتن فرصت پیشرفت و در نتیجه مایوس کردن آنها می‌شود، وقتی شما بعد از یک غیبت یک یا دو روزه، ساعت ده و نیم به دفتر سر می‌زنید و می‌گویید: فکر نمی‌کنم، شما بتوانید حتی برای دو ساعت بدون وجود من مشکلات را حل کنید. خیلی زود اعتماد کارمندان نسبت به توانایی‌های خودشان به اندازه اعتماد شما نسبت به آنها کم خواهد شد. بنا به گفته ماری کی آس: مدیران باید باغبانان بذرهایی در حال رشد و پیشرفت باشند هر مدیری باید بدانند خداوند بذرهایی پیشرفت را در نهاد هر انسانی قرار داده است. هر یک از ما به جای خود هستیم و یک مدیر خوب می‌تواند این بذرها را به ثمر برساند.

من معتقدم کارمندان عادی که نهایت سعی خود را برای برآوردن انتظارات بالای شما انجام می‌دهند، بهتر از کارکنان رده‌بالایی هستند که اعتماد نفس پایینی دارند. در افراد خود انگیزه ایجاد کنید تا آن ۹۰ درصد توانایی‌های بالقوه آنها را شکوفا کرده و میزان عملکرد ایشان را ارتقا بخشید.

#### تله‌های مدیریت

کنترل وقت، عامل اصلی پیشرفت افرادی است که سرپرست آنها هستید. به یاد داشته باشید که عدم استفاده از استعدادهای بالقوه افراد زیردست یک اشتباه مهلك است و این اشتباه به وقت شما و کارایی کارمندان لطمه می‌زند. از طرف دیگر من اعتقاد دارم مدیران خوب مدیرانی هستند که مشکل ایجاد می‌کنند. چرا باید کارمندی ناراحت داشته باشید که پاسخ سوال‌ها را نمی‌دانند؟ پس بگذارید با مشکلات دست و پنجه نرم کند و مشکلاتی را که شما وقت رسیدگی به آنها را ندارید خود حل کند. البته من به هیچ وجه توصیه نمی‌کنم، زیردستان خود را نادیده بگیرید بلکه پیشنهاد می‌کنم وقتی شخصی با مشکل پیش شما آمد موارد زیر را به ترتیب انجام دهید. دست از کاری که می‌کنید بکشید، اگر گزارشی را کامل می‌کنید تنها قلم را روی میز نگذارید، بلکه پوشه را ببندید، به شخص مراجعه‌کننده نگاه کنید. فقط به حالات و طرز رفتار او دقت نکنید، بلکه صورتش را مورد بررسی قرار دهید. با تمام وجود به صحبت‌های او گوش دهید. پس نه تنها باید مطمئن شوید مشکل کارمند را درک کرده‌اید، بلکه باید به وضوح عکس‌العمل کارمند با آن مشکل را نیز بشناسید.

هر گاه مشکل و عکس‌العمل فرد را نسبت به آن مورد درک کردید با او مشورت و مشاوره کنید اما مطمئن شوید که زیردست شما مشکل را حل می‌کند و گرنه شما بر کارمند خود ریاست نکرده‌اید بلکه او مدیر شما بوده است. نباید افراد خود را دست کم بگیرید زیرا آنها به دور از انتظار شما کار نخواهند کرد و باز نباید با بیان انتظاراتی بالا، اما ممکن و به یکباره، افرادتان را بترسانید و گرنه در همان اول خیال می‌کنند که این انتظارات آن قدر زیاد هستند که قابل اجرا نیستند. من اکنون سخن «توماس ماکسلی» را درباره تعلیم و تربیت یادآوری می‌کنم: بزرگ‌ترین نتیجه و تعلیم تربیتی ارتقا توانایی افراد، برای انجام کارهایی است که در هنگام لزوم باید انجام شود، حال چه این کارها مورد علاقه شما باشد و چه نباشد. البته شکستن عادت‌ها، از بین بردن ترس افراد و ضعف‌های گروهی به عنوان یک حفاظ برقی کار زیادی می‌برد. اما یک مدیر آگاه کاری انجام می‌دهد که باید صورت گیرد حالا چه بخواهد و چه نخواهد همیشه سعی می‌کند قابلیت‌های افراد را بالا ببرد، بنابراین بدین ترتیب از انجام اشتباه مهلک ۲ پرهیز می‌کند.

### اشتباه مهلک ۳

فرد موفق عامل انجام کارهایی که افراد ناموفق انجام نمی‌دهند در خود افزایش داده است بی‌شک عوامل زیادی بر موفقیت تاثیر دارند اما دلیل اصلی آن خوب کار کردن این افراد است.

از آنجایی که ما اهمیت عادت‌های خوب کاری را شناخته‌ایم پس آن دسته از ما مدیران انرژی زیادی را صرف تلاش برای پیشرفت افراد خود کرده‌ایم اما اغلب تلاش‌های خوب و با معنی ما هیچ نتیجه‌ای در بر نداشته است، چرا؟

ما در موارد مختلفی ناموفق بوده‌ایم، زیرا تنها بر فعالیتی که مردم باید انجام دهند و نتیجه مورد نظر تکیه کرده‌ایم.

عکس‌العمل زنجیره دوسویه بهره‌وری

فعالیت ← عادت‌ها ← نتایج = موفقیت

↑

احساسات → فکر

این زنجیره بدین معناست که پیشرفتی وجود ندارد، بلکه عملکرد و بهره‌وری زیادی که مدیری به دنبال آن است، محصول نهایی یک زنجیره دوطرفه است. اما این زنجیره ابتدا از فکر کارمندان آغاز می‌شود. ابتدا یک فکر یا ایده باید مورد قبول من قرار گیرد. این فکر سپس باعث ایجاد احساسات درونی فرد می‌شود. این احساسات به نوبت بر فعالیت تاثیر 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 میزان بهره‌وری شما ایجاد شود.

بهره‌وری هنگامی بالا می‌رود که مدیران شناخت خود را نسبت به کارمندان، هر روز بالاتر ببرند و به طور موثری طرز فکر ما، ترس‌ها و موانع بازدارنده ایجاد انگیزه و خیال‌هایی که درون ذهن انسان مخفی می‌ماند را بررسی کنند زیر بهره‌وری بالا نتیجه مستقیم یک تفکر عادی است.

## اشتباه مهلك ۴

### اعتراض به وفاداری

اعتراض صورت‌های مختلفی دارد، اما نکته مهم هر گونه اعتراضی است که در وفاداری مدیران به شرکت و مدیریت آنها وارد می‌شود.

### مساله‌سازان حاشیه‌ای

از آنجا که ما همه انسان هستیم، به راحتی هدف بعضی از ناراضی‌هایی قرار می‌گیریم که نمی‌خواهند، در یاس و سرخوردگی خود تنها باشند. در هر تشکیلات یا حرفه‌ای کارمندی وجود دارد که سعی می‌کند، مدیریت را به گروه‌ها و جناح‌های مخالف یکدیگر تقسیم کند. برای انجام این نیت، او باید اعضای جدیدی برای گروه خود بگیرد و شما می‌توانید این تمایل او را به راحتی برآورده کنید. اما مراقب باشید، زیرا چنین فردی هیچ وقت نمی‌خواهد به وسط میدان دعوا و مشاجره کشانده شود، بلکه میل دارد شخص دیگری این خطر را بپذیرد در حالی که او در حاشیه ایستاده و فقط نظاره‌گر است. وقتی عبارت‌های مختلفی مانند: «بهتر است تو و آنها با هم درگیر شوید» را می‌شنوید، مطمئن باشید که شخص سعی می‌کند، شما را به یک درگیری بکشاند، البته خودش در این سرنوشت ناخوشایند درگیر نمی‌شود.

### ۲- مساله‌سازان آهنگ مرگ

هدف این افراد ممکن است یک شورش موفق نباشد بلکه فقط آنها دوست دارند اعتراض کنند. یعنی کاری را انجام دهند که برایشان عادت شده، در حالی که خود برای این اعتراض کاری انجام نمی‌دهند، یا اینکه به طور عجیبی مشکل‌سازی برای افرادی که مورد علاقه‌شان نیستند را برای خود یک هدف قرار داده و به عواقب آن به هیچ وجه توجه نمی‌کنند. شاید این افراد می‌خواهند خود را به آتش بکشند تا دیگران را عامل شکست خود بدانند. هیچ‌کس اعم از افراد درون‌گرا و برون‌گرا سعی نمی‌کند کاری را انجام دهد که فکر می‌کند موفقیتی در آن نیست.

### ۳- یک مشکل‌ساز خوش‌نیت

یکی از وسوسه‌برانگیزترین جاذبه‌هایی که مدیران را به سوی خود جلب می‌کند، این است که مدافع افراد خود در برابر سیاست اهداف و مقصودهای شرکت هستند، فردی که شما را به چنین ارتباط نادرستی می‌کشاند، اعم از اینکه یک مدیر دون‌پایه باشد یا یک کارمند، باید تقاضای او را رد کنید. حتی اگر در خلوت با گله‌های این شخص موافق هستید، اما باید خواسته‌ها و اعتراض‌های او را پیش خود سر بسته نگاه دارید.

اگر انجام چنین کاری برای شما خیلی دشوار است، باید به دنبال کار در جای دیگری باشید و یا به شغل دیگری به جز مدیریت فکر کنید.

