

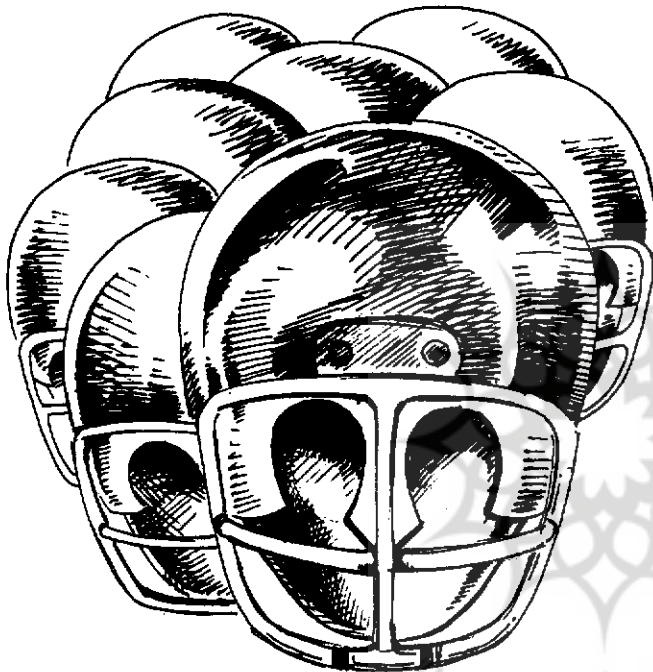


پرواز دسته جمعی!

مجتبی کاشانی

الگوی مدیریت در سازمانهای موفق

مؤلف است



در بحث پیرامون مدیران و سازمان‌های موفق و یا موضوعی تحت عنوان «مدیران فیلسوف و سازمان‌های موفق» ترجیح می‌دهم از آخرین موضوع جذابی که با آن مواجه شدم، آغاز کنم و آن تجربیات و مطالبی است که آقای «جین بلاسکو» از آن تحت عنوان «پرواز بوفالوها» یاد می‌کند و در کتابی به همین نام آنان را به رشته تحریر می‌کشد. جین بلاسکو، تجربیات خود را در یک سخنرانی و در سمینار جذابی به نام «پرواز به سوی کمال» و نیز «بیاموزیم که اجازه و فرصت مدیریت به زیروستان خود بدهیم» عرضه می‌کند که من در مقدمه این مقاله پیام‌های فشرده‌ای از آن را تقدیم می‌کنم.

جین بلاسکو در مراسم ترحیم یکی از دوستان نزدیک خود حضور یافته است. دوستش در اثر حادثه رانندگی در جاده‌ای که به خاطر کار و مدیریت شرکتش در آن رفت‌وآمد می‌کرده، جان خود را از دست داده است. بلاسکو در خلوت خود به این حقیقت تلخ می‌اندیشید که روزی و شاید هم همین فردا نوبت من باشد، چرا که هفته‌ای چند روز همین جاده را با همین سرعت برای کار طی می‌کنم. راستی اگر این اتفاق فردا برای من بیفتد تکلیف چیست؟ برای بلاسکو سه سؤال اساسی مطرح می‌شود:

- ۱ - آیا ما سخت و بی‌وقفه کار می‌کنیم که کسب و کار موفق بسازیم یا تلاش می‌کنیم که مراسم ختم باشکوهی مثل امروز را به وجود بیاوریم.
- ۲ - آیا ما برای موفقیت و کامیابی و درک لذت زندگی خود می‌کوشیم یا می‌کوشیم تا تنها وارثین ما از تلاش ما لذت ببرند و بعد هم برسروم و زیاد آن ما را سرزنش کنند و نفرین نثار ما کنند.
- ۳ - آیا ما برای زندگی کار می‌کنیم یا زندگی می‌کنیم که فقط کار کنیم؟ اصلاً هدف زندگی چیست؟ کار برای زندگی؟ یا زندگی برای کار؟

