

الفبای مدیریت

دکتر علی رضائیان

احساس بیعدالتی به او دست خواهد داد. برای مثال، اگر به کارمندی گفته شود که چرا فلان گزارش را ندادی؟ و برای اولین بار باشد که این کارمند از نیاز یا میل مدیر نسبت به یک گزارش آگاهی می‌یابد، حق دارد که با تعجب پرسد: چه گزارشی؟ بنابراین مشخص بودن زمینه‌های پاسخگویی، شاخصهای عملکرد و دستور العملها، نمونه‌هایی از انگیزاننده‌ها هستند.

آنچه که کسی می‌گوید یا انجام می‌دهد بازتاب انگیزاننده‌ها هستند

بازتاب (ب) به عملکرد یا رفتار مورد انتظار گفته می‌شود. به دیگر سخن، آنچه را کسی می‌گوید یا انجام می‌دهد، گزارشی می‌نویسد، محصولی می‌فروشد، به موقع سرکار می‌آید، در موعد مقرر کار را به انجام نمی‌رساند، نامه‌ای را ماشین می‌کند، در گفتار خود اشتباه می‌کند، به درخواستی پاسخ می‌دهد، همه اینها بازتاب انگیزاننده‌ها هستند.

نفوذ در دیگران عمدتاً در گرو انگیزاننده‌ها یا پاداش عمل است

مدیران در بیشتر فعالیتهای خود تلاش می‌کنند رفتار کارکردی دیگران را تحت تأثیر قرار دهند، ولی نفوذ در دیگران عمدتاً در گرو انگیزاننده‌ها یا پاداش عمل (ج) ۵، یعنی چیزی که پس از رفتار (عملکرد) رخ می‌دهد، خواهد بود. (نمودار شماره ۱)

پیامدهای هر رفتار را نتایج (پاداش عمل) می‌نامند، در حالی که هدفگذاری می‌تواند پایه‌ای برای عملکرد خوب باشد ولی اطمینان از تداوم عملکرد مطلوب را ضمانت نمی‌کند. در اینجا است که «مدیریت پاداش و سزای عمل» پا به صحنه می‌گذارد.

این جهان کوه است و فعل ما ندا

سوی ما آید نداها را صدا

از مکافات عمل غافل مشو

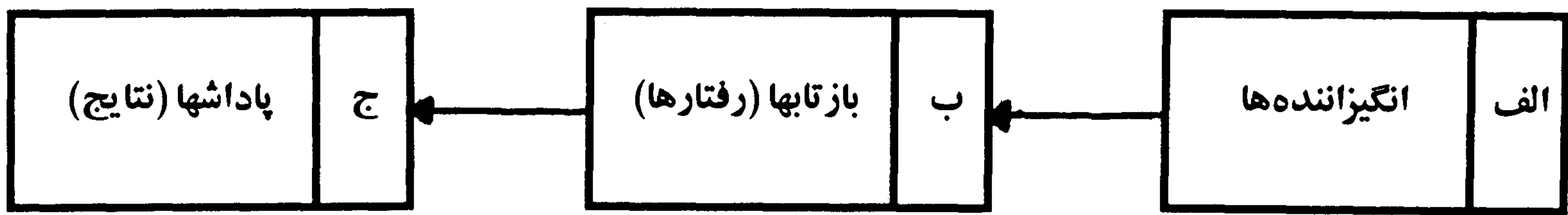
گندم از گندم بروید جزو جزو

«مولانا»

بارها دیده شده است که برخی از افراد به خاطر شیوه اعمال مدیریت مورد تحسین و تمجید قرار می‌گیرند، ولی دلیل موفقیت این افراد همواره آشکار نیست. الفبای مدیریت راه را برای پی بردن به رموز موفقیت و کمال مدیریت هموار می‌سازد.

