

کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی

نام کتاب:

The Truth about Managing People

برگردان کتاب:

استیفن رایبیز

نویسنده:

غلام حسین خانقایی

برگرداننده به فارسی:

فرا

ناشر:

دوم

نوبت چاپ:

۱۳۸۴

تاریخ چاپ:

۸۸۸۰۷۰۰

تلفن پخش و فروش:

مهسا المعی نژاد

خلاصه سازی:

مهرا ب پرتوی دیلمی

تدوین:

شرکت پلاک آبی

## بخش اول ..... ۵

## حقایق راجع به استخدام ..... ۵

۵ ..... حقیقت اول: منش ها را فراموش کنید؛ به رفتارها اهمیت دهید:

۵ ..... حقیقت دوم: اطلاعات قبلی واقعی از شغل: آنچه را که می کارید درو می کنید.

۵ ..... حقیقت سوم: توصیه هایی برای بهبود مصاحبه های استخدامی.

۵ ..... حقیقت چهارم: خواهان کارکنان خوشرو بشاش هستید؟ خوشرویی فطری است!

۶ ..... حقیقت پنجم: شهروند خوب بودن ارزش دارد!

۶ ..... حقیقت ششم: مغزها اهمیت دارند: وقتی شک دارید، افراد باهوش را استخدام کنید.

۶ ..... حقیقت هفتم: خیلی روی بررسی سوابق متقاضیان حساب نکنید.

۷ ..... حقیقت هشتم: زمانی که شک دارید، افراد وظیفه شناس با وجدان را استخدام کنید.

۷ ..... حقیقت نهم: افراد هماهنگ با فرهنگ خود را استخدام کنید: «کارمند خوب» من بالای جان شماست!

۸ ..... حقیقت دهم: مشاغل را با شخصیت های جور و هماهنگ با آن ها پر کنید.

۸ ..... حقیقت یازدهم: اجتماعی سازی کارمندان جدید را مدیریت کنید.

## بخش دوم ..... ۹

## حقایق راجع به انگیزش ..... ۹

۹ ..... حقیقت دوازدهم: چرا امروزه کارگران زیادی در سر کار خود بی انگیزه اند؟

۹ ..... حقیقت سیزدهم: کارگران خوشنود الزاما کارگران مولد نیستند!

۹ ..... حقیقت چهاردهم: نسل های مختلف نیروی کار و ارزش ها.

۱۰ ..... حقیقت پانزدهم: گفتن «حد اکثر تلاش خود را بکنید» به کارکنان، تضمین کننده ی حصول بهترین نتیجه توسط آن ها نیست.

۱۰ ..... حقیقت شانزدهم: همگان خواستار مشارکت خود در تعیین هدف هایشان نیستند.

۱۰ ..... حقیقت هفدهم: کارگران حرفه ای جذبه را دوست دارند.

۱۱ ..... حقیقت هیجدهم: مراقب موج سواری در فضای مجازی باشید.

۱۱ ..... حقیقت نوزدهم: زمانی که باز خورد می دهید از رفتارها انتقاد کنید، نه افراد.

۱۱ ..... حقیقت بیستم: به هر چه پاش دهید می رسید.

۱۲ ..... حقیقت بیست و یکم: همه چیز نسبی است!

۱۲ ..... حقیقت بیست و دوم: قدرشناسی انگیزه ای قوی (و خیلی ارزان قیمت است).

۱۲ ..... حقیقت بیست و سوم: روش های انگیزشی کارکنان کم مهارت و کم دستمزد.

۱۳ ..... حقیقت بیست و چهارم: برای عملکرد بهینه ی یک نفر به عواملی بیش از انگیزه نیاز داریم.

## بخش سوم: ..... ۱۳

## حقایق مربوط به رهبری ..... ۱۳

۱۳ ..... حقیقت بیست و پنجم: اساس و بن مایه ی رهبری اعتماد است.

۱۴ ..... حقیقت بیست و ششم: به نظر شما تجربه مهم است؟ اشتباه می کنید، این طور نیست!

- حقیقت بیست و هفتم: بیشتر مردم تصور می‌کنند که مشخصات رهبران خوب را می‌شناسند. .... ۱۴
- حقیقت بیست و هشتم: رهبران کارآمد به نحوه‌ی بیان موثر مطالب آگاهی دارند. .... ۱۴
- حقیقت بیست و نهم: آنچه را که انتظار دارید به دست می‌آورید. .... ۱۵
- حقیقت سی‌ام: پیروان بزرگ سازنده‌ی رهبران بزرگ هستند. .... ۱۵
- حقیقت سی‌یکم: جذبه و گیرایی یاد گرفتگی است. .... ۱۶
- حقیقت سی و دوم: دیگران را به خود وابسته و متکی نمایید. .... ۱۶
- حقیقت سی و سوم: هیچ‌گونه شیوه‌ی آرمانی رهبری وجود ندارد. .... ۱۷
- حقیقت سی و چهارم: شیوه‌ی مدیریتی خود را بر حسب تفاوت‌های فرهنگی تعدیل کنید. .... ۱۷
- حقیقت سی و پنجم: مواقعی که رهبری اهمیت خود را از دست می‌دهد. .... ۱۷
- بخش چهارم ..... ۱۸**
- حقایق مربوط به حقایق مربوط به ارتباط و مفاهمه ..... ۱۸**
- حقیقت سی و ششم: شنیدن با گوش دادن فرق دارد. .... ۱۸
- حقیقت سی و هفتم: کانال ارتباطی مناسب را انتخاب کنید. .... ۱۸
- حقیقت سی و هشتم: به شایعات گوش دهید. .... ۱۹
- حقیقت سی و نهم: مردان و زنان به گونه‌ی متفاوتی ارتباط برقرار می‌کنند. .... ۱۹
- حقیقت چهلم: قدرت کردار شما بیشتر از قدرت گفتار تان است. .... ۱۹
- حقیقت چهل و یکم: مدیریت کتاب باز. .... ۱۹
- بخش پنجم ..... ۲۰**
- حقایق مربوط به ساختن گروه‌ها ..... ۲۰**
- حقیقت چهل و دوم: آنچه که گروه‌ها را کارآمد می‌کند. .... ۲۰
- حقیقت چهل و سوم:  $2+2$  الزاما برابر چهار نمی‌شود. .... ۲۱
- حقیقت چهل و چهارم: همه‌ی ما برابر نیستیم؛ شان و مقام هم اهمیت دارد. .... ۲۱
- حقیقت چهل و پنجم: همه‌ی مردم به درد کار گروهی نمی‌خورند. .... ۲۱
- بخش ششم ..... ۲۲**
- حقایق مربوط به مدیریت اختلافات ..... ۲۲**
- حقیقت چهل و ششم: گفتگویی در مورد تضاد و اختلاف. .... ۲۲
- حقیقت چهل و هفتم: بیشتر اختلافات ناشی از ضعف ما در برقراری ارتباط نیست. .... ۲۲
- حقیقت چهل و هشتم: از «اندیشه‌ی گروه» دوری کنید. .... ۲۳
- حقیقت چهل و نهم: چگونه تضادهای کار - زندگی را کاهش دهیم. .... ۲۳
- بخش هفتم ..... ۲۴**
- حقایق در مورد طراحی مشاغل ..... ۲۴**
- حقیقت پنجاهم: چیزی به نام «شغل خوب» وجود ندارد. .... ۲۴

- ۲۴ ..... حقیقت پنجاه و یکم: همه خواهان مشاغل چالش‌انگیز نیستند.
- ۲۴ ..... حقیقت پنجاه و دوم: شگردهای چهارگانه در طراحی مشاغل که کارکنان را بهره‌ورتر می‌کند.
- بخش هشتم** ..... ۲۵
- ۲۵ ..... حقایق راجع به ارزیابی عملکرد
- ۲۵ ..... حقیقت پنجاه و سوم: بازنگری‌های سالیانه: بهترین شگفتی نبود هرگونه شگفتی است!
- ۲۵ ..... حقیقت پنجاه و چهارم: مرا سرزنش نکنید، تقصیر فان و بهمان است!
- ۲۶ ..... حقیقت پنجاه و پنجم: ارزیابی‌های با بازخورد ۳۶۰ درجه: هر چه بهتر بیشتر!
- بخش نهم** ..... ۲۶
- ۲۶ ..... حقایق مربوط به مدیریت تغییر و تحول
- ۲۶ ..... حقیقت پنجاه و ششم: بیشتر مردم در مقابل هر تغییری که به سودشان نباشد مقاومت می‌کنند!
- ۲۷ ..... حقیقت پنجاه و هفتم: کارمندان کهنه کار قادر به یادگیری شگردهای جدید هستند.
- ۲۷ ..... حقیقت پنجاه و هشتم: برای کاهش مقاومت در برابر تغییر از مشارکت افراد استفاده کنید.
- ۲۷ ..... حقیقت پنجاه و نهم: برنامه‌های بیکارسازی به همان میزان که برای بیکار شده‌ها دشوار است، برای بازماندگان هم طاقت‌فرساست.
- بخش دهم** ..... ۲۸
- ۲۸ ..... اندیشه‌هایی قطعی در مدیریت رفتارها
- ۲۸ ..... حقیقت شصت و یکم: آنچه را که باور داشته باشیم می‌بینیم.
- ۲۸ ..... حقیقت شصت و یکم: تاثیرگذاری‌های اولیه مهم است.
- ۲۹ ..... حقیقت شصت و دوم: انسان‌ها صددرصد منطقی نیستند: احساسات و عواطف را نادیده نگیرید.
- ۲۹ ..... حقیقت شصت و سوم: از روش‌های سریع تعدیل و اصلاح امور بپرهیزید.

## بخش اول

## حقایق راجع به استخدام

حقیقت اول: منس ها را فراموش کنید؛ به رفتارها اهمیت دهید:

زمانی که با متقاضیان یک شغل مصاحبه می کنید به طرح پرسشهایی در مورد تجربیات گذشته او که برای شغل فعلی مناسب است اقدام نمایید. نمونه ای از این پرسش ها عبارتند از: «چه کارهایی را که نشان دهنده ابتکار و خلاقیت است در مشاغل قبلی خود انجام داده اید؟» «چه هدفی در شغل قبلی بیش از همه مورد علاقه تان بود که موفق به حصول آن نشدید؟ چرا موفق به رسیدن به آن هدف نشدید؟»

حقیقت دوم: اطلاعات قبلی واقعی از شغل: آنچه را که می کارید درو می کنید.

هر چه از آغاز کار با کارکنان جدید خود روراست تر باشید، احتمال ماندگاری آن ها با شما بیشتر خواهد بود. بیشتر مدیران در موقع مصاحبه های استخدامی تقریباً به طور کامل فقط و فقط بر جنبه های مثبت تاکید و تمرکز می کنند. با وجودی که این مدیران نقاط ضعف واقعی شغل مذکور و سازمان مربوطه را می دانند، ولی به دقت از طرح این جنبه ها خودداری می کنند. این مدیران مرتکب یک اشتباه می شوند. آن ها بدین وسیله خودرا در معرض یاس و ناامیدی از یک استعفای ناگهانی و غیر منتظره ی کارمند تازه قرار می دهند. متقاضیانی که چهره واقعی از شغل مورد نظر به آن ها ارائه شده، دارای انتظارات کمتر و واقعی تری در مورد شغل خود هستند و آمادگی بیشتری برای رودررویی با خود شغل و عناصر ناامید کننده و موانع پیشرفت آن دارند. در نتیجه سازمان شما با تعداد کمتری استعفاهای غیر منتظره رو به رو خواهد شد.

حقیقت سوم: توصیه هایی برای بهبود مصاحبه های استخدامی

هر مدیری باید قادر به انجام مصاحبه های موثر و کارآمد باشد. نخست قبل از برگزاری جلسه ی مصاحبه با متقاضی، تقاضانامه و خلاصه سوابق او را مرور کنید. همچنین شرح وظایف شغل مورد نظر را مرور نمایید. سپس دستور کار مصاحبه را تهیه کنید. به ویژه، از مجموعه ی پرسش های استاندارد استفاده نمایید. به این معنی که باید از همه متقاضیان یک شغل پرسش های واحدی بکنید. چنانچه متقاضی به طور مستقیم پاسخ پرسش شما را ندهد، پرسش خود را با تکرار پرسش اولیه یا مختصر و بندبند کردن آن پیگیری کنید. نکته مهم این است که هرگز قدرت سکوت را در یک مصاحبه دست کم نگیرید. قبل از اینکه مصاحبه را کامل شده بدانید و در حالی که نقطه نظرات متقاضی در ذهنتان تروتازه است، ارزیابی خود را مرور کرده و پاسخ های متقاضی را مورد ارزیابی قرار دهید.

حقیقت چهارم: خواهان کارکنان خوشرو بشاش هستید؟ خوشروی فطری است!

بعضی افراد به طور ذاتی دوستانه تر و شادکام تر از دیگران هستند. «هرب کلهر» مدیر عامل پیشین «سوت وست ایرلاین»، به درستی معتقد است که آموزش انسان ها به ارائه ی خدمات دوستانه و مودبانه دشوار، اگر نگوئیم غیر ممکن، است. بنابراین

شرکت سوت وست ایرلاینز تمرکز فرایند استخدامی خود را بر عدم پذیرش کسانی که ذاتا خوشحال و خوشرو نیستند قرار داده است.

بسیاری از مدیران مقدار زیادی از وقت خود را صرف طراحی مشاغل انگیزاننده، شرایط کار، یا برنامه های پاداش و جبرانی جذاب می کنند تا به این وسیله کارکنان خود را به ارائه ی رفتاری دوستانه و مودبانه تشویق و ترغیب نمایند که اکثر این برنامه ها موفق به حصول اهداف تعیین شده ی خود نمی شوند. زیرا شاد و خوشحال بودن یا مایوس و ناشاد بودن انسان ها فطری است و اصالتا ناشی از ساختمان ژنتیکی آن ها می باشد. بر طبق مطالعات انجام شده حدود ۸۰ درصد تفاوت های انسان ها از نظر شادی و خوشحالی قابل انتساب به ژن های آن هاست.

