

بزرگترین اصل مدیریت در دنیا

بزرگترین اصل مدیریت در دنیا

از مقدمه مترجم (دکتر ایران نژاد)

کتاب حاضر، هم برای استادان رشته مدیریت، هم برای دانشجویان و به ویژه برای همه کسانی که مدیر هستند یا کار گروهی انجام می دهند، لکن به دانشگاه نرفته یا در رشته ای غیر از مدیریت تحصیل کرده اند، می تواند بسیار مفید و موثر واقع شود.

ما نیاز داریم که ابتدا از مدیریت آغاز کنیم. علت عمده مسایل سازمانی را باید در «ضعف مدیریت» جستجو کرد. همه مشکلات، همه مسایل و گرفتاریها و علت اساسی همه توسعه نیافتگیها در همین جا است. «بزرگترین اصل مدیریت در دنیا» برای اداره یک خانه، مدرسه، بیمارستان، شرکت، سازمان دولتی یا هر مو سسه ای که در آن انسانها برای کارگرد هم می آیند، به منظور ایجاد تغییر به طور یکسان کاربرد دارد. با بکار گرفتن این اصل، در چار چوب ارزشهای کشور خودمان، در سازمانها تغییر بنیادی ایجاد خواهد شد. برای صعود به بالاترین موقعیت باید در اداره امور سازمانهایمان و افرادی که در

آنها کار می کنند، دگرگونی اساسی ایجاد کنیم

البته مدیریت تنها علم نیست ؛ هم علم است و هم هنر .تا آنجا که به دانستن مربوط می شود، علم است.و آنجا که با توانستن سر و کار دارد،هنر است.مدیریت می تواند به شما فقط بوم نقاشی ،قلم مو،سه پایه نقاشی ،جعبه رنگ و چند درس نقاشی بدهد.این شما هستید که ممکن است از اینها شاهکار بوجود آورید.از جنبه هنر بودن ،مدیریت هنر همه هنرها است؛ زیرا که نظام بخش استعدادها است.

با مطالعه این کتاب،اطلاعات جامع و نکات ذیقیمتی در اختیار شما خواننده گرامی قرار می گیرد.با خواندن و بکار بستن مطالب کتاب می توانید در سازمانی که به کار اشتغال دارید،تحول ایجاد کنید.

از نویسنده اصلی کتاب

یافتم !بعد از بیست سال مطالعه ،مشاوره و تالیف درباره سازمانها ،و کار کردن در سازمانها،بزرگترین اصل مدیریت در دنیا را کشف کردم و آن به قدری ساده است و روشن ،که تقریبا به توصیف در نمی آید.در عین حال یک اصل اساسی است که بیشتر سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی ما،آن را نادیده گرفته اند.در این کتاب کوچک،بزرگترین اصل مدیریت را به شما یاد می دهم و برنامه کاملی ارائه می کنم که نشان می دهد چگونه این اصل را بکار ببرید تا افراد ، و خودتان را اداره کنید.

کوچکی و سادگی کتاب نباید سبب شود که آن را دست کم بگیرید.وقت طلاست و شما کارهای مهمتری بایستی انجام دهید و وقت آنرا ندارید.که به مطالعه رسالات مفصل درباره مدیریت بپردازید.شما به کمک های سریع ،مشخص و عملی بر پایه تحقیقات

اساسی نیاز دارید. بزرگترین اصل مدیریت همه اینها را در اختیار شما قرار می دهد و به زودی در می یابید که این کار عملی است.

وقتی می گویم که این اصل ساده (اما غالباً نادیده گرفته شده) بزرگترین رمز موفقیت مدیریت است، اغراق نمی کنم. با وجود اینکه کتاب حاضر روی دنیای بازرگانی تاکید دارد، بزرگترین اصل مدیریت، برای اداره یک خانه، مدرسه، کلیسا، بیمارستان، سازمان دولتی یا هر موسسه ای که در آن آدمها برای کارگرد هم می آیند، به طور یکسان قابل اعمال می باشد. هیچ اصل دیگری برای انجام کارها به قدرت جهان شمول این اصل نیست.

و قتیکه از رئیس کارگزینی اداره بهداشت شهر «نیویورک» سؤال شد که آیا به زنده شدن دوباره مردگان معتقد است یا خیر، جواب داد: «بی تردید اعتقاد دارم. من هر روز ساعت پنج بعد از ظهر زمانی که کارکنان، مرده به خانه بر می گردند، شاهد این موضوع هستم.»

مفهوم پیام روشن است. سازمانهای آمریکایی نیاز دارند که هر چه زودتر نتایج بهتری بدست آورند. عدم کارآیی و اسراف بیداد می کند. رقبای خارجی ما نفسی به راحت می کشند. ما چاره ای جز این نداریم که راههایی را برای انجام کار دسته جمعی کارآمدتر، پیدا کنیم و یا به زندگی فقیرانه ای راضی شویم.

آینده ما درخشان است و ظرفیت بالقوه ما برای توفیق اقتصادی نا محدود است. لکن برای صعود به بالاترین موقعیت باید در اداره امور بیشتر سازمانهایمان و افرادی که در آنها کار می کنند دگرگونی بنیادی ایجاد کنیم و این تغییر، موضوع کتاب حاضر است.

هر ساله میلیونها جوان از مدارس ما فارغ التحصیل می شوند که مهارتهای لازم را برای موفقیت در یک اقتصاد مبتنی بر اطلاعات، ندارند.

سازمانهای بخش عمومی و خصوصی ما بیشتر از هر کشور دیگری به نسبت هر کارگر[یا کارمند]مدیر دارند. معذالک، وقتی سؤال شد که علت عمده مسایل سازمانی آمریکا را نام ببرند، اکثریت مدیران پاسخ دادند: «ضعف مدیریت»

چند سال پیش به این امید که برای بحرانهای پر دامنه مدیریت پاسخهایی پیدا کنم، تحقیقی را شروع کردم. به منظور کسب بینش بیشتر تا آنجا که می توانستم نظرات مختلفی را جمع آوری کردم. مسایل مدیریت، مدیریت زمان و مدیریت ژاپنی را مورد توجه قرار دادم. دوایر کیفیت و کیفیت زندگی کاری را بررسی کردم. راههایی را برای جلب توجه کارگران نسل جوان به کار و کنترل بهره وری کارگران قدیمی مطالعه کردم. روشهای گوناگون را که برای تعیین هدفها، غلبه بر نگرانیها و اضطراب ها، حل مسایل به طور خلاق و کاهش کاغذ بازی و دیوانسالاری بکار می رفت، مرور کردم. آثار محققین معروف، اقتصاددانان، مشاوران و سیاستمداران را خواندم و به سخنان آنان گوش فرا دادم. از اینها یک چیز کاملاً روشن شد: اگر نقطه نظرهای متخصصین و صاحب نظران را به اندازه کافی بخوانید و گوش کنید، به احتمال زیاد کاملاً سر در گم می شوید.

بعضیها درباره پیچیدگی مسایل صحبت می کردند و این امر موجب شد که باور کنم آنها هم مثل من گیج شده‌اند. به عنوان یک استاد دانشگاه، از دیر باز یاد گرفته ام که اگر نمی‌خواهید بفهمید چه دارد می‌گذرد یا نمی‌خواهید که خودتان را درگیر کار کنید، فقط درباره پیچیدگی مسایل داد سخن دهید. این باعث می‌شود که شخص مطلعی بنظر آید و از درگیری و دردرسرها شوید.

گروهی دیگر، دنبال سپر بلا می‌گردند تا کاسه و کوزه را سرش بشکنند. در میان سپرهای بلا، آنهایی که نامشان بیشتر بر سر زبان است عبارتند از سرمایه‌گذاران «وال استریت»، اتحادیه‌های حریص، کارگران تنبل، رقبای خارجی، مدیران ضعیف و البته دولت. این خصلت انسان است که وقتی کارها غلط از آب در می‌آید، دیگران را مقصر بداند، لکن اثبات تقصیر هم مانند صحبت کردن درباره پیچیدگی مسایل، مشکلی را حل نمی‌کند.

عده‌ای دیگر برای برگرداندن امور به مسیر صحیح، اندیشه‌های گوناگون را ارائه می‌کنند. هر یک از اینها در تایید نسخه مورد نظر خودشان یک سلسله تئوریهای اقتصادی، آمارها و مفروضاتی درباره اینکه کار دنیا چگونه است، شاهد می‌آورد و حتی دو نفر هم با هم توافق ندارند. این موضوع مرا به یاد شعر قدیمی درباره فیل و شش نابینا می‌اندازد که هر کدام قسمتی از بدن فیل را لمس می‌کردند. یکی بدن فیل را لمس می‌کرد و می‌گفت که فیل شکل دیوار است. دیگری پای آن را لمس می‌کرد و می‌گفت که فیل یک درخت است. سومی گوش آن را می‌گیرد و می‌گوید که فیل مثل بادبزن است و همین‌طور الی آخر. نتیجه آن است که آن شش نفر با هم به جدال می‌پرداختند در حالی که، در مورد اجزا درست می‌گفتند و در کل، همه در اشتباه بودند.