## جدول ۵

### مبارزه با بیماری استفاده از ضمیر نامناسب

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

### استفاده از وفاداری مدیریت

کلید اصلی رسیدن به وفاداری، حال چه به دنبال استخدام یک مدیر باشید و یا پیدا کردن یک دوست، دریافتن آن ایده‌آل مشترک است، پس به دنبال وفاداری به هدف و مقصود خود باشید. وفاداری بدین معنا نیست که من با هر چه شما می‌گویید موافقت کنم یا اینکه باور داشته باشیم همیشه حق با شماست. وفاداری یعنی اینکه من با شما صرفنظر 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. وفاداری بدین معنا نیست که شما باید همیشه با مافوق خود هم‌رای باشید یا اینکه کارمندان با شما در تمام موارد هم‌عقیده باشند. با وجود این، باید همیشه در محل کار، تابع یک‌سری دستورات بوده و احترام به ساختار سازمان، وجود داشته باشد. وقتی شما به عنوان یک کارفرما، نسبت به دستورات خونرسد هستید، برای خود و هم برای افرادی که با آنها کار می‌کنید مشکل درست می‌کنید و دیگر کارها به خوبی و آرامی پیش نمی‌رود.

### ترفیعی 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 می‌دهند. شخصی در یک حوزه اداری یک مجری بلندمرتبه، ترفیع تنها پاداش عاقلانه برای این فرد است. پس شرکت او را برای مدیریت فرا می‌خواند. ترفیع از یک رتبه به رتبه دیگر من معتقدم باید به گونه‌ای انجام گیرد که باعث حفظ صلاحیت و میزان اعتماد به نفس در فرد می‌شود که به تازگی به عنوان یک 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 پی می‌برند و سعی می‌کنند با فرستادن مدیران مستعد به دوره‌های آموزشی، این مشکل را حل کنند. کلاس درس اولین پله به سوی این هدف است وقتی کارمندان، به تدریج به سوی منصب مدیریت حرکت کنند برای ترفیع و افزایش ارتباط فکری با مدیریت، قابلیت بهتری پیدا می‌کنند.

کارمندان شایسته وقتی به شخصی برچسب مدیر چسبانده باشند، او به طور خود به خود نمی‌تواند سیستم فکری خود را تغییر دهد با این وجود اگر این شخص با برچسب جدید احساس راحتی نکند مدیریت را با ضمیر آنها می‌خواند.

هیچ کس به جز یک کارمند شایسته مدیریت نمی‌تواند به راحتی خود را با انتقال و جابجایی وفق دهد. اکثر افراد به یک نوع دانش چه به شکل آموزشی و یا انتقال تدریجی به سمت مسئولیت‌ها نیاز دارند. اگر شرکت یاری نکند، دیگر وظیفه مدیر جدید است که این انتقال مسئولیت را خود انجام دهد.

## اشتباه مهلک ۵

### مدیریت یکسان بر افراد

مدیری که سعی می‌کند به کارمند 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.

### شیوه‌های ضعیف مدیریت

ابتدا بهتر است به مشکلات بپردازیم. در اینجا به دام‌هایی اشاره می‌کنیم که مدیران به خاطر ضعف و فقدان آگاهی درون آنها افتاده‌اند.

### ردای مدیریت

این ضعف مدیریتی ناشی از دیدگاه کارفرما نسبت به جایگاه خود است. اغلب مدیران به مسئول جدید آموخته‌اند که نقش در خور یک مدیر را ایفا کند. بعضی از مدیران احساس می‌کنند در برخوردها باید تنها یک لبخند سرد، بر لب داشته باشند و بعضی از آنها خیال می‌کنند، وظیفه دارند نقش یک مدیر فروش پرطاقة و صمیمی را بازی کنند. چنین رفتاری نتیجه معکوس دارد و به کارمندان تفهیم می‌نماید که آن مسئول نمی‌تواند کار خود را خوب انجام دهد و برای ایفای نقش خود به تدارکات دور و اطراف نیاز دارد.

### مدیریت گروهی

مدیریت از طریق برقراری جلسات کارمندان: مدیران جاه‌طلب به تدریج درون این تله می‌افتند. آنها به راستی عقیده دارند که جلسه‌های هفتگی و ماهانه با کارمندان، بزرگ‌ترین فرصت برای اعمال ریاست است.

### حمله به بی‌گناه و گناهکار

مدیرانی که می‌خواهند با فرستادن نامه‌های پرحرارت، یا اظهار عصبانیت خود، از راه دور، از رویارویی با کارمندان پرهیز کنند.

به اسم خواندن کسی در انظار عمومی: به نام خواندن یک نفر که کار اشتباهی انجام داده در انظار عمومی اگر وضعیت را هم بدتر نکند، اما بسیار نامناسب است. این حرکت نه تنها باعث افزایش فاصله ارتباطی بین شما و کارمندان می‌شود، بلکه باعث می‌شود احترام خود را در بین آنها از دست بدهید. تنبیه دیگران در انظار برای



یک مدیر، امری غیرموجه و نابخشودنی است. روش مدیریت یک موضوع متقابل است و اگر شما به طور حضوری موضوع را به خود مخاطب بگویید، هیچ کس شک نمی کند که هدف مدیر کیست. به علاوه چنین برخوردی باعث می شود شما ریشه مشکل را بیابید.

چرا مدیران ترجیح می دهند که از طریق گروه، مدیریت خود را اعمال کنند.

اگر چنین شیوه‌ای کارایی لازم را ندارد، پس چرا بسیاری از مدیران از آن استفاده می کنند؟

بسیاری از مدیران تنبل، مایل نیستند برای انجام صحیح کارهای خود، وقت صرف کنند و نمی خواهند یک هفته پرارزش را در نشست‌های مختلف بگذرانند. بعضی مدیران این مهارت مهم را ندارند که به طور رو در رو در چشم یک کارمند نگاه کنند و از او بپرسند، چه موردی در فکرش می گذرد، برای این گونه مدیران، اتاق جلسه ناحیه تمرکز بر روی تلاش‌های مدیریتی است. افرادی که سعی دارند در بین گروه مدیریت شخصی را اعمال کنند، قدرت کنترل خود را از دست می دهند و دچار سوءمدیریت می شوند تا مدیریت.

### مدیریت مناسب افراد

بدون تردید کار در دفتر، بخشی از کار مدیریت را تشکیل می دهد، اما اکثر ما شخصاً قبول داریم که یک کارمند دفتری با حقوق ماهیانه ۱۵۰۰ دلار، بهتر از اکثر مدیران می تواند امور دفتری و اداری را انجام دهد. با این وجود شما نمی توانید با چنین حقوقی مدیری استخدام کنید که قادر باشد به طور شایسته کار مراجعان را رفع و رجوع کند. بنابراین شما با استفاده از این ایده، مدیریت خوب دیگران را یکی از اهداف خود قرار دهید، زیرا به شما کمک می کند با هر یک از کارمندان به عنوان یک انسان رفتار کنید.

با کارمندان خود به صورت تک به تک صحبت کنید.

یک مدیر خردمند سعی می کند تا آن شخص مورد نظر را که می خواهد تنبیه کند به کناری بکشد تا مسائل به صورت تک به تک حل و فصل شود. فرصت‌های بسیاری برای صحبت تک به تک با فرد خاطی فراهم کنید. هر جا می خواهد باشد فقط باید آنجا شما دو نفر باشید.

هوشیار باشید و در دسترس: شما اگر دفتر کارتان را در جایی نزدیک به تالار نشیمن، محوطه پارکینگ، یا سالن قرار دهید به بهترین وجه می توانید این کنترل‌ها را اعمال کنید. بدین ترتیب می توانید بسیاری از مشکلات مدیریتی را در همان آغاز حل کنید. به جای اینکه خود را مخفی کنید می توانید مشکلات را یافته و از به خانه بردن مشکلات و زل زدن به کوتاهی‌های خود که انگار روی سقف خانه نوشته شده، در طول شب پرهیز کنید.

### چهار شیوه مدیریتی

۱- مدیریت دیکتاتوری: همانطور که از لغت دیکتاتوری برمی آید این مدیر از توانایی شخصی خود برای کنترل اوضاع استفاده می کند.

او می‌گوید: این کار را بدین طریق انجام دهید، من اینطوری گفتم... اگر شما اینجا کار می‌کنید کار باید بدین ترتیب انجام شود. دو عامل مشخص می‌کند که آیا شیوه مدیریت دیکتاتوری موثر است یا خیر. ۱- اوضاع ۲- کسی که تحت مدیریت است.

عامل دیگری که برای کارایی شیوه مدیریت دیکتاتوری موثر است، وضعیت فردی است که شما به آن ریاست می‌کنید شما نمی‌توانید برای کنترل بعضی افراد از این روش دیکتاتوری استفاده کنید، حتی اگر آنها بدانند که روش انتخابی شما تنها راه منطقی است، تغییر عقیده نخواهند داد.

۲- مدیریت خشک و مقرراتی: این روش مدیریت به وسیله کتاب قانون است. استفاده از کتاب قانون در سیاست یک شرکت نیازمند نظم و آهنگ خاصی است. مدیریت خشک و مقرراتی درباره افرادی که برای پذیرش کتاب قانون به اندازه کافی عاقل هستند موثر است. وقتی شما کتاب قانون و سیاست را بیرون می‌کشید، بعضی افراد احساس می‌کنند شما دیگر آنها را انسان نمی‌دانید چون فکر می‌کنند با ایشان مانند یک ربات، مینی کامپیوتر یا یک آلت دست رفتار می‌شود. همچنین ممکن است فکر کنند، شما آنقدر در مدیریت خود خلاقیت ندارید که بتوانید خود را با بعضی از موقعیت‌های خاص وفق دهید. بعضی از کارکنان هم نه تنها مدیریت خشک و مقرراتی را می‌طلبند، بلکه آن را بیشتر به خاطر رضایت عجیبی که از سخت‌گیری مدیران به دست می‌آورند دوست دارند.