**حقیقت پنجم: شهروند خوب بودن ارزش دارد!**

در صورت مساوی بودن سایر صفات و مشخصات، اکثر مدیران خواستار کارکنانی هستند که بیش از وظایف عادی شغل خود فعالیت می کنند. به کارکنانی که با میل و خواست خود به رفتارهایی دست می زنند که جزو وظایف رسمی شغلی شان نیست، ولی عملکردهای سازمان را بهبود می بخشد، شهروندان خوب می گویند. نکته بسیار مهم این است که بر طبق مطالعات انجام شده، واحدهای سازمانی برخوردار از کارکنان دارای روحیه و رفتار شهروندی خوب دارای عملکرد بسیار بهتری نسبت به واحدهای سازمانی فاقد چنین کارکنانی هستند.

اگر کارکنان شما احساس کنند که خود شما، روش های سازمانی تان و سیاست های حقوق و مزد شرکت تان منصفانه و عادلانه است، اطمینان و اعتماد آن ها نسبت به شما افزایش می یابد و زمانی که آن ها به شما و سازمان اعتماد داشته باشند، اشتیاق بیشتری به انجام فعالیت های فراسوی شرح وظایف رسمی شغل خود خواهند داشت.

**حقیقت ششم: مغزها اهمیت دارند: وقتی شک دارید، افراد باهوش را استخدام کنید.**

برخی از واقعت ها به قدری بدیهی هستند که هیچ گونه بحث و جدل فنی جدی در مورد آن ها وجود ندارد و مورد قبول همگان می باشند. برای مثال: ۱- درجه ضریب هوشی یک نفر با آن چه که مردم در زبان عادی باهوش یا زیرک می نامند تناسب کامل دارد. ۲- درجه ی ضریب هوشی یک نفر در بیشتر دوران زندگی او ثابت باقی می ماند (البته با مختصری تغییر)؛ ۳- آزمون های کاملاً دقیق و آزمایشگاهی ضریب هوشی گرایش مشخصی را به گروه های اجتماعی، اقتصادی، قومی و نژادی نشان نمی دهند؛ ۴- کارکنان باهوش تر، به طور متوسط، ماهرتر و خبره تر از سایر کارکنان هستند. همه ی مشاغل نیازمند استفاده از هوش یا توانایی ادراکی و معرفتی می باشند. بدیهی است که هوش و فراست تنها عامل موثر بر عملکرد شغلی نیست، ولی معمولاً مهمترین عامل می باشد. در نتیجه چنانچه مایل به استخدام بهترین نیروی کار ممکن هستید، در میان افرادی که از هر لحاظ دیگر مساوی هستند به استخدام باهوش ترین آن ها اقدام کنید.

**حقیقت هفتم: خیلی روی بررسی سوابق متقاضیان حساب نکنید.**

بررسی سوابق گذشته ی افراد بر دو گونه - تجربه کاری گذشته و سوابق فردی آن ها می باشد. سوابق اخذ شده از کارفرماهای گذشته در مرحله ی استخدام با ارزش به نظر می رسند. هرچه بیشتر بتوانید کارفرماهای گذشته ای را پیدا کنید که صادقانه در مورد یک متقاضی شغلی صحبت کنند و اطلاعات درست مثبت و منفی را در اختیار تان قرار دهند، بیشتر می توانید بر روی ارزش آن اطلاعات در کمک به خود در تصمیم گیری گزینش متقاضی شغل حساب کنید. نکته دیگر این

که حتی اگر بتوانید اطلاعات صحیح و معتبری در مورد عملکرد گذشته‌ی یک نفر به دست آورید، باید اطمینان حاصل کنید که اطلاعات مذکور را با توجه به تفاوت‌های احتمالی موجود بین مشاغل گذشته‌ی او و شغل کنونی که سعی در تامین شاغل برای آن دارید، مورد ارزیابی قرار می‌دهید. سطوح عملکردی گذشته - چه کامل مثبت باشند و چه منفی - الزاما از یک شغل به شغل دیگر منتقل نمی‌شوند.

هیچ‌یک از موضوعات مطرح شده در این ارزیابی نباید شما را از انجام یک بررسی و کنکاش جامع در مورد سوابق قبلی متقاضیان شغلی باز دارد، یا مایوس و دلسرد نماید. تایید استوارنامه‌ی تحصیلی یک متقاضی همواره باید انجام شود. همچنین باید تاریخ استخدام و حوزه‌های مسئولیت متقاضی را با کارفرمایان قبلی او کنترل نمایید و زمانی که قرار است یک متقاضی شغل با پول و اوراق بهادار سروکار داشته باشد، بررسی سوابق احتمالی کیفی او نیز منطقی و معقولانه به نظر می‌رسد.

**حقیقت هشتم: زمانی که شک دارید، افراد وظیفه شناس با وجدان را استخدام کنید.**

می‌دانیم که انسان‌ها شخصیت مشترک و یگانه‌ای ندارند. پژوهش‌های گسترده‌ای که در این زمینه انجام گرفته، منجر به شناسایی پنج وجه و بعد اصلی در شخصیت انسان شده که مبین طبایع مهم شخصیت انسانی است. عوامل پنج‌گانه مذکور عبارتند از: ۱- برون‌گرایی. ۲- دلپذیری. ۳- وظیفه‌شناسی. ۴- ثبات عاطفی. ۵- گشاده رویی در مقابل تجربه. یافته‌ها نشانگر این است که تنها بین وظیفه‌شناسی و عملکرد شغلی رابطه وجود دارد. افرادی که دارای احساس وظیفه‌شناسی زیادی هستند انسان‌هایی قابل اعتماد، معتبر، دقیق، کامل، قادر به برنامه‌ریزی، منظم، سخت‌کوش، ثابت‌قدم و استوار، آرمان‌گرا و علاقه‌مند به انجام کارهای بزرگ می‌باشند. این صفات و خصوصیات موجب هدایت انسان به سوی عملکرد شغلی بالاتر در بیشتر فرصت‌های کاری می‌شود.

تنها انسان‌های دارای نمره‌ی کاملا بالای ثبات عاطفی مشاغل خود را حفظ می‌کنند. به بیان دیگر، افراد دارای ثبات عاطفی ضعیف در وهله اول یا تمایلی به استخدام شدن ندارند و یا زمانی که استخدام می‌شوند، عملا مدت زمان زیادی در مشاغل خود دوام نمی‌آورند.

**حقیقت نهم: افراد هماهنگ با فرهنگ خود را استخدام کنید: «کارمند خوب» من بالای جان شماست!**

بسیاری از مواقع پیش آمده که یک مدیر بدون توجه به سایر جنبه‌ها با توجه ویژه و تقریبا انحصاری بر مهارت‌های یک کارمند جدید، به استخدام او اقدام کرده و سپس از کار خود پشیمان شده‌است. با وجودی که عنصر مهارت دارای اهمیت قطعی در ساختن «یک کارمند خوب» است، هرگز نقش فرهنگ یک سازمان را در موفقیت یا شکست یک کارمند دست کم نگیرید. هماهنگ و جور شدن مناسب یک نفر با سازمان یکی از عوامل اصلی قبول و پذیرش او به عنوان یک عمل‌کننده‌ی عالی است.

شما به عنوان یک مدیر علاقه‌مند به استخدام افرادی هستید که ارزش‌هایشان به طور اصولی با کل ارزش‌های سازمان، یا دست کم بخش اعظمی از آن ارزش‌ها، هماهنگ و جور باشد. چنانچه کار خود را با رعایت جدی مواردی که از نظر سازمان شما ارزشمند تلقی شده و به آن‌ها پاداش داده می‌شود شروع کنید، روش صحیح تعیین جور بودن یا هماهنگ نبودن یک متقاضی با فرهنگ سازمان خود پیدا کرده‌اید.

حقیقت دهم: مشاغل را با شخصیت‌های جور و هماهنگ با آن‌ها پر کنید.

برای خوشنودی کارکنان جدید می‌توانید با گزینش متقاضیانی که شخصیت‌شان با شغل مورد نظر جور و هماهنگ است به این هدف دست یابید. تا کنون شش نوع شخصیت به رسمیت شناخته شده است. حداکثر شادی و خوشنودی انسان‌ها در زمانی به دست می‌آید که در شغل هم راستا با شخصیت خود به کار گمارده شوند. شخصیت‌های شش گانه مذکور عبارتند از: واقع‌گرا، پژوهش‌گر، اجتماعی، محافظه‌کار، متهور و هنرمند.

یک انسان واقع‌گرا: کسی است که فعالیت‌های فیزیکی مبتنی بر مهارت، قدرت و هماهنگی را ترجیح می‌دهد.

یک انسان پژوهشگر فعالیت‌های حاوی فکر کردن، سازماندهی و فهم و درک مسایل را ترجیح می‌دهد.

یک انسان اجتماعی فعالیت‌هایی را که حاوی کمک کردن به دیگران و پرورش آن‌هاست، ترجیح می‌دهد.

یک انسان محافظه‌کار فعالیت‌های قانونمند، مرتب و سراسر و غیر مبهم را ترجیح می‌دهد.

یک انسان متهور فعالیت‌های زبان‌آورانه، که حاوی فرصت‌هایی برای تاثیر گذاری بر دیگران و کسب قدرت است، را ترجیح می‌دهد.

یک انسان هنرمند فعالیت‌های مبهم و غیر قانونمند را که عرضه و بیان آفریننده را امکان‌پذیر می‌کنند، ترجیح می‌دهد.

حقیقت یازدهم: اجتماعی سازی کارمندان جدید را مدیریت کنید.

در موقع استخدام یک کارمند جدید باید در مورد چهار موضوع که هر یک از آن‌ها بر شکل‌گیری رفتار آن کارمند تاثیر می‌گذارد تصمیم بگیرید: نخست، آیا اجتماعی کردن او باید به صورت رسمی انجام شود یا غیر رسمی؟ دوم آیا اجتماعی کردن باید به صورت انفرادی انجام شود یا جمعی؟ سوم، آیا اجتماعی‌سازی دوره‌ای و تفصیلی یا تصادفی انجام شود؟ مشخصه اجتماعی سازی دوره ای و تفصیلی، استفاده از مدل‌ها و سرمشق‌های نقش است، که ضمن یاد دادن شغل مورد نظر به تازه‌واردها آن‌ها را در راه اجرای صحیح آن تربیت می‌کنند. در اجتماعی‌سازی تصادفی، مدل‌های نقش عمدا و با نیت قبلی کنار گذاشته می‌شوند تا شرایط جدید را تجزیه و تحلیل کرده و مسایل خود را حل و فصل نماید. و بالاخره، آیا اجتماعی سازی به دنبال واگذاری است یا رها سازی؟ بر طبق فرضیات واگذاری مشخصات و توانایی‌های تازه وارد جزو عناصر لازم موفقیت او در شغل جدیدش هستند و بنابراین باید مورد تایید و پشتیبانی قرار گیرند. رها سازی، برعکس، کوشش می‌کند تا برخی خصوصیات کارمند جدید را از او جدا کند.

خلاصه این که، هرچه تکیه‌ی مدیریت بر برنامه‌های اجتماعی کردن رسمی، جمعی و دوره ای بیشتر بوده و بر رها سازی تاکید نماید، احتمال این که تفاوت‌ها و نگرش‌های اختصاصی کارمندان جدید به کنار گذاشته شده و با رفتارهای استاندارد و قابل پیش‌بینی جایگزین گردند بیشتر است. برعکس، استفاده از روش‌های غیر رسمی، انفرادی، تصادفی و واگذاری، موجب آفرینش نیروی کاری متشکل از افراد فردگرا خواهد شد.



## بخش دوم

## حقایق راجع به انگیزش

حقیقت دوازدهم: چرا امروزه کارگران زیادی در سر کار خود بی‌انگیزه اند؟

بی انگیزه‌گی کارکنان تقریباً همواره ناشی از یکی از عوامل زیر است؛ گزینش، هدف‌های مبهم و نامشخص، نظام ارزیابی عملکرد، نظام قدردانی و پاداش‌دهی سازمان، یا عدم توانایی مدیر در نشان دادن و قبولاندن کارآمدی نظام‌های ارزیابی و پاداش‌دهی سازمان به کارکنان.

بهترین روش برای درک وضعیت انگیزه‌ی کارکنان، وابسته دانستن آن به سه رابطه می‌باشد. زمانی که هر سه رابطه‌ی مذکور قدرتمند است، کارکنان به احتمال بسیار زیاد انگیزه دارند. چنانچه هر یک از این سه رابطه یا هر سه‌ی آنها ضعیف باشند، به احتمال زیاد تلاش و عملکرد کارکنان با مشکل روبه‌رو می‌شود. این سه رابطه با طرح پرسش‌های سه‌گانه‌ی زیر مورد بررسی قرار می‌دهم:

پرسش اول: آیا کارکنان عقیده دارند که اگر حداکثر تلاش خود را در سر کار معمول دارند در ارزیابی عملکردشان منظور خواهد شد؟ پرسش دوم: آیا کارکنان عقیده دارند که در صورت بالا بودن نمره‌ی ارزیابی عملکردشان، به پاداش‌های سازمانی دست می‌یابند؟ و پرسش آخر این که، آیا جایزه‌ی داده شده به کارکنان همان جایزه‌ی مورد علاقه و مورد انتظار آنهاست؟

حقیقت سیزدهم: کارگران خوشنود الزاماً کارگران مولد نیستند!

حقیقت این است که، گو این که ممکن است رابطه‌ی مثبتی بین خوشنودی کارکنان و بهره‌وری وجود داشته باشد، مقدار آن بسیار کوچک است! در واقع، احتمال این که بهره‌وری موجب رضایت و خوشنودی شود بیشتر است تا برعکس آن. بررسی دقیق شواهد تجربی نشان دهنده‌ی وابستگی دو جانبه‌ی ناچیز 0.14 بین رضایت شغلی و بهره‌وری است. در نتیجه، حداکثر تغییر در محصول به علت خوشنودی کارکنان دو درصد است. به علاوه، شواهد موجود حاکی از این است که احتمال رضایت‌مندی کارگران بهره‌ور از عملکرد خود بیشتر از احتمال بهره‌وری بیشتر کارگران خوشنود و خوشحال است. تمرکز و توجه فوق‌العاده و انحصاری خود در مورد این که چگونه می‌توانید رضایت کاری را زیاد کنید، به کنار گذارید. به جای آن تمام تلاش خود را صرف کمک به بهره‌ور شدن بیشتر کارکنان نمایید.