تمام این لفاظیها، پیچیدگیها و ابهامات موجب شد که احساس ناامیدی کنم. مشکل من، یک مورد حاد از داشتن اطلاعات بیش از حد زیاد بود. لکن بعدا پندی به یادم آمد که یکی از استادانم چند سال پیش به من داده بود:

وقتی که نمی توانید مساله ای را بفهمید به ریشه های آن بر گردید و پاسخ آنرا خواهد یافت. بزرگترین حقایق آن قدر اهمیت دارند که همیشه تازه می مانند.

بخاطر آوردن توصیه استادم، اولین گام مهم در جهت کشف بزرگترین اصل مدیریت بود و سبب گردید که به مساله به طور عینی نگاه کنم و از خودم بپرسم «در بیشتر سازمانهای امروزی ما، نقص اصلی چیست؟» پاسخ ساده بود:

سازمانها بایستی از منابع خودشان بهتر استفاده کنند و برای دستیابی به هدفهایشان بهتر کار کنند. بسیاری از سازمانها کارها را درست انجام نمی دهند و بعضی حتی هیچ کار درستی نمی کنند.

اما این پاسخ به سؤال اساسی دیگری منتج شد: «چرا سازمانها بدین طریق رفتار می کنند؟»

در اوایل چنین بنظر می رسید که به همان جایی که کار را شروع کرده ام، باز گشته ام. اما پند دیگری که آموخته بودم به یادم آمد:

وقتی که خودتان را در یک مساله غرق کرده و به کلی گیج شده اید، فراموشش کنید و توجه تان را به چیز دیگر معطوف سازید. بعدا روزی که هیچ انتظارش را ندارید، پاسخش به ذهنتان خواهد رسید.

این پندی بود که در آن مرحله بیش از هر چیز نیازمندش بودم. از دست و پنجه نرم کردن با مساله خسته شده بودم. در این خیال بودم که «کی می داند؟» «ممکن است موثر واقع

شود. این پند برای «نیوتن»، «داروین» و «ارشمیدس» موثر بوده و ممکن است به درد من هم بخورد.» و به درد خورد. حدود شش ماه بعد آنچه در جستجویش بودم و نمی یافتمش، آشکار شد. «چه اتفاق خوبی! یافتم! همین است! حالا هر چیزی معنی دارد!» وقتی که من حکایت مرد، مار و قورباغه را شنیدم، همه چیز درست شد.

«یوگی برا» فیلسوف بزرگ گفته است: «فقط با تماشا کردن می توان به خیلی چیزها پی برد.» به اطراف محیط کار بنگرید، مطمئناً مواردی از رفتارهای صحیح را که نا دیده گرفته می شود، می یابید.

به انسانها برای رفتار درست پاداش دهید و نتایج صحیح بدست آورید. کوتاهی در اعطای پاداش به رفتار درست، احتمالاً لا منتج به نتیجه غلط می شود. این پیام ساده، بزرگترین اصل مدیریت است. اما آیا در عمل هم به همین سادگی است؟

خواهر روحانی در کلاس مدرسه وابسته به کلیسای محلی مقابل دانش آموزان نوجوان، ایستاده بود. او در حالی که یک سکه یک دلاری در دستش بود گفت: «به دختر یا پسری که بتواند نام بزرگترین مردی را که در این دنیا زیسته است بگوید، این یک دلاری را جایزه می دهم.»

«یک پسر خردسال ایتالیائی گفت: «منظورتان میکل آنژ نیست؟»

خواهر روحانی جواب داد: «خیر»، «میکل آنژ یک هنرمند برجسته بحساب می آمد، لکن بزرگترین مردی که دنیا به خود دیده، نیست.»

یک دختر خردسال یونانی گفت: «آیا ارسطور بود؟»

خواهر روحانی جواب داد: «خیر، ارسطور یک متفکر بزرگ و پدر علم منطق بود اما

بزرگترین مردی که در دنیا زندگی کرده، محسوب نمی شود.»

بالاخره، بعد از چند پاسخ نادرست، یک پسر خردسال یهودی دستش را بلند کرد و

گفت: «می دانم چه کسی بود، او عیسی مسیح بود.»

خواهر روحانی جواب داد: «صحیح است» و فوراً یک دلاری را به او داد.

خواهر روحانی که از پاسخ پسر یهودی قدری شگفت زده شده بود، در زنگ تفریح او را

در زمین ورزش پیدا کرد و پرسید، «ناتان، آیا واقعا اعتقاد داری که عیسی مسیح

بزرگترین مردی است که دنیا بخود دیده است؟»

«ناتان» جواب داد: «البته نه، هر کسی می داند که بزرگترین مرد موسی بود. اما معامله

شوخی بردار نیست.»

نیازی نیست که شما دکتر ای روانشناسی داشته باشید تا بفهمید چرا «ناتان» آن گونه

رفتار کرد. آنچه باید پرسید، فقط این سؤال سحر آمیز است:

«به چه چیز پاداش داده می شود؟»

مدیران، کارگران، معلمان، شاگردان، پزشکان، سیاستمداران و همه ما به گونه ای رفتاری

کنیم که نظام پاداش به ما می آموزد. «ناتان» نظام پاداش را فهمیده بود و مثل هر فرد

معمولی سعی کرد که آن را به نفع خودش بکار بندد. انسانها وقتی بین کار و آنچه به

عنوان پاداش دریافت می دارند رابطه ای نبینند آن طور که باید سعی و تلاش نمی کنند. و

این امر درباره بیش از ۷۵ درصد نیروی کار آمریکایی صادق است. همانگونه که یکی از

مدیران رده میانی می گوید:

چند سال پیش در یافتن که تفاوت بین سخت کوشی و له شدن زیر فشار کار و جدی نگرفتن کار، ۲۰۰۰ دلار در سال (پیش از کسر مالیات) است. بنابراین حالا به جای اینکه هدف من حداکثر ممکن باشد، برای حداقل قابل قبول کار می کنم.

خودداری از تلاش، خودش فی نفسه مساله بزرگی است، اما این فقط جز کوچکی از مشکل بسیار بزرگتری است.

وقتی شمارفتار مورد نیاز را با رفتار پاداش داده شده مقایسه می کنید، یک حقیقت به وضوح هر چه تمامتر روشن می شود: بسیاری از سازمانها و موسسات مملو از «مشوقهای منفی» هستند.

مدیران آمریکایی، در سالهای اخیر دسته دسته به ژاپن مسافرت کرده اند. آنها از علاقه به کار، اشتیاق و تعهد کارگران کارخانه های ژاپنی شگفت زده شده اند و می پرسند: «چرا کارگران ما این طور نیستند؟» وقتی که روشهای اعطای پاداش به کارگران کارخانه های آمریکایی و ژاپنی را مقایسه کنید، پاسخ روشن می شود. یک کارگر کارخانه ژاپنی در یک شرکت بزرگ، شغل مادام العمر تضمین شده دارد و در حدود ۴۰ درصد در آمد سالانه اش بر اساس بهره وری و سود آوری شرکت تعیین می شود. اگر شرکت خوب کار کند، کارکنان را در موفقیتش سهمی داند. چنانچه شرکت ضعیف کار کند، درآمد کارگر کاهش می یابد، لکن اخراج نمی شود. همچنین یک آدمک ماشینی یا کامپیوتر معاش او را تهدید نمی کند. اگر شغل سابقش ماشینی شود، می داند که

آموزش می بیند و به شغل جدید منصوب می شود و باز هم در سود کارخانه سهیم است. بنابراین مشتاق است که راههای جدیدی را برای بهروری بیشتر کارخانه کشف

کند، زیرا او را پولدار تر می کند. به طور خلاصه، کارخانه های ژاپنی بازدهی بالایی دارند زیرا به بهره وری بیشتر پاداش می دهند.

از طرف دیگر؛ بیشتر کارخانه های آمریکا با نظام پاداش دیگری کار می کنند. اولاً یا امنیت شغلی وجود ندارد و یا ناچیز است و در مواقع بحرانی معمولاً کارگران کارخانه جز و اولین افرادی هستند که اخراج می شوند. ثانیاً، به بیشتر کارگران بر مبنای آنچه تولید می شود و به فروش میرسد پرداخت نمی شود، بلکه پرداخت به طور ساعتی است. آیا به آنها پاداش براساس بهره وری اعطا می شود؟ معمولاً خیر. همان طور که ذکر شد، بیشتر کارگران کارخانه مجبورند شکایت کنند، دست به اعتصاب بزنند، فعالیت ضد تولیدی داشته باشند و تهدید کنند تا مشمول افزایش دستمزد قرار گیرند.

به سبب اینکه کارگر آمریکایی فاقد امنیت شغلی است، او به جای اینکه تکنولوژی جدید را سرمایه زندگی کاریش بداند به عنوان تهدید قلمداد می کند. یک کامپیوتر یا آدمک ماشینی جدید، احتمال دارد جای او یا همکارش را در خط تولید بگیرد. لذا هرگز درباره راههای جدید صرفه جویی در نیروی کار نمی اندیشد، زیرا چنین کاری به منزله خودکشی اقتصادی است! مشوقهای او عبارتند از تولید در حداقل تا آنجایی که شغلش را حفظ کند، ایجاد قواعد محدود کننده، خواستن مزایای بیشتر و مقاومت در برابر تغییرات تکنولوژی. چه کسی میتواند او را مقصر بداند؟ نظام پاداش او را به این راه کشانده است.