۳- مدیریت دموکراتیک: دموکراتیک در واقع به معنای ایجاد امکان برای عموم، جهت شرکت در روند تصمیم‌گیری است. این مساله به مدیر امکان می‌دهد که به حوادث از دیدگاه‌های مختلف نگاه کند، نه فقط از نقطه نظر شخصی، مدیران باید جهت فراهم کردن چنین مشارکتی جدی گوش خود را برای شنیدن تصمیم‌های بهتر تیز کنند. وقتی موسسه‌ای به کارمندان خود فرصت می‌دهد تا در روند تصمیم‌گیری شرکت کنند، آنها احساس می‌کنند به راستی به آن تشکیلات کمک می‌نمایند و در می‌یابند که برای مدیر مهم هستند. پس وقتی چنین توجهی می‌بینند پاسخ فوق‌العاده‌ای خواهند داد.

۴- مدیریت فردی: وقتی ما از عبارت مدیریت فردی، استفاده می‌کنیم به حدود شخصیت افراد اشاره می‌کنیم، حدودی که به اصطلاح ویژگی‌های فردی هستند. شاید شما در بین کارکنان خود فردی را دارید که به توجه شخصی بیشتری نیاز دارد، اگر شمار طوری رفتار کنید تا به او شوک لازم جهت حرکت را وارد کند، در این صورت شما شیوه مدیریت فردی را اعمال کرده‌اید، اگر کارمند دیگری دارید که به اشتباه خیال می‌کند شناخت درستی دارد و شما برای دادن شناخت درست به او شیوه دیگری را در پیش می‌گیرید، آن گاه نیز به روش مدیریت فردی عمل کرده‌اید. اگر کارمند سومی دارید که بعد از مشخص کردن کار و هدف ترجیح می‌دهد تنها باشد و شما او را تنها می‌گذارید، باز هم به شیوه مدیریت فردی رفتار کرده‌اید. برای جلوگیری از اشتباه مهلک ۵، کارمندان خود را مثل اعضای خانواده خود بشناسید و هر کاری را که برای ایجاد انگیزه در کارمندان موثر است انجام دهید.

## مرور شیوه‌های مدیریت

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

## اشتباه مهلک ۶

### فراموش کردن اهمیت سود

پیش از این من بیان کردم که مدیریت یک هدف اصلی دارد و آن ایجاد شرایط برای ارتقای کار است. البته هدف این است، اما به چه طریقی؟ مدیریت یک شرکت موفق درست مثل شعبه‌بازی است که سعی می‌کند ۵ توپ را در هوا نگاه دارد. چهار عدد از این توپ‌ها سفید هستند و روی یکی از آنها نوشته شده است: تولید، روی دیگر نوشته شده فروش، روی توپ دیگر نوشته شده روابط عمومی و همگانی و روی توپ چهارم نوشته شده، مردم، علاوه بر این چهار توپ سفید، یک توپ قرمز وجود دارد. روی این توپ قرمز نوشته شده است سود همیشه شعبه‌باز باید به خاطر داشته باشد که هر چه اتفاق بیفتد نباید توپ قرمز را روی زمین بیندازد. یک شرکت با بهترین میزان تولید، عالی‌ترین وجه در بین مردم، داشتن افراد بسیار متعهد و پشتیبانی‌های بسیار بالا بدون سود به زودی دچار مشکل می‌شود. مشکلی که به سرعت ۵۰۰ شرکت موفق را به یک خاطره تبدیل می‌کند.

### انگیزه سود

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. یک مدیر را بسته به توانایی سوددهی که دارد مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

### چه کمکی به خط پایان؟

من نمی‌توانم هیچ منصب مدیریتی را مثال بزنم که به ایجاد سود در شرکت گره نخورده باشد. اگر یکی از وظایف شما فراهم کردن کمک‌های خیریه برای یک سازمان بزرگ باشد، پس هنوز وابسته به سود آن تشکیلات هستند. البته بودجه‌هایی که شما قسمت می‌کنید از سود حاصله به دست می‌آید اما این رابطه عمیق‌تر است. اگر شما در جهت فعالیتی هزینه می‌کنید که تعدادی زیادی از مشتریان موسسه را می‌آزارد یقیناً باعث کم شدن سودهای آینده شرکت خواهید شد. از طرف دیگر اگر میزان دریافت‌های شما برای

کمک به دیگران باعث افزایش اعتماد مردم نسبت به موسسه شود، شما در ایجاد وفاداری مشتریان به شرکت و کمک جهت سوددهی بیشتر نقش داشته‌اید.

### پذیرفتن مسئولیت محدودیت زمانی

سرمایه‌گذاری همیشه باید با در نظر گرفتن عامل زمان انجام شود. اگر یک سرمایه‌گذاری بعد از مدت معینی نتیجه ندارد شما ضرر کرده‌اید. پس سعی کنید از اشتباه‌های خود درس بگیرید و راه دیگری را برگزینید. من با مدیرانی برخورد داشته‌ام که نمی‌توانستند محدودیت زمانی که برای آنها گذاشته شده بود را بپذیرند. بنابراین مسئولیت ایجاد سود در شرکت را نادیده می‌گیرند. آنچه که آنها نمی‌بینند این است. اگر از مرز بگذرند و تفنگ‌های دشمن را تمیز و پر کنند نمی‌توانند کاری بیش از خدمت به دشمنان خود انجام دهند.

### اعتماد به نیت‌های شما

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

با استفاده از جدول ۷ راه‌هایی را که از طریق آن، شما و کارمندان‌تان به طور مستقیم می‌توانید روی سود شرکت تاثیر بگذارید لیست کنید رابطه بین عمل و سود حاصله را به کارمندان خود تفهیم نمایید به افرادی که در امر مدیریت هستند کمک کنید تا از این ارتباط باخبر شوند.

هر چقدر 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 تاثیری روی میزان سود شرکت دارد؟	چگونه می‌توانم مدیریت را از این مطلب باخبر کنم؟

### اشتباه مهلک ۷

#### تکیه به مشکلات به جای اهداف

یکی از دلایل عدم کارایی در حوزه بسیاری از مدیران این است که آنها روی مسائل بسیار جزئی تکیه می‌کنند.

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

### ابتکار عمل

ما نقطه مقابل تمرکز روی مشکلات و فراموش کردن اهداف را قوه ابتکار می‌نامیم. وقتی در مشکلات غرق می‌شویم و نتایج را که می‌خواهیم به دست آوریم نادیده می‌گیریم این ابتکار عمل در ما از بین می‌رود قوه ابتکار می‌میرد یا حداقل سرکوب می‌شود. مگر اینکه توجه خود را به هدف‌مان معطوف کنیم وقتی ما هدف خود را مشخص کرده و برنامه‌ای را تنظیم کردیم به عوامل مزاحمی برمی‌خوریم که ما را می‌ترساند زیرا احساس می‌کنیم جواب درست یا ساده برنامه‌ها از بین رفته است. امیلی کارتیر پروفیسور فرانسوی خطری را که در شیوه تنها یک پاسخ وجود دارد این طور تشریح کرد. هیچ چیز خطرناک‌تر از این فکر نیست که تنها یک پاسخ و راه صحیح برای کار ما وجود دارد.

مدیران خلاف و افرادی که اشتباه مهلک تمرکز روی مشکلات را انجام می‌دهند، وقتی با مانعی روبرو می‌شوند طرز فکر جداگانه‌ای دارند. مدیری که زمینه شکست و ناتوانی را دارد وقتی برای رسیدن به موفقیت به مانعی برمی‌خورد از خود سوال می‌کند چه می‌شود اگر من شکست بخورم چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر ما نتوانیم به میزان سودی که می‌خواهیم برسیم چه باید بکنیم. از طرف دیگر، یک مدیر خلاق از خود می‌پرسد چگونه؟ نیاز به خلاقیت تمام بخش‌های شغلی قابل مشاهده است. مدیریت الزاماً یک شیوه تفکر است نه یک حرفه عملی حیات یک تشکیلات به ایده‌ها و تفکر خلاق آن بستگی دارد در واقع مدیرانی که موفق هستند، نه تنها یاد می‌گیرند که از محیط به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به هدف خود سود ببرند، بلکه به افراد می‌آموزند که از این فکر خلاق استفاده نمایند.

## جدول ۸

### مرو مشکلات - اهداف

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

### مشکل‌سازی برای مردم

وقتی ما افراد زیردست خود را زیر ذره‌بین قرار می‌دهیم و به دنبال اشکال در آن می‌گردیم، ایرادهای بسیاری پیدا خواهیم کرد. این مطلب خود به خود اعتماد ما به این شخص و توانایی برای انجام کار را از بین می‌برد و

اگر یک هنرپیشه ماهر نباشیم بی‌اطمینانی خود را به این افراد به فرار از طریق ناخودآگاه به دیگران انتقال می‌دهیم و با این جستجوی نادرست یک گروه کامل از کارمندان خود را از دست می‌دهیم. مدیران هرگز نباید فردی را که موفقیتش آنها را ناگهان شگفت‌زده می‌کند زیر ذره‌بین قرار دهند. تنها شکست افراد است که باید باعث تعجب ما شود. پس وقتی دریافتید شخص مورد نظر محکوم به شکست است باید قرارداد خود را با او فسخ کرده یا او را به جایی منتقل کنید که برایش مناسب‌تر است. این شیوه عیب‌یابی بدین ترتیب باعث از بین رفتن روابط شخصی و ایجاد مشکلات برای افراد خارج از دفتر می‌شود.

### به دنبال دلیل

هدف شما به عنوان یک مدیر چیست؟ اگر شما به جای چشم دوختن به خطرات مسایل و مشکلات بین خود، چشم خود را به هدف مورد نظرتان بدوزید. از اشتباه مهلک ۷ پرهیز خواهید کرد.

## اشتباه مهلک ۸

### دوست به جای رئیس

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

### بخش‌های مشکل‌ساز برای مدیریت

### همکاری‌های قبلی مدیر

طبق تجربه من مدیرانی که به خاطر تمایل به دوستی و همزمان رئیس 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 رئیس و مرئوسی با دوستان قدیمی اغلب برای آنها یک مشکل سخت و دشوار است.