طرح این سه سؤال در ذهن بلاسکو به شدت او را تکان می‌دهد و برای رسیدن به پاسخ‌های درست به تکاپو و می‌دارد. بلاسکو که اکنون با چندین سال سابقه عملی و تجربی در کسب و کار، یکی از مشاورین زبده مدیریت به‌شمار می‌رود، از آن پس تحقیقی را آغاز می‌کند که نتایج زیر را برای او حاصل می‌کند. او می‌گوید من از میان شرکت‌های موفق جهان با مدیران ۲۴ شرکت که در یک دوره ده ساله حدود ۲۰٪ سود سهام عاید سهامداران خود کرده بودند و در امور دیگر نیز در کارشان موفقیت چشمگیری داشتند، مصاحبه‌ای انجام دادم و در گفتگو با این مدیران که در صنایع مختلفی از حفاری چاه‌های نفت تا امور کامپیوتر، مدیریت می‌کردند، به چند حقیقت آشکار در موفقیت آنان

دست یافتم.

- ۱ - راز موفقیت این مدیران این بود که اساساً نوع و طبیعت مدیریت و رهبریشان با دیگران کاملاً فرق داشت و در واقع «شیوه رهبری» عاملی موفقیت آنها بود.
 - ۲ - دیگر این که در شیوه‌های مدیریتی و رهبری این ۲۴ مدیر موفق الزاماً تشابه و نقاط مشترکی وجود نداشت تا بتوانم از آن تقلید کنم. هر یک از آنها روش رهبری خاص خود را برای موفقیت داشتند.
- اما همه آنها در امور زیر باهم مشترک بودند:
- ۱ - آنها برای کار زندگی نمی‌کنند، بلکه برای زندگی کار می‌کنند.
 - ۲ - آنها به همه امور زندگی اهمیت می‌دهند و همه چیز را با هم و با تعادل به پیش می‌برند. امور

خانواده، امور شخصی، امور سلامتی، امور تفریحی، امور معاشرتی و بالاخره امور کار و کسب. آنها در مراسم تولد فرزندشان شرکت می‌کنند. هفتگی و مرتب ورزش می‌کنند و از همه امور زندگی لذت می‌برند.

بلاسکو به سه حقیقت تلخ دیگر هم در نتایج این بررسی اشاره می‌کند و می‌گوید:

سه حقیقت تلخ دیگر بر من آشکار شد (سه حقیقتی که ای کاش حقیقتاً این طور نمی‌بود).

۱- موفقیت و کامیابی دشمن و گمراه‌کننده انسان، مدیران و سازمان‌ها است. چیزی که ما را تا به امروز کامیاب کرده و به این‌جا رسانیده است، الزاماً همان چیزی نیست که کامیابی آینده را تأمین کند. این حقیقت باعث شکست و سقوط و محو بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهان بوده که امروز تنها نام و خاطره‌ای از آنها در جایی در قبرستان شرکت‌های مرده باقی است.

۲- ما متأسفانه همواره دیگران را مقصر می‌دانیم و هرگز در آئینه حقیقت، خود را نمی‌نگریم و آئینه چون نقش تو بنمود راست

خود شکن آئینه شکستن خطاست» این شهامت را نداریم که بگوییم تقصیر من است. همواره می‌گوییم تقصیر کارکنان است. تقصیر قانون است، جامعه قدر ما را نمی‌شناسد، مشکلات ما را نمی‌فهمد، همه مقررات علیه ما هستند، و... در حقیقت سازمان و شرکت‌های ما انمکاس مدیریت و رهبری ما هستند و از این رو در سازمان من، «من مسئله هستم» (I AM THE PROBLEM) من هر روز مشکل سازمان خود را در آئینه و زبیری خود می‌بینم.