آنچه که مدیر پیش از عملکرد انجام می‌دهد انگیزاننده است

انتظار عملکرد خوب به اقدامهایی نیاز دارد که انگیزاننده‌ها (الف) نامیده می‌شوند. به عبارت دیگر، آنچه که مدیر پیش از عملکرد انجام می‌دهد انگیزاننده است.^۲ هدفگذاری به راستی یک انگیزاننده است. پیش از آنکه از کسی انتظار عملکرد خوب داشته باشیم باید به این نکته توجه کنیم که فرد باید بداند که چه کاری از او خواسته شده و رفتار خوب چگونه است.^۳ اگر بعد از انجام کاری به فرد گفته شود که چه انتظاری از او داشته‌اند،



نمودار شماره ۱ - الفبای مدیریت

سه اثر اساسی که می‌تواند پس از عملکرد فرد پدیدار شود عبارتند از:^۶

- ۱- اثر مثبت
- ۲- اثر منفی
- ۳- بی‌اثری

نتیجه مثبت است. با این همه، تجربه نشان داده است که پاسخهای یکسانی که افراد به طور مکرر در برابر عملکردشان دریافت می‌دارند، پاسخ منفی و یا بی‌پاسخی است. این امر به سبک مدیریت تفویضی یا دستوری منجر می‌شود که سبک غالب در بیشتر سازمانهاست.^۸

اگر فردی کاری انجام دهد که نتیجه مثبتی به بار آورد تمایل به تکرار کار در او بوجود خواهد آمد. ولی اگر نتیجه منفی داشته باشد تمایل به تکرار نخواهد داشت. کوتاه سخن اینکه نتایج منفی یک رفتار خاص گرایش به کاهش تناوب آن را به همراه دارد.

دریافت نتایج منفی در برابر هر رفتار، گرایش به کاهش تناوب آنرا به همراه دارد

هنگامی که مدیران با الفبای مدیریت آشنا می‌شوند، معمولاً می‌خواهند بدانند که «انگیزاننده‌ها» یا «پاداشها» (سزای عمل) کدامیک بیشترین اثر را بر رفتار آدمها دارند. بسیاری از مدیران چنین می‌پندارند که انگیزاننده‌ها مانند هدفگذاری بیشترین تأثیر را بخود اختصاص می‌دهند و نه پاداش و سزای عمل. در حالی که تحقیقات انجام شده عکس آن را نشان می‌دهد، زیرا با وجود اهمیت انگیزاننده‌ها تنها بیست درصد عملکرد مورد انتظار از آن آنهاست و هشتاد درصد دیگر در گرو پاداش و سزای عمل است.^۹ در واقع رفتارها عمدتاً با نتایجشان (سزا و جزای به دست آمده) کنترل می‌شوند.

تنها بیست درصد عملکرد مورد انتظار از آن انگیزاننده‌است و هشتاد درصد دیگر در گرو پاداش و سزای عمل است

اگر فردی روی پروژه‌ای سخت کار کند و چنین جلوه کند که کسی به او توجه نمی‌کند یا کسی درباره کارکرد او اظهار نظر نمی‌کند، چه خواهد شد؟ ممکن است آن فرد در مراحل بعدی سخت‌تر کار کند تا بتواند توجه دیگران را به خود جلب کند ولی با گذشت زمان، هنگامی که تلاش خستگی‌ناپذیر او پاسخی دریافت نکرد، انگیزش و کیفیت عملکرد بعدی او نیز کاهش می‌یابد. بنابراین بی‌نتیجه ماندن کوشش و تلاش، تناوب یک رفتار خاص را کاهش می‌دهد.^۷

تنها نتیجه‌ای که تناوب و تکرار رفتاری را افزایش می‌دهد نتیجه مثبت است

اهمیت الفبای مدیریت در این است که مدیر به کمک آن در می‌یابد که اگر عملکرد افراد مطلوب نیست به خاطر مشکل کمی انگیزش یا ابهام در درک چند و چون پاداش و سزای عمل است. عوامل متعددی در پدید آوردن مشکلات انگیزشی مؤثر تواند بود. ممکن است کارمندی کارآموزی لازم را ندیده باشد یا تصویر روشنی از آنچه باید انجام دهد نداشته باشد. همچنین ممکن است از کمکها و حمایتهایی که برای انجام کاری که از او

تنها نتیجه‌ای که تناوب و تکرار رفتاری را افزایش می‌دهد

می خواهند برایش فراهم آورده اند، آگاه نباشد. همه این موارد می تواند از انگیزه فرد بکاهد.^{۱۰}

اگر کارکنان تنها زمانی مورد خطاب و عتاب قرار گیرند که مرتکب اشتباهی شده اند ضعف عملکرد را به ارمغان می آورد

