

## بررسی اشتباهات مدیران سازمانی و ارائه راهکارهایی جهت اصلاح آنها

۱- عدم مسئولیت‌پذیری

مقدمه:

عوامل اصلی موفقیت تجاری چیست؟

- ◀ کیفیت یا محصول منحصر به فرد.
- ◀ زمان‌بندی مناسب.
- ◀ سرمایه کافی.
- ◀ منابع انسانی.
- ◀ مدیریت کارآمد.

این مقاله در مورد تکمیل مهارت‌های رهبری و مدیریت، در راستای پیش‌گیری از اشتباهات رایجی است که مدیران درباره کارکنان خود، انجام می‌دهند. این اشتباهات اگر برای شما خطرناک نباشد، برای سازمان شما ناگوار می‌باشد، اما اگر بدانید این خطاها چه هستند نباید هیچ‌گاه چنین اشکال‌هایی در ماهیت، روش و قضاوت اداره خود داشته باشید. خوشبختانه این اشتباه‌ها خیلی زیاد هم نیستند و سعی گردیده با دقت تمام اشتباه‌های رایجی را که در شرایط کاری سخت اتفاق می‌افتد، فهرست‌بندی گردد. عبارات‌هایی که برای تشریح این مواعیت‌ها به کار می‌رود، متفاوت هستند. اما مشکلات شناسایی شده کم هستند.

اگر عامل آخر وجود نداشته باشد، چهار عامل ابتدایی نیز نخواهند بود. چرا؟ به تأثیری که این عامل روی عوامل دیگر دارد توجه کنید. بدون مدیریت کارآمد نمی‌توان درباره خصوصیات محصول و زمان مناسب معرفی آن به بازار تصمیم درستی گرفت. شرکتی که مدیریت مناسبی نداشته باشد نمی‌تواند سرمایه کافی داشته باشد. و حتی این سرمایه را در صورت داشتن حفظ کند. علاوه بر این برای جذب بهترین افراد و سرپرستی و پیشبرد کاری آنها به یک مدیریت خوب نیاز است.

جدول ۱ - فهرست مسؤولیت شخصی

چه کارهایی باید انجام دهیم؟	من باید در چه زمینه‌هایی پاسخگو باشم؟
-----------------------------	---------------------------------------

این است که یک مدیر درون‌گرا باشیم و مسؤولیت کارهای شخصی خود را به عهده بگیریم.

از جدول ۱ برای صورت‌برداری این مسؤولیت‌ها در موقعیت‌های رهبری استفاده کنید.

۲- عدم موفقیت در ایجاد پیشرفت کارمندان

مدیریت یک هدف اصلی دارد و آن توانایی فراهم کردن امکانات اولیه کار به مرور زمان، تغییر پرسنل و یا عدم حضور مدیران است. سازمانی که به درستی کنترل شده باشد می‌تواند، حتی با تغییر کارمندان و یا عدم حضور موقتی و یا دائمی هر یک از مدیران، به روند موفقیت خود ادامه دهد. مدیران باید باغبانان بذرهایی در حال رشد و پیشرفت باشند.

هرمدیری باید بداند خداوند بذرهایی پیشرفت را در نهاد هر انسانی قرار داده است. هر یک از ما به جای خود مهم هستیم و یک مدیر خوب می‌تواند این بذرها را به ثمر برساند.

کارمندان به طور کلی کاری را انجام می‌دهند که مدیران از آنها انتظار دارند. اگر شما انتظار داشته باشید خوب کار کنند، آنها وظیفه خود را انجام می‌دهند. برعکس اگر انتظار داشته باشید ضعیف عمل کنند، آنها مجبور هستند این گونه رفتار نمایند. کارمندان عادی که نهایت سعی خود را برای برآوردن انتظارات بالایی مدیران انجام می‌دهند، بهتر از کارکنان رده بالایی هستند که اعتماد به نفس پائینی دارند. در افراد خود

در تجارت هر موردی با مدیریت شروع می‌شود و پایان می‌پذیرد و برای این که به طور مؤثر کار کنیم مدیر باید مسؤول باشد.

اگر شما به سازمان خود توجه دارید ولی کارمندان خود را دوست ندارید، آنها را مقصر ندانید. اگر روش کاری خود را دوست ندارید اشتباه را در خود جستجو کنید نه در بازار، اگر از درصد سود خود راضی نیستید تورم را مقصر ندانید بلکه به عملکرد خود با دقت نگاه کنید. یک مدیر باید جلوی اشتباهات خود را بگیرد و اگر شما این کار را نکنید در نهایت این اشتباه‌ها هستند که شما را از حرکت باز می‌دارند. یک مدیر کارآمد برای رسیدن به نتیجه باید مسؤولیت‌پذیر باشد.

یکی از مسائل مهم مسؤولیت‌پذیری، توانایی قبول این مطلب است که ما همه چیز را نمی‌دانیم. مدیران ضعیف هیچ‌گاه این دو کلمه را نمی‌گویند «من نمی‌دانم» و در عوض می‌گویند «بگذار بعداً می‌گویم» و سعی می‌کنند برای حفظ آبرو نصف روز را به دنبال جواب بگردند. دیگران فروتنی می‌کنند و می‌گویند «من فکر می‌کنم اگر خودت دنبال اطلاعات بگردی شاید برایت بهتر باشد» بعضی به راحتی دروغ می‌گویند و امیدوارند حدسشان درست باشد.

به عنوان مدیر باید به کارمندان خود بفهمانیم می‌خواهیم با هم در یک رابطه دو سویه کار کنیم که از طریق آن هر یک از افراد بتوانند نیازهای شخصی خود را برآورده سازد. اولین قدم برای برقراری این ارتباط

جدول ۲ - اهداف جهت پیشرفت کارمند

راه‌هایی که از طریق آن می‌توانیم باعث پیشرفت آنها شویم.	جاهایی که ممکن است افراد در آنجا دچار مشکل شوند؟
چگونه می‌توانیم به افراد بیاموزیم که مشکلات خود را حل کنند؟	زمینه‌هایی که ممکن است افراد در آنجا مواجه با مشکلات شوند

جدول ۳ - شکستن قدرت موانع

چگونه می‌توان این محدودیت‌ها را بر طرف کرد؟	چه موانع پیش‌بینی نشده‌ای کارمندان ما را محدود می‌کند؟

به یاد داشته باشید که عدم استفاده از استعدادهای بالقوه افراد زیردست یک اشتباه مهلک است و این اشتباه به وقت شما و کارآیی کارمندان لطمه می‌زند. چه مدیر یک شرکت بزرگ باشید و یا یک بخش اداری بزرگ، با خود بیندیشید که افراد در نبود شما، چگونه عمل خواهند کرد:

آنها در کجا بیشتر مشکل پیدا می‌کنند؟ در کجا با بزرگ‌ترین مشکل روبه‌رو خواهند شد؟ اگر لیستی از این نواحی مشکل‌آفرین تهیه کنید، فهرستی از تعهدات خود نسبت به افراد و شرکت خود در اختیار خواهید داشت.