۳- حقیقت تلخ سوم این است که من باید تغییر کنم، من باید عوض شوم، من باید اصلاح شوم. در حالی که همه دنبال تغییر دادن دیگران هستند و تغییر را در آنها جستجو می‌کنند. هیچ‌کس نمی‌پذیرد اشکال از خود اوست و به‌قول حافظ هیچ‌کس خود را حجاب و مانع وصل نمی‌شناسد. همه دیگران را حجاب می‌دانند:

«تو خود حجاب خودی حافظ از میان برخیز» بلاسکو پس از درک این نتایج به درون سازمان خود مراجعه می‌کند و با درک جدیدی به بررسی آن می‌پردازد او در این بررسی به دو نوع سازمان و تشکیلات اشاره می‌کند زیرا از ویژگی‌های بوفالوها و غازها نتایج مدیریتی جذابی به‌دست می‌آورد. او سازمان‌ها را به دو

● پرواز دسته جمعی نظریه‌ای است که جین بلاسکو آن را از پرواز غازها گرفته است

● بلاسکو: وقتی از مطالعه نظام همکاری و زندگی و پرواز گروهی و مشارکتی غازها آگاه شدم و راز کامیابی این نظام را کشف کردم به داخل شرکت خود برگشتم و به همه همکارانم دستور پرواز دادم و از آنها خواستم که از امروز غازهایی باشند که هم خود از پروازشان لذت ببرند و هم من سازمان کمال یافته‌تر و آسوده‌تر را اداره کنم. آری من به آنها اختیار و آزادی پرواز دادم و گفتم بوفالوهای من پرواز کنید. غافل از اینکه بوفالوها نمی‌توانند پرواز کنند، به‌خود گفتم بلاسکو سازمان تو یک سازمان بوفالویی است. مگر خود تو اینطور نخواستی که همکارانی مطیع و فرمانبردار، بی‌چون و چرا به دست و دهان تو نگاه کنند. پس اگر غیر از این می‌خواهی خود تو اول باید تغییر کنی و در اینجا بود که آن حقیقت تلخ سوم یکبار دیگر در گوش من صدا کرد که:

دسته تقسیم می‌کند:

- سازمان‌های بوفالویی

- سازمان‌های غازی

ویژگی بوفالوها:

- آنها به یک رهبر پای‌بند و وفادارند و همه پیروند و تابع

- آنها درست همان کاری را می‌کنند که به‌آنها دستور داده شده است.

- آنها هرگز سؤال نمی‌کنند و فقط پیروی می‌کنند.

- بوفالوها منتظر دستور می‌شوند و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی‌کنند و هیچ‌جا نمی‌روند.

- هیچ‌کس جای دیگری را پر نمی‌کند و جلو نمی‌افتد و مسئولیت نمی‌پذیرد.

ویژگی غازها:

- هر غاز به‌هنگام پرواز دسته‌جمعی احساس مسئولیت می‌کند.

- هر غاز فقط پیروی محض نمی‌کند و وضع خود را در راه می‌سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد، فکر می‌کند.

- هر غاز مسیر پرواز گروه را می‌داند.

- رهبری و جلودار بودن توبتی است.

- هر غاز، زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را، خود انتخاب می‌کند.

- همه غازها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلودار بودن و رهبری دارند.

- غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند.

- بررسی ثابت کرده است که اگر غازها مسیری را گروهی پیمایند، ۷۰٪ بیشتر از آن مسافتی را که انفرادی می‌توانند، طی کنند می‌پیمایند.

بلاسکو می‌گوید وقتی از مطالعه نظام همکاری و زندگی و پرواز گروهی و مشارکتی غازها آگاه شدم و راز کامیابی این نظام را کشف کردم به داخل شرکت خود برگشتم و به همه همکارانم دستور پرواز دادم و از آنها خواستم که از امروز غازهایی باشند که هم خود از پروازشان لذت ببرند و هم من سازمان کمال یافته‌تر و آسوده‌تر را اداره کنم. آری من به آنها اختیار و آزادی پرواز دادم و گفتم بوفالوهای من پرواز کنید. غافل از اینکه بوفالوها نمی‌توانند پرواز کنند، به‌خود گفتم بلاسکو سازمان تو یک سازمان بوفالویی است. مگر خود تو اینطور نخواستی که همکارانی مطیع و فرمانبردار، بی‌چون و چرا به دست و دهان تو نگاه کنند. پس اگر غیر از این می‌خواهی خود تو اول باید تغییر کنی و در اینجا بود که آن حقیقت تلخ سوم یکبار دیگر در گوش من صدا کرد که:

من باید تغییر کنم. دیدگاه من مدیر باید تغییر کند. من باید بوفالوها را تبدیل به غاز کنم، طبیعت آنها را تغییر دهم، با آموزش، با پرورش، با رشد، با ایجاد انگیزش، با روحیه، با اختیار، با مسئولیت، با اعتماد، با صداقت، با...