یکی از مسائل معمول مربوط به پاداش و سزای عمل این است که کارکنان کاری را درست انجام دهند و کسی چیزی نگوید و تنها زمانی مورد خطاب و عتاب قرار گیرند که مرتکب اشتباهی می شوند که نتیجه آن این خواهد بود که آنان (کارکنان) تمامی وقتشان صرف اجتناب از تنبیه کننده (مدیر) گردد که ضعف در عملکرد را به همراه خواهد داشت. به عبارت دیگر، این پرسشی است که مدیران باید بجد پاسخگو باشند که برای مثال، چرا فلان شخص عملکرد خوبی ندارد؟ آیا من به عنوان مدیر انگیزه کافی در او ایجاد کرده ام. آیا این شخص به اندازه کافی درباره عواقب کار توجیه نشده است؟^{۱۱}

گاهی مدیران هیچیک از کارهای ذکر شده را انجام نداده و کسب هدف مطلوب را انتظار می برند، که اگر به هدف نیز دست یابند نادر است، و بزرگان گفته اند^{۱۲}: «النادر کالمعدوم»

آنکه روزی نیستش بخت و نجات

ننگرد عقلش مگر در نادرات

«مولانا»

گروه پژوهشی پروژه بهبود بهره وری در یک کارگاه تولیدی در می یابد که شدت سر و صدا در کارگاه بسیار زیاد است و علی رغم اینکه کارکنان کارخانه موظف بودند در حین ساعات کار از گوشی محافظت استفاده کنند - تا هم مقررات ایمنی رعایت شده باشد و هم از صدمه دیدن شنوایی خود مصون باشند - ولی تعداد محدودی از آنان به طور منظم از گوشی استفاده می کردند. مدیریت کارگاه از گروه پژوهشی می خواهد تا تدبیری بیندیشد که کارکنان بیشتر از گوشی استفاده کنند. گروه فوراً به علت یابی

مسأله می پردازد و بررسی خود را از بر انگیزاننده ها و پاداشها آغاز می کند تا در یابد که علت رفتار نابهنجار کارکنان کارآموزی ناکافی است یا عدم هدفگذاری مؤثر یا پاسخهای نامناسب به عملکرد آنان علت این نابهنجاریها تواند بود. نتایج تحقیق نشان داد که حفاظت از شنوایی و چگونگی استفاده از گوشی محافظ در جلسات توجیهی به بحث و نمایش گذاشته شده بود ولی دیری نمی گذرد که استفاده از گوشی محافظ در سر کار متوقف می شود. چرا؟

زیرا هنگامی که سرپرستان در می یابند که کارمند جدید الاستخدامی از گوشی محافظ استفاده می کند احساس رضایت می کردند ولی با این همه به ندرت این احساس را به کارمند جدید ابراز می داشتند. در نتیجه کارمندی که مقررات ایمنی را رعایت می کرد هیچگونه بازخور مثبتی از سرپرست خود به عنوان نتیجه رفتارش دریافت نمی کرد و این نکته مهمی است که تمامی مدیران (والدین و همسران در نقش مدیریتی خود) باید به خاطر داشته باشند: تا زمانی که احساسات خوب و افکار مثبت ابراز نشده است نمی تواند ارزشی داشته باشد.^{۱۳}

تا زمانی که احساسات خوب و افکار مثبت ابراز نشده است ارزشی نمی تواند داشته باشد

بنابراین کارمند جدیدی که هیچگونه بازخور مثبتی از سرپرست خود دریافت نمی کرد ولی پیامی که از سایر همکاران دریافت می داشت کاملاً روشن بود به سخره گرفته شدن و مورد آماج طعن و سرزنش و خوار داشت واقع شدن از جانب آنان بود. به عبارت دیگر، رفتار و عملکرد کارمند جدید به نتیجه منفی ختم می شد و بدینگونه کارمندان جدید خیلی زود خود را با مشکلی روبرو می دیدند که عامل بوجود آورنده آن، استفاده از گوشی محافظی بود که زیانش را نقد می چشیدند و سودش نسیه بود و از سوی دیگر استفاده نکردن آن نیز سرزنش و توبیخ سرپرستان را به همراه داشت که آن نیز نیشی بود بی نوش و در نتیجه، بیشتر وقت او صرف گذاشتن یا برداشتن گوشی می شد تا مورد عتاب و خطاب

سرپرستان واقع نشوند و کوتاه سخن آنکه معلوم نبود که آیا اصلاً می توانستند کار انجام بدهند یا خیر!