لازم به توضیح نیست که نظام پاداش ژاپنی نتایج بسیار خوبی به دنبال دارد. به عنوان مثال، در یکی از کارخانه های اتومبیل سازی آمریکا بالغ بر دویست ساعت_نفر وقت لازم است تا یک اتومبیل ساخته شود. کارگران ژاپنی با صد ساعت_نفر همین کار را می کنند و بعضیها اعتقاد دارند که بهتر هم انجام می دهند. در سوئد، مدیران مجبورند در برنامه ریزی برای تولید در حدود ۲۰ درصد کارکنان را غایب محسوب دارند، در حالی که در ژاپن برای این کار حتی کلمه ای هم وجود ندارد.

آنان که ساعات متوالی کار می کنند، گزارشهای طولانی می نویسند و در اکثر کمیته ها خدمت می کنند، بیشتر در معرض دید هستند و احتمال دارد که به آنها بیشتر پاداش داده شود تا کسانی که سؤال می کنند: «اگر لازم نیست چرا باید آنرا انجام؟» مدیر میانی که بودجه را تا آخر به مصرف می رساند، در جلسات طولانی شرکت می کند و صدها گزارش و یادداشت به وجود می آورد، غالباً به عنوان پاداش ترفیع می گیرد، بودجه اش افزایش می یابد و حتی معاونی به او می دهند تا در انبوه کاغذ بازی یاریش دهد. از سوی دیگر، مدیرمیانی دیگری که کاملاً در هزینه ها صرفه جویی می کند، کارش را انجام می دهد و کارهای زاید را به حداقل می رساند، احتمال دارد به عدم پویایی و غیر متعهد بودن متهم شود.

همین که سازمانی به کارکنان ظاهراً مشغول، پاداش دهد، مطمئناً با همین رفتار بیش از پیش روبرو خواهد شد و تراکم کاغذ بازی در فعالیتهای اداری افزایش خواهد یافت و خودشان به صورت هدف در خواهند آمد. گزارشها ماهانه می شود، جلسات به صورت

هفتگی در می آید، مطالب چاپ شده کامپیوتری، روزانه شده و کمیته ها دائمی می شوند. وقت و انرژی گرانبهایی که می تواند صرف نتایج مثبت شود، در فعالیتهای غیر لازم که کمتر هم مورد سؤال قرار می گیرند به هدر می روند. هر کسی از کاغذ بازی شکایت می کند لکن مادام که برای آن پاداش وجود دارد، ادامه می یابد و رشد می کند.

به سازمانهای ما به دقت بنگرید و سؤال سحر آمیز را بپرسید. به آسانی می توان دید که چرا بهترین برنامه ها به انحراف کشانده می شوند. نه، مساله پیچیده نیست و خیلی هم ساده است. این در نتیجه تنبلی کارگران، کارکنان دولت، رقبای خارجی، اتحادیه های حریص یا مدیران نا لایق نیست. این نظام پاداش ما است که ناهنجار است و نیاز به اصلاح دارد. مانند آن ماهیگیر، ما بعضی اوقات به چیزهای غلط و نادرست پاداش می دهیم (مانند پاداش دادن به مار).

دفعه بعد که پی بردن به علت رفتار مردم برایتان دشوار شد، سؤال سحر آمیز را بپرسید و همه چیز به درستی برای شما روشن می شود. وقتی با استفاده از بزرگترین اصل مدیریت نتایج بهتری گرفتید، دومین سؤال سحر آمیز را طرح کنید:

«به چه چیز باید پاداش داده شود؟»

اکنون که معنای بزرگترین اصل مدیریت در دنیا را فهمیدید، برای اینکه اصل مزبور برای شما کار آمد باشد، اولین قدم این است که بدانید به چه چیزی پاداش بدهید و به چه چیزی پاداش ندهید. در این قسمت ده نوع رفتار مهم را که هر مدیری باید به آنها پاداش بدهد و

همچنین ده نوع رفتار نامطلوب را که بیشتر سازمانها به آنها پاداش می دهند، مطالعه خواهید کرد.

۱- به راه حل‌های اساسی به جاری راه حل‌های مقطعی پاداش دهید

البته، شما نمی توانید کوتاه مدت را نادیده بگیرید. شعل هر مدیر، مستلزم انتخاب صحیح بین منافع امروز و رشد و پیشرفت فردا می باشد. هر دو لازمند، لکن راه حل‌های اساسی به توجه بیشتر و پاداش بزرگتر نیاز دارند زیرا سخت تر بدست می آیند. موفقیت بلند مدت در امور بازرگانی (یا هر زمینه دیگر) به علت دشوار بودن، به ندرت بدست می آید. همچنانکه قاضی «لوئیس براندیس» به دختر بی صبرش توصیه کرد، «عزیزم اگر فقط این نکته را درک کنی که زندگی سخت است، همه چیز بر تو آسانتر می شود.»

اگر شما سازمانها را برای آینده اداره می کنید، به راه حل‌های اساسی پاداش دهید. این راه حلها ضرورت قطعی دارند. از مسکنهای فوری اجتناب کنید. آنهایی که فقط به شگردهای کسب و کار می پردازند، هرگز خود کار را یاد نمی گیرند.

۲- به ریسک پذیری به جای اجتناب از ریسک پاداش دهید

آیا هیچ وقت برای سازمانی کار کرده اید که در آن قاعده پیشرفت این است که «هیچ اشتباهی نکنید؟» این قاعده مسلمی نیست ولی سخت عمومیت دارد. سازمانهای خوب، افراد را تشویق می کنند که با نکته سنجی ریسک پذیر باشند، به آنها امکان «مانور» می دهند که

مسایل را درک کنند. اشتباه بهایی است که برای رشد شخصی و توسعه شرکت می پردازند.

همه ما تمایل داریم از ریسک اجتناب کنیم. بیایید واقعیت را قبول کنیم. شکست درد ناک است. هر وقت شما کار تازه ای را تجربه می کنید با ریسک شکست روبرو هستید. لکن اجتناب از ریسک، موجب ریسک بدتری برای فرد و سازمان می شود زیرا سبب بی حوصلگی، یاس و ناامیدی، رکود و کساد و شکست نهایی است.

راه تغییر افرادی که از ریسک اجتناب می کنند به کسانی که ریسک می پذیرند، این است که محیطی به وجود آوریم که ریسک پذیری را بهبود دهد، حمایت کند و برای آن پاداش در نظر بگیرد و به انسانها فرصت دهد تا بدون ترس از عواقب نا مطلوب، از اشتباهات خودشان بیاموزند. به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید هر سازمان باید به نحوی فضای مساعد برای آدمهای خلاق، مبتکر و قاطع و مصمم به وجود آورد. آنها دشمنان قسم خورده کار یکنواخت و وضع موجودند و همواره آماده اند تا با نو آوری و ارائه راههای بهتر انجام کارها، وضع موجود را برهم بزنند. «جان اندرو هلمز» می گوید: «هرگز به یک جوان نگوئید که کاری غیر ممکن است. خداوند ممکن است قرن ها صبر کرده باشد تا کسی که نمیداند غیر ممکن چیست پیدا شود و آن غیر ممکن را امکان پذیر سازد.» این اندرز بسیار خوبی است، تاریخ پر از داستانهایی درباره انسانهای خلاق است که به آنان گفته شده است از اندیشه های جنون آمیز شان دست بردارند، ولی آنها دست برداشتند و موفق شدند. هر کسی می تواند اندیشه های نو داشته باشد. اگر تردید دارید تمام فوت و فنهایی را که ما برای در رفتن از زیر کار بکار می بریم در نظر بگیرید. یا چند نفر را برای حل یک مساله دور هم جمع کنید و آن گاه می

بینید که در اطراف شما انسانهای مبتکری وجود دارند. هوا داری از نو آوری مانند هواداری از حقوق مادران است. چه کسی می تواند بر علیه آن باشد؟ معذالک بیشتر سازمانها از خلاقیت و نوآوری عملاً حمایت نمی کنند. ایده های نو را می خواهند و سپس آنها را رد می کنند. و وقتی هم ایده جدید مورد قبول واقع شد، کارگر به ندرت پاداشی را متناسب با ایده اش دریافت می دارد. بزرگترین پاداشها عموماً به کسانی تعلق می گیرد که مدارکشان بی نقص است. از قواعد وضع شده، درست پیروی می کنند، به طور مناسب لباس می پوشند و طرز تلقی و برخورد شان پسندیده است. هیچ سازمانی بدون هم‌رنگی و هم‌سازی معقول، نمی تواند موثر باشد. اما ابداع و نوآوری هم به بزرگترین اصل مدیریت جواب می دهد. یعنی با پاداش دادن به نوآوری می توانید نوآوری بدست بیاورید. محیطی به وجود آورید که در آن ایده های جدید تشویق شود و نوآوری جزئی از شغل هر فرد باشد.