حقیقت چهاردهم: نسل‌های مختلف نیروی کار و ارزش‌ها

درک و فهم این نکته که ارزش‌های افراد با هم فرق دارد، ولی بازتاب نسبی ارزش‌های اجتماعی دوران رشد و بلندی آنهاست، می‌تواند به ما در جهت شناخت و مدیریت رفتار کارکنان کمک زیاد و با ارزشی بکند. برای مثال، احتمال تحکم و امرونی‌پذیری کارکنانی که در دهه‌ی ۶۰ عمر خود هستند، بیشتر از همکاران ده یا پانزده سال جوان‌تر آنهاست. همچنین، احتمال مقاومت کارگران سی تا چهل ساله در مقابل اضافه کاری تعطیلات آخر هفته و رها کردن شغل خود به منظور پیدا کردن شغلی با اوقات فراغت بیشتر، بیشتر از پدران آنها می‌باشد.

حقیقت پانزدهم: گفتن «حد اکثر تلاش خود را بکنید» به کارکنان، تضمین کننده‌ی حصول بهترین نتیجه توسط آن‌ها نیست.

بهترین عملکرد انسان وقتی به دست می‌آید که آن‌ها دارای هدف باشند. هدف‌های مشخص موجب بهبود عملکرد بهتری در مقایسه با هدف‌های دشوار، در صورت پذیرش، موجب عملکرد بهتری در مقایسه با هدف‌های آسان می‌شوند و بازخورد دادن به کارکنان موجب بهبود عملکرد آن‌ها، در مقایسه با زمانی که بازخوردی داده نمی‌شود، می‌گردد. هدف‌های دشوار مشخص موجب تولید محصول بیشتری در مقایسه با هدف کلی «حد اکثر تلاش خود را بکنید» می‌شوند. مشخص بودن هدف است که به صورت یک محرک و انگیزه‌ی درونی عمل می‌کند. هدف‌ها کارهایی را که باید انجام شود و مقدار تلاش و کوشش لازم برای رسیدن به آن‌ها را برای کارکنان مشخص می‌کنند. هرچه هدف دشوارتر باشد، سطح عملکرد کارکنان بالاتر خواهد بود. هدف‌های دشوارتر افراد را تشویق می‌کنند تا توانایی خود را گسترش داده و تلاش بیشتری به عمل آورند. البته فرض این که احتمال پذیرش هدف‌های آسان‌تر بیشتر باشد منطقی است. ولی زمانی که کارمندی وظیفه دشواری را می‌پذیرد، به احتمال زیاد برای تحقق آن تلاش و کوشش زیادی معمول می‌دارد. ادعاهای ما در مورد قدرت انگیزشی هدف‌ها محدود به شرایط فرهنگی است.

حقیقت شانزدهم: همگان خواستار مشارکت خود در تعیین هدف‌هایشان نیستند.

مدیران امروزی در زمینه اهمیت مشارکت - یعنی شراکت مقدار مهمی از قدرت تصمیم‌گیری خود با کارکنانشان - به خوبی آموزش دیده‌اند. تعیین هدف‌های کارکنان توسط رئیس مربوطه و یا از طریق مشارکتی، تفاوت و اهمیت چندانی ندارد. بر طبق شواهد موجود، اهداف تعیین شده از طریق مشارکت کارکنان و رؤسایشان برتری منطقی جزئی نسبت به اهداف یک سویه‌ی برقرار شده توسط رؤسا دارند.

برای محقق شدن شراکت، باید زمان کافی برای مشارکت کردن وجود داشته باشد، موضوعات مورد مشارکت باید در جهت منافع کارکنان باشند، کارکنان باید توانایی لازم برای مشارکت را داشته باشند و فرهنگ سازمان باید مشارکت کارکنان را ممکن و تسهیل نماید. مجموعه‌ی این شرایط معمولاً در همه‌ی محیط‌های کاری وجود ندارد. علاوه بر آن حقیقت این است که بسیاری از مردم خواستار پذیرش مسئولیت ناشی از مشارکت خود نیستند. آن‌ها ترجیح می‌دهند تا وظیفه‌ی ای برایشان مشخص شود و رئیسشان دلوپسی امور را داشته باشد.

حقیقت هفدهم: کارگران حرفه‌ای جذبه را دوست دارند.

آیا می‌توانید زمان‌هایی را به یاد آورید که چنان غرقه در کاری بوده‌اید که هیچ چیز دیگر برایتان اهمیتی نداشته است؟ اکثر مردم می‌توانند به چنین وضعیتی دست یابند. به این وضعیت کاملاً افسون کننده جذبه می‌گویند. مدیران باید جذبه را به عنوان یک روش کاملاً موثر انگیزاندن کارکنان حرفه‌ای در نظر بگیرند.

مردم فراغت از کار را با شادی و خوشحالی مرتبط می‌دانند و معمولاً در این عقیده‌ی خود اشتباه می‌کنند. برای مثال زمانی که افراد در خانه هستند معمولاً فاقد هدف مشخصی می‌باشند ولی کار دارای خصایص زیادی است که وقوع تجربه‌ی جذبه را تحریک می‌کند. کار معمولاً دارای هدف‌های روشن و مشخصی است، همواره بازخورد لازم در مورد چگونگی انجام کار را - چه از طریق خود فرایند کار و چه ارزیابی رئیس مربوطه - به فرد می‌دهد. کار به خودی خود می‌تواند یک عامل انگیزشی قدرتمند باشد و می‌تواند چنان احساسی از شادی و خوشنودی به انسان بدهد که بیشتر فعالیت‌های استراحت و

فراغت قادر به آن نیستند. بنابراین، در جایی که امکان دارد مشاغل را به گونه‌ای طراحی کنید که چالش برانگیز، خلاق، مجذوب‌کننده و وقت گیر باشند، تا امکان بهره‌برداری از مهارت‌های کارکنان را به آن‌ها بدهند.

**حقیقت هیجدهم: مراقب موج‌سواری در فضای مجازی باشید.**

آیا کارکنان در پشت رایانه‌های خود همیشه کارهای رایانه‌ای انجام می‌دهند؟ پاسخ این پرسش به نحو فزاینده‌ای نه است! اگر نفس کار جالب نباشد یا فشار زیادی برای فرد ایجاد کند، کارمند به احتمال زیاد تحریک می‌شود تا کار دیگری انجام دهد و چنانچه چنین کارمندی به اینترنت دسترسی داشته باشد، این «کار دیگر» به طور فزاینده‌ای در قالب استفاده از اینترنت به عنوان یک سرگرمی جلوه‌گر می‌شود.

راه حل جلوگیری از موج‌سواری در فضای مجازی این است که مشاغل را برای کارکنان جالب کنیم، برای از بین بردن یکنواختی و بی‌تنوعی زنگ تفریح‌های رسمی برقرار نماییم که حدود فعالیت‌های بر خط را برای کارکنان تعیین نماید. بسیاری از کارفرماها هم اقدام به نصب نرم‌افزارهای بازرسی پیچیده‌ای، که قادر به ردیابی رفتار کارکنان مشغول به کار با رایانه است، نموده‌اند. شما به عنوان یک مدیر باید اطمینان حاصل کنید که کارکنانتان مشغول کارند و از کار طفره نمی‌روند.

**حقیقت نوزدهم: زمانی که باز خورد می‌دهید از رفتارها انتقاد کنید، نه افراد.**

پیام خیلی ساده و روشن است؛ از رفتار کارکنان انتقاد کنید، نه از خود آن‌ها! و نکته‌ی شگفت‌آور این که بسیاری از مدیران به این رهنمود بدیهی و ساده توجه می‌کنند و آن را نادیده می‌انگارند. بازخورد موفقیت‌آمیز بر رفتار مشخص افراد تکیه می‌کند و غیر شخصی است.

بازخورد باید مشخص بوده و کلی نباشد. علاوه بر آن، بازخورد - به ویژه بازخورد منفی - باید توصیفی باشد و جنبه‌ی دوری و ارزیابی و سنجش نداشته باشد. برای مثال، صرف نظر از اینکه یک مدیر چقدر ناراحت و عصبانی باشد، باید بازخورد اطلاعاتی را منحصر و مرتبط با شغل گیرنده نماید و هرگز به خاطر یک عمل نامناسب فرد مخاطب را شخصا مورد انتقاد قرار ندهد. و یک نکته‌ی نهایی در مورد بازخورد اطلاعاتی: زمانی که به شخصی بازخورد منفی می‌دهید، اطمینان حاصل کنید که رفتار مورد نظر توسط او قابل کنترل است. یادآوری نقیصه‌ای که شخص مورد نظر بر آن کنترلی ندارد، فاقد ارزش‌سازنده‌ی زیاد است. بنابراین، بازخورد منفی باید به رفتاری معطوف شود که گیرنده بازخورد قادر به انجام کاری در مورد آن باشد.

**حقیقت بیستم: به هر چه پاداش دهید می‌رسید.**

مدیران معمولاً به رفتارهایی که خواهان از بین بردن آن‌ها هستند جایزه می‌دهند و در تشویق و پاداش دهی به رفتارهای مطلوبی که واقعا مورد علاقه‌شان است ناکام می‌مانند. مدیرانی که از بی‌انگیزه‌گی کارکنان خود شکایت می‌کنند باید با نظام‌های ارزش‌گذاری و پاداش‌دهی خود را بازنگری کرده و امکان پاداش دهی خود را بازنگری کرده و امکان پاداش‌دهی رفتارهای نامطلوب را در آن، مورد بررسی قرار دهند. این بازنگری باید با تعیین انواع رفتارهایی که در حال حاضر مورد قدردانی قرار گرفته و به آن‌ها پاداش داده می‌شود، آغاز گردد. نتایج این بررسی در بیشتر مواقع حاکی از این است که سازمان‌ها به آن چیزهایی که خیال می‌کنند پاداش می‌دهند، پاداش نمی‌دهند! بدیهی است که اگر این نتیجه‌گیری درست

باشد نظام قدردانی و پاداش‌دهی باید به منظور ارج‌گذاری به رفتارهای مطلوب اصلاح گردد. اگر خواهان کیفیت هستید، به کیفیت ارج‌گذاری و جایزه دهید. چنانچه خواستار رفتارهای اخلاقی هستید، به کسانی که اخلاقی عمل می‌کنند پاداش دهید.

#### حقیقت بیست و یکم: همه چیز نسبی است!

شواهد بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد کارکنان فقط به مقدار مطلق حقوق و پاداش‌های خود نگاه نمی‌کنند، بلکه ارقام نسبی برای آن‌ها مهم است. آن‌ها دروندادهای خود به یک شغل (بر حسب تجربه، تلاش، تعلیم و تربیت و شایستگی‌ها) را با برون‌دادهای حاصل از آن (سطح حقوق دریافتی، افزایش حقوق‌ها، قدر و منزلت و نظایر آن) مقایسه می‌کنند. سپس به دور و اطراف خود می‌گردند تا معیارهای دیگری را برای مقایسه پیدا کنند. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند با ایشان منصفانه برخورد شده و حقوق و مزایای پرداختی به ایشان متناسب با استحقاق آن‌هاست، به احتمال زیاد به کار بهتر و بیشتر تشویق می‌شوند. زمانی که افراد مقدار دریافتی خود را کمتر از استحقاقشان ارزیابی می‌کنند، معمولاً عصبانی می‌شوند. بنابراین، به منظور کاهش ناراحتی خود و جبران بی‌انصافی انجام شده در حق خود، معمولاً در رفتار و ادراک خود تعدیلاتی به وجود می‌آورند. شدت رفتار فعالانه‌ی یک کارمند کم ارزیابی شده به درجه‌ی حساسیت او در قبال عدالت و انصاف بستگی دارد.

#### حقیقت بیست و دوم: قدرشناسی انگیزه‌ای قوی (و خیلی ارزان قیمت است)

مطابق یافته‌های یک پژوهش دیگر، کارمندان از میان مجموعه‌ای از انگیزه‌های مطرح شده، بیشترین امتیاز را به تشکر شخص مدیر مربوطه از کار خود داده‌اند. ولی، پنجاه و هشت درصد پاسخ‌دهندگان در این بررسی اظهار می‌داشتند که مدیران‌شان از انجام چنین تشکری خودداری می‌کنند.

شواهد بسیار زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد قدرشناسی فوری از یک رفتار خوب موجب تکرار آن رفتار می‌شود. مدیران می‌توانند به کارمند مورد نظر برای کار خوبی که انجام داده به طور خصوصی تبریک بگویند. مدیران می‌توانند دست‌آورد کارکنانی را که نیاز زیادی به پذیرش اجتماعی دارند در میان جمع مورد قدردانی قرار دهند و برای تقویت همبستگی و انگیزش گروهی ممکن است از موفقیت‌های گروه تجلیل نمایند. آن‌ها هم‌چنین می‌توانند به منظور قدرشناسی از همکاری‌ها و دست‌آوردهای کار - گروه‌ها جلساتی برگزار کرده و در آن‌ها از گروه‌های مذکور سپاسگزاری نمایند.

#### حقیقت بیست و سوم: روش‌های انگیزشی کارکنان کم‌مهارت و کم‌دستمزد

یکی از چالش‌انگیزترین مسایل انگیزشی برای مدیران در صنایعی نظیر خرده‌فروشی و غذای سرپایی این است که: چگونه می‌توانید به کسانی که دارای مزد بسیار کمی هستند و فرصت ناچیزی برای افزایش قابل توجه دریافتی خود، چه از طریق شغل فعلی یا ارتقاء شغلی دارند، انگیزه بدهید. راهکارهای سنتی افزایش انگیزه‌ی این کارکنان بر پایه‌ی برنامه‌های کاری نرمش‌پذیرتر و مشغول به کار نمودن نوجوانان و بازنشستگان که نیاز مالی کمتری دارند، قرار داشته است. این‌گونه راهکارها دارای هیچ‌گونه اثر انگیزشی مناسبی نبوده‌اند.