پرواز بوفالوها حقیقت تلخی است که همه روزه و در همه سازمان‌ها با آن سروکار داریم، همه ما کم‌وبیش به‌عنوان مدیران سازمان‌های خود، گرفتاریهایی داریم و نمی‌دانیم چرا نمی‌توانیم از بند آنها رها شویم. چرا هیچ‌کس پیدا نمی‌شود به ما کمک کند، چرا کارکنان ما اینقدر اشتباه می‌کنند. چرا نمی‌فهمند ما چه می‌خواهیم چرا نمی‌فهمند ما چه می‌گوییم. مرتب اشتباه می‌کنند. آن هم اشتباهات تکراری و همیشگی. ما همواره گرفتار دوباره کاری هستیم، نمی‌شود به‌آنها اعتماد کرد. کسی کارمند خوب تربیت نمی‌کند به‌ما تحویل دهد، یک کسی را هم که پیدا می‌کنی ناز می‌کند، می‌رود. پیش ما نمی‌ماند. و آن وقت مجبور می‌شویم همه کارها را خودمان انجام دهیم و یک وقت به خودمان می‌آییم که چند کار تابل‌پر، کارهای عقب‌مانده و شنبه کار، جمعه کار، شب‌ها کابوس کارهای عقب‌مانده، در کنار بسیاری از مسائل و مشکلات دیگر مدیریت و سازمان و... داستان پرواز بوفالوها و مقایسه دو سازمان غازی و بوفالویی آقای بلاسکو مرا به یاد مقایسه دو شیوه مدیریتی دیگر می‌اندازد که خود در اثر تجربه و اعتقاد به‌آن دست یافته‌ام و آن عبارتست از:

مدیریت شبانی (چوپانی) و مدیریت باغبانی

مدیریت شبانی:

مدیریت شبانی مدیریتی است که مدیر در آن نقش یک چوپان را ایفا می‌کند، با همه ویژگی‌هایی که از چوپان و گوسفندان و اداره کردن یک گله گوسفند می‌شناسیم:

- هدایت کردن یک گله گوسفند به صحرا و علفی و آبی.

- نشستن در زیر سایه درختی و نی‌لبکی و رها کردن گوسفندان به چریدن.

- تهیه و تربیت سگ نگهبانی و...

- فرجه شدن گوسفندان و گوستی شدن و زاد و ولد بدون نقش دخالت چوپان.

مدیریت باغبانی:

در مدیریت باغبانی نقش عمده را «مدیریت» ایفا می‌کند. در اینجا یک لحظه رها کردن به حال خود گذاشتن نمی‌تواند مطرح باشد:

- نگهداری و جابجایی گل‌ها در هر فصلی مناسب با آب و هوا

- تامین نور و حرارت مناسب برای هر نوع گل و گیاه

- آبرسانی به موقع

- کودرسانی به موقع

- قلمه زدن و تکثیر به موقع

- و بسیاری از فعالیت‌های پرورشی دیگری که گل و گیاه لازم دارد.

- و نهایتاً زیباشدن، لذت دادن و شادی بخشیدن آن‌هم لذت و شادی روانی.

□ در شیوه مدیریت شبانی، مدیر یا چوپان، نشسته و ساکن عمل می‌کند و در شیوه مدیریت باغبانی مدیر یا باغبان متحرک و پویا عمل می‌کند.

□ در مدیریت شبانی تنومند کردن و گوستی کردن اهمیت دارد، در مدیریت باغبانی، شکوفا کردن و زیباسازی و گل کردن و آراستن مطرح است.