۳- سعی در کنترل نتایج به جای تأثیر بر افکار

واضح است مردم عملکرد متفاوتی دارند. بعضی از آنها بسیار بهره‌ورتر از دیگران هستند. بعضی افراد صرف نظر از محل کارشان، حال چه در اتاق تایپ باشند، یا ساختمان پردازش اطلاعات، یا به عنوان عامل فروش کار کنند و چه پرستار بیمارستان باشند، بیش از دیگران سودمند هستند.

انگیزه ایجاد کنند تا توانایی‌های بالقوه آنها را شکوفا کرده و میزان عملکرد ایشان ارتقا یابد.

مدیرانی که نمی‌توانند بر نیاز به محبت خود غلبه کنند، هرگز نمی‌توانند افراد بهره‌وری بسازند در نتیجه گروه کاری آنها ضعیف می‌ماند و در نهایت هرگز نمی‌توان بر پایه افراد ضعیف یک تیم قوی و کارآمد ساخت. امتحان یک مدیر، کاری که او می‌تواند به تنهایی انجام دهد نیست، بلکه کاری است که کارکنانش بدون حضور او می‌توانند انجام دهند.

شما خود را یک مدیر با مسؤولیت می‌دانید؟ آیا شما کار درستی انجام می‌دهید؟ آیا حل مشکل وظیفه شماست؟ بله و خیر:

مطمئناً شما باید بایستید و به مشکل هر یک از کارمندان خود گوش دهید و تاحد امکان با آنها مشورت کنید. اما هیچ مدیر با کفایتی به کارمندان خود اجازه نمی‌دهد تا با مشکلی به دفترش بیاید و حل نشده از دفتر خارج شود.

تفاوت بین فرد موفق و ناموفق مشخص است:

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

ما در موارد مختلفی ناموفق بوده‌ایم، زیرا تنها بر فعالیتی که افراد باید انجام دهند و نتیجه موردنظر تکیه کرده‌ایم، ما با آگاهی بر این که آن عملکرد از رفتار یا فعالیت نشأت می‌گیرد

فکر می‌کنیم. آنها باید روندی را که در قسمت اول مثال ۱ مشخص شده دنبال کنند.

یعنی فعالیت؛ عادت‌ها، نتایج، اما ما عوامل اصلی را که هنگام انجام فعالیت‌ها و تشکیل عادت‌ها بر افراد تأثیر می‌گذارد، نادیده گرفته‌ایم و در نهایت موفقیت اندکی به دست می‌آوریم.

این زنجیره بدین معناست که پیشرفتی وجود ندارد، بلکه عملکرد و بهره‌وری زیادی که هر مدیری به دنبال آن است، محصول نهایی یک زنجیره دو طرفه است. اما این زنجیره ابتدا از فکر کارمندان آغاز می‌شود. دومین بخش مثال ۱ را مورد مطالعه قرار دهید:

ابتدا یک فکر یا ایده باید مورد قبول ذهن قرار گیرد. این فکر سپس باعث ایجاد احساسات درونی فرد می‌شود. این احساسات به نوبت بر فعالیت تأثیر

می‌گذارد. آن گاه فعالیت مفید منتهی به یک سری عادت‌های عملی می‌شود که در نهایت روش‌های کاری باعث به وجود آمدن نتایج نهایی می‌شوند. از این زنجیره دو سویه استفاده کنید تا تغییر اساسی در کارنامه بهره‌وری شما ایجاد شود.

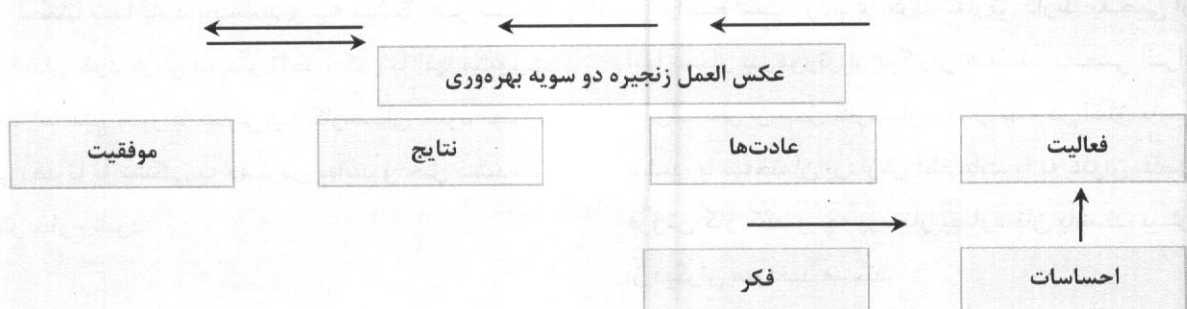
## یکی از مسائل مهم مسؤلیت‌پذیری، توانایی قبول این مطلب است که ما همه چیز را نمی‌دانیم.

دومین سؤالی که مردم هنگام برخورد با یک مشکل جدید از خود می‌پرسند این است: «کار مورد نظر برایم چقدر ارزش دارد؟» اگر افراد ارزش بالاتری برای کار قایل باشند، آن را انجام می‌دهند. از طرف دیگر اگر انجام ندادن آن کار به نفع آنها باشد راحت آن را انجام خواهند داد.

وقتی یک نفر می‌پرسد: «این کار برایم ارزش دارد؟» در واقع منظورش این است که چقدر این عمل برایم اعتماد به نفس می‌آورد. من و شما بیش از هر چیز دیگری به دنبال کسب اعتماد به نفس هستیم. ما اگر از انجام کاری احساس غرور کنیم، آنرا به مدت طولانی آن قدر انجام می‌دهیم تا یک عادت شود.

افرادی که به پرسش: «چقدر این کار برایم ارزش دارد؟» پاسخ می‌دهند به همان طریق به این سوال که: «چه فرصت‌هایی برای موفقیت دارم؟» نیز جواب می‌دهند.