چه گزینه‌های دیگری در مقابل مدیران قرار دارد؟ بدون افزایش قابل توجه حقوق و مزایا، به احتمال زیاد کماکان شاهد نرخ جابه‌جایی زیاد پرسنل این مشاغل خواهیم بود. این نقیصه را تا حدودی می‌توان از طریق گسترش شبکه‌ی استخدامی،

پر جاذبه‌تر کردن این مشاغل، نرمش‌پذیر کردن قابل توجه ساعت‌های کاری برای شاغلین و افزایش سطح حقوق و مزایا، جبران نمود.

**حقیقت بیست و چهارم:** برای عملکرد بهینه‌ی یک نفر به عواملی بیش از انگیزه نیاز داریم.

موفقیت در یک شغل به واسطه‌ی وجود یا عدم وجود منابع پشتیبانی کننده، تسهیل یا با مانع روبه‌رو خواهد شد. صرف نظر از این که چقدر یک کارمند انگیزه‌مند باشد، در صورت عدم وجود شرایط و اوضاع و احوال پشتیبانی کننده، عملکرد او با مشکل روبه‌رو خواهد شد. یک روش عمومی تفکر در مورد عملکرد یک کارمند این است که آن را به عنوان تابعی از تعامل توانایی و انگیزش در نظر بگیریم. اگرچه یک نفر ممکن است علاقه‌مند و قابل و لایق باشد، وجود موانع احتمالی می‌تواند عملکرد او را تضعیف نماید.

زمانی که می‌خواهید علت عدم عملکرد یک نفر را در حدی که تصور می‌کنید توانایی آن را دارد، مشخص کنید، نگاهی به محیط پیرامونی کار او بیندازید و ببینید که آیا شرایط مناسبی را برای عملکرد مناسب او فراهم می‌کند یا خیر.

## بخش سوم:

حقایق مربوط به رهبری

**حقیقت بیست و پنجم:** اساس و بن‌مایه‌ی رهبری اعتماد است.

زمانی ما به کسی اعتماد می‌کنیم که او را راستگو، درست‌کردار، قابل اتکا و قابل پیش‌بینی بدانیم. ما همچنین فرض می‌کنیم که شخص مورد نظر از اعتماد ما سوءاستفاده نمی‌کند. اعتماد اساس و بن‌مایه‌ی رهبری است. زمانی که کارکنان به یک رهبر اعتماد می‌کنند، حاضر به پذیرش صدمات ناشی از اقدامات او می‌باشند - زیرا مطمئن هستند که حقوق و منافع‌شان مورد سوءاستفاده قرار نمی‌گیرد. احتمال حرف شنوی یا پیروی مردم از کسی که او را متقلب می‌پندارند یا سوءاستفاده‌ی او از خودشان را امکان‌پذیر می‌دانند، خیلی ضعیف است. در دوران‌های تحول و ناپایداری - که خصیصه‌ی بیشتر محیط‌های کار امروزیست - افراد برای دریافت رهنمود و هدایت شدن به روابط شخصی روی می‌آورند، و کیفیت این روابط به طور عمده به وسیله‌ی سطح اعتماد و اطمینان آن‌ها تعیین می‌گردد. علاوه بر این، روش‌ها مدیریتی امروزی نظیر تفویض اختیار و استفاده از گروه‌های کاری نیازمند وجود اعتماد متقابل می‌باشد. اقدامات زیر می‌تواند به شما در راه ایجاد روابط اعتماد‌آمیز کمک نماید:

باز باشید- بی‌اعتمادی به همان میزان که ناشی از دانسته‌های افراد است، وابسته به نادانسته‌های آن‌ها هم می‌باشد. افراد را در جریان امور قرار دهید و معیارهای اتخاذ تصمیم را ره‌روشنی به همه اطلاع دهید.

منصف باشید- قبل از اتخاذ هر تصمیم و انجام هر عملی، چگونگی برداشت و تلقی دیگران در مورد رعایت بی‌طرفی و انصاف را مورد بررسی قرار دهید.

در مورد احساسات خود صحبت کنید- مدیرانی که فقط با خشونت نکات منفی و دشوار را مطرح می‌کنند، به عنوان افرادی سرد و دور از دسترس تلقی می‌شوند.

حقیقت را بگویید- حقیقت یک جزء ذاتی کمال و بی‌عیبی است. زمانی که دروغ بگویید و دروغ‌تان فاش شود، توانایی شما به جمع و جور کردن موضوع و به دست آوردن و حفظ اعتماد به مقدار بسیار زیادی کاهش می‌یابد.

ثبات و پایداری نشان دهید- مردم قابل پیش‌بینی بودن را دوست دارند. بی‌اعتمادی ناشی از ندانستن چیزهای قابل انتظار است. اجازه دهید تا عقاید و ارزش‌های اصلی مورد اعتقادتان اعمال شما را هدایت کنند. به وعده‌های خود وفا کنید- اعتماد کردن به شما مستلزم این است که کارکنان شما را قابل اطمینان بدانند. بنابراین باید به آن‌ها اطمینان دهید که به حرف‌ها و تعهدات خود عمل می‌کنید. رازدار باشید- مردم به کسانی اعتماد می‌کنند که خردمند باشند و بتوان به آن‌ها تکیه کرد. آن‌ها باید احساس اطمینان کنند که شما در مورد رازهایشان با دیگران صحبت نکرده و آن‌ها را فاش نمی‌کنید

**حقیقت بیست و ششم: به نظر شما تجربه مهم است؟ اشتباه می‌کنید، این طور نیست!**

در بسیاری موارد، تجربه به عنوان مهم‌ترین عامل موثر در تصمیم‌گیری‌های مربوط به استخدام و ترفیع شغلی در نظر گرفته می‌شود. تجربه به خودی خود تأثیری در کارآیی رهبری ندارد و از طریق ایجا فرصت‌های یادگیری برای افراد موجب بهبود مهارت‌های رهبری آن‌ها در محیط کار می‌شود. در اینجا باید به دو مسئله توجه کنیم. نخست اینکه تجربه‌ی مفید کاری با دوران اشتغال به کار در یک شغل تفاوت دارد. دوم، این که تفاوت بین موقعیت‌های مختلف و تنوع موقعیت‌های مختلف و تنوع موقعیت‌های مختلف و تنوع موقعیت‌ها قابلیت انتقال تجربه‌ی مفید از یک شغل به شغل دیگر را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.

حتی در پیچیده‌ترین مشاغل هم دوران یادگیری واقعی بیش از دو سال طول نمی‌کشد. توجه کردن به تناسب تجربه‌ی گذشته با وضعیت شغل جدید از اهمیت حیاتی برخوردار است. در زمان گزینش افراد برای مشاغل رهبری، دقت کنید که اهمیت خیلی زیادی برای تجربه‌ی متقاضیان قابل نشود. آنچه که مهم است و باید مورد توجه قرار گیرد کیفیت تجربه‌ی گذشته‌ی فرد و تناسب آن تجربه با موقعیت جدیدی است که رهبر مورد نظر باید با آن روبه‌رو شود.

**حقیقت بیست و هفتم: بیشتر مردم تصور می‌کنند که مشخصات رهبران خوب را می‌شناسند.**

مردم عموماً رهبران کارآمد را با صفات و منش‌های مشترکی نظیر هوش و فراست، شخصیت پیشرو، مهارت‌های زبانی قوی، پرتکاپویی و سلطه‌جویی و زبردستی و مهارت، به رسمیت می‌شناسند. علاوه بر آن، ثبات و عدم تزلزل در تصمیمات، معمولاً به عنوان صفت عرفی رهبران کارآمد در نظر گرفته می‌شود.

اگر نمی‌توانید یک رهبر باشید، دست‌کم می‌توانید تظاهر به رهبری کنید! شما می‌توانید از طریق بیانات و اعمال خود سیمایی کلی از هوش و فراست، جذابیت، مصمم بودن، مهارت در سخنرانی، تکاپوگری، سخت‌کاری، و ثبات قدم، از خود به وجود آورید. چنانچه بتوانید این مشخصات و منش‌ها را از خود به نمایش گذارید، احتمال تلقی روسا، همکاران و کارکنان از خود را به عنوان یک رهبر موثر و کارآمد افزایش خواهید داد.

**حقیقت بیست و هشتم: رهبران کارآمد به نحوه‌ی بیان موثر مطالب آگاهی دارند.**

بیان موثر روشی است برای استفاده از زبان به منظور القای معنایی خاص و تأثیر در چگونه دیدن و فهمیدن رویدادهاست. این روش بر پایه‌ی گزینش و برجسته کردن یک یا چند جنبه‌ی یک موضوع و کنار گذاردن سایر جنبه‌های آن قرار دارد. بیان موثر به روش‌های مختلف بر کارآیی رهبری تأثیر می‌گذارد. این کار تأثیر عمده‌ای بر شکل‌دهی فرایند تصمیم‌گیری دارد. همچنین موجب افزایش موفقیت یک رهبر در اجرای اهداف و کسب موافقت دیگران می‌شود، زیرا دریافت مناسبی از

امور توسط پیروان موجب ابراز رفتار مناسبی از طرف آنها می‌شود. پنج‌گونه زبانی مختلف برای کمک به شما به منظور طرح و بیان موثر موضوعات وجود دارد، که عبارتند از:

- ۱- استعاره‌ها به ما کمک می‌کنند تا یک موضوع را از طریق موضوع دیگری درک و فهم کنیم.
- ۲- رهبران سازمانی عاشق استفاده از زبان رمزی حرفه‌ای هستند. این گونه صحبت کردن زبان خاص یک حرفه، سازمان، یا برنامه‌ی ویژه است.
- ۳- مدیران با استفاده از فن تباین به توضیح یک موضوع از طریق توضیح مقوله‌ی ضد آن اقدام می‌کنند. زیرا گاهی بیان و تشریح خصوصیات و صفاتی که مقوله‌ی مورد نظر ما فاقد آنهاست، خیلی آسان‌تر از صفاتی است که آن مقوله حاوی آنهاست.
- ۴- فعالیت‌های سیاسی مربوط به تبلیغات ریاست جمهوری منجر به ابداع اصطلاح جدیدی به نام بافته‌کاری شده است. منظور از این فن این است که نکته‌ی مورد نظر شما را به صورت منفی یا مثبت نشان دهد.
- ۵- رهبران از قصه‌ها به منظور بیان موثر موضوعات با مثال‌هایی که بزرگتر و موثرتر از استعاره و زبان رمزی حرفه‌ایست استفاده می‌کنند.

**حقیقت بیست و نهم: آنچه را که انتظار دارید به دست می‌آورید.**

انتظارات را به صورت نوعی پیش‌گویی خودمجری تصور کنید. انتظارات موجود در مورد نحوه‌ی عمل احتمالی یک نفر موجب تحقق آن انتظار از طرف آن فرد می‌شود. این نظریه حاکی از این است که در کسب و کار هم مدیران عملکرد مورد انتظارشان را به دست می‌آورند. چنانچه با افراد به صورت بازنده برخورد کنید، شما را مایوس و ناراضی خواهند کرد! و برعکس، اگر با آنها به عنوان کسانی که قادر به عمل در بالاترین سطح ممکن هستند رفتار کنید، تمام تلاش خود را در راه اثبات درستی نظر شما به خرج خواهند داد.

کارکنانی که از نظر یک رهبر دارای عملکرد بهتری خواهند بود علایم عاطفی غیرگفتاری بیشتر، بازخورد مرتب‌تر و ارزشمندتر، اهداف چالش‌آمیز تر، آموزش بهتر و کارهای ارجاعی خوشایندتری دریافت می‌کنند. رهبران هم‌چنین اعتماد بیشتری نسبت به این کارمندان ابراز می‌دارند. از کارمندان خود انتظار عملکرد عالی داشته باشید. با زبان به آنها بگویید و با رفتار خود به آنها نشان دهید که به آنها ایمان دارید. چنانچه شما به کارکنان خود کمک کنید تا موفقیت‌های کوچکی به دست آورند، اعتماد به نفس‌شان تقویت می‌شود و به تدریج در طول زمان انتظارات خود را بالا می‌برند.

**حقیقت سی‌ام: پیروان بزرگ سازنده‌ی رهبران بزرگ هستند.**

رهبران کارها را توسط پیروان خود انجام می‌دهند و صرف‌نظر از کاری که یک رهبر به شخصه انجام می‌دهد، چنانچه پیروان به او پاسخ مناسبی ندهند، او شکست خواهد خورد. بنابراین، رهبران موفق به طور قطع داراری پیروان موفق هستند. پیروان بالقوه بزرگ دارای خصوصیتی هستند: آنها به خوبی از پس کار خود برمی‌آیند. آنها به هدفی در فراسوی خود متعهد هستند. آنها صلاحیت و شایستگی خود را افزایش می‌دهند و تلاش‌های خود را بر تاثیرگذاری حداکثر متمرکز می‌کنند و شجاع، صادق، و قابل اعتماد هستند.

حقیقت سی و یکم: جذبه و گیرایی یادگرفتنی است.

شواهد فزاینده‌ای در مورد اهمیت ارزش جذبه و گیرایی در رهبری وجود دارد. مشخصات رهبران پرجذبه شامل اعتماد به نفس آن‌ها، قدرت تخیل قدرتمندشان به تصویرسازی بهتر سیمای آینده در مقایسه با وضعیت حال، توانایی به ساخت و پرداخت استادانه‌ی دیدگاه خود، اطمینان قوی به این دیدگاه و علاقه به ارای تغییر و تحولات عمده، می‌باشد. در زیر تعدادی از رفتارهای گیرا و پرجذبه را که می‌توانید از خود نشان دهید، ذکر می‌کنیم:

حضور قدرتمند، متکی به نفس و پویا از خود ارائه دهید. در سخنان خود لحنی مسحور و مجذوب کننده را به کار برید. با سخنان خود اعتماد و اطمینان را به دنگران منتقل کنید و سعی کنید با وضعیت بدنی خود حالت اعتماد به نفس‌تان را به شنوندگان نشان دهید.

