

اعتماد، اساس و بن‌مایه اداره سازمان!

کتاب‌های طلایی مدیریت منابع انسانی

زمانی ما به کسی اعتماد می‌کنیم که او را راستگو، درست‌گزار، قابل اتکا و قابل پیش‌بینی بدانیم، ما همچنین فرض می‌کنیم که شخص مورد نظر از اعتماد ما سوءاستفاده نمی‌کند. اعتماد اساس و بن‌مایه مدیریت است، زیرا شما قادر به هدایت و اداره کسانی که به شما اعتماد ندارند نیستید.

بخشی از وظیفه مدیران در گذشته و در حال حاضر، کار با کارکنان برای پیدا کردن مسائل و حل آنها است، ولی دسترسی مدیران به دانش و تفکر خلاقانه مورد نیاز برای حل مسائل در گروهی مقدار اعتماد کارکنان به آنها می‌باشد. اعتماد مردم به کارکنان و قابل اعتماد بودن او تامین‌کننده دسترسی مدیر به دانش و همکاری کارکنان است.

زمانی که کارکنان به یک مدیر اعتماد می‌کنند، حاضر به پذیرش صدمات ناشی از اقدامات او می‌باشند. احتمال حرف‌شویی یا پیروی کارکنان از کسی که او را متقلب می‌بندارند یا سوءاستفاده از او خودشان را امکان‌پذیر می‌دانند، خیلی ضعیف است.

در دوران تحول و ناپایداری - که خصیصه بیشتر محیط‌های کاری امروزی است - افراد برای دریافت رهنمود و هدایت شدن به روابط شخصی روی می‌آورند و کیفیت این روابط به‌طور عمده به وسیله سطح اعتماد و اطمینان آنها تقسیم می‌شود. علاوه بر این، روش‌های مدیریتی امروزی نظیر تفویض اختیار و استفاده از گروه‌های کاری نیازمند وجود اعتماد متقابل می‌باشد.

شما به عنوان یک مدیر چگونه اعتماد کارکنان را به خود جلب می‌کنید؟

این کار ساده‌ای نیست، ولی طبق یافته‌های مطالعات انجام شده، اقدامات زیر می‌تواند به شما در راه ایجاد روابط اعتمادآمیز کمک کند.

پاز باشیید: بی‌اعتمادی به همان میزان که ناشی از دانسته‌های افراد است، وابسته به نادانسته‌های آنها هم می‌باشد. افراد را در جریان امور قرار دهید. معیارهای اتخاذ تصمیم را به روشی بر همه اطلاع دهید، منطق تصمیمات خود را بیان کنید، در مورد مسائل صادق باشید و اطلاعات مناسب را کاملاً در اختیار کارکنان خود قرار دهید.

منصف باشیید: 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 جایی که لازم است امتیاز بدهید، در ارزیابی عملکردها بی‌طرف و بی‌غرض باشید و به چگونگی برداشت و تلقی دیگران در مورد رعایت انصاف از طرف شما در توزیع جوایز و پاداش‌ها توجه داشته باشید.

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. چنانچه مسائل خود را با دیگران در میان بگذارید، آنها شما را به عنوان موجوداتی انسانی و واقعی در نظر می‌گیرند. مقدار تحمل انسان‌ها به شنیدن چیزهایی که دوست ندارند بشنوند معمولاً بیشتر از این است که متوجه شوند مدیرشان به آنها دروغ گفته است.

ثبات و پایداری نشان دهید: مردم قابل‌پیش‌بینی بودن را دوست دارند. بی‌اعتمادی ناشی از ندانستن چیزهای قابل‌انتظار است. اجازه دهید تا عقاید و ارزش‌های اصلی مورد اعتقادتان اعمال شما را هدایت کنند. این کار موجب افزایش ثبات و پایداری شده و اعتماد به وجود می‌آورد.

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 باشیید: 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.

به نظر شما تجربه مهم است؟

اشتباه می‌کنید، این طور نیست! بیشتر ما این مفهوم ظاهراً بدیهی را که تجربه یک جزء ارزشمند و بلکه لازم برای مدیریت کارآمد است پذیرفته‌ایم، ولی در اینجا یک خیر جالب و شگفت‌انگیز برای شما داریم: شواهد حاکی از این است که تجربه به خودی خود تاثیری در کارایی مدیریت ندارد. بعضی از مدیران بی‌تجربه به نحو فوق‌العاده‌ای موفق بوده‌اند، در حالی که بسیاری از مدیران مجرب نیز با شکست‌های فوق‌العاده‌ای روبه‌رو شده‌اند.

تصور بدیهی ما این است که تجربه از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری برای افراد موجب بهبود مهارت‌های مدیریت آنها در محیط کار می‌شود. به نظر می‌رسد که باید در اینجا به دو مسأله توجه کنیم. نخست اینکه تجربه مفید کاری با دوران اشتغال به کار در یک شغل تفاوت دارد. دوم، اینکه تفاوت بین موقعیت‌های مختلف و تنوع موقعیت‌ها قابلیت انتقال تجربه مفید از یک شغل به شغل دیگر را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد.

یکی از گاستی‌های منطقی، ارزشمند بودن تجربه، این است که طول مدت اشتغال فرد به یک شغل را به عنوان معیار اندازه‌گیری تجربه او در آن شغل در نظر می‌گیرند و کاری به کیفیت تجربه حاصله فرد ندارد. این واقعیت که یک نفر ۲۰ سال تجربه دارد و دیگری دو سال، الزاماً به معنای اینکه اولی ۱۰ برابر دومی تجربه مفید دارد نیست، در بیشتر مواقع ۲۰ سال تجربه چیزی بیش از ۲۰ بار تکرار یک سال تجربه نیست! حتی در پیچیده‌ترین مشاغل هم دوران یادگیری واقعی بیش از دو سال طول نمی‌کشد. در این مدت، تقریباً همه موقعیت‌های جدید و منحصر به فرد توسط شاغل تجربه می‌شود؛ بنابراین یکی از نقایص فرضیه وجود ارتباط بین تجربه و کارایی مدیریت، این است که به کیفیت و تنوع تجربه توجه نمی‌کند.

غلاوه‌بر آن، موقعیت‌هایی که در آنها تجربه حاصله به دست آمده به ندرت قابل‌مقایسه با وضعیت‌های جدید است، توجه کردن به تناسب تجربه گذشته با وضعیت شغل جدید از اهمیت حیاتی برخوردار است.

مشاغل با هم فرق دارند، منابع پشتیبالی‌کننده آنها متفاوت‌اند، فرهنگ‌های سازمانی آنها متفاوت‌اند، مشخصات کارکنان زیر دست با هم تفاوت دارند و نظایر آن. یکی از دلایل اصلی عدم‌وجود ارتباط استوار و قدرتمند بین تجربه مدیریت با عملکرد مدیریت بدون شک تنوع و چندگونگی موقعیت‌های مدیریتی است.

در زمان گزینش افراد برای مشاغل ارشد مدیریتی، دقت کنید اهمیت خیلی زیادی برای تجربه متقاضیان قائل نشوید.

تجربه، به خودی خود، معیار خوبی برای قضاوت در مورد کارایی یک مدیر نیست، صرف ده سال سابقه مدیریت قبلی یک نفر هیچ تضمینی برای انتقال تجربه او به شغل جدید به دست نمی‌دهد.

آنچه مهم است و باید مورد توجه قرار گیرد، کیفیت تجربه گذشته فرد و تناسب آن تجربه با موقعیت جدیدی است که مدیر موردنظر باید با آن روبه‌رو شود.