### یک خانواده بودن و نه یک شرکت

شرکت‌های بسیاری هستند که سعی می‌کنند مثل یک خانواده عمل کنند نه یک شرکت. وقتی این شرکت‌ها توسعه می‌یابند، فاقد اساس برای چنین توسعه سازمان‌یافته‌ای هستند. در چنین مواردی همه از سرمایه‌داران گرفته تا شخصی که در پایین‌ترین رتبه است باید یکسری سازمان‌بندی سخت، غیرضروری و پرهزینه را تحمل کنند.

### محدود نکردن وظایف خود

مهم نیست که ما چقدر مستقل هستیم، همه به دوست احتیاج داریم و باید در زندگی چند دوست صمیمی داشته باشیم. باید سعی کنیم در برابر وسوسه ایجاد رابطه، دوستی با کارمندان خود مقاومت کنیم. روی هم رفته ما بیشتر اوقات بیداری خود را سر کار می‌گذرانیم. با این وجود باید به خاطر مشکلاتی که دوستان صمیمی ایجاد می‌کنند. از برقراری روابط بسیار صمیمی با کارمندان خود اجتناب کنیم یک مدیر هیچگاه نباید نقش پدر یا مادر، کشیش، دوست یا روان‌پزشک را ایفا کند. این نقش‌ها متعلق به دیگران هستند. وظیفه یک رئیس مدیریت بر زندگی کاری یک کارمند است و نه بیشتر. بسیاری از مدیران بعد از ایجاد مسئولیت‌های نامربوطی که برای خود قرار داده‌اند، دیگر وقتی برای اعمال مدیریت ندارند هیچ مدیری نباید وظیفه نظارت بر خبرگزاری روابط انسانی را تنها به خاطر کنجکاوی شخصی خود، جزو وظایفش قرار دهد. شرح وظایف یک مدیر شامل آن دسته اعمالی نیست که باعث شود افراد حس کنند مورد علاقه مدیر هستند و از طرف او حمایت می‌شوند و مورد توجه هستند یک مدیر نباید هرگز بیشتر از خود کارمندان نگران موفقیت یا شکست آنها باشد. بلکه مسئولیت پیروزی یا ناکامی کارمندان به عهده خود آنهاست. این درس را خوب یاد بگیرید: شما مسئول افراد نیستید اما به طور قطع نسبت به آنها وظایفی دارید. وقتی مدیران مسئول رفتارها یا کارهای کارمندان می‌شوند از وظایف و محدودیت‌های شغلی یک مدیر فراتر می‌روند و مسئولیت آن افراد را به عهده می‌گیرند.

### تصمیمات سخت

هیچ‌کس تا به حال نگفته مدیریت کار ساده‌ای است. اگر این طور بود هر کسی می‌توانست این کار را انجام دهد و مدیر بیشتر از سایر کارمندان حقوق نمی‌گرفت مسئولیت اغلب یک تجربه دردناک است و شما می‌توانید با افزایش توان فکری مورد نیاز این شغل، این درد را تحمل کنید. مدیران نه تنها باید تصمیم‌های سختی درباره کارمندان بگیرند بلکه باید تصمیم‌های مشکلی بگیرند که نظم و اصول شخصی و گاهی اوقات، خانواده آنها را تحت تاثیر قرار دهد.

### جدول شماره ۹

#### مرور کانون مشکلات مدیریت

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

### اشتباه مهلک ۹

## ناتوانی در ایجاد استانداردها

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

### وقتی استانداردها مورد احترام واقع می‌شوند

اگر استانداردها به درستی اجرا شوند کارمندان درخواست خواهند یافت که به طور دقیق با چه افرادی سر و کار دارند. راحتی و اطمینان، در نتیجه اجرای درست استانداردها به دست می‌آید. تنها اگر این استانداردها اعلام شده با استاندارد واقعی که توسط مدیریت بیان می‌شود هماهنگ باشد می‌تواند در افراد و سازمان ایجاد غرور کند. تنها وقتی استانداردها تاثیر مطلوب را بر عملکرد کارکنان دارند که مدیریت آنچه را که فرا گرفته اعمال کنند. نمی‌توان عباراتی را گفت و کار دیگر را انجام داد.

### معیارهای کارایی افراد

به طور قطع تقسیم‌بندی سطوح کارایی در بعضی از مشاغل راحت‌تر از شغل‌های دیگر است. برای مثال بهره‌وری یک فروشنده به طور مسلم بیشتر از شخصی است که با یک سازمان خیریه یا خدماتی کار می‌کند. با این وجود همیشه ابزاری وجود دارند که مدیریت با آن می‌تواند خدمات مهم یا میزان بهره‌وری را تعیین نماید و البته یک سیستم عملکرد توسط مدیر و کارمندان، مشخص و شناخته شده است. در علم فیزیک مدیریت وجود دارد. روزی یک دانشمند و مدیر در آزمایشگاه بل ریاست خود را عامل مهمی برای کمک به انتخاب پروژه‌های قابل اجرا در زمینه‌های فعالیتش دانست. من معتقدم اگر مدیری نتواند وسیله‌ای برای تشخیص میزان کارایی خود و کارکنانش طرح کند، بازدهی ضعیفی خواهد داشت. این مقیاس اندازه‌گیری باید واقع‌گرایانه و صادقانه باشد و ارتباط زیادی با حفظ توپ یا همان سود داشته باشد. توماس ادیسون مبتکر فرضیه آزمایشگاه تحقیقی، هرگز فراموش نکرد که تحقیق از بودجه سود شرکت تامین می‌شود و این سود ناشی از تحقیقی است که او انجام می‌دهد. حتی پیشتر رفت و یک هزینه هفتگی برای تعدادی از اختراعاتش قرار داد که می‌خواست به دفتر ثبت ارائه دهد. الزاماً می‌توان عملکرد افراد را از روی ۴ زمینه اصلی در طبقه‌بندی شغلی یکی از این موارد یا حتی چند مورد زیر به کار می‌رود: کمیت - کیفیت - عامل وقت و هزینه.

کمیت: بهترین شیوه اندازه‌گیری سطح عملکرد افراد در بسیاری از موارد به میزان کمیت بستگی دارد. بدین وسیله ما می‌توانیم میزان فروش، مقدار پولی که بدست آمده، تعداد ساعت‌های صرف‌شده تعداد سپرهای رنگ‌شده یا هر پول دیگری که هزینه یا به دست آمده را محاسبه کنیم.

کیفیت: این مورد یکی از مهم‌ترین زمینه‌هایی است که استانداردها برای رسیدن به آن وضع می‌شوند. اندازه‌گیری عملکرد افراد بر مبنای دیدگاه کیفیت از بررسی دو عامل انجام می‌گیرد. اشکالات و وضع ظاهر در عامل کیفیت اشکال ما می‌تواند در کنترل اجناس مرجوعی، پرونده‌سازی اشتباه، بازبینی نادرست اجناس، گلایه‌های مشتری، اشتباه جوش دادن اجناس و بی‌توجهی به بخش‌های دیگر جنس باشد. عامل وضعیت



ظاهری جنس، تنها به اقدام و ظاهر آن مربوط است و ربطی به عیب‌ها و ایرادهای خاص جنس ندارد و در قضاوت بسیار محسوس به نظر می‌رسد. این عامل شامل تمیزی رفتار شخص در پاسخگویی به تلفن، نحوه احوالپرسی پذیرش‌گر با مراجعین یا نحوه توضیح یک نماینده ارائه خدمات به یک مشتری ناراضی است.

### استانداردها در تصمیم‌گیری

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، هر گونه نظریه‌های شخصی را از تصمیم‌های دشوار مدیران برمی‌دارند. با بررسی عینی آنچه مدیران باید به عنوان سطح حداقل از یک کارمند انتظار داشته باشند، یک خط مشی کلی به وجود می‌آید که به مرور پایه و اساس یک تصمیم‌گیری کاری می‌شود.

### پیمان

ما باید استانداردها را پیمانی بین شرکت و کارمندان بدانیم. توافق و قراردادهای بسیاری برای کارمندان وجود دارد، اما قراردادی مانند گذشته به معنای موافقتنامه‌ای است که بر پایه تفاهم، وفاداری خوب و تعهد دوجانبه 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.

اگر همه کارکنان استانداردها را به عنوان یک پیمان و یک شرط کیفیت بدانند، اعتماد به نفس در شرکت بالا و بالاتر می‌رود و مدیریت درست و راحت‌تر انجام می‌شود. به راحتی می‌توان با قرار دادن دوجانبه استانداردها و بیان معقول و صادقانه آنها برای کارمندان از اشتباه مهلک جلوگیری کرد و می‌بینید همه از جمله خودتان به کمک آنها پست خود را حفظ خواهید کرد 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	

## اشتباه مهلك ۱۰

### در آموزش به کارکنان

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

۱- از سوق دادن افراد از سطح ابتدایی به عملکرد در سطح استانداردهای حداقل یا بالاتر از آن (PAR)

۲- حفظ کارایی افراد در سطح استانداردهای حداقل یا بالاتر به هنگام رسیدن به آنها.

### تعهدات مدیر

به طور مسلم ما در انتخاب نیروی کار اشتباه‌هایی داریم. مدیران به هنگام ضرورت سعی می‌کنند خود را با شغلی که مناسب آنها نیست هماهنگ کنند. اما چنین مواردی قاعده و قانون نیست، بلکه استثنا می‌باشد. اگر یک مدیر در انتخاب کارمند خود اشتباه نکند تنها سه دلیل باقی می‌ماند و آن اینکه چرا این شخص کار خود را از درست انجام نمی‌دهد. این دلیل به شما و هر کسی که تحت نظارت است مربوط می‌شود.

۱- یک کارمند نمی‌داند که شغل مورد نظر او چیست؟

۲- این شخص نمی‌داند چگونه آن کار را انجام دهد

۳- کسی یا چیزی باعث می‌شود او نخواهد یا نتواند کار مورد نظر را به درستی انجام دهد!