یک هدف فراگیر را ساخته و پرداخته کنید. دیدگاه و آرمانی را برای آینده به وجود آورید، روش‌های مبتکرانه و غیر معمول رسیدن به این آرمان را مشخص کرده و آرمان خود را به دیگران هم عرضه بدارید و به خاطر داشته باشید که موفقیت نه فقط در گروی داشتن یک آرمان، بلکه مستلزم پذیرش آن از سوی دیگران است.

انتظارات خود به عملکرد عالی دیگران و اعتقاداتان به توانایی آن‌ها در حصول این انتظارات را به ایشان ابلاغ و القا کنید. هدف‌های بلندپروازانه‌ای را برای افراد و گروه‌ها اعلام کرده و اعتقاد خود را به توانایی آن‌ها در تحقق بخشیدن به این اهداف نشان دهید.

به تجربه ثابت شده است که یک نفر می‌تواند با پیروی از یک فرایند سه مرحله‌ای به رفتاری گیرا و پرجذبه دست یابد. نخست این که شما باید از طریق حفظ یک نگرش خوش‌بینانه، استفاده از احساسات شدید به عنوان فروگشای ایجاد اشتیاق و علاقه و برقرار کردن ارتباط با تمام بدن خود نه فقط با زبان و کلام، به ایجاد یک حوزه و هاله‌ی جذبه و گیرایی اقدام کنید. دوم اینکه باید با ایجاد عهد و میثاقی که پیروی از شما را به دیگران القا کند، آن‌ها را در کار مشارکت دهید و سوم این که باید از طریق تحریک احساسات پیروان خود توانایی‌های بالقوه‌ی آن‌ها را بالفعل کنید.

حقیقت سی و دوم: دیگران را به خود وابسته و متکی نمائید.

برای اینکه دیگران را به خود وابسته کنید دو منبع اصلی قدرت برای شما وجود دارد، که عبارتست از: موفقیت سازمانی شما و مشخصات شخصی‌تان.

برای قدرت داشتن شما حتما نباید مدیر بوده و یا اختیار و قدرت رسمی داشته باشید. بلکه می‌توانید دیگران را از طریق مشخصات شخصی خود نظیر تخصص یا جذبه و گیرایی‌تان، تحت‌تاثیر قرار دهید. اگر کسی طالب منابع تحت کنترل شما نباشد، پدیده‌ی وابستگی به وجود نمی‌آید. بنابراین، برای ایجاد وابستگی، منابع تحت کنترل شما باید توسط دیگران مهم انگاشته شوند.

دارا بودن یک منبع فراوان موجب افزایش قدرت شما نمی‌شود. منبعی موجب وابستگی دیگران به دارنده‌ی آن می‌گردد که توسط آن‌ها کمیاب انگاشته شود. این موضوع به ما در فهم و تفسیر برخی رفتارها اعضای سطح پایین سازمان‌ها، که بدون توجه به این نظریه رفتارهایی غیرمنطقی به انجام بعضی مشاغل، مضایقه از آموزش دیگران در مورد شغل خود یا حتی نشان دادن دقیق نحوه‌ی کارشان، به وجود آوردن زبان و واژگان خاص به منظور جلوگیری از فهم نحوه‌ی کار خود توسط دیگران و یا انجام مخفیانه یا رمزگونه‌ی کار خود به نحوی که یک فعالیت پیچیده‌تر و دشوارتر از آنچه که واقعا هست به نظر برسد.



حقیقت سی و سوم: هیچ‌گونه شیوهی آرمانی رهبری وجود ندارد.

جستجو برای یک شیوهی واحد رهبری که در تمامی موارد موفقیت‌ها موثر و کارآمد باشد، اغواکننده است. اکثر رهبران یکی از دو شیوهی دستوری یا حمایتی را مورد استفاده قرار می‌دهند. یک رهبر دستوری اجازه می‌دهد تا کارکنان از انتظارات او از ایشان آگاه شوند، برنامه‌ی کاری آن‌ها را تهیه می‌کند و برای اجرای وظایف مربوطه دستورالعمل و راهنمایی مشخصی به آن‌ها می‌دهد. یک رهبر حمایت‌کننده برعکس دارای رفتاری دوستانه است و به نیازهای کارمندان خود توجه و علاقه نشان می‌دهد. کارآیی بهینه‌ی هر یک از دو شیوهی مذکور در زمان‌ها و شرایط مختلف به خصوصیات کارمند (نظیر تجربه و توانایی‌های او) و عوامل موقعیتی محیط کار (نظیر ساختار مشاغل و میزان حمایت گروه کاری) بستگی دارد. در شرایطی که وظایف کاری مبهم و نامشخص است، کارکنان خواهان مدیری با شیوه‌های دستوری هستند. ولی در شرایطی که وظایف کارکنان دارای ساختاری مشخص و تعریف شده است، شیوهی حمایتی دارای بیشترین بازده می‌باشد. نکته‌ی کلیدی که باید به یاد داشته باشید این است که شغل شما به عنوان یک رهبر جبران کمبودهای موجود در کارکنان و شرایط محیط کارتان است.

حقیقت سی و چهارم: شیوهی مدیریتی خود را بر حسب تفاوت‌های فرهنگی تعدیل کنید.

بسیاری از مدیران به علت اینکه فراموش می‌کنند شیوهی رهبری خود را با پس‌زمینه‌ی فرهنگی کارمندان خود هماهنگ نمایند، شکست می‌خورند. این پدیده در مورد مدیرانی که در کشورهای خارج مشغول کار می‌شوند و نیز آن‌هایی که کارکنانی پرورش یافته در فرهنگ‌های مختلف را سرپرستی می‌کنند، مصداق دارد. فرهنگ ملی به دو طریق شیوهی رهبری را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. این فرهنگ از یک طرف تعیین‌کننده‌ی ترجیحات رهبران می‌شود و از سوی دیگر ارزش‌های مورد قبول زبردستان را مشخص می‌نماید. رهبران باید انتظارات و توقعات کارکنان را حتی در کشور خود، چنانچه این کارکنان در فرهنگ‌های دیگری پرورش یافته باشند، به دیده گیرند.

حقیقت سی و پنجم: مواقعی که رهبری اهمیت خود را از دست می‌دهد.

بیشتر موفقیت یا شکست یک شرکت ناشی از عواملی خارج از کنترل و تاثیر رهبری آن است. در بسیاری موارد، موفقیت یا شکست یک شرکت فقط به قرار داشتن آن در موقعیت مکانی یا زمانی درست یا غلط وابسته می‌شود. این عقیده که بعضی شیوه‌های رهبری همواره و صرف‌نظر از موقعیت کار موثر و کارآمدند، ممکن است درست و معتبر نباشد. در بسیاری موارد هرگونه اقدام رهبری نامناسب و بدون تاثیر می‌باشد. بعضی اشخاص، مشاغل و متغیرهای سازمانی ممکن است به صورت جایگزین‌های رهبری درآمده و یا اثر رهبر را در ترغیب پیروان خود خنثی نمایند. خنثی‌کننده‌ها موجب بی‌اثری رفتار رهبر در تغییر رفتارها و نتایج حاصله از پیروان او می‌شوند. آن‌ها موجب بی‌اثر شدن نفوذ رهبر می‌شوند. عوامل جایگزین، در سوی دیگر، نه تنها موجب بی‌تاثیر شدن نفوذ رهبر می‌شوند، بلکه آن را غیر لازم می‌سازند. آن‌ها به صورت جایگزینی برای تاثیر و نفوذ رهبر عمل می‌کنند.

طرفداران اصل رهبری اهمیت و وزن بی‌موردی برای این عامل در تبیین و پیش‌بینی رفتارها قایل می‌شوند. تصور تاثیر انحصاری رفتارهای یک رهبر در عملکرد پیروان خودپنداری به غایت ساده‌انگارانه است. بنابراین به رسمیت شناختن جدی این واقعیت که رهبری تنها یکی از متغیرها تاثیرگذار بر عملکرد کارکنان می‌باشد، دارای اهمیت زیادی است.

## بخش چهارم

حقایق مربوط به حقایق مربوط به ارتباط و مفاهمه

حقیقت سی و ششم: شنیدن با گوش دادن فرق دارد.

بسیاری از مواقع یک مدیر خیلی خوب می‌شنود ولی گوش نمی‌دهد. شنیدن فقط گرفتن ارتعاشات صوتی است. گوش دادن معنابخشی به شنیده‌هاست. به این معنی که گوش دادن مستلزم توجه کردن، ترجمه و تفسیر و به خاطر سپاری محرک‌های صوتی است.

رفتارهای هشت‌گانه‌ی زیر موجب افزایش مهارت‌های شنیدن موثر و فعال در شما می‌شوند:

۱. ارتباط چشمی برقرار کنید.
۲. با تکان دادن سر و نشان دادن جلوه‌های مناسب صورت سخنان گوینده را تایید کنید.
۳. از رفتارها و قیافه‌های حاکی از حواس‌پرتی خود خودداری کنید.
۴. پرسش‌هایی را مطرح کنید.
۵. نقل بیان کنید. گفته‌های گوینده را با کلماب خود بازگو کنید. گوش دهنده فعال از عباراتی نظیر: «شنیدم گفتید...» یا «منظورتان این است که...» استفاده می‌کند.
۶. از قطع کردن سخنان گوینده بپرهیزید.
۷. همزمان صحبت نکنید.
۸. نقش گویندگی و شنوندگی خود را به آرامی و روانی تغییر دهید.

حقیقت سی و هفتم: کانال ارتباطی مناسب را انتخاب کنید.

شواهد حاکی از این است که کانال‌های ارتباطی از نظر ظرفیت انتقال اطلاعاتی با هم متفاوت هستند. بعضی از این کانال‌ها از نظر این که (۱) استفاده‌ی هم‌زمان از روش‌های مختلف ارتباطی را ممکن می‌سازند، (۲) بازخورد فوری را تسهیل می‌کنند و (۳) خیلی شخصی هستند، کانال‌های قدرتمندی به حساب می‌آیند. برخی دیگر از این نظر که امکان برخورداری کمتری از عوامل سه‌گانه‌ی بالا را به وجود می‌آورند، کانال‌های ضعیفی هستند. برای مثال، گفتگوی رودررو به علت این که امکان انتقال حداکثر اطلاعات را در یک جلسه‌ی مذاکره فراهم می‌کند، دارای حداکثر توانایی و قدرت است. تلفن نیز یک کانال ارتباطی قوی است، ولی به هر حال از ارتباط رودر رو ضعیف‌تر است. رسانه‌های نوشتاری غیر شخصی نظیر بولتن‌ها و گزارش‌های کلی دارای ظرفیت ارتباطی ضعیفی هستند. نامه‌های پست الکترونیکی و صورت جلسات در همین حدود قرار دارند.

عامل اصلی تعیین‌کننده‌ی انتخاب یک کانال نسبت به کانال دیگر عادی یا غیرعادی بودن پیام است. پیام‌های عادی معمولاً سراسرتر بوده و دارای حداقل ابهام هستند. پیام‌های غیرعادی غالباً پیچیده‌اند و احتمال سوءتفاهم در آن‌ها وجود دارد..

حقیقت سی و هشتم: به شایعات گوش دهید.

شایعات می‌توانند روحیه‌ی کارکنان را با خطر جدی روبه‌رو کنند. این بدین معنا نیست که مدیریت می‌تواند به طور کلی جلوی شایعات را بگیرد. ولی برخی شرایط موجب تحریک فعالیت شایعه‌سازی می‌شوند. شایعات موجب شکل‌گیری و کاهش دلواپسی و اضطراب می‌شوند، به معنای محدود بودن یا ناکامل بودن اطلاعات رسیده به کارکنان هستند، به عنوان محملی برای سازماندهی اعضای گروه به صورت ائتلاف‌هایی عمل می‌کنند و نشان‌دهنده‌ی شان و مقام فرستنده یا قدرت او می‌باشد.

مطالعات نشان می‌دهند که شایعات واکنش و پاسخی است به؛ وضعیت‌های مهم برای کارکنان، موقعیت‌های مبهم از نظر آن‌ها و شرایط و موقعیت‌هایی که موجب اضطراب و دلواپسی آن‌ها می‌شوند. توجه نمایید که مقوله‌ی شایعه از بین رفتنی نیست، بلکه یک بخش مهم نظام ارتباطی هر گروه و سازمان می‌باشد. مدیران زیرک و هوشیار واقعیت وجودی شایعه را پذیرفته و آن را در راه‌های سودمند مورد استفاده قرار می‌دهند.

حقیقت سی و نهم: مردان و زنان به گونه‌ی متفاوتی ارتباط برقرار می‌کنند.

ارتباط یک فعالیت متعادل کننده‌ی مداوم است، که بین نیازها متضاد «علاقه به صمیمیت و وابستگی» و «اشتیاق به استقلال» توازن برقرار می‌کند. زنان با یک زبان ارتباط و صمیمیت سخن گفته و می‌شنوند، در حالی که زبان گفتاری و شنیداری مردان ابزار ابراز موقعیت و مقام، قدرت و استقلال آن‌ها می‌باشد.

حقیقت چهلم: قدرت کردار شما بیشتر از قدرت گفتارتان است.

مهم نیست شما چه می‌گویید، مهم کاریست که می‌کنید! اعمال شما با صدایی بلندتر از گفتارتان سخن می‌گویند. زمانی که مردم با تضاد و تعارض بین گفتارها و کردارها روبه‌رو می‌شوند، معمولاً کردارها را معتبر می‌پندارند. رفتار و عمل شما حساب است!

معنا و مفهوم این واقعیت برای مدیران این است که: شما برای دیگران سرمشق هستید. دو گانگی‌ها و تناقضات بین کردارها و گفتارها می‌تواند بیش از هر عامل دیگر به تلاش‌ها یک مدیر برای اعتمادسازی با کارکنانش صدمه بزند. یک مدیر قابل اعتماد کسی است که کارکنان او به عدم سوءاستفاده‌ی او از انسان‌ها و موقعیت‌ها باور دارند. اطمینان کردن به مدیری که بین حرف و عملش تناقض وجود دارد برای کارکنان دشوار می‌باشد. تعداد فزاینده‌ای از رهبران مهارت شکل‌دهی به واژه‌ها و بافتن جامه‌ی مناسب برای موقعیت‌ها به نحو دلخواه خود را به گونه‌ای که دیگران به جای تمرکز بر رفتار رهبر بر گفتار او تمرکز کنند، به دست آورده‌اند.