به پرواز درآوردن کارکنان، در واقع بالنده و شکوفا کردن انسان‌های سازمانهاست و کمک می‌کند تا مدیریت، رحمتها و زحمت‌های سازمان را بین همه تقسیم کند. به پرواز درآوردن همکاران از مدیریت آغاز می‌شود از نگرش، آموزش و پرورش سازمان.

یک نمونه:

نمونه‌ای را که مشاهده می‌کنید، نمونه‌ای است که از طرز تفکر مدیران ژاپنی در شرکت تویوتا و از اعتماد و نگرش مدیریت در به پرواز

درآوردن همکاران ناشی می‌شود. این تبلیغ که در واقع یک تبلیغ تجاری است، نمونه‌ای است از تبلیغ در چهارچوب سیستم مدیریت کیفیت

فراگیر (TQM) یعنی تبلیغ با محتوای فرهنگ و فلسفه مدیریت ارائه اندیشه و فرآیند، به جای ارائه مزایای مادی و فرآورده در یک تبلیغ.

او همیشه می‌خواست پرواز کند

شاید به خاطر گستردگی آسمان جنوب ژاپن که در آنجا به دنیا آمده بود و شاید هم به خاطر استعداد و تمایل ذاتی در پرداختن به ماشین. بهر

مقایسه نیروی انسانی در سازمان‌های سالم و ناسالم (موفق و ناموفق)

دلیلی، او با آرزوی به پرواز درآوردن هوایما بزرگ شد. اما وقتی مقررات مانع او شد، مایوس نشد و برای جهش به طرف توکیو و دریافت مدرک مهندسی مکانیک از دانشگاه میجی دورخیز کرد. آن‌گاه با سه کیفیت مورد نظر ما یعنی استعداد، اشتیاق و انرژی به ما پیوست.

اکنون او یکی از اعضای بهترین گروه طراحی ما است که شایستگی‌های پیشرفته تویوتاهای

فردا را می‌سازد. او در زمان‌های فراغت، از فعالیت‌هایی نظیر اردو، اسکی، کوهنوردی و نیز از تهیه دو بال برای یک رویای جدید لذت می‌برد.

یکی از این کارهای او تبدیل چهارچرخ به دو چرخ برای تلاش در مسابقه دوچرخه‌سواری دور

استرالیا است. آتسوکو ساساکی، در هر کاری انجام می‌دهد پرواز می‌کند.

تویوتا

فراتر از یک اتومبیل است دنیائی از انسانهاست

مقایسه شیوه‌های مدیریتی - نظیر سازماندهی بوفالوئی و غازی یا مدیریت شبانی و باغبانی - در

واقع مبنی بر همان تقسیم‌بندی نگرش مدیران به نظریه X و Y است که امروز به بیانهای دیگری

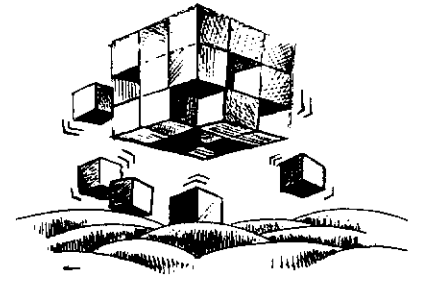
همان نظریه مدیران بازنده و برنده را عنوان می‌سازد.