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

### شرح شغل

وقتی من کارمندان شرکتی را می‌بینم که از ما برای افزایش بهره‌وری خود مشاوره می‌خواهند، اغلب فکر می‌کنم، آن کارمندان با التماس به مدیران می‌گویند من گودال شما را می‌کنم، اما فقط بگویید به چه پهنا، چه عمقی، چطوری و به چه جهتی؟ کارمندان تا وقتی ندانند کار چیست؟ نمی‌توانند آن را به درستی انجام دهند این مدیریت است که باید جهت را به کارمندان نشان دهد.

### از کارمندان انتظار عمل داشته باشید نه فکر

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 او باید برای خود صاحب فکر باشد. با این کار شما به او یاد می‌دهید که چه طرز فکری دارید. وقتی این کارمند با شیوه‌های شما آشنا شد و آنگاه که یاد گرفت چگونه فکر می‌کنید. اولین قدم را برای تبدیل شدن به یک کارمند خوب برداشته و آن شخصی می‌شود و درست همان کاری را می‌کند که شما می‌خواهید.

اما وقتی از یک کارمند جدید انتظار داشته باشید، معماهای کاری شما را حل کند او را در شرایطی قرار می‌دهید که سعی می‌کند حتی وقتی جواب سوال‌های شما را نمی‌داند پاسخی هر چند بی‌اساس بدهد شما باید دریابید که سازمان شما برای این کارمند، یک دنیای ناشناخته است و او بدون هیچ تجربه‌ای که

بتواند بر آن تکیه کند، مرجعی برای تصمیم‌گیری ندارد. هر کارمند تازه استخدام شده‌ای ترجیحاً حداقل سه بار در هفته باید با مدیر یا سرپرست خود نشست داشته باشد. در صورتی که این کارمند دور از مدیر کار می‌کند باید حداقل تلفنی با مدیر صحبت کند. ما باید در اولین جلسه با تهیه فهرست فعالیت‌هایی که آن کارمند در روز باید انجام دهد قاعده خوبی برای او ایجاد نماییم. برای اینکه اطمینان حاصل شود کارمندان به درستی فهمیده است که چگونه کار خود را انجام دهد. درباره فعالیت او پرسش‌هایی داشته باشید. جلسات آتی به دو منظور باید انجام شوند، برای ایجاد زمینه‌ها و قواعد کاری بیشتر، و برای مرور نتایج روز گذشته. این جلسه‌ها فرصت لازم را فراهم می‌کند، تا رفتار مورد نظر را در کارمند بشناسید و آن را در او تقویت کنید در حالی که آن کارمند جدید در حال یادگیری موردی است که شما می‌خواهید به نقاط قوت و ضعف او پی خواهید برد. این جلسه‌ها روزانه باید طی سه هفته اول استخدام کارمند جدید انجام گیرد.

### چگونه کار را انجام دهیم

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، زیرا اغلب در شرکت‌های مختلف پست مشابهی داشته‌اند. یا در بخش دیگری از سازمان‌ها بوده‌اند و مدارک تحصیلی خوبی دارند. ما نیز فکر می‌کنیم آنها به اندازه کافی با کار خود آشنایی دارند.

۲- هیچ‌کس یک مدیر را آموزش نداده، او به خاطر استعداد و نظم شخصی تا این حد ارتقا یافته است و چون یک انسان خودساخته است به خود نیز افتخار می‌کند. برای چنین افراد بااستعدادی کنترل افراد تازه‌کاری که با شغل خود درگیر هستند، ناراحت‌کننده می‌باشد، زیرا این مشاغل اکنون طبیعت دوم آنها هستند صرف‌نظر از عنوان شغل موردی به نام امری ذاتی و فطری برای آنها وجود ندارد.

۳- ما نمی‌دانیم چه موردی برای اصلاح کردن رفتار و شکوفا کردن مهارت لازم است. برای نتیجه حاصل شدن باید صبور بود و برای آموزش لازم است صبر پیشه کنیم تا نتیجه حاصل شود.

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 این مدیران نمی‌دانند که یک بخش آموزشی عاملی بیشتر از یک سیستم پشتیبانی برای کار مدیریت نیست.

مدیران و سرپرستان نمی‌توانند وقت خود را صرف آموزش افرادی کنند که قابلیت تولید ندارند. سازمان‌های آموزشی افراد تازه استخدام شده را از مرحله عدم صلاحیت به سطحی از قابلیت می‌رسانند که لیاقت گرفتن وقت مدیران را داشته باشند. بعضی از مدیران وقتی به یک فرد تازه استخدام شده که به تازگی آموزش اولیه را تمام کرده است برمی‌خورند می‌گویند: ما در این بخش به طور متفاوتی کار می‌کنیم. آنها این کمک بسیار باارزش را از بین می‌برند. بخش‌های آموزشی نمی‌توانند برای مدیران خط تولید یک محصول کامل فراهم کنند. زیرا رسیدن به عملکرد آستانه یا بالاتر و حفظ آن نیازمند آموزش پایه است که به طور طبیعی در کلاس‌ها انجام می‌شود و همین‌طور تعلیم توسط مدیر که همان آموزش حوزه کاری است.

## آموزش کلاس

هر وقت امکان دارد، زمینه‌های اولیه آموزش گروهی را فراهم کنید. زیرا از لحاظ اقتصادی اینگونه آموزش‌ها به صرفه‌تر است. اگر شما ۱۰ نفر را در یک گروه قرار دهید، به جای ۱۰ ساعت ۱ ساعت از وقت مدیریت را برای آنها منظور می‌نمایید. در بسیاری از موارد حقیقت این است که وقتی یک گروه وجود دارد در آنجا آموزش حقیقی صورت می‌گیرد. در حالی که وقتی یک نفر باید تحت آموزش قرار گیرد مدیر اغلب موارد تحت نظارت قرار می‌دهد تا بتواند شاهد دست و پنجه نرم کردن با بحران باشد. محیط آموزش گروهی همچنین به کارآموزان این امکان را می‌دهد که عکس‌العمل خود را مشاهده کنند. آنها می‌توانند پیشرفت خود را با یکدیگر مقایسه کرده و آن را اندازه‌گیری نمایند.

## تدریس خصوصی

به محض اینکه ما مقدمات آموزشی پایه یا کلی را فراهم کنیم، کار آموزش را شروع کرده‌ایم، صرفنظر از حرفه یا صنعت، باید آموزش خصوصی یا حوزه کاری را ادامه دهیم که آن بخشی از زندگی یک مدیر یا سرپرست است.

پیش‌زمینه‌ها: آنچه به عنوان یک راهنما و استاندارد و جهت اعمال آتی به کار می‌رود موثرترین پیش‌زمینه در هنگام تدریس خصوصی روش فشار دادن و گفتن است.

عمل اموری است که کارمند باید ابراز کند یا انجام دهد. به کارآموز این فرصت را بدهید که با مشاهده کار سعی کند آن را خود انجام دهد.

نتایج یا نتیجه: پشتیبانی مثبت، از جمله تعریف و تمجید از دستاورد کارآموز باعث می‌شود افراد دوباره آن کار را تکرار کنند. در آموزش خصوصی نیز مانند آموزش کلاسی هیچگاه کارآموز را تنبیه نکنید، بلکه با تعریف از پیشرفت او رفتار مطلوب وی را تقویت کنید. این روند سپس تکرار می‌شود. تا اینکه کارآموز به سطح قابل قبول از کارایی برسد. تقویت مثبت یک رفتار مطلوب باعث مربی‌گری موثری می‌شود.

## دخالت در میل و توانایی

در گذشته گفتم سومین علتی که مانع عمل صحیح کارکنان می‌شود این است که موردی یا کسی در میل و توانایی آنان برای انجام کار دخالت می‌نماید. عوامل دخالت‌کننده خارج از کنترل ما هستند، مانند بیماری شدید، مشکلات زناشویی و یا مرگ یکی از اقوام.

پنج گروه از افراد هستند که تمایل یک نفر برای تولید را از بین می‌برند و آن عبارتند از: همکاران، خویشاوندان، دوستان، مشتریان و مدیران.

همکاران: همکار، زندگی را برای یک تازه‌وارد سخت می‌کند. دوستان: افرادی که کارمند رابطه بسیار نزدیکی با آنها دارد می‌توانند تمایل او را برای انجام کار، کاهش دهند. مشتریان و ارباب رجوع‌ها: برای افرادی که در کار فروش و سرویس‌دهی هستند. خانواده: مانع مشکل‌سازی بعدی، ممکن است در خانه به انتظار فرو نشسته باشد. مدیر: تمام این کتاب درباره این مقصد بزرگ است. وقتی ما دچار هر یک از ۳ اشتباه مهلک

می‌شویم، میل و توانایی افراد زیردست خود را کم می‌کنیم. پس وظیفه خود را به عنوان یک مدیر انجام دهید و از آموزش افراد خود غافل نشوید برای مرور موقعیت از جدول شماره ۱۱ استفاده کنید.

### جدول شماره ۱۱

#### مرور آموزش

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

### اشتباه مهلك ۱۱

#### از نادیده گرفتن بی‌کفایتی کارمندان اجتناب کنید

اگر ما با بی‌دقتی به دنبال راه آسان باشیم چقدر راحت می‌توانیم از انجام شدن نامناسب یک کار چشم‌پوشی کنیم. ما به عنوان مدیر به چند دلیل به این دام می‌افتیم:

۱- چون ما فکر می‌کنیم باید محبوب باشیم، به دنبال محبوبیت در اداره می‌گردیم.

۲- زیرا امیدواریم اگر از این مشکل چشم‌پوشی کنیم، به خودی خودی مشکل حل شود.

۳- برای اینکه توان یا میل برخورد با دیگران را نداریم.