حقیقت چهلم و یکم: مدیریت کتاب باز

مدیریت کتاب باز (OBM) مفهوم مشهور «روسا امور را اداره می‌کنند و کارمندان کارهایی را که به آن‌ها گفته می‌شود، انجام می‌دهند.» را مردود می‌شمارد. برعکس، این روش اجازه می‌دهد تا هر یک از کارمندان همچون یک مالک فکر و عمل کند. دسترسی به اطلاعات تفصیلی مالی و توانایی درک این اطلاعات موجب می‌شود تا کارمندان مثل مالکان فکر کنند و در نتیجه سرانجام بهترین تصمیمات مفید برای سازمان، نه فقط برای خودشان، را بگیرند.

هر برنامه‌ی مدیریت کتاب باز دارای سه عنصر است. نخستین عنصر این است که مدیریت موسسه دفاتر مالی شرکت را در مقابل کارکنان می‌گشاید و اطلاعات تفصیلی مالی و عملیاتی را به آن‌ها منتقل می‌نماید. عنصر دوم این است که باید نحوه‌ی درک و فهم صورت‌ها مالی شرکت ره کارمندان یاد داده شود. به این معنا که مدیریت موسسه باید یک دوره‌ی مقدماتی خواندن و تفسیر صورت‌ها سود و زیان، ترازنامه‌ها و صورت‌ها گردش نقدینگی شرکت را برای کارمندان برگزار نماید. و سومین عنصر این است که مدیریت باید چگونگی تاثیر کار آن‌ها بر نتایج مالی شرکت را به کارمندان نشان دهد. شرط موفقیت این روش وجود دو عامل است. نخست این که سازمان یا واحد به کار برنده‌ی این روش باید کوچک باشد. دومین شرط وجود رابطه‌ی اعتماد متقابل بین مدیریت و کارگران است. این روش همچنین در جایی که کارکنان هر برنامه‌ی تغییر جدید را صرفاً یک توطئه‌ی جدید برای بهره‌کشی از خود به سود مدیریت تلقی می‌کنند کارآمد نخواهد بود.

## بخش پنجم

حقایق مربوط به ساختن گروه‌ها

حقیقت چهل و دوم: آنچه که گروه‌ها را کارآمد می‌کند.

اجزای اصلی سازنده‌ی گروه‌های موثر و کارآمد را می‌توان به چهار عنصر و دسته‌ی اصلی تقسیم نمود. طرح کار: بهینه‌سازی عملکرد گروه‌ها مستلزم این است که کارمندان دارای آزادی و استقلال باشند، فرصت بهره‌گیری از مهارت‌ها و استعدادهای خود را داشته باشند، قادر به تکمیل یک وظیفه یا محصول کامل و مشخص باشند. این ویژگی‌ها موجب افزایش حس مسئولیت و مالکیت اعضای گروه بر کار شده و انجام کار را برای آن‌ها جالب‌تر می‌کند. ترکیب گروه: این عنصر شامل متغیرهای مرتبط با چگونگی عضو بندی گروه؛ قابلیت‌ها و شخصیت اعضای گروه، اندازه‌ی گروه، نرمش‌پذیری اعضا و ترجیح اعضا برای کار گروهی، می‌باشد. یک گروه برای عملکرد موثر خود نیازمند سه گونه مهارت می‌باشد. نخستین مهارت مورد لزوم گروه داشتن افرادی با تخصص فنی است. دومین مهارت مورد نیاز، داشتن افرادی با مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری است و بالاخره، گروه‌ها نیازمند افرادی هستند که در زمینه‌ی گوش دادن، بازخورددهی و بازخوردگیری، حل اختلاف و سایر قابلیت‌های تعاملی از مهارت و خبرگی خوبی برخوردار باشند. کارآمدترین گروه‌ها نه خیلی کوچک‌اند (کمتر از ۴ یا ۵ نفر) نه خیلی بزرگ (بیشتر از ۱۲ نفر). درخواست عضویت در گروه از افرادی که انجام کار انفرادی را ترجیح می‌دهند و قرار دادن آن‌ها در یک گروه کار، روحیه‌ی آن گروه را به طور مستقیم مورد تهدید قرار می‌دهد.

محیط و بافتار کار گروهی: عوامل سه‌گانه‌ی بافت و محیط کار که به نظر می‌رسد دارای مهم‌ترین تاثیر در عملکرد گروهی هستند، عبارتند از: وجود منابع مناسب، رهبری موثر و کارآمد و یک نظام ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی که مقدار مشارکت اعضای گروه را نشان دهد.

چگونه مسئولیت‌پذیری فردی و جمعی اعضای گروه را تقویت می‌کنید؟ نظام سنتی و فرد مدار ارزیابی و پاداش‌دهی باید به منظور در نظر گرفتن عملکرد گروهی اصلاح و تعدیل گردد. به علاوه، به منظور ارزیابی مشارکت انفرادی کارمندان و پاداش‌دهی به آن‌ها، مدیریت باید ارزیابی‌های گروه‌مدار، مشارکت در سود، مشارکت در منافع، انگیزه‌های گروه‌ها کوچک و سایر تعدیل‌های سیستمی تقویت‌کننده تلاش و تعهد گروهی را مورد توجه قرار دهد.

فرایند: آخرین دسته از عناصر مرتبط با کارایی گروهی شامل متغیرهای فرایندی است. این عناصر شامل تعهد اعضا به یک آرمان مشترک، برقراری اهداف گروهی مشخص و یک سطح کنترل شده‌ی تضاد و اختلاف می‌باشند.

گروه‌های موثر و کارآمد دارای آرمان و مقصود مشترک و بامعنایی هستند که جهت، پویایی و تعهد اعضا را تامین می‌کند. وجود اختلاف در یک گروه الزاماً بد نیست. گروه‌ها فاقد اختلاف به احتمال زیاد به صورت گروه‌هایی بی‌عاطفه و بی‌روح درمی‌آیند. اختلافات به علت اینکه افراد را به بحث و گفتگو تشویق و تحریک می‌کند، ارزیابی نقادانه‌ی مسایل و راه‌حل‌ها را ترویج می‌نماید و به تصمیمات گروهی بهتری منجر می‌شود، می‌تواند موجب بهبود کارایی گروه گردد.

**حقیقت چهل و سوم: ۲+۲ الزاماً برابر چهار نمی‌شود.**

گروه‌ها موجب هم‌نیروزایی مثبت (هم‌افزایی) می‌شوند. به این معنی که، بهره‌وری یک گروه بیش از حاصل جمع بهره‌وری تک‌تک اعضا عضو آن است. واقعیت این است که گروه‌ها غالباً موجب هم‌نیروزایی منفی (هم‌فرسایی) می‌شوند. به این معنی که افراد زمانی که به طور جمعی کار می‌کنند، تلاش کمتری را در مقایسه با زمانی که به صورت انفرادی کار می‌کنند به خرج می‌دهند. علت این نتیجه‌ی منفی را سهل‌انگاری اجتماعی نامیده‌اند.

افزایش اندازه‌ی گروه با عملکرد متوسط افراد عضو گروه رابطه‌ی معکوس دارد. علت این سهل‌انگاری اجتماعی این است که تک‌تک افراد تصور می‌کنند بقیه‌ی اعضای گروه تلاش منصفانه‌ای در انجام کار گروه به عمل نمی‌آورند... به بیان دیگر، تصور افراد از این که میزان مشارکت آن‌ها قابل اندازه‌گیری نیست، می‌تواند موجب کاهش کارایی گروه بشود. در جایی که می‌خواهید از گروه‌ها برای تقویت روحیه یا بهبود همکاری استفاده کنید، باید ابزارهایی را هم برای شناسایی و اندازه‌گیری فعالیت‌های فردی ابداع نمایید. اگر چنین کاری انجام نشود، باید کاهش‌های بالقوه در بهره‌وری به علت استفاده از گروه‌ها را به دقت با هرگونه بهبود احتمالی در رضایت کارکنان مقایسه نمایید.

**حقیقت چهل و چهارم: همه‌ی ما برابر نیستیم: شان و مقام هم اهمیت دارد.**

شان و مقام یکی از عوامل مهم شناسایی رفتارهای انسانی است، زیرا خاصیت انگیزشی قدرتمندی دارد و تصور کارکنان مبنی بر عدم رعایت عدل و انصاف در مورد شان و مقام ایشان، می‌تواند مسایل جدی به وجود آورد. در مقابل، عدم وجود شاخصه‌ها نشان‌دهنده‌ی شان و مقام می‌تواند احساس بی‌ارزشی و کم‌اهمیت بودن را به کارکنان القاء نماید. احساس بی‌عدالتی در موقعیت اداری و شان و مقام موجب دل‌سردی و یاس کارمندان شده و می‌تواند بر عملکرد آن‌ها تاثیر منفی گذاشته و حتی به استعفای ناخواسته‌ی ایشان منجر گردد.

**حقیقت چهل و پنجم: همه‌ی مردم به درد کار گروهی نمی‌خورند.**

بسیاری از افراد ذاتاً بازیکن گروهی نیستند. آن‌ها تک‌روهایی هستند که علاقه‌مندند به خاطر دست‌آوردهای انفرادی‌شان به رسمیت شناخته شوند. شرایط و محیط کار کاملاً رقابتی سازمان‌ها مذکور فقط به قدرتمندان امکان بقا می‌دهد. یکی از موانع اصلی استفاده از گروه‌های کاری مقاومت انفرادی است. در یک گروه کاری موفقیت یک کارمند دیگر بر حسب عملکرد فردی او تعریف نمی‌شود. چالش پرورش بازیکنان گروهی در زمانی که (۱) فرهنگ ملی کاملاً فردگرا است و (۲) سازمان مورد نظر یک سازمان جاافتاده با فرهنگ قدیمی ارج‌گذاری بر دست‌آوردها و موفقیت‌ها انفرادی است، به حداکثر ممکن خود می‌رسد. اکنون اقدامات اولیه‌ی پیش روی مدیران به منظور تبدیل افراد به بازیکنان گروهی را به صورت خلاصه شرح می‌دهیم:

گزینش: بعضی افراد دارای مهارت‌ها ارتباطی لازم برای بازی گروهی موثر هستند.

آموزش: تعداد زیادی از افرادی که با فرهنگ اهمیت فعالیت و دست‌آورد شخصی رشد کرده‌اند، قابلیت یادگیری بازی گروهی را دارند.

پاداش‌ها: نظام پاداش‌دهی باید به منظور تشویق تلاش‌های تعاونی به جای کوشش‌های رقابتی، اصلاح و تعدیل گردد.

ترفیع شغل‌ها، افزایش حقوق و مزایا و سایر اشکال قدرشناسی باسد بر پایه‌ی میزان مشارکت افراد در کار گروهی به آن‌ها تعلق گیرد.

## بخش ششم

حقایق مربوط به مدیریت اختلافات

حقیقت چهارم و ششم: گفتگویی در مورد تضاد و اختلاف.

سه نوع اختلاف: وظیفه‌ای، روابطی، و فرایندی وجود دارد. اختلاف وظیفه‌ای با محتوا و اهداف کار ارتباط دارد. اختلاف روابطی مربوط به روابط افراد با یکدیگر است و اختلاف فرایندی راجع به نحوه‌ی انجام کار می‌باشد. بر طبق شواهد به دست آمده درحالی که اختلافات روابطی تقریباً هیچ وقت تاثیر مثبتی بر عملکرد گروه‌ها و سازمان‌ها ندارند، سطوح پایین اختلاف فرایندی و وظیفه‌ای معمولاً موجب بهبود عملکرد گروه‌ها می‌شوند. تضاد و اختلاف زمانی سازنده است که کیفیت تصمیمات اتخاذ شده را بهبود بخشد، آفرینندگی و ابداع را تحریک کند، منافع و حس کنجکاوی اعضای گروه را تقویت کند، وسیله‌ای برای آشکار شدن مسایل و رفع تنش‌ها فراهم نماید و محیط و شرایطی برای خود ارزیابی و تغییر و تحول کارکنان ایجاد کند.

حقیقت چهارم و هفتم: بیشتر اختلافات ناشی از ضعف ما در برقراری ارتباط نیست.

بیشتر تضادها و اختلافات محیط کار ناشی از روابط ساختاری و تفاوت‌های شخصی است تا نفس ارتباط برقرار کردن. سازمان‌ها شرح مشاغل، گروه‌های کاری متخصص، حوزه‌های قدرت و اختیار و روابط قدرت را به منظور تسهیل همکاری و تعامل به وجود می‌آورند. ولی با این کار خود موجب جدایی کارکنان شده و زمینه‌ی بالقوه‌ی اختلاف‌ها و تضادها را فراهم می‌کنند. سازمان‌های امروزی به طور فزاینده‌ای از نظر سن افراد، جنسیت آن‌ها، نژاد، نگرش جنسی و قومیت و مذهب آن‌ها متنوع و گونه‌گون هستند. نمی‌توان منکر کامل نقش نحوه‌ی برقراری ارتباط در ایجاد اختلافات و تضادها بشویم. این عقیده که «اگر ارتباط بیشتری داشته باشیم، می‌توانیم اختلافات خود را حل کنیم.» الزاماً درست نیست. در واقع شواهد امر نشان می‌دهند که ارتباط خیلی زیاد هم نظیر ارتباط خیلی کم زمینه‌ی بالقوه‌ی اختلافات را افزایش می‌دهد. ضاهراً افزایش ارتباط تا نقطه‌ی مشخصی کارآمد و موثر است و بعد از آن به عنوان ارتباط زیادی تلقی می‌شود.

بنابراین زمانی که می‌کوشید اختلافات و تضادها را مدیریت کنید، نگاه متفکرانه‌ای به منبع آن‌ها بیندازید. زیرا احتمال زیادی وجود دارد که اختلاف و تضاد موجود از الزامات کاری، ارزش‌های ناهماهنگ، یا تفاوت‌ها شخصیتی ناشی شده باشد نه ضعف ارتباط.