مثال ۱



۴- پیوستن به یک گروه اشتباه

با گفتن این که به یک گروه اشتباه ملحق نشوید، نمی‌خواهیم درباره از بین رفتن اعتماد به نفس در گروه صحبت نماییم بلکه قصد داریم طرزفکر درست را ترویج نماییم.

اگر شما از خود و یا مدیران خود ضمیر «آنها» را بشنوید، باید علائم هشدار دهنده شروع به چشم‌کزدن کند، «آنها» چه افرادی هستند؟ البته که آنها باید درون سازمان باشند. اما اگر اشخاصی به نام «آنها» در سازمان وجود داشته باشند، باید حتماً زیردستان شما باشند.

وقتی یک مدیر، رئیس ارشد خود را با ضمیر «آنها» می‌خواند، خود را از لحاظ فکری مدیر نمی‌داند، همچنین حتی خود را در میان گروه مدیریت نمی‌بیند. بنابراین بین این کارمندان و سایر اعضای تشکیلات یک خط مرزی می‌کشد. او در برابر گروه مدیران احساس عجز می‌کند و مهمتر از همه در برابر کارمندانش عاجز است و همه آنها قربانی بیماری ضمیر نامناسب او می‌شوند.

افکار مسری می‌توانند از یک کارمند به کارمند دیگر منتقل شوند. اگر این افکار مثبت باشند از مسری بودن آن خوشحال می‌شوید، اما نوع منفی آنها کشنده هستند. این افکار به خصوص هنگامی بسیار خطرناک هستند که از بیماری نامناسبی نشأت گرفته باشند. تمامی مدیران باید مشکلات بعدی را بشناسند و مراقب این افکار باشند.

استفاده از وفاداری مدیریت

انتظارات زیاد از وفاداری مدیران، ممکن است، بسته به طرز فکر و اعمال شما، باعث کمک یا ایجاد مزاحمت برای شما شود. بهتر است به اهمیت و نقش وفاداری از شغل یک مدیر، از نقطه نظر خود و تشکیلات، نگاه کنید.

چه موردی وفاداری را برای یک شغل، مهم و حیاتی می‌کند؟ آیا این مسئله بدین معنی است که شما باید با هر کاری که مؤسسه انجام می‌دهد موافق باشید؟ این وفاداری در بازار فروش به چه دردی می‌خورد؟ وفاداری بدین معنا نیست که من با هر چه شما می‌گویید موافقت کنم یا این که باور داشته باشیم همیشه حق با شماست. وفاداری عینی این که من با شما صرف‌نظر از اختلافات جزئی آرمان‌های مشترکی داریم و برای این آرمان‌ها شانه به شانه با تکیه بر ایمان محکم، اعتماد و پایداری و محبت یکدیگر می‌جنگیم.

ترفیح بیشتر از سطح اعتماد به نفس

یکی از دلایل اصلی روابط نامناسب در کار مدیران، عمل شایع ترفیح از یک سطح به رتبه‌های بالاتر است. این ترفیح طبق این شرایط روی می‌دهد: شخصی در یک حوزه اداری یک مجری بلندمرتبه است. ترفیح تنها پاداش عاقلانه برای این فرد است. پس شرکت او را برای مدیریت فرا می‌خواند. در حالی که ترفیح از یک رتبه به رتبه دیگر باید به گونه‌ای انجام گیرد که باعث حفظ صلاحیت و میزان اعتماد به نفس در فردی شود که به تازگی به عنوان مدیر منصوب شده است. به طور قطع او باید مشکلات نیروی کار را درک کند، و همچنین لازم است به همان اندازه مشکلات مدیریت را نیز بشناسد که در اغلب موارد این کار را انجام نمی‌دهد. شرکت‌های بسیار اندکی هستند که به این وضعیت پی می‌برند و سعی می‌کنند با فرستادن مدیران مستعد به دوره‌های آموزشی این مشکل را حل کنند.

یک شرکت باید پله‌های میانی را فراهم کند تا مدیران خوب و مستعد فراموش نشوند. طریقه ایجاد چنین پله‌های میانی به گستردگی یک سازمان یا بخش اداری بستگی دارد. اما اصول کار در تمام موارد یکسان است. به عنوان مثال به مدیران جدید، به ترتیب،

جدول ۴ - مبارزه با بیماری استفاده از ضمیر نامناسب

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

مدیریت دموکراتیک، مدیریت فردی، برای جلوگیری از پنجمین اشتباه مهلك، کارمندان خود را مثل اعضای خانواده خود بشناسید و هر کاری را که برای ایجاد انگیزه در کارمندان مؤثر است، انجام دهید. از جدول ه برای مرور شیوه‌هایی که استفاده کرده‌اید و شیوه دیگری که یاد گرفته‌اید استفاده کنید.

۶- فراموش کردن اهمیت سود

همان طور که گفته شد مدیریت یک هدف اصلی دارد و آن ایجاد شرایط برای ارتقای کار است. اگر به تمام نقاط دنیا سفر کنید. خواهید دید مهم‌ترین روشی که به وسیله آن هر شخصی می‌تواند مدیریت را ارزیابی کند توانایی مدیریت برای سوددهی شرکت است. سود را یک شاخص بازده اقتصادی می‌نامند و آن همان میزان پول مازادی است که بعد از اتمام هزینه‌ها باقی می‌ماند.

هیچ شرکت یا مؤسسه‌ای نمی‌تواند بدون سود مازاد بر هزینه به فعالیت خود ادامه دهد. نمی‌توان هیچ منصب مدیریتی را پیدا نمود که به ایجاد سود در

مسئولیت‌های جدید بدهید. این مدیر جدید می‌تواند شغلی تحت عنوان دستیار مدیر ایجاد کند. در تمام موارد باید به این افراد اطلاعاتی درباره مسئولیت و حوزه فعالیت نشان بدهید.

۵- مدیریت یکسان بر افراد

مدیری که سعی می‌کند به کارمندان خود به یک طریق و با استفاده از یک روش سرپرستی نماید باید خود را آماده رویارویی با ناکامی‌ها کند. چنین فردی هرگز در کار خود موفق نخواهد شد. اما یک مدیر موفق، تفاوت‌های ذاتی شخصیت افرادش را می‌شناسد و با آگاهی از نقاط ضعف و قوت آنها به صورت فردی بر آنها ریاست می‌کند.

چهار شیوه مدیریتی

کلیه مدیران کارآمد، از ترکیبی از این روش‌ها یا شیوه‌های اصلی مدیریتی، استفاده می‌کنند که بسته به نیازها، عواطف یا شرایط خاص کارمندان تغییر می‌کند. مدیریت دیکتاتوری، مدیریت خشک و مقرراتی،

برای همه روشن کنند.