نیاز به محبوبیت: همه ما نیاز داریم محبوب دیگران باشیم. به طور قطع هیچ‌کس آنقدر مستقل و بی‌نیاز نیست که نخواهد دیگران او را دوست بدارند، اما مدیران باید به داشتن احترام در محیط کار قانع باشند. کسی که همیشه باید محبوب باشد، هرگز کار خود را با کفایت انجام نمی‌دهد.

عمل نادیده گرفتن مشکلات: در موارد دیگر ما همیشه امیدواریم مشکل خود به خود حل شود. ما کج‌روی‌های رفتاری را که برای حفظ عملکرد در سطح بالا ضروری است خطاهایی زودگذر و یا مشکل بسیار کوچکی می‌دانیم.

پرهیز از برخورد با کارمندان: سومین دلیل نادیده گرفتن بی‌کفایتی، ناشی از این مطلب می‌باشد که ما هیچگاه توانایی و یا میل به مقابله به کارمند را خود افزایش نداده‌ایم. 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 دید 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: اگر می‌خواهید با کارمندان خود دشمنی کنید که البته فایده‌ای هم ندارد، برخورد را وسیله تنبیه قرار ندهید و یا فقط از آن برای کاهش کج‌روی استفاده کنید. بدین صورت شما با یک دید وسیع‌تر باید افزایش رفتار مطلوب را محدود کنید، که البته به نفع شما و سایر کارمندان است. پس با استفاده از شیوه‌های زیر می‌توانید به جای تنبیه کردن آنها، رفتارشان را اصلاح نمایید.

هرگز با عصبانیت با کارمندان برخورد ننمایید. وقتی رئیس کنترل خود را از دست می‌دهد سایر کارمندان دیگر به او احترام نمی‌گذارند و این مدیر خیلی زود به یک آدم بدخلق مشهور می‌شود و کارکنان این وضع را ناشی از برخورد زیادی می‌دانند تا هر عمل دیگری در قسمت آنها.

بلافاصله برخورد کنید، اگر برخورد با کارمندان را عقب بیندازید وضعیت را بدتر خواهید کرد. در عوض به جای اینکه کج‌روی تکرار شود با کارمند خود صحبت کرده، مشکل را حل کنید. این اقدام راحت‌تر از حل یک مشکل بزرگ‌تر در آینده است.

در خلوت با شخص خاطی برخورد کنید، هیچگاه یک کارمند را در انظار توبیخ نکنید. بعضی از مدیران با این عقیده اشتباه که اگر یک نفر جلوی گروه توبیخ شده و دیگر او مجبور نیست همه افراد را توبیخ کند از این شیوه استفاده می‌کنند. وقتی یکی از کارکنان بدین صورت توبیخ می‌شود گروه نه تنها این موضوع را حمله‌ی به آن شخص می‌داند، بلکه آن را توهینی به گروه تلقی می‌نماید. حتی افرادی که در گذشته این کارمند را یک فرد نمونه نمی‌دانستند اکنون دور او جمع می‌شوند، زیرا طبیعت انسان حکم می‌کند دیگران از فرد ستم‌دیده دفاع کنند در این حال مدیر خود را در موقعیت نامطلوبی می‌بیند که همه دشمن او هستند.

دقیق باشید: وقتی با شخصی برخورد می‌کنید، به جای اینکه با حمله به شخص، در رسیدن به هدف خود ناکام بمانید، دقیقاً به رفتار بی‌فایده و برخورد اشاره کنید. برای مثال به جای اینکه بگویید شما دارید وقت تلف می‌کنید بگویید گزارش شما یک روز به تاخیر افتاده است.

از اطلاعات استفاده کنید: شما با تایید بیانات خود، با استفاده از حقایق روشن، می‌توانید از اعداد و ارقام به نفع خود استفاده کنید. اگر شما عملکرد افراد را از دیدگاه کمیت، کیفیت، زمان و هزینه اندازه می‌گیرید این اطلاعات باید همیشه در دسترس همگان باشد کارمندانی که این آگاهی‌ها را به دست می‌آورند همیشه می‌دانند چه جایگاهی دارند.

واضح سخن بگویید: وقتی کسی را توبیخ کردید، اطمینان حاصل کنید که کارمند می‌داند شما او را توبیخ کرده‌اید، بگذارید کارمند بداند شما چه احساسی در این رابطه دارید. نگرانی‌ها و نارضایتی‌های خود را با او در میان بگذارید و به او بگویید چرا این عمل باعث ایجاد چنین احساساتی شده است اما تحت هیچ شرایطی تعریف و توبیخ را همزمان انجام ندهید.

تغییر رفتار ایجاد کنید: اگر شما به رفتار نامطلوب اشاره کنید و با تقویت رفتار مورد نظر خود، باعث تغییر رفتار کارمند نشوید به هدف توبیخ دست نیافته‌اید، بلکه فقط بدون اصلاح رفتار کارمند را تنبیه کرده‌اید، بخصوص به رفتارهایی که از او می‌خواهید خود اشاره کرده و مطمئن شوید کارمند به طور کامل می‌داند شما چه موردی از او می‌خواهید.

تقویت رفتار را پیگیری کنید: برخورد را با کارمند در یک جایی قطع کنید و آن را دوباره ادامه ندهید، مگر با تقویت رفتار مورد نظر خود، یادآوری مداوم کوتاهی‌های کارمند در رسیدن به هدف، به شما کمکی نمی‌کند. در عوض با مطرح نکردن این موضوع می‌بینید که کارمند کار را درست انجام می‌دهد و در این حالت شما کاری می‌کنید که از پیشرفت خود احساس خوبی داشته باشید.

### چگونه با کارمند برخورد کنید.

برخورد موثر با کارمند یک هنر است و شما وقتی می‌توانید این مهارت را پرورش دهید که به درستی یک روند مفید را بشناسید.

مراحل زیر می‌تواند یک برخورد درست را با مهارت نشان دهد:

چه مورد: رفتار خلافی را که مشاهده کرده‌اید، مشخص کنید.

چگونه: به فرد بگویید که این رفتار باعث می‌شود چگونه فکر کنید.

چرا: به فرد بگویید که چرا این فکر را می‌کنید، به نیازها، اهداف و غرور در کارمند توجه کنید و تنها نیازهای خود را در نظر بگیرید.

این سه مرحله فوق رفتار نامطلوب را مشخص کرده و مورد تاکید قرار می‌دهد. مراحل بعدی که در کلمه «گپ» جمع شده برای تعیین جهت اعمال آنها به کار می‌رود.

(G): نظر کارمند را بپرسید، مطمئن شوید که کارمند اهمیت وضع و موقعیت را درک می‌کند.

(A): روی آنچه باید انجام شود توافق کنید، فرد را به سوی رفتار مطلوب هدایت نمایید. و مدت زمان خاصی برای این تغییر رفتار در نظر بگیرید.

رفتار مطلوب را به صورت مثبت تقویت کنید. پیشرفت او را در این صورت امکان، مجموعاً مورد ستایش قرار دهید.

تقویت مثبت رفتار با کنترل همیشگی زمان ورود این کار را تا آخر دنبال نموده و از او به خاطر پیشرفتش تعریف کنید.

از جدول شماره ۱۲ برای مشخص کردن وضعیت افرادی که باید با آنها برخورد کنید، استفاده نمایید.

### جدول ۱۲

#### راهنمای چگونگی برخورد با کارمند

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

--	--	--	--	--

### کشف اولین علائم سستی

بعضی از شرکت‌ها قبل یا بعد از ساعات‌های کاری جلسه‌های اختیاری برگزار می‌کنند. من چندین سال دوشنبه‌ها مسئول برگزاری این نشست‌های اختیاری هفتگی با عوامل فروش بوده‌ام حضور من در این جلسه‌ها در حالی که لازم نیست اما یک شاخص اندازه‌گیری عالی به شخص من می‌دهد. افرادی که این وضعیت را از دست می‌دهند و یا حتی دورادور موضوع اصلی جلسه را دنبال نمی‌کنند همیشه خیلی زود علائم کاهش تولید را مشاهده می‌کنند.

اگر شما کاهش تولید می‌بینید، احتمالاً بدین معناست که نتوانسته‌اید سستی در رفتار کارمند را اصلاح کنید.

### استفاده از تقویت مثبت افراد

فرمول «PAR» که برای افزایش بهره‌وری به کار می‌رود به ما یاد می‌دهد وقتی نتایج برای کارمندان مهم هستند آنها به عمل خود ادامه می‌دهند. نتایج هدفمند، اغلب به شکل قدردانی و تعریف برخورد می‌کنند. آیا چند نفر از ما به طور شایسته از کارمندان خود قدردانی می‌کنیم ما در نخستین افراد مشکل داریم و وقتی می‌خواهیم کسی را تحسین کنیم اغلب از خود فرد تعریف و تمجید می‌کنیم. در حالی که اگر ما بخواهیم با این فرد به نتیجه برسیم باید رفتار خاص فرد را مورد تشویق قرار دهیم.

### چه وقت این شیوه ناکام می‌ماند

دوست دارم بتوانم ضمانت کنم که این شیوه‌ها در هر شرایطی موثر واقع می‌افتد اما اگر این کار را بکنم دروغ گفته‌ام. بعضی افراد به این شیوه‌ها پاسخ نمی‌دهند سپس وقت آن است این سوال را از خود بپرسیم که آیا من شکست خورده‌ام یا آنها؟ سوال‌های موجود در نمودار ۱۳ جواب شما را می‌دهد.