حقیقت چهل و هشتم: از «اندیشه‌ی گروه» دوری کنید.

«اندیشه گروه» زمانی روی می‌دهد که اعضای گروه چنان بر کسب دمسازی و توافق گروهی تمرکز کرده‌اند که تلاش برای توافق، بر هر گونه تشخیص واقعی نقطه‌نظرها مخالف یا نامانوس چیره شده است. این پدیده نماد و بازتاب زوال و کاهش کارایی ذهن و توان آزمون واقعیت یک نفر در اثر فشارها گروه می‌باشد. همه‌ی ما با نشانه‌های مرضی پدیده‌ی اندیشه‌ی گروه روبه‌رو شده‌ایم:

اعضای گروه هرگونه ایستادگی و مقاومت در برابر فرضیات اتخاذ شده توسط گروه را با استدلال منطقی و عقلی تفسیر و رد می‌کنند. صرف نظر از این که شواهد به دست آمده با چه قدرتی در تضاد با فرضیات اساسی آن‌ها باشد. اعضای گروه در جهت تقویت همیشگی و دایم آن فرضیات عمل می‌کنند. این پدیده بیشتر اوقات در جایی روی می‌دهد که هویت گروهی مشخصی وجود دارد، یا اعضای گروه چنان تصویر مثبتی از گروه خود ساخته‌اند که علاقه‌مندان آن را حمایت کنند و جایی که گروه احساس می‌کند که چهره‌ی مثبت آن مورد تهدید یک خطر جمعی قرار گرفته است. بنابراین پدیده‌ی تفکر گروه بیش از آن که یک سازوکار مخالف خفه‌کن باشد، وسیله‌ای برای یک گروه است تا با آن از چهره‌ی مثبت خود حمایت و حفاظت کند.

وقتی در موقعیت رهبری گروه قرار دارید، باید نقش بی‌طرفی را بازی کنید. یکی از اعضای گروه را در نقش مخالف خوان و طرفدار شیطان قرار دهید. نقش و وظیفه‌ی این عضو این است که با صراحت موقعیت اکثریت را به چالش بکشد و دیدگاه‌ها متفاوتی را عرضه کند. و دیگر راهکار این است که از تمریناتی استفاده کنید که بحث و گفتگوی فعال و جدی در مورد شقوق و نظرات متفاوت را، بدون تهدید گروه یا تشدید حس حمایت از هویت آن، تشویق می‌کنند. تمرکز اولیه‌ی اعضای گروه بر جنبه‌های منفی یک تصمیم موجب می‌شود که احتمال خفه کردن نظرات مخالف گروه کم شده و احتمال به دست آوردن یک ارزیابی عینی و واقعی بیشتر شود.

حقیقت چهل و نهم: چگونه تضادهای کار - زندگی را کاهش دهیم.

امروزه کارمندان به طور فزاینده‌ای شکایت می‌کنند که خط فاصل بین کار و غیر کار (زندگی عادی) مبهم شده و در نتیجه موجب اختلافات و تنش‌ها شخصی آن‌ها شده است. نیروهای مختلفی در مبهم کردن خطوط فاصل بین زندگی کاری و زندگی شخصی کارمندان دخالت داشته‌اند. نخست، ایجاد سازمان‌های جهانی به معنای این است که سازمان‌ها مذکور اصلاً خواب ندارند. دوم این که، فناوری ارتباطات به کارمندان اجازه می‌دهد تا کار خود را در خانه، در خودرو یا در سواحل هایتی، انجام دهند. سوم این که، سازمان‌ها از کارمندان می‌خواهند تا ساعت‌های بیشتری را سر کار حاضر باشند. کارمندان علاقه‌مند به مشاغلی هستند که امکان نرمش در برنامه‌ها کاری را به آن‌ها بدهد، تا بتوانند تضادهای بین کار و زندگی‌شان را به گونه‌ی بهتری مدیریت کنند. علاوه بر آن، به احتمال زیاد نسل آینده‌ی کارمندان علایق مشابهی نشان خواهند داد. مدیرانی که در جهت رسیدن به تعادل بین کار و زندگی به کارکنان خود کمک نمی‌کنند، به طور فزاینده‌ای در جذب و حفظ قابل‌ترین و پرنگیزه‌ترین کارمندان دچار مشکل می‌شوند. بنابراین به عنوان یک مدیر، برای کمک به کارمندانی که دچار تضادهای کار - زندگی هستند، امکان نرمش و انعطاف و انتخاب بدهید.

## بخش هفتم

## حقایقی در مورد طراحی مشاغل

حقیقت پنجاهم: چیزی به نام «شغل خوب» وجود ندارد.

افراد مختلف ممکن است نگرش و ارزیابی متفاوتی نسبت به یک شغل واحد داشته باشند. دلیل این امر این است که «شغل خوب» یک مفهوم عینی متکی بر نوعی معیار ملموس یا عمومی نبوده، بلکه مفهومی ذهنی است که بر پایه‌ی نگرش نگاه کننده قرار دارد. بنابراین زمانی که در مورد استخدام کارکنانی کاملاً جور و هماهنگ برای یک شغل خاص فکر می‌کنید، یا به دنبال طراحی مجدد مشاغل به منظور افزایش انگیزه‌ی کارکنان هستید، اطمینان حاصل کنید که به تفاوت‌ها فردی شاغلین توجه کافی مبذول می‌دارید. تلاش‌ها فله‌ای به منظور جذاب و هیجان‌انگیز کردن مشاغل، به احتمال زیاد با شکست روبه‌رو می‌شوند، زیرا نیازهای فردی و ادراک و احساس‌ها افراد شاغل در آن مشاغل را در نظر نمی‌گیرند. شما به عنوان یک مدیر می‌توانید از طریق اعمال کوچکی نظیر اظهارنظر در مورد وجود یا عدم مشخصات خاصی در شغل مورد نظر، همچون دشواری، چالش و استقلال، به شکل‌گیری مثبت دریافت‌ها یک کارمند کمک کنید. همچنین باید به همان میزان، یا بیشتر از آنچه، که به مشخصات واقعی مشاغل کارکنان توجه می‌کنید، به دریافت‌ها و احساس‌های آن‌ها نسبت به شغل‌شان نیز توجه نمایید.

حقیقت پنجاه و یکم: همه خواهان مشاغل چالش‌انگیز نیستند.

به نظر می‌رسد که در میان تفاوت‌های مختلف فردی، شدت نیازهای یک فرد به رشد شخصی و خودمحموری در کار بیش از هر عامل دیگری در ترجیح او به انتخاب یک شغل چالش‌انگیز یا بدون چالش دخالت داشته باشد. افرادی که شدت نیازشان در این مورد زیادتر باشد اشتیاق بیشتری به مشاغل چالش‌انگیز از خود نشان می‌دهند. بسیاری از کارگران نیازهای سطح بالای خود را در خارج از محیط کار برآورده می‌کنند. در نتیجه حتی برای افرادی با نیازهای شدید به رشد، فرصت زیادی وجود دارد تا نیازهای سطح بالای خود را در خارج از محیط کار ارضا نمایند. بنابراین تصور نکنید که موظفید برای تمام کارمندان خود مشاغل چالش‌انگیز دست‌وپا کنید. برای بسیاری از مردم کار چیزی است که هرگز آن‌ها را هیجان‌زده نکرده و به مبارزه نمی‌طلبد و انتظار ندارند که فرصت‌های رشد خود را در محیط کار پیدا کنند. برای آن‌ها کار صرفاً چیز است که باید بکنند تا از محل آن صورت‌حساب‌هایشان را پرداخت نمایند.

حقیقت پنجاه و دوم: شگردهای چهارگانه در طراحی مشاغل که کارکنان را بهره‌ورتر می‌کند.

با وجود این حقیقت که هیچ‌گونه طرح شغل ایده‌آلی وجود ندارد، ظاهراً بیشتر مردم وجود چهار خصیصه عمومی زیر را در یک شغل ترجیح می‌دهند:

۱- وظایف را ترکیب کنید - مدیران باید به دنبال گزینش وظایف قطعه‌قطعه شده‌ی کنونی و ترکیب مجدد آن‌ها به صورت یک وظیفه‌ی کاری جدید و بزرگ‌تر باشند. این کار «احساس مالکیت» کارمند نسبت به کار را افزایش می‌دهد و احتمال این که کارمندان کار خود را مهم و با معنا بدانند زیادتر می‌کند.



- ۲- با کارفرمایان ارتباط برقرار کنید - تلاش کنید تا روابط مستقیمی بین کارگران و کارفرمای آن‌ها برقرار نمایید. این کار موجب جالب‌تر و متنوع‌تر شدن شغل می‌شود، به کارمندان اجازه می‌دهد تا بازخورد مستقیم مشتری را بر عملکرد خود دریافت کند و احساس مالکیت بیشتری بر کار خود به کارکنان می‌دهد.
- ۳- مشاغل را به صورت عمودی گسترش دهید - گسترش عمودی شغل‌ها، مسئولیت و اختیار کنترل کارها را که قبلاً مخصوص مدیریت بود، به کارکنان منتقل می‌کند. این کار درصد کاهش شکاف بین جنبه‌های «اجرایی» و «کنترلی» مشاغل بوده و استقلال کارکنان را افزایش می‌دهد.
- ۴- کانال‌های بازخورد را باز کنید - با افزایش بازخورد، نه تنها کارمندان به چگونگی عملکرد شغلی خود آگاه می‌شوند، بلکه در مورد این که آیا عملکردشان بهبود یافته، بدتر شده و یا ثابت مانده، هم آگاهی به دست می‌آورند.

## بخش هشتم

### حقایق راجع به ارزیابی عملکرد

حقیقت پنجاه و سوم: بازنگری‌های سالیانه: بهترین شگفتی نبود هرگونه شگفتی است!

تعداد اندکی از مدیران از بازنگری و مرور عملکرد سالیانه‌ی کارکنان احساس خوشنودی می‌کنند. دست‌کم سه علت را می‌توان برای این ناخشنودی در نظر گرفت. نخست این‌که، مدیران معمولاً از گفتگوی مستقیم با کارکنان خود در مورد ضعف‌های عملکردی آن‌ها احساس ناراحتی می‌کنند. با توجه به اینکه تقریباً همه‌ی کارکنان امکان بهبود در برخی زمینه‌ها را دارند، مدیران در زمان ارائه‌ی بازخورد منفی از رودرویی با کارکنان خود اکراه دارند.

راه حل مسئله‌ی بازخورد اطلاعاتی عملکرد دو بخش دارد. بخش اول آن این است که از ارائه‌ی بازخورد نباید خودداری کنیم. برعکس، باید آن را به صورتی مداوم انجام دهیم. ارزیابی‌های خود را جمع نکنید تا یک مرتبه مثل یک فنر فشرده شده در ارزیابی سالیانه‌ی یک کارمند بر سر او بکوبید، بلکه جلسه‌ی رسمی بازنگری سالیانه‌ی عملکرد باید به صورت مجموعه و خلاصه‌ی آنچه که او در طول سال شنیده درآید. بخش دوم راه حل این است که همه‌ی مدیران باید در مورد چگونگی اداره کردن جلسات بازخورد آموزش ببینند. یک بازنگری موثر و کارآمد - که کارمند ارزیابی به عمل آمده را منصفانه بداند، مدیر آن را صادقانه و بی‌ریا تلقی کند و فضای آن سازنده باشد - می‌تواند موجب شود که کارمند جلسه‌ی مصاحبه را، در حالی که به حوزه‌های عملکردی نیازمند بهبود خود آگاه شده و مصمم به اصلاح کاستی‌ها خود است، شادمانانه و با احساس موفقیت ترک کند.

حقیقت پنجاه و چهارم: مرا سرزنش نکنید، تقصیر فان و بهمان است!

نقش تعصب نسبت به خود در دریافت بازخورد ارزیابی عملکرد.

آیا تا به حال توجه کرده‌اید که مردم چگونه سرزنش و انتقاد مربوط به شکست‌هایشان را از خود منحرف کرده و در عین حال موفقیت‌ها را سریعاً به خود نسبت می‌دهند؟ افراد تمایل دارند که موفقیت‌هایشان را به عوامل خارجی نظیر توانایی یا تلاش و کوشش خود نسبت داده و شکست خود را به گردن عوامل خارجی نظیر شانس و اقبال ببندازند. این تعصب و طرفداری از خود اغلب موجب دشواری ارائه‌ی بازخورد صادقانه و دقیق عملکرد به کارمندان می‌شود. همان‌طور که انتظار

می‌رود و قابل پیش‌بینی است، بازخورد داده‌شده در مورد عملکرد کارمندان جلسات بازنگری سالیانه بسته به این که مثبت یا منفی باشد توسط آن‌ها تحریف می‌شود. بنابراین از این که کارمندان در زمان شنیدن ارزیابی مثبت به پشت خود برمی‌گردند و با دست خودشان به پشت خودشان می‌زنند و از خودشان تقدیر می‌کنند و در صورت شنیدن ارزیابی منفی در به‌در به دنبال یک عامل خارجی می‌گردند با تقصیر را به گردن آن بیندازند، تعجب نکنید.

**حقیقت پنجاه و پنجم: ارزیابی‌های با بازخورد ۳۶۰ درجه؛ هر چه بهتر بیشتر!**

برطبق نظریه‌ی بنیانی نظام بازخورد ۳۶۰ درجه، عملکرد کارکنان در حوزه‌ها مختلف متفاوت است و رفتار آن‌ها با مراجعین و فعالان هر حوزه فرق می‌کند. دریافت بازخورد از حوزه‌ها گوناگون، موجب افزایش اعتبار و قابلیت اطمینان ارزیابی عملکرد می‌شوند. بنابراین ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه به این حقیقت توجه دارند که عملکرد یک کارمند در واقع ترکیبی از رفتارهای متنوع و چندگانه‌ی او در حوزه‌ها مختلف است که امکان مشاهده‌ی آن رفتارهای متفاوت در بین فعالان حوزه‌های مختلف تغییر می‌کند.