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

با استفاده از جدول ۶ راه‌هایی را که از طریق آن شما و کارمندان‌تان به طور مستقیم می‌توانید روی سود شرکت تأثیر بگذارید لیست کنید.

رابطه بین عمل و سود حاصله را به کارمندان خود تفهیم کنید. به افرادی که در امر مدیریت هستند کمک کنید تا از این ارتباط با خبر شوند. هر چقدر یک شرکت رابطه علت و معلولی بین فعالیت روزانه و سود را بشناسد، افراد آن شرکت قوی‌تر و کارآمدتر خواهند شد.

### مدیران باید باغبانان بذرهای در مال (شد و پیشرفت باشند).

شرکت بی‌ارتباط باشد. در کار تجارت، سرمایه‌گذاری همیشه باید با در نظر گرفتن عامل زمان انجام شود. اگر یک سرمایه‌گذاری بعد از مدت معینی نتیجه نداد شما ضرر کرده‌اید. پس سعی کنید از اشتباه‌های خود درس بگیرید و راه دیگری را برگزینید.

تعجبی نیست افرادی که به سرعت وابستگی خود را به سود نادیده می‌گیرند، اغلب در می‌یابند که به تدریج با سخت‌تر شدن اوضاع، بودجه‌هایشان کاهش می‌یابد. مدیری را می‌بینید که

چون نتوانسته همکاران خود را در چارچوب کمک به سازمان به سوی سودرسانی حفظ کند، در بدترین شرایط ممکن است مجبور به کاهش بودجه‌های شرکت شود. در چنین شرایطی، اولین ضربه متوجه مدیران بخش آموزش، مدیران بخش توسعه محصولات جدید، مدیر تبلیغات و مدیر روابط عمومی و سایر کارمندان می‌شود. این اتفاق بدون دلیل روی می‌دهد که آنها نتوانسته‌اند ارتباط مستقیم شرکت با منافع مالی را

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
جدول ۵- مرور شیوه‌های مدیریت

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

جدول ۶ - مرور میزان سود

چگونه می‌توانم مدیریت را از این مطلب باخبر کنم؟	این اعمال چه تأثیری روی میزان سود شرکت دارد؟	افراد من روزانه چه کارهایی انجام می‌دهند؟

### ۷- تکیه بر مشکلات به جای اهداف

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

ما نقطه مقابل تمرکز روی مشکلات و فراموش کردن اهداف را قوه ابتکار می‌نامیم. وقتی در مشکلات غرق می‌شویم و نتایج را که می‌خواهیم به دست آوریم، نادیده می‌گیریم، این ابتکار عمل در ما از بین می‌رود. قوه ابتکار می‌میرد یا حداقل سرکوب می‌شود. مگر این که توجه خودمان را به هدفمان معطوف کنیم.

ما در ابتدا نباید با غرق شدن در مشکلات و مقابله با این وضعیت انرژی خود را هدر دهیم. بسیاری از مدیران در این شرایط مثل یک شناگر ناشی عمل می‌کنند. اگر شما یک شناگر را در یک قایق بگذارید و او را یک مایل از ساحل دور کنید و سپس او را به درون آب پرت کنید چه کار می‌کند؟ به طور مسلم او سعی می‌کند شنا کند اما از ترس به جای شنا کردن با آب می‌جنگد. هر چقدر خود را بیشتر به این طرف و آن طرف می‌زند و بیشتر با آب می‌جنگد، زودتر انرژی خود را از دست می‌دهد و بالاخره در آب غرق می‌شود. اما اگر یک شناگر حرفه‌ای را در چنین وضعیتی قرار دهید، خواهید دید که او کار متفاوتی انجام می‌دهد. ابتدا

او آرام می‌گیرد و روی آب شناور می‌شود یا روی آب می‌ایستد. این شناگر ماهر برای نگهداشتن خود در آب از محیط و شرایط استفاده می‌کند. سپس یک قسمت از ساحل را انتخاب کرده و بعد در یک فرصت مناسب هدف خود را در ساحل همواره جلوی نظرش قرار می‌دهد و به طرف آن شنا می‌کند. در طی این حوادث، این شناگر ماهر از آب یا محیط به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به نتیجه مطلوب استفاده می‌کند. هرگاه ما هدف خود را رها کنیم، غرق خواهیم شد، زیرا قوه ابتکار خود را از دست می‌دهیم.

«هیچ چیز خطرناک‌تر از این فکر نیست که تنها یک پاسخ و راه صحیح برای کارها وجود دارد.» با مرور مشکلات خود و مشخص کردن اهداف واقعی خویش، از جدول زیر برای تبدیل چراها به چگونگی‌ها استفاده کنید.

### ۸- دوست به جای رئیس

اغلب اوقات مدیران می‌خواهند ساعت‌های متمادی دوست کارمندان باشند، سپس فردابه اداره بیایند و مدیر آنها هم باشند. این یک وضعیت قرار گرفتن در دو راهی برای انتخاب این رفتار و یا آن رفتار است، یعنی شما باید یا دوست باشید یا مدیر. در چنین شرایطی نمی‌توان شخصیت دوگانه موفقی داشت.

براساس تجربه مدیرانی که به خاطر تمایل به دوستی و همزمان رئیس کارمندان خود بودن مشکلات



اما برای مدیری که سعی می‌کند با افراد مانند دوست رفتار کند و نه رئیس چه اتفاقی می‌افتد؟ پاسخ این است که او نمی‌تواند مدیریت کند. زیرا ممکن است شیوه‌های مختلفی اجراء شود. اما اکثر اوقات هیچ مدیریتی رخ نمی‌دهد.

یک مدیر هیچ‌گاه نباید نقش پدر یا مادر، دوست یا روان‌پزشک را ایفا کند. این نقش‌ها متعلق به دیگران هستند. وظیفه یک رئیس مدیریت بر زندگی کاری یک کارمند است و نه بیشتر. وقتی مدیران مسؤول رفتارها و یا کارهای کارمندان می‌شوند از وظایف و محدودیت‌های شغلی یک مدیر فراتر می‌روند و مسؤولیت آن افراد را به عهده می‌گیرند.