سالها پیش یکی از کارتونهای مشهور «ریپلی» بنام «باور کنید یا نکنید» یک شمش آهن را به ارزش ۵ دلار به تصویر کشید و گفت که اگر از این شمش توی کوره آهنگری نعل اسب بسازید ارزش آن ۱۰/۵ دلار خواهد شد. چنانچه از آن برای ساختن سوزن استفاده کنید ارزش آن به ۳۲۸۵ دلار بالغ می شود. در صورتیکه از این آهن برای فنر ساعت استفاده کنید ارزش آن ۲۵۰/۰۰۰ دلار خواهد شد. بین ۵ دلار و ۲۵۰۰۰۰ دلار تفاوت زیادی وجود دارد و این تفاوت در بکار بردن خلاقیت است.

۳- به اقدام قاطع به جای فلج کردن کار با تجزیه و تحلیل {دست و پاگیر} پادش دهید .می گویند اگر موسی کار هایش را کمیته ای انجام می داد قوم او هنوز در مصر بودند

« زیگ و زاگ» دو مدیر جوان هستند که زیر نظر یک رئیس کار می کنند . روزی رئیس به هر یک از آنها مساله ای داد که برای آن راه حل ارائه دهند . زیگ که آدمی جدی بود راه حل را دریافت ، مساله را حل کرد و بعد از ظهر همان روز به رئیس گزارش داد . رئیس از دریافت راه حل خوشحال شد لکن تصور کرد که چون زیگ به سرعت جواب داده پس این مساله نمی توانسته است مساله مهمی باشد . بنابراین زیگ یک تشکر خشک خالی دریافت کرد و از تلاش او قدردانی نشد . از طرف دیگر زاگ در بزرگ جلوه دادن کار قهار است . او می داند که بزرگترین پاداشها برای حل مساله نیست بلکه به تجزیه و تحلیل عریض و طویل آن اعطا می شود . بنابراین زاگ به شرح ذیل برای حل مساله اقدام نمود :

تشکیل پرونده . وقتی رئیس می پرسید کار ها چگونه پیش می رود ، زاگ جواب می داد : « مشغول جمع آوری اسناد و مدارک هستم و برای آن پرونده ای درست کرده ام .» ارسال یک یادداشت مبهم و دو پهلو به هر فردی که بتواند درباره مسائل کمک کند و درخواست کمک برای حل موضوع .

استخدام یک مشاور برای بررسی عمیق مساله و تحریر گزارش طولانی که نشان می داد برسیهای عمیق تر و مشاوره بیشتر مورد نیاز است . ایجاد یک کمیته دایمی که به طور منظم برای بحث درباره مساله و تمام شقوق آن جلسه تشکیل دهد .

متقاعد کردن رئیس برای برگزاری یک کنفرانس در پایان هفته در یک استراحتگاه با صفا که تمامی افراد بتوانند به طور غیر رسمی درباره موضوع صحبت کنند .

انتخاب دقیق یک واحد ضربتی از کارکنانی که مطلقا درباره مساله چیزی نمی دانستند و درخواست برای انجام دادن یک تحقیق کامل .

صدور دستور به اداره پردازش داده ها برای بررسی سوابق و چاپ مطالبی برای ارسال به تمام افراد زیر بط .

چرا زاگ اینطر رفتار می کند ؟ بار دیگر سوال سحر آمیز را بپرسید . با جایگزین کردن تجزیه و تحلیل به جای عمل ،زاگ از سه چیز بر خوردار است : ۱ ریسک نمی کند .-
نمایشی از کار به وجود می آورد و ارتباطات خوبی در سراسر شرکت برقرار می کند
۳- رئیسش این کار را دوست دارد او می گوید « زاگ در آینده یک رهبر است . من به او یک مساله پیچیده دادم که راه حل آن را ارائه دهد و او همه چیز را بررسی کرده است .
شرط می بندم الان پنجاه نفر دارند روی آن کار می کنند ،» اگر فکر می کنید زاگ در مسیر ترقی است ، فکر بیهوده ای است . او یاد نگرفته است که تصمیم بگیرد و اقدام کند
دیر یا زود با فلج کردن کار و با توسل به تجزیه و تحلیل [دست و پا گیر] موجب می شود
به عنوان فردی که نمی تواند تصمیم بگیرد،شناخته شود و لذا برای شغل مدیریت مناسب
نیست.

«زیگ» نیز یکی از دو اقدام ذیل را به عمل خواهد آورد: ۱_از «زاگ» تقلید می کند زیرا سیستم به رفتار «زاگ» پاداش داده است . ۲_شرکت راترک می کند و به جایی می رود که

به تواناییهایش پاداش داده شود. در هر یک از دو صورت فوق، شرکت ضرر می کند. آیا سازمان شما به کدامیک از این دو («زیگ» یا «زاگ») پاداش می دهد؟ بسیاری از شرکت های بزرگ از کمبود کار فرمای خوب و زیادی افراد غیر کار آمد در زحمت هستند. این شرکت ها به وسیله افرادی اداره می شوند که می دانند چگونه جلسات طولانی را برگزار کنند، مشاورین را بکار گیرند، گزارش بنویسند، واقعیتها و ارقام را تجزیه و تحلیل کنند و انبوهی از اطلاعات به وجود آورند، لکن نمی توانند اقدام قاطع به عمل آورند. البته برنامه ریزی، پیش بینی و تجزیه و تحلیل اهمیت دارند، لکن بسیاری از ما آن چیزی را که مهمتر است فراموش کرده ایم: هدف هر سازمان دستیابی به نتایج است. اگر از مدیران رده بالای سازمانی بپرسید که چگونه باید به رده های بالا رسید، یکی از جوابها معمول و ساده این است: درباره آنچه می خواهید انجام دهید تصمیم بگیرید فوراً اقدام کنید! افراد قاطع و مصممی که شهامت عمل کردن به معتقداتشان را دارند همواره موفق می شوند، فقط به این علت که دیگران دو دل هستند. در هر سازمانی کمبودی از لحاظ افرادمایل به تجزیه و تحلیل، لفاظی کردن و اظهار عقیده نمودن وجود ندارد، لکن افراد مصمم معدودند. بیشتر آدمها شهامت و اعتماد به نفس لازم را ندارند تا هنگام تصمیم گیری شهرت خود را به خطر اندازند. این کار راه را برای ترقی افرادی که اهل عمل هستند باز می کند.

۴- به کار برجسته به جای نمایش کار پاداش دهید

مدیر یک کارخانه بنام «جف» فلسفه جالبی درباره کار داشت: اگر شما نمی توانید کارتان را در طول هشت ساعت کار روزانه انجام دهید، یا به شما زیاد کار واگذار شده و یا اینکه

فاقد صلاحیت برای آن کار هستید . باید اعتراف کنم که اولین باری که «جف» را ملاقات کردم ، او را آدم خل وضعی پنداشتم . او هر روز پنج دقیقه بعد از پایان وقت اداری در سالنها قدم می زد و هر کسی را که هنوز مشغول کار بود بیرون می کرد . معذالک ، در طول مدت سه سال که او به عنوان مدیر کارخانه خدمت می کرد کارها به خوبی پیش می رفت ، کارخانه با حد اکثر ظرفیت کار می کرد و روحیه کارگران عالی بود . موفقیت او جای حرف باقی نمی گذاشت . چهار سال پیش «جف» ترفیع یافت و «جولز» برای جانشینی او استخدام شد . نگرش «جولز» درباره کار این است : «اگر شما واقعا بخواهید کارتان را خوب انجام دهید ، هشت ساعت کار روزانه کافی نیست . علاوه بر این ، هر کسی که کارش را در پایان وقت ترک می کند ، نمی تواند خیلی نسبت به کار متعهد باشد . برای پیشرفت در سازمان من باید یک کار گر متعهد باشید .» به این ترتیب ، کار گران در حالی که حجم کار به همان میزان قبلی بود ، زودتر سر کار می آمدند و دیرتر می رفتند . به جای ورود در ساعت ۷:۳۰ صبح و خروج در ساعت ۴ بعد از ظهر ، افراد بین ساعات ۶:۳۰ تا ۷ صبح می آمدند و تا ۶ یا ۵ و بعضی اوقات تا ۷ بعد از ظهر سر کار بودند . ممکن است نتیجه بگیرید که ساعات کار زیادتر به واسطه تعهد بیشتر نیروی کار به بهروری بالاتر و کار کردن بهتر کارخانه منتج گردید . این نتیجه گیری درست نیست . حقیقت این است که در طول چهار سال گذشته تولید کارخانه عملا کاهش یافت و کارگران قدیمی می گفتند از وقتی که «جولز» آمده ، مشکلات به میزان بی سابقه ای بیشتر شده است . همه آنها درباره تاخیرها ، موانع و مشکلات و روحیه ضعیف کاری شکایت داشتند . وقتی بررسی می کنیم که کارگران چگونه وقت روزانه را می گذرانده اند ، دلایل روشن می شود . صبح های زود دور هم جمع می شدند . به جای ورود در ساعت ۷:۳۰ و شروع به کار ، هر فردی یک ، دو