اگر سازمان‌های موفق و ناموفق را به سازمانهایی با بیان‌های سالم و ناسالم تقسیم

کنیم، اصولی‌ترین تفاوت آن‌ها را می‌توان در

سازمانهای سالم (موفق)	سازمانهای ناسالم (ناموفق)	نیروی انسانی
در سازمان‌های سالم، مدیران به عنوان مربیان عمل می‌کنند و به کارکنان کمک می‌کنند تا به بهترین روش‌ها دست یابند. آن‌ها به کارکنان اجازه می‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند و به یادگیری و رشد شخصی خود بپردازند.	در سازمان‌های ناسالم، مدیران به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود می‌دهند و به کارکنان اجازه نمی‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند. آن‌ها به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود می‌دهند و به کارکنان اجازه نمی‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند.	مدیران در سازمان‌های سالم، به کارکنان کمک می‌کنند تا به بهترین روش‌ها دست یابند و به یادگیری و رشد شخصی خود بپردازند. آن‌ها به کارکنان اجازه می‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند.
سازمان‌های سالم، به کارکنان اجازه می‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند و به یادگیری و رشد شخصی خود بپردازند. آن‌ها به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود نمی‌دهند.	سازمان‌های ناسالم، به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود می‌دهند و به کارکنان اجازه نمی‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند. آن‌ها به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود می‌دهند.	مدیران در سازمان‌های ناسالم، به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود می‌دهند و به کارکنان اجازه نمی‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند.
سازمان‌های سالم، به کارکنان اجازه می‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند و به یادگیری و رشد شخصی خود بپردازند. آن‌ها به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود نمی‌دهند.	سازمان‌های ناسالم، به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود می‌دهند و به کارکنان اجازه نمی‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند. آن‌ها به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود می‌دهند.	مدیران در سازمان‌های ناسالم، به کارکنان دستورالعمل‌های دقیق و محدود می‌دهند و به کارکنان اجازه نمی‌دهند تا به تنهایی مشکلات خود را حل کنند.

جدول شماره ۱ -



مقایسه نیروی انسانی آن‌ها از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان معمولی مشاهده کرد.

جدول شماره یک این مقایسه را به خوبی نشان می‌دهد:

گفتیم که دیدگاه X و Y امروز نام‌ها و ابعاد وسیع تری با همان تقسیم‌بندی پیدا کرده است. در جدول دو تلاش شده است که با استفاده از تجارب و نتیجه عملکرد مدیران در داخل و خارج کشور و با استفاده از یک تکاپوی ذوقی به مقایسه آثار این دو دیدگاه و نگرش مدیریتی بپردازیم.

در این تقسیم‌بندی در طرف راست، آثار و

نتایج، عملکرد و تلقی‌های کار و انسان و از جمله بهره‌وری در سازمان مدیران با نگرش X است (که امروزه به آنها مدیران بدبین، دافع‌گرا و بازنده می‌گوییم) و در طرف چپ، همان مطالب به ترتیب در سازمان مدیران با نگرش Y است (که به آن‌ها مدیران خوش‌بین، جاذبه‌گرا و برنده می‌گوییم). البته جای بحث و گفتگوی زیادی در این تقسیم‌بندی وجود دارد و بسیاری از مدیران آگاهانه با ترکیبی از این دو دیدگاه توانسته‌اند به توفیقات چشمگیری نیز دست یابند.

در جدول دو، بهتر است هر مورد از سمت راست را با مورد مشابه آن در سمت چپ به طور مقایسه‌ای مطالعه کنید.

وظایف رهبری سازمان:

حالا که رمز موفقیت را همان‌گونه که بلاسکو در رهبران و در شیوه رهبری سازمان‌ها می‌داند و ما نیز با ذکر شواهد و دلایل تکمیلی با او هم عقیده هستیم، خوبست در این جا به نقش تکاملی مدیران که همان رهبری است، اشاره‌ای داشته باشیم.

مدیران موفق عموماً مدیرانی هستند که از نظر رفتار و نگرش در تقسیم‌بندی وظایف خود به تعادل رسیده‌اند. عمدتاً وظایف رهبری سازمان به