۱- آیا مطمئن شدم که کارمند می‌داند این کار مستلزم چه چیزی است؟

بله خیر

۲- وقتی او شروع به کار کرد، آیا من یک سیستم راهنمایی در اختیار او گذاشتم؟

بله خیر

۳- آیا مطمئن شدم او می‌داند چه فعالیت‌هایی باید انجام دهد؟

بله خیر

۴- آیا نهایت سعی خود را کردم، تا او را طوری آموزش دهم که آنچه از او انتظار دارم انجام دهد؟

بله خیر

۵- آیا استانداردها را در اختیار او قرار دادم به طوری که از همکاری با شرکت احساس افتخار کند؟



بله

خیر

۶- آیا خودم از ایجاد سستی و تنزل عملکرد کارکنان جلوگیری کردم؟

بله

خیر

۷- آیا وقتی کنترل عملکرد را در افراد دیدم و با آن برخورد کردم رفتار مناسب را در آنها تقویت کردم؟

بله

خیر

اگر جواب هر یک از سوال‌های فوق خیر است شما در کار خود شکست خورده‌اید، از طرف دیگر اگر صادقانه به هر یک از سوال‌های بالا پاسخ مثبت دادید، شکست و ناکامی به کارمند شما نسبت داده می‌شود. اما اگر تصور واقعاً ناشی از کارمند است، شما نسبت به کارمند خود و شرکت وظیفه دارید که او را عوض کنید.

اگر باید فسخ قرارداد انجام شود دلایل خود را ارائه دهید. با به خاطر داشتن این مطلب، آمار تعداد برخورد‌هایی که با بی‌کفایتی افراد انجام داده‌اید را در ذهن داشته باشید بسیاری از مدیران به خاطر خجالت، از تغییر پست افراد دوری می‌کنند. هیچکس از این کار لذت نمی‌برد اما باید به خاطر مسئولیت در برابر افراد این کار را انجام دهند. ما در برابر افراد بهره‌ور خود مسئول هستیم، تا محیطی را حفظ کنیم که آنها را به سوی موفقیت سوق دهد. نگه داشتن فردی که نمی‌خواهد به خود کمک کند ظلم است به گروه.

## اشتباه مهلک ۱۲

### قدردانی صرف از کارمندان برجسته

اغلب موارد ما آنطور که باید از ستون سازمان خود که به موفقیت‌ها کمک بسیاری می‌کند قدردانی نمی‌کنیم، اگر کارمندی همیشه در بهترین سطح کار خود را انجام دهد، نه تنها شایسته قدردانی است، بلکه باید برای پیشرفت‌های شخصی و تلاش‌های گروهی مورد تقدیر قرار گیرد.

با این وجود در یک شرکت نمونه همه قدردانی‌های شرکت برای تعداد خاصی از فوق‌ستارگان برجسته است.

### **خلق برنده**

ما در تعدادی از شرکت‌ها مشکلات عدیده‌ای که درباره قدردانی از افراد است را مشاهده کرده‌ایم و این مشکلات به نظر می‌رسد در دو جهت باشند، اول قدردانی صرف از تولیدکنندگان برجسته که اغلب اوقات این مشکل در سازمان‌هایی مانند بخش فروش نمودار می‌شود که بهره‌وری افراد به راحتی مورد سنجش قرار می‌گیرد. دوم عدم قدردانی در حوزه‌هایی که اغلب مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند.

### **تشخیص شخصی**

وقتی این درک شخصی، افراد را به سوی هدفشان سوق دهد، مدیریت به بهترین نحو عمل کرده است. کارکنان برای رسیدن به اهدافشان نیازمند دیدگاه‌های معقول و در عین حال مشکلی هستند و این وظیفه مدیر است که این اهداف را بر پایه استانداردهای تولید و همینطور اهدافی که هر یک از کارمندان به طور شخصی برای خود قرار می‌دهند سازماندهی کند.

## گروه‌سازی

به شما توصیه می‌کنم به هر گونه رقابتی که برای ایجاد بهره‌وری انجام می‌دهید، توجه دقیق‌تری کنید تجربه به ما نشان داده است که اکثراً اینگونه رقابت‌ها تنها بر امور دادن، ناکامی در بهره‌وری و یا ترکیبی از هر دو خواهد شد. اگرچه بسیاری از مدیران به فایده این رقابت اعتقاد دارند، اما من قول می‌دهم کارمندان نیز به تاثیر آن قسم می‌خورند. با وجودی که این رقابت‌ها ممکن است در ظاهر مانند تفریح و بازی باشد. اما برای اکثر افراد به هیچ وجه تفریح نیست. وقتی من از عبارت رقابت استفاده می‌کنم، منظورم شکل‌های مختلف و استاندارد قدردانی نیست که برای تشکر از افراد برجسته به خاطر عملکرد استثنایی آنها استفاده می‌کنید بلکه منظورم رقابت‌هایی است که افراد شما را به جان یکدیگر می‌اندازد. اکثر کارمندان به طور ذاتی روحیه‌ای رقابت‌طلب دارند که بدون کنترل و مدیریت، این رقابت شاید به یک درگیری خیابانی تبدیل شود. اگر هر سازمانی دستاوردهای یک رقابت را دنبال کند مشاهده خواهد کرد که به طور مسلم در اثر این رقابت میزان تولید بالا می‌رود و سپس ناگهان یک کاهش تولید رخ می‌دهد و عملاً و در هر مورد میزان فروش به زیر سطح طبیعی می‌رسد. این شرکت‌ها به دنبال آن اقدام افراد خود را به مرور از دست می‌دهند. پس بهتر بود هیچ‌گاه درگیر این رقابت نمی‌شدند. وقتی ما رقابت را توصیه نمی‌کنیم، بازی را پیشنهاد می‌کنیم چون تفاوت بسیاری بین این دو وجود دارد، هدف یک رقابت افزایش بهره‌وری است. و همیشه هم طوری سازمان‌دهی می‌شود که در آخر تنها تعداد کمی برنده و تعداد بسیاری بازنده خواهید داشت، اما بازی کار در شرکت را برای کارمند شما، یک نوع تفریح می‌سازد و خواهید دید وقتی افراد از شغل خود لذت می‌برند چقدر سودمند خواهند بود. به علاوه در هر بازی فروش همه برنده می‌شوند. این بازی شکل یک تلاش گروهی را به خود می‌گیرد که می‌تواند عامل کامل کردن (یک پروژه) یک رکورد اطمینان‌بخش، نهایت فروش و یا هر تلاشی باشد که شما بتوانید به کمک آن عملکرد افراد را ارزیابی کنید. وقتی هدف نهایی میسر شد تمام اعضای گروه یک جایزه یکسان می‌گیرند.

## بالا تر از همه: احترام

افراد 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.

این فرصت را در جدول ۱۴ لیست نمایید، آنها را به کار گیرید.

## جدول ۱۴

## مرور قدردانی

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

### اشتباه مهلك ۱۳

#### سعی در تحت نفوذ قرار دادن دیگران

۱. مدیریت هنر نیل به اهداف از پیش تعیین شده، از طریق دیگران و یا با همکاری داوطلبانه آنها است.
۲. مصرف مدیریت برنامه‌ریزی برای ارائه کار حتی در زمان عدم حضور مدیران است.
۳. سودآوری برای ارائه کار، خدمت به مشتریان و تعهد کارکنان امری ضروری است.
۴. افراد بر مبنای عادات رفتاری خود موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند.
۵. کارکنان تلاش نمی‌کنند، مگر اینکه به این دو سوال جواب مثبت دهند:  
الف) فرصت‌های موفقیت من چیست؟  
ب) از لحاظ کسب اعتماد به نفس در کجا می‌توانم اعتبار و ارزش به دست آورم؟
۶. وظیفه مدیر، ترغیب افراد به رفتار درست است.
۷. برای تاثیر روی رفتار افراد فقط نمی‌توان روی عملکرد آنها کار کرد، بلکه باید الگوهای فکری آنها را نیز مورد بررسی قرار داد.
۸. مدیریت کاری است فکری، نه عملی.

#### **تغییر طرز فکر ما**

من در هر یک از این ایده‌ها، تایید کردم عملکرد یک نفر با روشی که او فکر می‌کند یا طرز نگرشش رابطه مستقیم دارد. ما به عنوان یک مدیر می‌توانیم طرز فکر افرادمان را تغییر دهیم، اما باید در شیوه‌هایی که برای تاثیر روی افکار کارمندان به کار می‌گیریم، دقت کنیم، تاثیر رفتار خوب باعث افزایش اعتماد به نفس کارکنان و افزایش بهره‌وری آنها می‌شود. اما رفتار بد باعث می‌شود کارمندان فکر کنند تحت نفوذ و سلطه قرار گرفته‌اند پس میزان تولید آنها به طور انفعالی تحت تاثیر قرار خواهد گرفت.

#### **توجه به اهمیت طرز فکر ما**

اگر شما به اهمیت طرز فکر ما شک دارید این مساله را در نظر بگیرید: فرض کنید در حال کتاب خواندن، یک نفر در خانه را می‌زند و شما به آن جواب می‌دهید. ناگهان درمی‌یابید ۵ میلیون دلار از یک خویشاوند دورتان به شما ارث رسیده است. افکار شما درباره‌ی بسیاری از موارد از ارزش ادامه کتاب خواندن گرفته تا ارزش ادامه کار تغییر می‌کند، اینطور نیست؟ ممکن است دوستان زیادی پیدا کنید یا ناگهان همه اعضای خانواده بر علیه شما موضع بگیرند. بنابراین نظرات و طرز فکر ما با تغییر شرایط متحول می‌شوند.

### **تغییر محیط**

از آنجایی که وقتی محیط هر انسانی تغییر می‌کند طرز فکر او نیز متأثر از آن عوض می‌شود، به عنوان یک قاعده اصلی، هر عملی که در محیط کارمندان از شما سر بزند روی افکار آنها تاثیر می‌گذارد.

### **علم و تربیت**

راه دیگر تغییر افکار، استفاده از دانش ایده‌ها تعلیم و آموزش است که نسبت به تغییر شرایط یا محیط، تاثیرات بلندمدتی دارند، زیرا ایده‌ای که ریشه گرفته است، پایدار می‌ماند عقاید اصلی هر شخصی همیشه ظهور پیدا کرده یعنی بر اعمال او تاثیر دارد.