هیچ کس تا به حال نگفته که مدیریت کار ساده‌ای است. اگر این طور بود هر کسی می‌توانست این کار را انجام دهد و مدیر بیشتر از سایر کارمندان حقوق نمی‌گرفت. مدیران نه تنها بایستی تصمیم‌های سختی درباره کارمندان بگیرند. بلکه باید تصمیم‌های مشکلی بگیرند که نظم و اصول شخصی و گاهی اوقات خانواده آنها را تحت تأثیر قرار دهد. شما از گرفتن چه نوع تصمیم‌های مدیریتی خودداری می‌کنید؟

این اقدام مشکل را در جدول شماره ۸ فهرست‌بندی

زیادی دارند افرادی هستند که پس از طی مدارج اداری، به موقعیتی رسیده که باید حالا مدیر افرادی باشند که روزی هم‌رتبه آنها بوده‌اند. ترکیب یک رابطه رئیس و مرئوسی با دوستان قدیمی اغلب برای آنها یک مشکل سخت و دشوار است.

مدیران موفق این موضوع را برای خود حل می‌کنند در واقع با هریک از دوستان قدیمی خود در خلوت می‌نشینند و به او می‌گویند:

«یادت می‌آید روزی می‌گفتیم یک مدیر خوب چه باید بکند و چه نباید؟ خوب وقتی من شنیدم برای این پست انتخاب شده‌ام، هر نکته‌ای را که یادم می‌آید

نوشتم و متن روی میز است به خودم قول داده‌ام که حداقل هفته‌ای یک بار آن را مرور کنم. از آنجایی که روابط کاری ما تغییر کرده است، امیدوارم باعث بهتر شدن هر دو نفر ما شود. من به عنوان یک مدیر

می‌خواهم حمایت لازم را از شما انجام دهم. در عوض از شما می‌خواهم که کارایی لازم را داشته باشی.

بدین شکل مدیر دست خود را باز می‌کند و بدون استثناء تمام دوستان قدیمی او از دیدگاهی که مدیر جدید برای آنها مطرح کرده احساس راحتی و تحسین می‌کنند.

**عدم استفاده از استعدادهای بالقوه افراد زیر دست یک اشتباه مهلک است.**

جدول ۷- مرور مشکلات - اهداف

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

جدول ۸ - مرور کانون مشکلات مدیریت

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

شده با استاندارد واقعی که توسط مدیریت بیان می‌شود هماهنگ باشد می‌تواند در افراد سازمان ایجاد غرور کند تنها وقتی استانداردها تأثیر مطلوب را بر عملکرد کارکنان دارند که مدیری آنچه را که فراگرفته اعمال کند. نمی‌توان عباراتی را گفت و کار دیگری انجام داد. الزاماً می‌توان عملکرد افراد را از روی چهار زمینه اصلی سنجید: کمیت، کیفیت، عامل وقت و هزینه. به منظور ایجاد افزایش اعتماد به نفس کارمندان از استانداردها می‌توان به عنوان امتیازی برای رفع فشارهای وارده بر مدیر استفاده کرد. اگر این معیارها به درستی به کار گرفته شوند هر گونه نظریه‌های شخصی را از تصمیم‌های دشوار مدیریتی برمی‌دارند.

ما باید استانداردها را پیمانی بین شرکت و کارمندان بدانیم. توافق و قراردادهای بسیاری برای کارمندان وجود دارد اما قرارداد مانند گذشته به معنای موافقت‌نامه‌ای است که پایه تفاهم، وفاداری خوب و تعهد دو جانبه است که امروزه ما این توافق‌نامه‌ها را یک پیمان می‌نامیم. پیمان به مراتب بهتر از چیزی است که ما آن را قرارداد می‌دانیم. در این پیمان‌ها شرکت ضمانت می‌کند که کارمند طبق توافق با استانداردهای موجود، از یک محیط کاری خوب و فرصت‌های شغلی موجود در آن لذت ببرد. در عوض این کارمند هم استانداردهای موجود را حفظ می‌کند تا از سودی که این استانداردها به دنبال دارند بهره‌مند شود.

یک شرکت با تدبیر، کتاب قانون خود را در اختیار مشاوران روابط عمومی قرار می‌دهد و از آنها

کند. آنها را بررسی کنید و عواقب انجام ندادن وظایف مورد انتظار یک مدیر را دریابید.

۹- ناتوانی در ایجاد استانداردها

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

افرادی که چنین تعریف منفی از این کلمه دارند، یکی از عوامل مهم برای دست یافتن به یک شرکت با مدیریت خوب را به درستی درک نمی‌کنند. هر یک از ما صرف نظر از طبقه اقتصادی و اجتماعی یک سری اصول خاصی داریم که ما را از هم ردیف‌های خود جدا می‌کند و یک غرور شخصی در ما ایجاد می‌کند. چه کسی این استانداردها را ایجاد می‌کند؟

یک شرکت موفق در بخش اداری سیاست‌هایی دارد که البته توسط مدیریت وضع و اجراء می‌شود زیرا اگر مدیران از انجام چنین سیاست‌هایی سرباززنند، کارمندان نیز از آنها پیروی کرده و در آخر حاصل کار کمتر از حد مطلوب خواهد شد.

اگر استانداردها به درستی اجراء شوند، کارمندان درخواهند یافت که به طور دقیق با چه افرادی سروکار دارند. راحتی و اطمینان در نتیجه اجراء درست استانداردها بدست می‌آید. اگر این استانداردها اعلام

حفظ یا افزایش بهره‌وری کارمندان استفاده کند.

اعمال پیش زمینه: این فعالیت‌ها قبل از عملکرد واقعی کارمندان روی می‌دهد و به عنوان راهنما یا استانداردهایی برای ارزیابی رفتار آینده کارمند به کار می‌روند و اساس فعالیت افراد را تشکیل می‌دهند. برای نمونه شرح کار، آموزش، سیاست‌ها، اهداف یا دیگر اعمال کارمندان را می‌توان مثال زد.

عمل یا عملکرد: عملکرد را می‌توان آنچه یک کارمند ابراز می‌دارد و یا انجام می‌دهد بیان کرد. ما عملکرد را در جریان کار می‌بینیم، مانند تایپ یک نامه، فروش یک کالا، تزریق کردن، خرد کردن یک چک یا به کار

فرد موفق عادت انجام کارهایی را که افراد ناموفق انجام نمی‌دهند، در خود افزایش داده است.

انداختن دستگاه‌ها.

نتایج، این نتایج را می‌توان دستاورد کار دانست که خود باعث می‌شود کارمند آن عمل را تکرار کند، آن را اصلاح کند و یا بعضی مواقع آن را دیگر ادامه ندهد. به مثال زیر توجه کنید:

اگر یک مدیر در انتخاب کارمند خود اشتباه نکند تنها سه دلیل باقی می‌ماند که چرا این شخص کار خود

می‌خواهد که عبارت‌های موجود در آن را به دقت بررسی کنند. آیا استانداردها با عبارات مثبت بیان شده‌اند؟ آیا منافع هر استاندارد عنوان شده است؟ آیا نوشته‌ها واضح و خوانا هستند؟ پاسخ هر یک از این سؤال‌ها باید تنها یک آری باشد. از جدول شماره ۹ به عنوان راهنما استفاده کنید.