دیدگاه بدبین، دافع‌گرا و بازنده	دیدگاه خوش‌بین، جاذبه‌گرا و برنده
در سازمان‌های ناموفق	در سازمان‌های موفق
کارکنان طرد می‌شوند، با کنترل بر با صحنه پاداش‌های مادی کار می‌کنند.	کارکنان با احساس مسئولیت و انگیزه و علاقه‌مندی اجرائی کار یا بر عهده می‌گیرند.
مدیران فکر می‌کنند، تصمیم می‌گیرند، مسئولیت می‌دهند و کنترل و نظارت می‌کنند.	همه کارکنان می‌کنند. مسئولیت می‌دهند - مدیران تصمیم می‌گیرند و ابلاغ می‌کنند. و بازتاب دریافت می‌کنند.
جزایر اطلاعات بر پایین به بالا است.	جزایر اطلاعات دوسویه از بالا به پایین و برعکس است.
اساس روابط بر بن اعتماد است.	اساس روابط بر اعتماد است.
کارکنان در همه سطوح و در هر کاری کنترل می‌شوند. همه چیز کمی است و کمیت اهمیت دارد. تنها به آثار می‌اندیشند.	کارکنان به کار خود فکر می‌کنند و مدیران به کارکنان همه چیز کمی است و کمیت اهمیت دارد. هم به آماره و هم به امانال می‌اندیشند. از کمیت آن ضوابط و روابط بر قرار است.
ضوابط و مقررات و اجزای خشک بر آن‌ها حاکم است.	ضوابط و مقررات و اجزای خشک بر آن‌ها حاکم است.
تغییر بر دشواری و دافعه بر بیادیه غالب است.	تغییر بر شیوه و جاذبه‌ها بر دافعه غالب است.
آموزش اضافی نیست، با برنامه انجام نمی‌شود و هر چه بعد و وقت‌گیر تلقی می‌شود.	آموزش بسیار برنامه‌مند صورت می‌گیرد و یک سرمایه‌گذاری ضروری تلقی می‌شود.
روابط غیر انسانی است.	روابط انسانی است.
مجلس کار برای کارکنان محل نامیده است.	مجلس کار برای کارکنان محل نامیده است.
تلاش جسمی انسانها در داخل سازمان است.	تلاش جسمی انسانها در داخل سازمان است.
کار، صرفاً وسیله‌ای برای امرار معاش است.	کار وسیله‌ای برای شکوفایی جوهره انسان است.
مجلس کار فقط کارگاه است و بعضاً آره‌وگاه.	مجلس کار یک عبادتگاه است.
همه با هم در انجام کار اختلاف و تقابل دارند.	همه با هم در انجام کار با اختلاف و تعامل دارند.
کارکنان به حقوق خود فکر می‌کنند.	کارکنان به حقوق خود هم فکر می‌کنند.
کارکنان از سازمان خود می‌تکانند.	کارکنان به سازمان خود می‌بالند.
محیط کار برای آن‌ها بی‌بهره می‌دهد.	محیط کار زیست و پروری وجود می‌دهد.
جهت‌آزمایی نیست، در تفریح کارکنان می‌کار استفاده می‌شوند.	از تفریبات فکری و انگیزه‌های فکری کارکنان هم در کار استفاده می‌شود.
کارکنان خائنه و خیانت می‌کنند.	کارکنان لایحه (پیشنهاد) و رایحه می‌سازند.
روابط و عملکرد سازمانی غیر انسانی است.	روابط و عملکرد سازمان‌های غیر انسانی به دفع سازمان است.
سازمان‌ها معمولاً کارها به مطلوب انجام می‌شود.	سازمان‌ها معمولاً کارها به مطلوب انجام می‌شود.
افراد به اشتباه خود در کار می‌بینند و مسئولیت آن را می‌پذیرند و همه احساس مسئولیت می‌کنند.	افراد به اشتباه خود در کار می‌بینند و مسئولیت آن را می‌پذیرند و همه احساس مسئولیت می‌کنند.
اهمیت با مسئولیت تناسب ندارد.	اهمیت با مسئولیت تناسب دارد.
افراد به صورت اشتباهی کار می‌کنند و در نتیجه کارها به خطر می‌افتد.	افراد به صورت اشتباهی کار می‌کنند و در نتیجه کارها به خطر می‌افتد.
کارکنان به کار خود بی‌توجه هستند.	کارکنان به کار خود بی‌توجه هستند.
سازمان‌ها به کارکنان بی‌توجه هستند.	سازمان‌ها به کارکنان بی‌توجه هستند.
مسئولیت کارکنان در محیط کار و مدیریت امور کمی و ذوقی است.	مسئولیت کارکنان در محیط کار و مدیریت امور کمی و ذوقی است.