یا سه فنجان قهوه داغ می خورد و درباره آنچه که در شب گذشته واقع شده و یا برنامه ای که برای تعطیلات پایان هفته دارد صحبت می کرد. معمولاً کار در ساعت ۸ شروع می شد. بعد از ظهرها وضع از این هم بدتر بود. نیم ساعت وقت نهار، با صرف نوشیدنی به دو ساعت به درازا می کشید. بهد از ساعت ۴ وقتی که افراد هشت یا نه ساعت در کارخانه بودند تمرکز حواس روی کار ضعیف می شد. بسیاری وقتشان را در فعالیتهای غیر کاری مانند تلفن زدن، تکالیف کلاسهای شب را انجام دادن و یا رسیدگی به حسابهای شخصی شان صرف می کردند. وقتی که «جولز» می آمد هر کسی فعالیت فوق العاده نشان می داد تا مشغول و متعهد بنظر برسد. روش «جف» که او را خل وضع پنداشته بودم، این بود که در پایان وقت اداری همه را از محیط کار بیرون می کرد. آنها را مجبور می کرد تا هدف گرا بشوند. هر کسی می دانست که هشت ساعت وقت دارد تا کارهایش را انجام دهد و لذا عادت کاری موثر و کار آمدی داشتند. لکن «جولز» محیط کار را از «هدف گرا بودن» به «زمان گرا بودن» تغییر داد. وقتی که پاداش بر اساس ساعات طولانی کار و مشغول بنظر رسیدن داده می شد افراد تمام شیوه های وقت تلف کردن را آموختند تا ساعات روزانه را پر کنند و بهره وری صدمه دید. «وودی آلن» هنر پیشه کمدی گفته است که خود را نشان دادن ۸۰ درصد زندگی است. بعضی از کارکنان طوری رفتار می کنند که گویی خود را نشان دادن و مشغول بنظر رسیدن، ۱۰۰ درصد کار آنها است. متأسفانه بیشتر ما بابت دستیابی به هدفهای مشخص که به امر تولید کمک می کند پاداش نمی گیریم. به جای آن، پاداش برای کارت زدن هنگام ورود و خروج داده می شود. بدتر از همه، بسیاری از مدیران (مانند «جولز») تصور می کنند که افراد مشغول که ساعات ممتدی کار میکنند بهترین کارکنان هستند و به آنها براساس نمایش کار (به جای

نتایج کار (پاداش می دهند. طنز قضیه در این است که افراد وقتی که نمی دانند چه دارند انجام می دهند، خود را بسیار مشغول نشان می دهند. مشغول بودن خودش هدفی می شود که خلا نداشتن مقصود را پر می کند. این مشابه حکایت زن و شوهری است که باهم به مسافرت می رفتند. بعد از چند صد میل مسافرت بدون توقف، زن نگاهی به نقشه انداخت و به شوهرش گفت: «ما گم شدیم.» شوهرش گفت: «چه اشکالی دارد؟»، «عوضش راه درازی پیموده ایم!»

اگر یک شناگر المپیک در استخر شیرجه برود و فقط دست و پا بزند و آب را به اطراف بپاشد، مضحکه بین المللی می شود. معذالک، همه روزه میلیونها کارمند و کارگر متخصص به سر کار می روند و به همین نحو اشتباه کار می کنند زیرا به طور وضوح هدف کارشانرا نمی دانند و یا هیچ رابطه ای بین عملکردشان و پاداش نمی ببینند. راه حل آن است که به انسانها به جای حاضر شدن سر کار، مشغول به نظر رسیدن، تظاهر به دلبستگی به کار و تظاهر به کار زیاد، بر اساس دستیابی به هدفهای مشخص قابل اندازه گیری پاداش داده شود. وقتی به نمایش کار پاداش تعلق بگیرد افراد وانمود می کنند که کار می کنند. اگر به نتایج پاداش دهید، نتیجه می گیرید. اگر افراد کارشان را تمام کرده اند بگذارید به خانه بروند. چنانچه ماهیت کار اجازه بدهد، چرا افراد را در محل کار نگاه داریم. وقتی آنها کار مورد توافق را به طور رضایت بخش انجام دادند، اگر آنها را در محل کار نگاه دارید یاد می گیرند که چگونه وقتشان را تلف کنند و مساله برای دیگران به وجود آوردند. اگر عده ای می توانند کارهای خاصی را در منزل به نحوی

بهتری انجام دهند ، بگذارید در منزل کار کنند . در تحلیل نهایی ، نتایج اهمیت دارند ، نه حضور در محل کار و فعالیت « بیهوده » .

۵- به ساده کردن کار به جای پیچیدگی غیر لازم پاداش دهید .

مدیریت خوب ، هنری است که مشکلات را ساده سازد نه اینکه چیزهای ساده را مشکلکند . « مارکز و اسپنسر » بزرگترین فروشگاه زنجیره ای پوشاک در بریتانیا است . در یکی از بعد از ظهر های بهار ۱۹۵۶ ، « سیمون مارکز » رئیس هیات مدیره ، از یک فروشگاه در « اسلو » بازدید کرد . او به کار یک کارمند فروش توجه عمیق کرد و پرسید : « چه می کنید ؟ » کارمند توضیح داد که یک فرم پیچیده را تکمیل می کند تا کالاها را برای چیدن در قفسه های فروشگاه از انبار دریافت کند . « سیمون » پرسید : « این کار برای چیست ؟ چه استفاده ای از آن می کنید ! » کارمند جواب داد : « نمی دانم چرا از آن استفاده می کنیم . برای من مفهومی ندارد ، لکن سیستم این است . » « سیمون » فرم را بررسی کرد و خودش هم نتوانست آن را بفهمد . همچنین دریافت که وقتی کارمند فرم پیچیده را تکمیل می کند ، مشتریان مجبور بودند صبر کنند . لذا فوراً فرم مزبور را لغو کرد و درهای انبار را به روی کارکنان فروشگاه گشود . حذف فرم در سال اول برای شرکت بیش از ۵۰۰۰۰ دلار که صرف خرید ۲۵۰۰۰۰۰ فرم میشد ، صرفه جویی کرد . مضافاً اینکه کارکنان فروشگاه به کارشان علاقه مند تر شدند . یکی از کارکنان فروشگاه گفت : « ما حالا بهتر می دانیم که چه ذخیره داریم و درباره آن مسولیت احساس می کنیم . وقتی که قفسه هایمان خالی است برایمان جالب است که به طبقه بالا برویم و ببینیم چه داریم . » « مارکز و اسپنسر » با یک تلاش پی گیر و هماهنگ برای

ساده کردن کارهایش، به سهامداران و کارگران و مشتریان کمک بزرگی کرد. تمام اینها با یک سوال « سرسیمون » از یک فروشگاه شروع شد که : « شما چه می کنید؟ » وقتی که یک موسسه کارش را آغاز می کند، پیچیدگی کار وجود ندارد. لکن موفقیت منجر به رشد می شود و با رشد پیچیدگی به وجود می آید و این جا است که بیشتر شرکتها اشتباهات بزرگی می کنند. آدمهای بیشتری استخدام می کنند، روشها و سیستمهای جدیدی را به وجود می آورند تا پیچیدگی را حل و فصل کنند و امور پیچیده تر می شود. اما جوهر اصلی مدیریت خوب این است تا آنجا که امکان دارد کارها را ساده کند که انسانها قادر به انجام آن باشند. اگر چه این نقطه عجیب بنظر می رسد، لکن هر چه کارها پیچیده تر شود نیاز به سادگی بیشتر می شود. ساده کردن کارها خود کاری بسیار مشکل است. اما مدیران و سازمانهای خوب، تلاش بسیاری میکنند که کارها را ساده کنند تا هدفها در لابلای فعالیتهای روزانه محو نشوند. بیشتر سازمانها در این دام می افتند که به کسانی که مسائل را پیچیده می کنند پاداش می دهند و به کسانی که کارها را ساده می کنند، توجه نمی کنند چرا نباید بالعکس باشد؟ سازمانهای جمع و جور و ساده، حساس هستند، قابل انعطافند و آمادگی بیشتری دارند تا با تغییرات مواجه شوند و از فرصتها استفاده کنند. سازمانهای بزرگ و پیچیده سرعت عمل ندارند و ممکن است قادر نباشند که با رقابتها و مسائل معارضة جویانه مقابله نمایند.

ساختار سازمان را ساده کنید. « بیل مک گووان » موسسه و مدیر عامل شرکت مخابرات « ام - سی - آی - » هر شش ماه یک بار به مدیران جدیدش پیام ذیل را می دهد : « میدانم که بعضی از شما تحصیلاتی در مدیریت بازرگانی دارید و از هم اکنون کارتان را

با ترسیم نمودار سازمانی و نوشتن آیین نامه برای عملیات و روشهای کار شروع کرده اید . به محض اینکه بدانم کی هستید ، همه شما را اخراج می کنم . « مک گوان » از اول تکلیف را معلوم کرده است که افراد نباید با ایجاد شغل برای یکدیگر ، شغل خودشان را حفظ کنند . هر شغل و هر سطح از مدیریت را باید مورد سوال قرار دهید : آیا شما واقعا به آن نیاز دارید ؟ آیا دو سطح سازمانی می تواند در هم ادغام شوند ؟ آیا هر شغل از هزینه هایش بیشتر ارزش دارد ! آیا این شغل به طور منظم به تولید کمک میکند یا کار غیر لازم بوجود می آورد ؟ چنین سوالاتی باید به طور مرتب درباره هر شغل پرسیده شود . به خاطر داشته باشید هر وقتکه یک سطح مدیریت اضافه می کنید با دور کردن فرد پایین تر از مقام بالاتر ، مانع انجام ارتباطات می شوید . سازمانهای ژاپنی و آمریکای که خوب اداره می شوند با اتکا به کارکنان و سطوح محدود مدیریت ، مشخص می شوند . کلیساهای کاتولیک که یکی از بزرگترین سازمانهای بزرگ دنیا هستند ، بین پاپ و کشیش محلی فقط پنج سطح مدیریت دارند .