۱- عدم موفقیت در آموزش به کارکنان

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

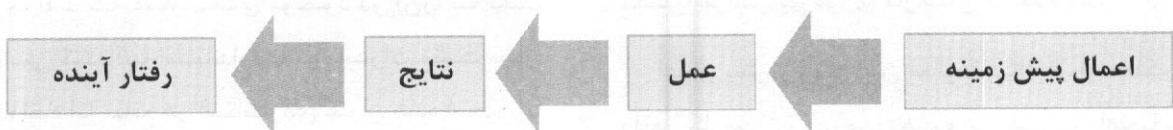
۱- از سوق دادن افراد از سطح ابتدایی به عملکرد در سطح استانداردهای حداقل یا بالاتر از آن.

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

تنها مدیران ناآگاه هستند که سعی دارند فعالیت یا عملکرد کارمندان را از آنچه متأثر از انجام عمل است و ما آن را اعمال پیش‌زمینه می‌نامیم، و عواقبی که به دنبال کارایی آنهاست و ما آن را نتایج می‌نامیم، جدا کنند. در عوض این مدیر می‌خواهد از این اعمال برای

جدول ۹ - ارزیابی استانداردها

شیوه وضع استانداردها	زمینه‌هایی که باید استانداردها را در آنها وضع کرد
کمیت کیفیت وقت هزینه	
کمیت کیفیت وقت هزینه	



اعمال پیش زمینه

عمل

نتایج

رفتار آینده

را درست انجام نمی‌دهد. این دلیل به شما، من و هر کسی که تحت نظارت ما مدیران است، مربوط می‌شود.

کارمند نمی‌داند که شغل موردنظر او چیست؟

این شخص نمی‌داند چگونه آن کار را انجام دهد.

کسی یا چیزی باعث می‌شود، او نخواهد یا نتواند کار موردنظر را به درستی انجام دهد.

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

#### شرح شغل

وقتی کارمندان شرکتی را می‌بینیم که از ما برای افزایش بهره‌وری خود مشاوره می‌خواهند، اغلب فکر می‌کنیم آن کارمندان با التماس می‌گویند: «من گودال شما را می‌کنم، اما فقط بگویید به چه پهنا، چه عمقی، چه طولی و چه جهتی؟»

هرگاه می‌شنوم مدیری مشکلات را به کارمندی ربط می‌دهد که وظایفی را نتوانسته انجام دهد، از او می‌پرسم «چه زمانی با این کارمند برای کار مصاحبه کردی؟ آیا کتاب شرح وظایف را به او داده‌ای؟»

تهیه کتابچه شرح وظایف مشاغل به کنترل راحت سازمان او کمک می‌کند:

این کتابچه شرح وظایف را به کارمندان می‌گوید: دقیقاً از او چه انتظاری دارید.

این کتابچه شرح وظایف دقیقاً به شما نیز می‌گوید: از کارمند چه انتظاراتی دارید.

معمولاً توصیه می‌گردد وقتی فرد جدیدی به کارکنان اضافه می‌گردد، از او انتظار فکر کردن نداشته

باشید بلکه او را برای کاری که باید انجام دهد استخدام کنید. البته او باید برای خود صاحب فکر باشد. با این کار به او یاد می‌دهید که چه طرز فکری دارید. توصیه‌های خود را در عمل نشان دهید:

بعد از این که مطمئن شدیم کارمند ما می‌داند که وظیفه‌اش چیست و چه فعالیت‌هایی را باید انجام دهد تا کار را با موفقیت به پایان ببرد، قدم منطقی بعدی برای رسیدن به سطح عملکرد مطلوب (PAR) را با روش آموزشی بر می‌داریم.

متأسفانه اکثر ما در کار مدیریت، وظیفه آموزشی خود را نادیده می‌گیریم. این غفلت به چهار دلیل عمده روی می‌دهد.

ما خیال می‌کنیم افراد وقتی به ما ملحق می‌شوند مهارت‌های لازم را دارند.

هیچ‌کس یک مدیر را آموزش نداده او به خاطر نظم و استعداد شخصی تا این حد ارتقاء یافته است.

ما نمی‌دانیم چه موردی برای اصلاح کردن رفتار و شکوفا کردن مهارت‌ها لازم است.

در شرکت‌های بزرگی که قسمت آموزش وجود دارد، مدیران اغلب فکر می‌کنند که وظیفه آموزش کارمندان با این بخش‌ها و سازمان‌های آموزشی است نه به عهده آنها.

#### تعلیم و تربیت

فراهم کردن علم، هدف تعلیم است. تربیت، علم و اطلاعات در اختیار افراد قرار نمی‌دهد. بلکه از این علم به عنوان وسیله استفاده می‌کند. هدف یک برنامه تربیتی یا آموزشی عمل است. تربیت باید سازمان‌یافته‌تر از

**همکاران:** همکار، زندگی را برای یک تازه وارد سخت می‌کند، به خصوص اگر گروه کوچکی از افراد ناهمگون درون نیروی کاری باشند.

**خانواده:** مانع مشکل‌ساز بعدی ممکن است در خانه به انتظار فرد نشسته باشد.

**دوستان:** افرادی که کارمند رابطه بسیار نزدیک با آنها دارد، می‌توانند افراد هم‌رده تمایل شخص را برای انجام کار کاهش دهند.

**مشتریان:** برای افرادی که در کار فروش و سرویس هستند، این دسته از مشتریان و ارباب‌رجوع‌ها با کاهش اعتماد به شرکت و محصولاتش، تمایل و توانایی کارمند را برای انجام کار کاهش می‌دهند.

**مدیران:** وقتی ما دچار هر یک از اشتباهات یاد شده می‌شویم میل و توانایی افراد زیردست خود را کم می‌کنیم. پس وظیفه خود را به عنوان یک مدیر انجام دهید و از آموزش افراد خود غافل نشوید. برای مرور این موقعیت از جدول شماره ۱۰ استفاده کنید.