جدول شماره ۲ -

دو گروه تقسیم می‌شود:

۱ - وظایفی که به آن‌ها عملیات و اجراء (PERFORMANCE) می‌گوئیم؛

۲ - وظایفی که به آن‌ها وظایف مراقبتی و نگهداری (MAINTENANCE) می‌گوئیم.

جزئیات هر گروه از وظایف به‌طور خلاصه در جدول شماره سه آمده است.

ملاک رهبری مطلوب سازمانی و موفق آن است که رهبر هم در حوزه رفتار عملیاتی و هم در حوزه رفتار بهداشتی و مراقبتی کار حساسیت و جدیت داشته باشد. از این رو یک مدیر مشتاق و علاقمند می‌تواند با اعمال آگاهانه وظایف، این دو حوزه رفتار خود را به اعمال رهبری موفق سازمانی نزدیک کند.

جدول وظائف رهبری

رفتار عملیاتی یا اجرایی	
کارمداری	- درخواست گزارش پیشرفت کار - درخواست اطاعت کامل از مقررات - سعی بر انجام کار با تمام توان - حساس بودن نسبت به میزان انجام کار
	- تصمیم‌گیری به موقع در کار - حساسیت همیشگی نسبت به مسائل کاری - کسب تخصص و دانش فنی - تصمیم‌گیری به موقع برای حل مسائل - پیشقدمی در برخورد با فوریت‌های کاری - داشتن سیاست روشن و قاطع در کار
رفتار مراقبتی	
انسان‌مداری	- از بین بردن فضای نامساعد و نامطلوب کار - درک موقعیت زیر دستان - استفاده از افکار زیر دستان - ایجاد فرصت صحبت آزادانه برای زیر دستان
	- رفتار عادلانه با زیر دستان - اعتماد به زیر دستان - تائید کار خوب زیر دستان - حمایت از زیر دستان
	- توجه به مسائل شخصی زیر دستان - اندیشیدن به افزایش حقوق و رشد سازمانی زیر دستان
توجه به کار	
توجه به اشخاص	
توجه به عادلانه کار	

● همه‌گازها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلودار بودن دارند.

● اگر سازمانهای موفق و ناموفق را به سازمانهایی با بنیانهای سالم و ناسالم تقسیم کنیم، اصولی‌ترین تفاوت آنها را می‌توان در مقایسه نیروی انسانیها از مدیران ارشد گرفته تا کارکنان معمولی، مشاهده کرد.

● عمده‌ترین وظایف رهبری سازمان را وظایف عملیات و اجراء و وظایف مراقبتی و نگهداری تشکیل می‌دهد.

در یکی از مطالعاتی که بر روی شرکت‌های موفق انجام گرفته است آقای «اتسوانابا» از موسسه آسیائی مدیریت به ۶ ارزش و موضوع مشترک در شرکت‌های موفق دست می‌یابد و آن‌ها را به شرح بر می‌شمارد.

- ۱ - اجرای هفت‌سین صنعتی (SS) به‌عنوان یک نظام فرهنگ صنعتی
 - ۲ - امنیت شغلی
 - ۳ - آموزش
 - ۴ - مشارکت
 - ۵ - روابط مطلوب و مناسب کارکنان و مدیریت
 - ۶ - اولویت دادن به کیفیت در همه امور
- همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این جا نیز عامل انسانی در هریک از عوامل به نحوی مطرح است و در اکثر آن‌ها کاملاً مستقیم و هدفمند است از جمله در آموزش و امنیت شغلی و مشارکت.
- در پایان می‌خواهم تاکید و اعتقاد خود را به مشارکت دادن همکاران در فرآیند کار و مدیریت به‌عنوان رمز موفقیت مدیران ابراز کنم. در بسیاری از شرکت‌های نسبتاً موفق در ایران تجربه‌ای که من شاهد آن بوده‌ام این است که عموماً مدیران موفق در این‌گونه شرکت‌ها مشارکت پذیر بوده‌اند و هریک به‌نحوی در شنیدن سخنان و آرای زیردستان یا با روش مستقیم و سازمان داده شده نظام پیشنهادات و یا با روش‌های غیرمستقیم دیگر، آن را به کار گرفته‌اند. □