### **به افکار و نظرات فروشنده‌ی خود نزدیک شوید**

وقتی ما ساز و برگ‌های مدیریت را دور می‌ریزیم در زیر آن درمی‌یابیم و مدیر تا حدی شبیه به فروشنده‌ای است که آتیه‌اش افراد تحت نظارت او هستند. اگر این مدیر ناگهان خبر از یک حجم کاری جدید، یک تغییر در محیط اداره و یا یک تغییر میزان حقوق جدید را دریابد، باید آن را به اطلاع افراد تحت نظارت خود برساند و ضریب فیزیکی نزدیکی او با کارکنان، در اصل میزان مهارت مدیریتی او را به میدان آزمایش می‌گذارد. ریاست کارآمد نیازمند کار داوطلبانه افراد شماست نه ناشی از تحت نفوذ قرار دادن آنها.

### **افراد خود را بشناسید**

اگر رازی برای یک مدیریت کارآمد بدون تسلط روی دیگران وجود داشته باشد آن شناختن افراد است. مدیریت یک کار فکری است نه عملی و مدیر باید درباره افرادش فکر کند. مدیریت کارآمد اغلب نیازمند شناخت فشارهایی است که بر افراد وارد می‌شود. بنابراین به این صورت است که کارمندان می‌توانند از پشتیبانی لازم برخوردار شوند و با این وجود یک مدیر با خطر درگیری شخصی در مقابله با مشکلات مواجه می‌شود.

### **به کار انداختن مدیریت**

من در تمام مدت کارم با گروه فرچون اکثر اوقاتم را صرف اجرای همایش‌های مدیریتی کرده‌ام، ما بدون هیچ‌گونه کم و کاستی در هر سمینار تاکید کرده‌ایم که وظیفه اصلی یک مدیر تاثیرگذاری بر طرز فکر افرادش است.

### **شیوه‌های افزایش بهره‌وری**

به خاطر این فشار ما همه می‌خواهیم شیوه‌هایی را به کار ببریم که باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. اگرچه این شیوه‌ها در کوتاه‌مدت خود راه چاره هستند اما در آینده مشکلات بسیاری ایجاد می‌کنند اما این شیوه‌های مضر معمولاً باعث ایجاد حالات نامطلوبی می‌شوند. در اکثر قسمت‌ها اغلب دو عامل ترس و پاداش مورد استفاده قرار گرفته‌اند که بیشتر نتیجه عکس داشته است. زیرا باعث جریان کوتاه مدت فعالیت و عدم گروه‌سازی می‌شود.

ترس: از لحاظ تاریخی، این عامل یکی از ترغیب‌کننده‌ترین شیوه‌های رایج است و حکایت از نفوذ و تسلط دارد. مدیر معمولاً از این عامل به دو روش استفاده می‌کند: هم برای تهدید و هم تنبیه واقعی. ابتدا بهتر است به مقوله تهدید بپردازیم:

۱- تولیدکن وگرنه کارت را از دست می‌دهی!

۲- سود ایجاد کن وگرنه در مقابل همکارانت خراب می‌شوی

۳- تولید کن وگرنه باید عواقب وحشتناک را تحمل کنی

اکثر موارد تهدید درون سازمان موجب از بین رفتن اعتبار یا عزت شخصی افراد می‌شود. درست است اگر شخص یا گروهی بخواهد شغلش را حفظ کند و یا کارش برای شما رضایتبخش نباشد، می‌توانید با تهدید او را مجبور به انجام آن کار کنید، اما در بلندمدت یعنی در حقیقت در عرض چند هفته استفاده از تهدید یا ترس، به عنوان یک وسیله ترغیب‌کننده باعث کناره‌گیری یا تنفر در شخص تهدیدشده می‌گردد.

دومین جنبه ایجاد ترس به عنوان یک وسیله ترغیب‌کننده افراد است. تنبیه نیز مثل تهدید، کاری برای هدایت افراد به سوی رفتار مطلوب انجام نمی‌دهد. بسیاری از مدیران کارکنان خود را تنبیه می‌کنند، زیرا این عمل آنها را راضی و قوی می‌سازد. اگرچه تنبیه باعث از بین رفتن روابط حسنه با کارمند می‌شود و به سازمان صدمه می‌زند اما اگر به اندازه کافی جدی باشد، جلوی رفتار نامطلوب را می‌گیرد. مدیر آنچه را که می‌خواهد فوری به دست می‌آورد. اگر مدیر به کرات تنبیه کند به زودی در بین کارمندان به شخصی مشهور می‌شود که همیشه می‌کوشد اشتباهی از افراد پیدا کند. این مدیر سپس تبدیل به شخصی می‌شود که به تغییر عادت دارد و کارمندان از او دوری می‌کنند. دوری و کناره‌گیری یکی از کم‌خطرترین عکس‌العمل‌هایی است که کارمندان در برابر تنبیه انجام می‌دهند. شخص به شکل کارشکنی، خرابکاری، دزدی و کم‌کاری اغلب در پاسخ به اینگونه برخوردها عمل می‌کند. در حقیقت هر شرکتی شکلی از این عکس‌العمل‌ها را تجربه کرده است.

## پاداش‌ها

دومین شیوه ترغیب‌کننده مدیریتی نقطه مقابل ترس، پاداش و تشویق است. این دو مورد به طور مسلم موثر هستند اما به طور موقتی. بله اگر شما با پیشنهاد پاداش، افراد خود را به فعالیت وادارید و در آنها ایجاد انگیزه کنید آنها به خوبی فعالیت خواهند کرد. با این وجود مواردی که امروز افراد به عنوان تشویق می‌دانند به سرعت حق مسلم آنها خواهد شد و دیگر در آنها ایجاد انگیزه نخواهد کرد.

بنابراین برای ایجاد دوباره هیجان، باید انگیزه تشویق دیگری را نشان دهید و در نهایت دیگر عاملی برای ارائه نخواهید داشت.

قدردانی باید از نوعی باشد که انسجام ایجاد کند.

## اعتمادسازی

سومین شیوه ترغیب کارمندان، شیوه اعتمادسازی است. این قضیه با خصوصیات تحت تسلط قراردانی که در استفاده از شیوه ترس و پاداش وجود دارد به طور اصولی فرق می‌کند. الزاماً هر تلاش مدیریتی در یکی از این دو مقوله جای می‌گیرد.

تحت نفوذ قرار دادن یا سازندگی: افرادی که دیگران را تحت نفوذ قرار می‌دهند، بسیار بیشتر از افراد سازنده هستند. البته تحت تسلط گرفتن جزئی از طبیعت انسان است. تحت نفوذ قرار دادن دیگران با استفاده از ایجاد ترس یا تشویق باعث بروز نتایج فوری می‌شود که البته با مشکلات بلندمدتی همراه است تنها راهی که من برای دوری از نفوذ بر دیگران می‌شناسم، تشخیص خط فکری است که قبل از آن ایجاد می‌شود. اعمال مدیران اما مانند فروشنده‌گان دقیقاً ناشی از الگوهای فکری آنهاست. وقتی ما احساس می‌کنیم که گروه کاری مان نمی‌تواند به طریقی که باید کار کند بدون استثنا از خود می‌پرسیم، چرا؟ اگر فکر کنیم آنها نمی‌خواهند درست کار کنند و اگر واقعاً می‌خواستند، می‌توانستند دست به روش اعمال نفوذ می‌زنیم پس از خود می‌پرسیم: چگونه می‌توانم آنها را به تولید بیشتر وادار کنم؟ سپس پاسخ می‌دهیم: به آنها پاداش ویژه‌ای می‌دهم که تشویق به کار شوند. بعضی از مدیران بیشتر از شیوه‌هایی که نتیجه عکس دارند استفاده می‌کنند. یعنی می‌گویند آنها را جمع می‌کنیم و به آنها می‌گوییم که اگر بیشتر تولید نکنیم صدمه خواهند دید. این کار آنها را وادار به فعالیت بیشتر می‌کند.

هر دو شیوه مذکور برای تحت نفوذ قرار دادن آنها است. این مدیر اقدامی برای هدایت کارمندان به سوی فعالیت پرسود انجام نداده است و یا به مشکلاتی که باعث این عدم تولید شده رسیدگی نکرده است. او تنها یک سری شرایط ایجاد کرده تا آنها را به فعالیت وادارد.

## جدول ۱۵

### مرور اعتمادسازی

چگونه من با استفاده از شیوه‌های زیر سعی کرده‌ام تا افکار افراد را تغییر دهم؟	چگونه این شیوه‌ها موثر بوده‌اند؟	چه کار باید انجام دهم تا وضعیت را اصلاح کنم؟
ترس پاداش اعتمادسازی		

## جدول ۱۶

### سازنده‌ها در برابر تحت نفوذ قراردهنده‌ها

سازنده‌ها	تحت نفوذ قراردهنده‌ها
صادقانه نگران دیگران است	یک بعدنگر
مهربان و دلسوز	خودبین
خوشایند نسبت به اهداف دیگران	تشنه قدرت
ترقی دهنده	مشغول تهدید با ایجاد ترس
سازگار	ظالم
منظم	استفاده کننده از دیگران
معقول با انحرافات برخورد می کند	روی مشکلات تکیه می کند و نه اهداف
پرشور و شوق	تنگ نظر
صبور	در برابر تغییر مقاومت می کند
تصویر خوبی از خود دارد	برون گرا
حسن یاب	داشتن فکر «اول من»
قدردان موفقیت است	غیرمعقول
فکر می کند رقابت مفید است	بی صبر
تغییر یک فرصت و یک حقیقت زندگی است	آینده نگرست
حدس می زند	غیرقابل اعتماد