#### ۱۱- نادیده گرفتن بی‌کفایتی کارمندان

وقتی شما به مشخصات یک مدیر واقعاً موفق نگاه می‌کنید، بدون استثناء در می‌یابید که مدیران موفق بی‌کفایتی کارمندان را نادیده نمی‌گیرند. اگر ما با بی‌دقتی دنبال راه آسان باشیم، چقدر راحت می‌توانیم از انجام شدن نامناسب یک کار چشم‌پوشی کنیم، ما به عنوان یک مدیر به چند دلیل در این دام گرفتار می‌شویم:

چون فکر می‌کنیم باید محبوب باشیم به دنبال محبوبیت در اداره می‌گردیم.

زیرا امیدواریم اگر از این مشکل چشم‌پوشی کنیم به خودی خود مشکل حل می‌شود.

برای این که توان یا میل برخورد با دیگران را

تعلیم باشد، زیرا نتیجه یک علم و اطلاعات سازمان‌نیافته ابهام است. افراد توجیه نشده هرگز نمی‌توانند درست کار کنند. بنابراین یک برنامه تربیتی که به خوبی توضیح داده نشده به خودی خود ناموفق می‌ماند.

#### آموزش کلاسی

هر وقت امکان دارد، زمینه‌های اولیه آموزش گروهی را فراهم کنید. زیرا از لحاظ اقتصادی این گونه آموزش‌ها به صرفه‌تر است. اگر شما ۱۰ نفر را در یک گروه قرار دهید به جای ۱۰ ساعت ۱ ساعت از وقت مربی یا مدیریت را برای آنها منظور می‌نمایید. ما بعد از مطالعه فرمول‌های آموزشی درسی این فرمول را پیشنهاد می‌کنیم؛ کشف، یادگیری و استخراج اطلاعات.

**کشف:** در این مرحله ما باید نیاز به مطالب را در ذهن مخاطب کشف کنیم. مدرسی که بتواند ذهن دانشجو را بخواند، می‌تواند دانشجویان بیشتری داشته باشد.

**یادگیری:** اگر مربی به درستی ذهن دانشجویان را بخواند، این مرحله می‌تواند به یادگیری منتهی شود.

**استخراج اطلاعات:** مرحله استخراج آگاهی‌ها بدین منظور طراحی شده تا تجربیات علمی را در اختیار کارآموز قرار دهد، که این کار باعث شرکت بیشتر کارآموزان می‌شود. رایج‌ترین شیوه‌ای که در این جامعه مورد استفاده قرار می‌گیرد، شیوه تمرین، نقش بازی کردن و مطالعه مثال‌ها و موردهاست. مرحله استخراج اطلاعات بستری را برای تلاش‌های افراد بی‌تجربه فراهم می‌کند تا بتوانند به درستی فعالیت کنند.

#### دخالت در میل و توانایی

پنج گروه از افراد هستند که تمایل فرد را برای تولید از بین می‌برند:

همکاران، خانواده، دوستان، مشتریان، مدیران.

جدول ۱۰ - مرور آموزش

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

نداریم.

از جدول شماره ۱۱ برای مشخص کردن وضعیت افرادی که باید با آنها برخورد کنید استفاده نمایید. شیوه‌هایی که در اینجا یاد گرفته‌اید به شما کمک می‌کند که به طور مؤثر وضعیت را اصلاح کنید.

برخورد مثبت نیازمند این است که مدیر به سرعت قبل از بیشتر شدن مشکل، واکنش نشان دهد. وقتی برای اولین بار خطایی را در کارمند دیدید، که ممکن است در آینده به یک مشکل جدی تبدیل شود، به سرعت آن را در لیست کارهایی که باید انجام دهید منظور نمایید و خیلی فوری با آن برخورد کنید.

۱۲- قدردانی صرف از کارمندان برجسته

اگر شما همه افراد برجسته را در بخش صنعت خود به کار بگیرید و آنها را برای شرکت خود استخدام کنید، در پایان سال تنها یک نفر مقام درجه اول را به خود اختصاص می‌دهد. تمام شرکت‌های سودآور تجربیات خود را بر پایه کارمندان متوسط قابل اعتماد و خوب همراه با تعدد اندکی کارمندان برجسته بنا می‌سازند. شما چه با بخش فروش سروکار داشته باشید و چه بخش روابط عمومی یا حسابداری، اگر عملکرد افراد خود را اندازه‌گیری کنید، به حقیقت این گفته پی خواهید برد.

- تنبیه هدف نیست.
- هرگز با عصبانیت با کارمندان برخورد ننمایید.
- بلافاصله برخورد کنید.
- در خلوت با شخص خاطی برخورد کنید.
- دقیق باشید.
- از اطلاعات استفاده کنید.
- واضح سخن بگویید.
- تغییر رفتار ایجاد کنید.
- تقویت رفتار را پی‌گیری کنید.

با این وجود در یک شرکت نمونه همه قدردانی‌های شرکت برای تعداد خاصی از فوق ستارگان برجسته است. اکنون تولیدکنندگان متوسطی که برای سوددهی شرکت اصل کار را انجام می‌دهند چه می‌شوند؟ آنها

جدول ۱۱ - راهنمای چگونگی برخورد با کارمند

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

می‌گذرند؟ حقیقت این است که همه به احترام از طرف کارفرما نیاز دارند. قدردانی و احترام غذای روح هستند. هر شرکتی که به خوبی اداره شود، فرصت جوابگویی به تمام نیازها را برای کارمندان فراهم می‌کند.

افراد شما چه فرصت‌هایی دارند تا مورد قدردانی قرار گیرند؟ چه فرصت‌های جدیدی شما می‌توانید ایجاد کنید؟ این فرصت‌ها را در جدول شماره ۱۲ لیست نمایید، آنها را به کار گیرید و سپس تسریع در میزان بهره‌وری را به چشم خواهید دید.

دوری از اشتباه مهلک ۱۲ آسان است. تنها کاری که باید انجام دهید، اعتبار به افراد در هنگام لزوم است. مثل امروز و همین‌طور دادن اعتبار به هر کارمند هنگامی که اهداف جدیدی را دنبال می‌کند و یا با آنها روبه‌رو می‌شود.

### ۱۳- سعی در تحت نفوذ قرار دادن دیگران

اساس یک مدیریت موفق می‌تواند موارد ذیل باشد:

- ۱- مدیریت هنر نیل به اهداف از پیش تعیین شده از طریق یا به وسیله دیگران است.
- ۲- هدف مدیریت برنامه‌ریزی برای ادامه کار حتی در زمان عدم حضور مدیران است.
- ۳- سودآوری برای ادامه کار، خدمات به مشتریان و

همه به حد نصاب سودآوری می‌رسند اما در اکثر موارد به جای این که به عنوان برنده با آنها رفتار شود هیچ‌کس قدر آنها را نمی‌داند.