روشهای کار و کنترل را ساده کنید . چند سال پیش شرکت « این تل » خودش را قربانی دیوانسالاری یافت . برای دریافت یک قلم و خودکار به قیمت چند دلار از قسمت کار پردازی ، ۹۵ مرحله اقدام و ۱۲ برگ کاغذ مورد نیاز بود با استفاده از اصول ساده کردن کار ، شرکت « این تل » این مراحل را به ۸ مرحله و یک برگ کاغذ تقلیل داد . ساده کردن کار ، رمز و رازی ندارد و یا مستلزم داشتن نبوغ نیست . فقط لازم است که هر جریان کار را پیگیری و تا آنجا که ممکن است به مراحل ریز تقسیم کنید و با نمودار نشان دهید و در مورد ضرورت هر مرحله سؤال کنید . آیا می توانید آنرا حذف ، ساده و

یا در مراحل دیگر ادغام کنید و یا توالی انجام عملیات را تغییر دهید تا باز دهی را بیشتر کنید؟ روشهای اداری، مانند چمن، باید کنترل و کوتاه شوند. ساده کردن کار، یک ابزار مفید برای نیل به این هدف است.

۶- به رفتار آرام و موثر به جای نق زدن و سر و صدا راه انداختن پاداش دهید.

هر سازمان به قهرمانان آرام یعنی به کسانی نیاز دارد که قابل اتکا هستند، کار خود را خوب می دانند و بدون اینکه بخواهند کسی خیلی به آنها توجه کند کارشان را انجام می دهند. لکن اغلب، کار این قهرمانان آرام، با جار و جنجال عده ای که وقتشان را صرف ایجاد مشکل (به جای دستیابی به نتایج) می کنند پایمال می شود. مدیرانی که می خواهند مشکلات را حل کنند، در دام این گروههای جنجالی می افتند و به آنها در حل مسایل کمک می کنند. تمام اینها باعث می شود که وقت کمتری به تولید کنندگان بهتر تخصیص یابد. بیشتر مردم برایشان مانعی ندارد که سخت کار کنند. لکن نمی خواهند کوششهایشان نادیده گرفته شود. در صورتی که چنین باشد موجب می شود دلسرد شوند و احساس کنند استثمار شده اند و قدر زحماتشان را نمی دانند. لذا از تلاش خودداری می کنند و در فعالیتهای ضد تولیدی شرکت می جویند.

یکبار دختر بچه ای را دیدم که از مهدکودک به خانه میرفت. روی لباسش کاغذ گرد بزرگی سنجاق شده بود که روی آن نوشته شده بود: به خوبیهای من توجه کن. آن نوشته، یک پیام مهم از معلم به والدین کودک بود که می گفت: «اگر شما فقط وقتی که او بد رفتاری می کند به او توجه کنید، در واقع رفتار بد را تقویت می کنید. لکن اگر وقتی که خوب است

تشویقش کنید رفتار بهتری از کودک خواهید دید و کمک می کنید آن طور که می خواهید به بار بیاید.» کارکنان کودک نیستند و توصیه نمی کنم که با آنها مثل کودک رفتار شود. لکن کودکان و کارکنان هر دو انسانند، کاری می کنند که موجب می شود دیگران به آنها توجه کنند. مدیرانی که قهرمانان آرام کار را نادیده می گیرند و وقتشان را صرف کسانی می کنند که سر و صدا به راه می اندازند، ممکن است به زودی با وضعی روبرو شوند که در آن هر کسی در صدد به راه انداختن سر و صدا و جنجال باشد [زیرا به چنین رفتاری پاداش داده اند]. در جستجوی قهرمانان آرام کار باشید و وقت صرف کنید تا به آنها پاداش دهید و تشویقشان کنید. آدمهای مورد اعتماد به آسانی نادیده گرفته می شوند، لکن آنها محور و اساس موفقیت هر سازمانی هستند. پاسخ دادن به سوالات ذیل کمک می کند تا این افراد را بشناسید: چه کسی به ندرت غیبت می کند؟ چه کسی اگر تحت فشار هم باشد خوب کار می کند؟ چه کسی به موقع و به طور مستمر، کار با کیفیت عالی ارائه می دهد؟ موقعی که گروه نیاز دارد، چه کسی کار فوق العاده مایل است انجام دهد؟ موقعی که فردی غایب است، چه کسی می تواند جای خالی او را پر کند؟ چه کسی پیوسته با درخواست راهنمایی و کمک، مزاحم دیگران نمی شود؟ چه کسی آن قدر آرام و بدون خودنمایی است که بجز کار خوبش، متوجه حضورش نمی شوید؟ چه کسی آن قدر مورد اعتماد است که وقتی هم رئیسش حضور ندارد، باز هم به خوبی کار می کند. چه کسی بیش از آنچه مشکل بیافریند، مشکلات را حل می کند؟ چه کسی به دیگران کمک می کند تا کارشان را بهتر انجام دهند؟ چه کسی به طور منظم و مستمر تلاش می کند که کارش بهبود یابد؟ چه کسی تضادها را حل و فصل می کند، منشا همکاری است و روحیه

را تقویت می کند؟ به طور خلاصه، چه کسی هر وقت که به او نیاز دارید، حضور دارد؟
مراقب کسانی باشید که جنجال به راه می اندازند و به آنها امتیازی ندهید.

از کارمند ستایش کنید، کار را مورد انتقاد قرار دهید. هیچ کس پس از اینکه وقت، انرژی و تلاش فکری و جسمی در کار گذاشت دوست ندارد که از کارش انتقاد شود. معذالک، اشاره به اشتباهات و تصحیح آنها لازمه کار مدیر است. وقتی که باید انتقاد کنید، دقت کنید، مانند راه رفتن در میدان مین، یک گام اشتباه می تواند صدمه و زیان جبران ناپذیر وارد سازد. هرگز انتقادات خود را با ذکر نقاط ضعف شروع نکنید. این کار، افراد را در حالت دفاعی قرار می دهد و در این وضعیت انسان به حرف کسی گوش نمی کند. در عوض، با تعریف از نکات مثبت کار و تقدیر از تلاشها و تواناییها آغاز کنید. سپس توجه تان را به آنچه باید انجام شود تا در آینده انحراف به وجود نیاید معطوف کنید. و بالاخره بحث را مجدداً با ستایش از فرد به خاطر تلاشهایش، اظهار حمایت از وی و اینکه به او اعتماد دارید خاتمه دهید. اگر فردی کارش را سرهم بندی می کند و کار مورد انتظار را انجام نمی دهد با او رک باشید و به او بگویید چگونه کارش باعث یاس شما می شود زیرا می دانید او قابلیت انجام کار بهتر را دارد. بعداً به آنچه شما دقیقاً از او انتظار دارید اشاره کنید و تاریخی را برای انجام آن تعیین کنید. بحث را با اظهار حمایت از او خاتمه دهید و به او بگویید: «شما تواناییهای خیلی بیشتری دارید.»

۷- به کیفیت کار به جای سرعت در کار پاداش دهید .

بهترین راه آماده شدن برای فردا این است که کار امروز را عالی انجام دهیم. تلاشهای سنتی برای بهبود بهره وری، معمولاً روی یافتن پاسخ به دو سؤال تاکید داشته است: ۱- چگونه می توانیم کار را سریعتر انجام دهیم؟ ۲- چگونه می توانیم کار را ارزانتر انجام دهیم؟ اما در تلاش برای انجام کار به طور سریعتر و ارزانتر، ما سؤال سوم را که اساسیتر است نادیده گرفته ایم: ۳- چگونه می توانیم کار را دربار اول درست انجام دهیم؟ همانطور که ما از ژاپنیها آموخته ایم (که در اصل آنها از ما آموخته اند)، رمز بهره وری بالاتر در انجام کار بهتر نهفته است نه سریعتر کارکردن سریعتر و ارزانتر فقط موجب می شود که شما همان چیزهای ناقص را به طور کارآمدتر تولید کنید.