مسئله‌ی مهمی که در این مورد باید مورد توجه شما قرار گیرد تمایل ارزیابی کنندگان در استفاده از ارزیابی‌هایشان به عنوان ابزار «تسویه حساب» با کارمندان است. این پدیده به ویژه ممکن است در مورد اطلاعات ارائه شده توسط زیردستان یا هم‌ردیف‌ها در دسرساز باشد. به منظور کمک به حل این مسئله، بیشتر شرکت‌ها به کارکنان خود اختیار می‌دهند تا زیردستان و هم‌ردیفان ارزیابی کننده‌ی خود را خودشان انتخاب کنند. با وجودی که این روش می‌تواند افراد را به انتخاب دوستانشان برای ارزیابی خود وسوسه نماید، این اشکال را می‌توان با افزایش تعداد ارزیابی‌ها برطرف کرد.

## بخش نهم

*حقایق مربوط به مدیریت تغییر و تحول*

**حقیقت پنجاه و ششم: بیشتر مردم در مقابل هر تغییری که به سودشان نباشد مقاومت می‌کنند!**

سازمان‌ها و اعضای آن‌ها در مقابل تغییر، مقاومت و ایستادگی می‌کنند. این رفتار، از یک نقطه‌نظر مفید و مثبت است، زیرا موجب مقداری ثبات و قابلیت پیش‌بینی رفتاری می‌شود. چنانچه هیچ‌گونه مقاومتی وجود نداشت، رفتار سازمانی مشخصات پدیده‌ی بی‌نظمی تصادفی را به خود می‌گرفت. مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به صورت یک منبع تضاد و اختلاف شغلی و حرفه‌ای هم درآید. اما نکته منفی این است که این رفتار مانع سازواری و تطابق و پیشرفت می‌شود. مقاومت در برابر تغییر می‌تواند هم از طرف فرد بروز داده شود و هم از طرف سازمان. برخی از علل مقاومت در برابر تغییر در افراد عبارتند از: عادت، امنیت، عوامل اقتصادی و ترس از ناشناخته‌ها.

همه‌ی ما بر عادت‌ها یا پاسخ‌های برنامه‌ریزی شده تکیه می‌کنیم. ولی زمانی که با تغییر و تحول روبه‌رو می‌شویم، این تمایل عادی به پاسخ بر طبق روش‌ها مالوف و شناخته شده‌ی مان به صورت یکی از منابع مخالفت ما با تغییر درمی‌آید. سازمان‌ها به طور ذاتی محافظه‌کار هستند و از طریق لختی ساختاری و گروهی و تهدید تخصص اعضا، روابط قدرت و روال موجود و جاافتاده‌ی تخصیص منابع، فعالانه در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. گروه‌هایی که در سازمان اختیار و کنترل منابع زیادی را به عهده دارند، معمولاً به تغییر به عنوان یک تهدید نگاه می‌کنند.

پیام موارد گفته شده در بالا برای شما به عنوان یک مدیر چیست؟ نخست، ایجاد و به راه انداختن تغییر یکی از اجزای مهم شغل بیشتر مدیران است. دوم، منتظر مقاومت در مقابل تغییر به گونه‌ها مختلف باشید و بالاخره، برای ناتوان کردن و و از بین بردن این مقاومت آماده باشید.

**حقیقت پنجاه و هفتم:** کارمندان کهنه کار قادر به یادگیری شگردهای جدید هستند.

به تصور مردم کارکنان کهنسال‌تر در مقایسه با همکاران جوان‌تر خود نرمش‌ناپذیرتر و آموزش‌ناپذیرتر می‌باشند؛ ولی باید بگوییم که این تصور و تلقی مردم درست نیست. شواهد امر نشان می‌دهد که کارگران کهنسال‌تر خواهان یادگیری هستند و توانایی یادگیری‌شان بدون کم‌وکاست به اندازه‌ی بقیه‌ی گروه‌ها کاری و سنی است.

البته صرف آموزش‌پذیر بودن کارگران کهنسال شرط کافی و عامل توجیه‌کننده‌ی استخدام آن‌ها نیست. تعهد کاری کارگران کهنسال‌تر، از این نظر که احتمال ترک شغل از طرف آن‌ها از همکاران جوان‌ترشان کمتر است، بیشتر می‌باشد. نرخ غیبت غیر ضروری کارمندان پیرتر هم از نرخ مربوط به همکاران جوان‌تر آن‌ها کمتر است. سن و سال و عملکرد کاری هیچ‌گونه وابستگی به هم ندارند. تنها در مشاغلی که نیازمند کار فوق‌العاده سنگین بدنی هستند، شاهد کاهش بهره‌وری ناشی از سن و سال هستیم.

**حقیقت پنجاه و هشتم:** برای کاهش مقاومت در برابر تغییر از مشارکت افراد استفاده کنید.

مشارکت تنها اثر نسبتاً کمی بر عواملی چون بهره‌وری، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دارد. ولی در زمینه‌ی مبارزه با ایستادگی در برابر تغییر، بسیار قدرتمند و موثر است. برای کارکنان، مقاومت در برابر تصمیم به تغییری که خود در اتخاذ آن تصمیم سهیم بوده‌اند دشوار است. بنابراین، قبل از انجام هر تغییر، بررسی کنید که آیا شرایط برای استفاده از مشارکت کارکنان مساعد است یا خیر. در شرکتی که مدت‌ها طولانی دارای فرهنگ تصمیم‌گیری استبدادی بوده و به نظریات کارکنان توجهی نمی‌شده است، احتمال این که کارکنان مقوله‌ی مشارکت را جدی بگیرند خیلی کم است.

**حقیقت پنجاه و نهم:** برنامه‌های بیکارسازی به همان میزان که برای بیکار شده‌ها دشوار است، برای بازماندگان هم طاقت‌فرساست.

شواهد حاکی از این است که هم قربانیان و هم بازماندگان بیکارسازی دچار پریشانی، اضطراب و احساس ضرر و زیان می‌شوند. ولی درحالی که قربانیان بیکارسازی بیرون رفته و دوباره از سر نوع شروع می‌کنند، بازماندگان دارای چنین امکانی نیستند. آن‌ها به احتمال زیاد دچار بیماری بازمانگی بیکارسازی می‌شوند. برای درمان بیماری بازماندگی بیکارسازی به ارائه‌ی یک رویکرد چهار مرحله‌ای اقدام می‌کنیم:

مرحله‌ی ۱: فرآیند بیکارسازی را درست انجام دهید - برش‌ها را سریع و واضح انجام دهید. اطلاعات فراوانی هم به قربانیان و هم به بازماندگان بدهید. به قربانیان برنامه‌ی بیکارسازی اخطار قبلی مناسب بدهید. تصمیمات اتخاذ شده را به صورت باز و بی‌طرفانه بیان کنید و در صورت امکان، اجازه دهید تا کارکنان هم در اتخاذ آن‌ها مشارکت نمایند.

مرحله‌ی ۲: اجازه دهید کارکنان برای تسکین احساسات و عواطف سرکوب شده‌ی خود سوگواری کنند - بیشتر گروه‌ها کاری طبیعی قادرند با در یک مدت زمان کوتاه پیشرفت بسیار زیادی در رهاسازی و به سامان کردن احساسات بازماندگی خود بکنند.

مرحله ۳: زنجیره‌ی وابستگی سازمانی را پاره کنید - این مرحله به بازمانگان کمک می‌کند تا احساس کنترل و اعتماد به نفس خود را به دست آورند. در حلی که مراحل اول و دوم واکنشی به علایم مرضی بازماندگی بیکارسازی است، این مرحله امکان پیشگیری از بیماری را از طریق قطع وابستگی سازمانی افراد و سوق دادن آن‌ها به سوی خویش‌فرمایی مطرح می‌کند.

مرحله ۴: نظام‌ها سازمان را به منظور کاهش فرایندهای وابسته‌ساز نوسازی کنید - این مرحله به افراد کمک می‌کند تا خودشان را در مقابل بیماری بازماندگی مصون سازند.

## بخش دهم

اندیشه‌هایی قطعی در مدیریت رفتارها

حقیقت شصتم: آنچه را که باور داشته باشیم می‌بینیم.

بیشتر ما ارتباط بین رویکردها و رفتارها را به رسمیت می‌شناسیم. مدیران به طور معمول علاقه‌مند به جلب رضایت کارمندان هستند، زیرا تصور می‌کنند که با بهره‌وری آن‌ها ارتباط دارد. احتمال این که یک کارگر خوشنود کارگر بهره‌وری باشد بیشتر است تا احتمال بهره‌ور بودن یک کارگر ناراضی. ولی رفتارها هم به همان نسبت بر رویکردها تاثیر می‌گذارند. به طور مشخص ما می‌بینیم که رویکردها معمولاً بعد از انجام کار و به منظور معنابخشی به کار انجام شده و توجیه آن مورد استفاده قرار می‌گیرند. ما به این فرآیند نظریه‌ی ادراک شخصی می‌گوییم.

این یافته‌ها به ما در مجموعه‌ی متنوعی از فعالیت‌ها، از انجام بررسی‌های مواضع و رویکردها گرفته تا مدیریت تغییر و تحول، کمک می‌کنند. اختصاصاً بر آن عوامل مستقیمی که می‌توانند برای بهره‌ورتر بودن به یک کارمند کمک کنند، تمرکز نماییم. زمانی که کارمندان احساس کنند که بهره‌ورترند، احساسشان نسبت به خود بهتر می‌شود.

حقیقت شصت و یکم: تاثیرگذاری‌های اولیه مهم است.

زمانی که برای اولین بار با یک نفر ملاقات می‌کنیم، به تعدادی از ویژگی‌ها او توجه می‌نماییم. روانشناسان قدرت تاثیرات اولیه را با عنوان «اثر برتر» مشخص می‌کنند. منظور اصلی از این اصطلاح این است که تاثیرات اولیه تاثیرات بعدی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. تاثیرات اولیه مراجعه کننده بر مصاحبه‌کنندگان به جای این که مصاحبه‌ها را برای جمع‌آوری اطلاعات بی‌طرفانه مورد استفاده قرار دهند، صرفاً از آن‌ها به منظور تایید دریافت‌های اولیه خود از مراجعه کننده استفاده می‌کنند.

نخستین کاری که به عنوان یک مدیر می‌توانید انجام دهید، این است که تلاش نمایید تا به طرف داوری‌ها سریع اولیه کشیده نشوید. کوشش کنید زمانی که برای اولین بار یک نفر را ملاقات می‌کنید، بی‌طرف بوده و تحت‌تاثیر او قرار نگیرید. دوم این که، ذهن خود را برای اطلاعات جدیدی که ممکن است با ارزیابی‌ها اولیه‌ی شما در تضاد باشند، باز نگهدارید. همه‌ی دریافت‌ها اولیه‌ی خود از مراجعه‌کننده را به عنوان فرضیه‌هایی که باید به طور مرتب در حال آزمون دقت و درستی آن‌ها باشید، در نظر بگیرید.

حقیقت شصت و دوم: انسان‌ها صددرصد منطقی نیستند: احساسات و عواطف را نادیده نگیرید.

احساسات و عواطف جزئی از زندگی ماست. به این معنی که، ما نه تنها فکر می‌کنیم، بلکه احساس و عاطفه هم داریم! ولی حوزه‌ی مدیریت به مدتی طولانی به علت این که به کارکنان به عنوان موجوداتی که گویا احساس و عاطفه ندارند نگاه و برخورد کرده، دچار تقصیر شده است. علت اول افسانه‌ی عقلانیت است. با وجودی که مدیران می‌دانستند که احساسات و عواطف بخش ناگسستنی زندگی روزانه هستند، کوشش می‌کردند سازمان‌هایی بدون احساس و عاطفه درست کنند. که البته چنین کاری ممکن نبود. دومین عامل اعتقاد به این بود که عواطف و احساسات به طور کلی اختلال‌آور هستند. به طور قطع برخی از احساسات، به ویژه در صورتی که در زمان نامناسب نشان داده شوند، می‌توانند عملکرد کارمندان را کاهش دهند. در استخدام افراد، به ویژه در مشاغلی که نیاز به تعامل اجتماعی زیادی دارند، باید به دنبال افرادی با هوش عاطفی زیاد باشید. مدیری که در اختلاف‌ها نقش عناصر عاطفی و احساسی را نادیده می‌گیرد و منحصر بر جنبه‌های منطقی و وظیفه‌ای امور تمرکز می‌کند، به احتمال زیاد توفیق زیادی در حل و فصل آن‌ها به دست نمی‌آورد.

حقیقت شصت و سوم: از روش‌های سریع تعدیل و اصلاح امور بپرهیزید.

تعداد بسیاری زیادی از مدیران جدید نظیر پرهیزکنندگان اجباری غذایی می‌باشند. آن‌ها چند روز یک روش جنون‌آمیز مدیریتی جدید را اجرا می‌کنند و سپس شتابان به سراغ روش جنون‌آمیز بعدی می‌روند. مدیران نیز همچون سایر انسان‌ها مستعد پیروی از هوی و هوس هستند. تنها پیام من به مدیران در این گفتار این است که: در خرید خود دقت کنید! همواره با کسانی روبه‌رو خواهید شد که مشغول فروش آخرین فنون مدیریت هستند. همین اواخر بود که یک مدیر مایوس و سرخورده به من می‌گفت: «در چند سال گذشته به ما گفته‌اند که سود مهم‌تر از درآمد است، کیفیت مهم‌تر از سود است، کارکنان ما مهم‌تر از کیفیت هستند، مشتریان بزرگ مهم‌تر از مشتریان کوچک هستند و این که رشد کلید ما به موفقیت است.»

هیچ‌گونه راه میان‌بری در شغل پیچیده‌ی مدیریت وجود ندارد. شما باید به ایده‌ها و مفاهیم جدید به عنوان ابزارهایی که به شما کمک می‌کنند تا در کار خود موثرتر باشید، نگاه کنید. ولی هیچ ایده و مفهوم منحصر به فرد جدید نمی‌تواند از یک مدیر متوسط یک مدیر عالی بسازد و یا یک شرکت با مدیریت ضعیف را به صورت شرکتی موفق و پویا درآورد.