وقتی شرکتی به افراد تنبل برابر سودمندترین افرادش حقوق می‌دهد باعث رکود فعالیت آنها می‌شود. عزت نفس آنها را از بین می‌برد و باعث مرگ بهره‌وری می‌شود. وقتی همه افراد حقوق یکسان داشته باشند، آنها به سرعت بی‌حال و کسل می‌شوند. وقتی درک شخصی افراد را به سوی هدفشان سوق دهد، مدیریت به بهترین نحو عمل کرده است. هر یک از افراد در هر ماه باید به خاطر دست یافتن به اهدافشان مورد قدردانی قرار گیرند. جایزه تقریباً می‌تواند هر چیزی محسوب شود البته تا جایی که در حوزه سیاست‌های شرکت بگنجد اما باید شخصی، به موقع و پیوسته باشد. هیچ‌گاه اهداف خود را براساس آنچه کارمندان ادعای انجامش را دارند، تعیین نکنید. اگر هر سازمانی دستاوردهایی که رقابت را دنبال کند، مشاهده خواهد کرد که به طور مسلم در اثر این رقابت میزان تولید بالا می‌رود.

افرادی که برای کسب قدرت مدیران می‌کوشند و بسیاری از آنها تشنه آن هستند. اما هر فردی به موردی اساسی نیز از سوی مدیران نیاز دارد. حال این حقیقت ساده چیست که همه مدیران باید بدانند اما از آن

جدول ۱۲ - مرور قدردانی

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

تعهد کارکنان.

راه دیگر تغییر افکار استفاده از دانش، ایده‌ها، تعلیم و آموزش است که نسبت به تغییر شرایط یا محیط تأثیرات بلند مدتی دارند. زیرا ایده‌ای که ریشه گرفته است پایدار می‌ماند. گفتیم که مدیریت یک کار فکری است نه عملی و مدیر باید درباره افراش فکر کند. هر مدیری نقش فروشنده‌ای را دارد که آتیه‌اش افراد تحت نظارت او هستند. در تاریخ تمام صنایع ما تنها به سه شیوه: «ترس، پاداش و اعتمادسازی» برای ترغیب کارکنان، به تولید بیشتر دست یافته‌ایم. در اکثر قسمت‌ها اغلب دو عامل «ترس و پاداش» مورد استفاده قرار گرفته‌اند که بیشتر نتیجه عکس داشته است، زیرا باعث اعتمادسازی با شیوه ترس و پاداش از نظر تحت نفوذ و تسلط قرار دادن کارمندان فرق می‌کنند. الزاماً هر تلاش مدیریتی در یکی از این دو مقوله جای می‌گیرد:

تحت نفوذ قرار دادن یا سازندگی؛ افرادی که دیگران را تحت نفوذ قرار می‌دهند بسیار بیشتر از افراد سازنده هستند. البته تحت تسلط گرفتن جزئی از طبیعت انسان است. تحت نفوذ قرار دادن دیگران با استفاده از ایجاد ترس یا تشویق باعث بروز نتایج فوری می‌شود که البته با مشکلات بلند مدتی همراه است. تنها راهی که برای

۴- افراد بر مبنای عادات رفتاری خود، موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند.

۵- پاسخ به دو پرسش اساسی کارکنان:

الف) فرصت‌های موفقیت من چیست؟

ب) برای کسب اعتماد به نفس

در کجا می‌توانم اعتبار و

ارزش به دست آورم؟

۶- ترغیب افراد به رفتار درست.

۷- کارکردن بر روی عملکرد و

از آن مهمتر الگوهای فکری.

۸- مدیریت کاری است فکری نه عملی.

تغییر طرز فکرها

ما به عنوان یک مدیر می‌توانیم طرز فکر افرادمان را تغییر دهیم. نظرات و طرز فکرها با تغییر شرایط متحول می‌شوند.

از آن جایی که وقتی محیط هر انسانی تغییر می‌کند طرز فکر او نیز متأثر از آن عوض می‌شود، به عنوان یک قاعده کلی، هر عملی که در محیط کارمندان از شما سربرزند، روی افکار آنها تأثیر می‌گذارد. بخش مشکل ساز تلاش برای تغییر طرز فکرها این است که تغییرات مذکور مدت زیادی به طول نمی‌انجامد.



## جدول ۱۳ - مرور اعتمادسازی

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

۲- آیا باعث اطمینان مردم به محصولات و خدمات ما می‌شود؟

۳- آیا باعث اطمینان مردم به شرکت می‌شود؟

اینها سؤال‌هایی هستند که کارفرماها باید از خود بپرسند. آنها همچنین سعی می‌کنند با اعتمادسازی در دیگران یا تحت نفوذ قرار دادن آنها به مسائلی بپردازند که در جدول ۱۳ فهرست آنها آمده است.

اگر هر ایده‌ای به هر ترتیب اطمینان را در این سیستم کم نماید ایده بدی است. پس، از این روش استفاده نکنید. به دنبال دیدگاهی باشید که در این سه زمینه فوق ایجاد اطمینان کند.

منبع:

۱۳ اشتباه مهلك مديران، نویسنده: دابلیو. استون بران، ترجمه لغیا موسایی، انتشارات نسل نواندیش

دوری از نفوذ بر دیگران وجود دارد، تشخیص خط فکری است که قبل از آن ایجاد می‌شود. اعمال مدیران مانند فروشندگان دقیقاً ناشی از الگوهای فکری آنهاست.

کسی که اعتمادسازی می‌کند تشخیص می‌دهد اگر افراد در سطح مطلوب کار نمی‌کنند، به این دلیل نیست که نمی‌خواهند موفق شوند. او می‌داند که عدم اطمینان باعث کاهش کارایی می‌شود. بهره‌وری منعکس کننده اطمینان افراد به خود، مؤسسه، و محصولات خدماتی است که ارائه می‌دهند. استفاده از انگیزه ترس و پاداش این خصوصیات ضروری را در افراد از بین می‌برد.

شیوه‌هایی را که تا به حال استفاده کرده‌اید در جدول ۱۳ مرور کنید. هر وقت شما ایده‌ای طرح می‌نمایید که احساس می‌کنید شما را در حفظ بودجه تعیین شده به رسیدن به سوددهی لازم و دست‌یافتن به هدف خود کمک می‌کند، این سؤال‌ها را از خودتان بپرسید:

۱- آیا این طرح باعث ایجاد و اطمینان در کارکنان

من می‌شود؟