۸- به وفاداری به سازمان به جای [تهدید به] ترک خدمت پاداش دهید. شما می توانید وقت یک انسان، حضور فیزیکی او را در یک مکان معین و حتی مهارتهای فیزیکی وی بخرید. لکن نمی توانید اشتیاق... وفاداری... صمیمیت، فکر و روحش را درکار خریداری کنید. اینها را باید بدست آورید. پدری به پسری که تازه فارغ التحصیل شده بود گفت: «هرگز با موسسه ای عقد وفاداری نبند چونکه هیچ موسسه ای با تو پیمان نبسته است.» هر سازمانی به وفاداری نیازمند است اما تعداد کمی از سازمانها به آن پاداش می دهند. در عوض، براساس نیازهای اقتصادی، افراد را استخدام و اخراج می کنند. بدتر از همه اینکه بسیاری از سازمانها عملاً به کارکنانشان یاد می دهند که وفادار نباشند. شما با داشتن وفاداری به کارکنان، تعهد و وفاداری آنان را نسبت به سازمان بدست می آورید. اگر تردید دارید، این تجزیه را آزمایش کنید. افرادی را پیدا کنید که اقلاد ده سال در یک موسسه بوده اند و هنوز به موسسه شان تعهد و وفاداری دارند. مثلاً از کارکنان شرکت

هوایمایی «دلتا» سؤال کنید چرا این قدر احساس غرور دارند و به شرکت وفادار و متعهدند. شما احتمالا چند جواب دریافت می کنید، لکن اکثرا در این جمله خلاصه می شوند که: به سازمانی تعلق داریم که به ما توجه دارد، کار معارضه جویانه (یا تلاش برانگیز) به ما ارجاع می کند، به ما اعتقاد دارد و خیر و صلاح ما را می خواهد (نه صرفا به عنوان کارمند بلکه به عنوان انسان).

۹- به کار تیمی به جای تک روی پاداش دهید .

شخصی از یک موسسه روانی بازدید کرد و از اینکه دریافت فقط سه نهبان، متجاوز از یک صد نفر بیمار خطرناک را محافظت می کنند تعجب کرد. پرسید: «آیا نمی ترسید که بر شما غلبه کنند و دست به فرار بزنند.» یکی از نهبانان جواب داد: «خیر»، «دیوانه ها هیچ وقت متحد نمی شوند.»

شخصی خاطر نشان کرده است که: «اگر ژاپن را نداشتیم که با آن رقابت کنیم، بایستی آنها خلق می کردیم.» در واقع یکی از بهترین درسهایی که از ژاپن گرفته می شود، استفاده مناسب از کار تیمی و در عین حال رقابت برای افزایش بهره وری است. در ژاپن بین شرکتها به منظور تولید بهترین محصول ممکن برای بازار دنیا، رقابت شدیدی تشویق می شود. لکن بین شرکتها و گروه های کار، همکاری، هماهنگی و کار تیمی در صدر اولیت قرار دارد. یکی از شعارهای مورد علاقه ژاپنیها این است که «هیچ یک از ما به خردمندی همه مان نیست.»

تا کنون شما بزرگترین اصل مدیریت در دنیا، سؤال سحر آمیز و ده نوع رفتار مهم را آموخته اید. حالا ده تا از بهترین راههای پاداش دادن به ده نوع رفتار مهم ذکر می شود.

پاداش شماره ۱: پول

شرکتهایی که پاداش پولی را بر مبنای عملکرد می دهند عملکرد بیشتر بدست می آورند. پیام روشن است: پرداخت برای عملکرد منتج به عملکرد بهتر می شود.

پاداش شماره ۲: شناخت و قدردانی

در حالی که پول می تواند مشوق قوی باشد، شناخت و قدردانی حتی از آن هم قوی تر است. این روش هزینه ای ندارد و مثل پول، هر کسی به آن پاسخ می دهد. مردم وقتی که از حاصل زحماتشان قدردانی شود و مهم جلوه کنند در کار جدیت به خرج می دهند. «ماری کی اش» که اذعان دارد چیزی درباره امور مالی نمی داند، می گوید: «دو چیز است که انسانها بیشتر از پول و گرایش های جنسی می خواهند: تقدیر و ستایش»

پاداش شماره ۳: دادن مرخصی

دادن مرخصی، مخصوصا به کارکنان جوانی که برای انجام فعالیتهای خارج از کار به وقت آزاد نیاز دارند، می تواند مشوق قوی باشد. این روش خوبی است که افراد را از عادت به وقت تلف کردن باز می دارد.

پاداش شماره ۴: سهام کردن در مالکیت

این کار یک ایده عملی و ساده است: کارمندانی که کار فرما می شوند مثل کارفرما رفتار می کنند. کارکنانی که قسمتی از شرکت را در تملک خود دارند و در موفقیت آن شریکند، کمتر احتمال دارد که نحوه رفتارشان طوری باشد که به بهره وری و سود آوری موسسه لطمه بزنند.

پاداش شماره ۵: کار مطلوب

به افراد، بیشتر کاری واگذار کنید که برایشان لذت بخش و به عنوان پاداش برای عملکرد خوب، تلقی گردد. به کارکنان خاطر نشان سازید که چه کاری را بهتر دوست دارید انجام دهید، آن کار را بیشتر به شما واگذار می کنم. در عین حال شما را از انجام دادن کارهایی که دوست ندارید، معاف می کنم.»

پاداش شماره ۶: پیشرفت

شرکتها بعضی از بهترین کارکنانشان را از دست می دهند زیرا آنها در سازمانهای دیگری که مسولیت بیشتر، کار معارضه جویانه تر و فرصت پیشرفت دارند، استخدام می شوند. انسانهایی که شما بیشتر علاقمندید نزد خود نگاهدارید، آنهایی هستند که رقابت برای استخدامشان زیادتر است. روش سنتی به منظور اعطای پاداش با استفاده از ایجاد فرصت برای پیشرفت این است که کارکنان را تا بالاترین رده مدیریت ترفیع دهید. لکن اگر ترفیع امکان پذیر نباشد، شاید شما بتوانید با واگذاری یک کار خاص یا مسولیت جدید که کارمند بتواند تجربیات با ارزشی بدست آورد، به او پاداش دهید. یا یک انتقال افقی به

شغل جدید که کارمند بتواند تجربیاتش را وسعت بخشد، ممکن است به عنوان راهی برای اعطای پاداش بکار رود.

پاداش شماره ۷: آزادی و استقلال

در مشاغلی که به شدت کنترل می شده اند، استقلال و آزادی می تواند پاداش موثری باشد. خلاصه اینکه به افراد می گوئید: «کار را درست انجام بدهید در این صورت می توانید رئیس خود باشید.» به عنوان مثال، حذف کردن ساعتهای حضور و غیاب و عدم کنترل شدید ساعات کار می تواند پاداش آزادی و استقلال محسوب شود. همچنین ممکن است به افراد بگوئید اگر ماهیت کار اجازه دهد قسمتی از کارشان را در خانه یا در محیطی غیر از محیط کار انجام دهند. آزادی و استقلال، مانند دادن مرخصی، یک انگیزه بسیار قوی برای کارکنان جوان است.

پاداش شماره ۸: رشد فردی

رشد فردی نیز مانند پیشرفت یک پاداش موثر برای افراد متخصص و فنی می باشد. در حالی که برای مدیران پیشرفت خیلی مهم است، متخصصین روی رشد فردی و موفقیت در کارشان تاکید می کنند. رشد فردی به عنوان پاداش می تواند به دو طریق اساسی بکار گرفته شود. اول اینکه به افراد کارهای تازه ای بدهید که معارضه جویانه بوده و خلاقیت بطلبد و برای آنها فرصتی را به وجود آورد که خود را نشان دهند و رشد کنند. دوم اینکه فرصتهای آموزشی در اختیار کسانی که عملکردشان بالا است قرار دهید. به عنوان مثال، حضور در یک سمینار، ثبت نام در یک دوره یا درس دانشگاهی یا مسافرت به قسمتی از

مملکت برای بررسی موضوعی جدید ، می تواند به منظور اعمال مشوقهای رشد فردی مورد استفاده قرار گیرد .

پاداش شماره ۹: سرگرمی

در بعضی از مشاغل، هر قدر هم سعی کنید مشکل است که افراد را علاقمند سازید یا کار را لذت بخش کنید. لکن غالباً انسانها با وجود بیماری یا هوای طوفانی، از خانه ها ایشان بیرون می آیند تا به محل کارشان بروند چون محل کار لذت بخش است. یک مدیر خوب به طور آگاهانه در محیط کار سرگرمی را به عنوان مشوق بکار می برد. خلاصه این که به انسانها بگویید: «مادام که به هدفهایمان دستیابی پیدا می کنیم می توانیم سرگرمی نیز داشته باشیم.» قطع نظر از اینکه شما چه مشوقی را بکار ببرید که محیط کار سرگرم کننده باشد، یک قانون کلی که همیشه کار را مولد و سرگرم کننده می سازد عبارت است از: کاری کنید که افراد احساس کنند برنده هستند.

پاداش شماره ۱۰: جایزه دادن

راههای جایزه دادن برای عملکرد، مانند پاداش دادن و یا استفاده از شناخت و قدردانی نامحدود است و به ابتکار فرد بستگی دارد. پرداخت بهای ناهار خانواده کارمند توسط سازمان، توزیع بلیط ورزشی یا سینما، مسافرت، هدیه دادن، توزیع محصولات یا خدمات شرکت میان کارکنان، مثالهایی از جایزه هستند که به عنوان مشوق بکار می روند. یک شرکت سخت افزار در «سنت لوئیس»، برای حل مساله غیبت و تاخیر کارکنان از جایزه دادن استفاده کرد. کارگری که به مدت یکماه سر وقت حاضر می شد واجد شرایط

شرکت در قرعه کشی برای برنده شدن جایزه ای بود که بیست و پنج نفر دیگر نیز در آن شرکت می کردند. چنانچه مدت شش ماه سر وقت حضور می یافت واجد شرایط شرکت در قرعه کشی برای یک دستگاه تلویزیون بود. نتیجتا تاخیر و غیبت کاهش یافت و هزینه های مربوط به مرخصی استعلاجی ۶۲ درصد پایین آمد.