تنها راه خارج کردن کارکنان جدید از این بن بست روحی در هر حال «بازنده» بودن این است، که سرپرستان شروع به بازخور مثبت دادن به آنان کنند تا اینگونه کارکنان در برابر رفتار درستشان نتیجه مثبت ببینند. اگر سرپرستی مشاهده می کند که کارگری از گوشه محافظ استفاده می کند باید بلافاصله از او قدردانی کند، برای مثال بگوید: «از اینکه می بینم از گوشه محافظ استفاده می کنید کمال تشکر را دارم. استفاده از گوشه محافظ بسیار اهمیت دارد. از همکاری شما ممنون هستم و وجود شما، که فردی منظم و وظیفه شناس هستید، در میان ما باعث خوشحالی است.» اکنون کارمند جدید یک نتیجه مثبت و نوشی به دست آورده است که می تواند علیه نتیجه منفی یا نیشی که از همکاران دریافت کرده بود، بکار برد. نتیجه مثبت در طی زمان اثر قویتری بر رفتار خواهد گذاشت.

دادن بازخور مرتب روزانه با استفاده از الفبای مدیریت به عنوان یک فن ساده و در عین حال قدرتمند برای مدیریت، عملی و امکان پذیر است. بکارگیری این مفهوم در عمل می تواند کار مدیر را آسانتر و ارضاکننده تر کند.

آموختن الفبای مدیریت و درک اینکه هر مسأله مربوط به عملکرد مسأله ای انگیزشی است یا مسأله ای مربوط به نتیجه، بسیار حائز اهمیت است.



1-Activators

2-Kenneth Blanchard and Robert Lober, *Putting the one Minute Manager to work*, (New York: Morrow, 1984, P. 21).

3-D. S. Sherwin, "Management of Objectives", *Harvard Business Review* (May-June, 1976), P.P. 149-60.

4-Behaviors

5-Consequences

6-J. Sterling Livingston, "Pygmalion in Management", *Harvard Business Review* (July-August, 1969), P.P. 81-82.

7-B. F. Skinner, *Science and Human Behavior*, (New York: The MacMillan Company, 1953).

8-Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc. P. 197.

9-Ibid P.P. 394-95.

10-Ibid P.P. 369-70.

11-Carl R. Anderson, *Management: Skills, Functions, and Organization Performance*, 2nd edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc., P.P. 231-34.

۱۲- مولانا جلال الدین محمد بلخی (مولوی)، مثنوی معنوی، تهران، امیرکبیر چاپ نهم ۱۳۶۹، (دفتر سوم صفحه ۶۲۰).

13-Kenneth Blanchard and Robert Lorber, *Op. Cit*, P. 17.

14-Carl R. Anderson, *Op. Cit*, P.P. 234-35.

ارتباطات هر از چندگاه کفایت نمی کند بیشتر آدمها نیاز دارند که بدانند عملکرد روزانه آنان چگونه است

هنگامی که پرسشنامه های «ارزیابی از خود» به مدیران داده می شود، آنان معمولاً سبک خود را حمایتی - مراقبتی ذکر می کنند ولی هنگامی که همین مدیران توسط افراد تحت حیطه نظارتشان مورد ارزیابی قرار گیرند، سبک آنان را حمایتی مراقبتی ارزیابی نخواهند کرد زیرا واقعیت این است که تا کسی احساس خوب خود را بیان نکند، دیگران پی نمی برند که چنین احساسی وجود دارد. آدمهای طبیعی نه غیبگو هستند و نه غیبدان. ارتباطات هر از چندگاه (سالانه و ماهانه) کفایت نمی کند بیشتر آدمها نیاز دارند که بدانند عملکرد روزانه آنان چگونه است؟^{۱۴}

درک اینکه هر مسأله کارکردی، مسأله ای انگیزشی است یا مربوط به نتیجه و سزای عمل بسیار حائز اهمیت است