پول و شناخت و قدردانی دو تا از مهمترین پاداشهای قوی هستند.

«ال»، «پیت» و «ماری» همه برای یک شرکت کار می کنند. «ال» معاون مدیر تولید است و سالها است که ترفیع نیافته است. او آدم بی لیاقتی نیست. فقط از کارش کسل شده است. دفتر کارش از جوایز مربوط به برنده شدن در مسابقات «گلف آماتور» پر شده و مهمترین جایزه او عکس امضا شده خودش با «جک نیکلاس» است که روی دیوار دفتر کارش آویزان است. اگر برای ملاقات «ال» به اتاقش وارد شوید، احتمال دارد که او را در حال تمرین «گلف» روی قالیچه کف اتاق ببینید. «پیت» روی خط مونتاز، کار می کند و از هر دقیقه ای که صرف کار می کند، نفرت دارد. اگر بخواهید با او در موقع کار صحبت کنید، من و من می کند تا وقتی صحبت از بازی «بولینگ» به میان بکشید. سپس مثل اینکه برق چشمهایش روشن شده، خیره می شود و خیلی بلند درباره مسابقات آینده که در آنها شرکت می کند داد سخن می دهد. «ماری» منشی [و ماشین نویس دو سرعته] است که یا بسیار آهسته تایپ می کند یا اصلا کار نمی کند. اگر از او بخواهید که نامه ای را تایپ کند، قیافه ای آن چنان درد ناک به خود می گیرد که گویی به دادگاه تفتیش عقابد اسپانیا احضارش کرده اند. بیست و پنج سال در همین اداره سابقه خدمت دارد و کارکنان

جوانتر به او «گیاه بومی» می گویند [چون هیچ تحرکی ندارد]. اما اگر می خواهید «ماری» را به هیجان آورید درباره گل از او سؤال کنید. حیاط خلوت خانه اش پر از گل‌های زنبق سفید است و اطاق پذیراییش با نوارهایی که در نمایش گل برنده شده پوشیده شده است.

امروزه در دنیای کار، دیگر کسی از فرط خستگی از پای در نمی آید، لکن بسیاری به طور آرام از نارضایتی شدید در خودشان فرو می روند و از بین می روند. آیا هیچ می دانید چرا آدمهایی مانند «ال»، «پیت» و «ماری» با چنان علاقه و هیجانی به سرگرمی‌هایشان می پردازند، لکن کارشان را مانند در حال خواب راه رفتن انجام می دهند؟ اینها تنبل نیستند. این نحوه رفتار بدان علت است که سرگرمی‌های مورد علاقه آنها چیزی به آنها می دهد که از شغلشان نمی توانند بدست آورند. تصور کنید اگر همان هیجانی را که از سرگرمیها بدست می آورند، از شغلشان بدست آورند، چقدر می توانند کارآمد باشند. این کار امکان پذیر است و می توان آنرا انجام داد. برای اینکه انسانها از سرگرمیها، شغل، یا هر کار دیگری به هیجان آیند، آن فعالیت باید چهار جز مهم را در برگیرد

۱- هدفی با معنی داشته باشد. ۲

- انسانها بتواند پیشرفتشان را اندازه گیری کنند و امتیازات آنرا بشمارند. ۳- روی

دستیابی به هدفها کنترل داشته باشند

۴- پاداش با معنی وجود داشته باشد.

به عنوان مثال، وضعیت «ال» را در نظر بگیرید. از نظر «ال» هدف پیروزی در بازی «گلف» معنی مهمی دارد. او امتیازات را با شمارش برد و باختها حساب می کند. با وجود اینکه او ممکن است باد، زمین یا هوا را مقصر بداند، وقتی توپ را می زند روی جایی که

توپ هر بار می رود خودش بیشترین کنترل را دارد. بالاخره، «ال» پیروزیها، قدردانی و شناخت، رفاقتها، فضای زمین بازی و ارضای خویش را پاداشهای با معنی برای تلاش خود می داند. اگر هر یک از آن چهار عامل حذف شود، علاقه «ال» به بازی «گلف» سلب می شود. شغل «ال» اقلایکی از آن چهار جز لازم را ندارد.

هیچ کس برای شما کار نمی کند. همه برای خودشان کار می کنند. کارکنان شما بیشتر به آنچه خودشان می خواهند بدست آورند توجه دارند، تا آنچه شما می خواهید عایدتان شود. کار شما این است که سیستم پاداشی رابه وجود آورید که کارکنانتان هر چه می خواهند بدست آورند، شما به هر چه می خواهید برسید و کار درست انجام شود. اگر انسانها فاقد توانایی، اختیار، آموزش یا ابزار لازم برای انجام کار باشند، هیچ سیستم پاداشی موثر واقع نمی شود. آدمهایی که احساس خوبی درباره خودشان دارند نتایج خوبی را به طور اتوماتیک تولید نمی کنند. بلکه تولید نتایج خوب به افراد کمک می کند که درباره خودشان احساس بهتری داشته باشند. یکی از کلیدهای سعادت، انجام کار به نحو مطلوب است. بنابراین درباره داشتن احساس طرز تلقی خوب، نگران نباشید. دستیابی به نتایج صحیح و اعطای پاداش مناسب موجب می شود که طرز تلقی مطلوب، خودش به وجود آید. استفاده از تنبیه و مجازات فقط باید به مواردی محدود شود که راه دیگری مقدور نباشد و اجرای اینها لازم بنظر برسد. سیستم پاداش مثبت یک راه حل قطعی برای شکل دادن بلند مدت رفتار است. تنبیه یک راه حل مقطعی است و در بلند مدت آثار سو دارد. هر وقت امکان پذیر باشد، بگذارید کارکنان هدفهای خودشان را تعیین کنند. وقتی خودشان هدفها را تعیین کنند معنایش برای آنها روشن تر است. لکن اگر افراد بخواهند که

شما هدفهایشان را مشخص سازید، این کار را بکنید. آنچه مهم است این است که هم شما و هم کارکنان بدانید چه باید انجام شود. هدفهایی که معارضه جویانه لکن قابل دستیابی هستند، بهترین نتایج را بدست می دهند. افراد را تشویق کنید که هدفها را آنقدر بزرگ انتخاب کنند که حایز اهمیت باشند و آنقدر کوچک بگیرند که قابل دسترسی باشند. یک نکته بسیار مهم که باید درباره هدف بخاطر سپرد عبارت است از اینکه انسانها کارهایی را انجام می دهند که قابل اندازه گیری باشند. علت اینکه بسیاری از برنامه های مربوط به تعیین هدف موفق نمی شوند این است که هدفها مستقیما با پاداشهای مشخصی ارتباط ندارند. هدفهای خوب فقط یک نقطه شروع برای حرکت افراد در جهت صحیح است. شما به پاداشهای خاصی نیاز دارید که این حرکت را تداوم بخشید. تلاش در جهت دستیابی به نتایج بدون اعطای پاداش مانند کوشش برای روشن کردن موتور بدون سوخت است. تمام فلسفه اساسی بزرگترین اصل مدیریت این است که پاداش مناسب برای رفتار صحیح نتیجه درست به دست می دهد. با وجود راههای متعدد برای اعطای پاداش به انسانها، ممکن است سؤال کنید: «چگونه می توانم درباره پاداش دادن به هر شخص تصمیم بگیرم؟» پاسخ ساده است. از افراد سؤال کنید. هر فردی به پاداش معینی اهمیت می دهد. بنابراین زمانی که هدفها را تعیین می کنید وقتی را هم به تعیین پاداشها تخصیص دهید. فهرستی از پاداشها تهیه کنید و بگذارید افراد یک یا چند تا از آنها را انتخاب کنند. دستیابی به یک هدف عمده می تواند، هفته ها، ماهها یا حتی سالها وقت بگیرد و افراد به طور مکرر نیاز دارند که رفتارشان تقویت و نتیجتا تشویق شوند. راه تشویق آدمها و هدایت آنها به سوی هدف، باز خور مثبت است. صفات خوب افراد را جستجو کنید و بگذارید بدانند که شما برای آنها ارزش قائلید. تلاش کنید که رفتار خوب را

تشخیص دهید و از آن قدردانی کنید . به زودی ملاحظه خواهید کرد که رفتار خوب تکرار می شود . همان طور که «رابرت مک نامارا» گفته است : « مغزها ، مانند قلب ها به جای میروند که مورد قدردانی قرار گیرند. » به طور خلاصه ، نقطه اصلی که باید برای اداره انسانها بر اساس بزرگترین اصل مدیریت به خاطر سپرد عبارت است از : شما افراد را اداره نمی کنید ، آنها را هدایت می کنید. وقتی که شما برای دستیابی به هدفها باز خور مثبت نشان دادید، انسانها غالبا بهترین مدیر خودشان می شوند. این به معنای داشتن وقت و آزادی بیشتر برای شما است که خودش پاداش خوبی است.