

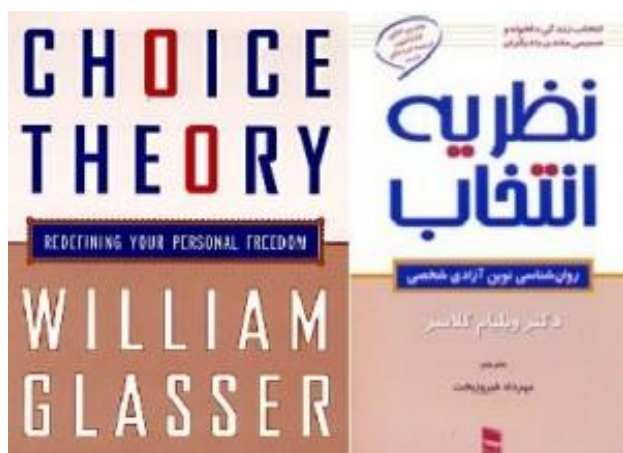
کتاب نظریه انتخاب

ویلیام گلسر

مهرداد فیروزبخت

فصل یازدهم: تئوری انتخاب در محیط کار

خلاصه شده توسط امین آرامش



از صفحه ۳۶۳ تا صفحه ۳۹۰

این خلاصه، نکاتی است که به نظر من از سایر مطالب کتاب مهمتر بودند؛ بنابراین به هیچ وجه شما را از خواندن کل کتاب بی‌نیاز نخواهد کرد و صرفاً می‌تواند به عنوان یادآور بعد از خواندن کتاب مورد استفاده قرار گیرد.

یک ترجمه دیگر از دکتر علی صاحبی برای این کتاب وجود دارد.

سایت وزین متمم در دوره شخصیت‌شناسی از مطالب این کتاب به عنوان مرجع استفاده کرده است.

مدیریت ریاستی مرد رئیس کارخانه رنگ که با تغییر ساعت یک نفر و اضافه کار دادن به او، بقیه را هم بصورت غیرمستقیم زودتر سرکار آورده بود بدون اینکه پولی بابت اضافه کارشان بپردازد. بقیه به خاطر حس رقابت با آنهایی که زودتر می آمدند از ترس اخراج (در آن سالهای رکود و کمبود شغل در آمریکا) زود سر کار می آمدند.

مدیریت ریاستی

بسیاری از مدیران مدرسه، رئیس معلمان هستند.

اگر مدیران به دنبال کار باکیفیت هستند، ترس بدترین راهبرد برای رسیدن به آن است.
ادواردز دمیگ (رهبر حرکت جهانی به سوی کیفیت): ترس را دور کن.

کار یکی از مولفه‌های مهم زندگی انسان‌هاست. یکی از علل کار بی کیفیت، نارضایتی کارمندان از صاحبکار یا همکاران است نه کار. تا مدیریت ارشد، اقدام آشکاری در جهت مدیریت هدایتی نکند، این طرز فکر به کل سازمان سرایت نخواهد کرد. حتی پس از انجام چنین اقداماتی هم چندسال طول میکشد تا این طرز فکر در ذهن مدیران رده پایین که با چیزی غیر از ریاست آشنا نیستند، جا بیفتند. ضرر مشخص مدیریت ریاستی این است که کارمندان، مدیران بالادستی را در دنیای کیفی خود جا نمی دهند. بدتر اینکه قانون جنگل حاکم می شود و کسی به کسی اعتماد ندارد. بهای این بی اعتمادی و ترس غیرضروری هم، افت کیفیت و بالابردن هزینه‌هاست.
چهار عنصر مدیریت ریاستی:

- ۱- رئیس در تمام سطوح تعیین تکلیف کرده و معیارها را مشخص می کند و در این راه به ندرت از کارمندانش مشورت میگیرد. کارمندان باید خود را با وظایف مشخص شده، هماهنگ کنند و الا عواقب تخطی مثل اخراج را بپذیرند. هرچه ریاست بیشتر، کیفیت کار پایین تر.
- ۲- رئیس در مورد نحوه کار کارمندان به آنها دستور میدهد و به ندرت نظرشان را در مورد نحوه بهبود بخشیدن کار جویا میشود.
- ۳- رئیس از کارها بازدید میکند. در این محیط کارمندی که بیشتر کار کند توسط همکاران طرد میشود چون کار جایی در دنیای کیفی افراد ندارد. آنها شعارهای مربوط به کار باکیفیت را مسخره میکنند و به ندرت به ذهنشان انجام کار باکیفیت خطور میکند.
- ۴- رئیس در برابر مقاومت پرسنل در برابر خواسته‌هایش به تنبیه و تهدید متوسل میشود. او با این کار، محیط کاری را میسازد که مدیرانش از بالا تا پایین رقیب یکدیگرند. رئیس فکر میکند رقابت درست است و همکاری کردن با کارمندان مخرب است.

هیئت صندوق فدرال میتواند نرخ بهره را تنظیم کند ولی نمی تواند طمعی که در ژنهای ما نوشته شده را تنظیم کند. نیاز انسان به قدرت باعث میشود آنها این عکس را که خیلی از دیگران لایق ترند در دنیای کیفی خود داشته باشند. اگر این عکسها به سرحد خوب برسند دوران تورم کم و اشتغال زیاد پایان خواهد یافت. آدمهای پرطمع برای دفاع از طمع خود بحث لیاقت را پیش میکشند. ولی متأسفانه طمع ربطی به لیاقت ندارد.

پذیرفتن مالیات بندی برای بازتوزیع پول نشانه کم بودن طمع است. طرح مارشال توسط ژنرال جورج مارشال برای بازسازی اروپا درخواست شده و مورد موافقت مردم اروپا هم قرار گرفت.

تنعم و رفاهی که داشته‌ایم معلول این حقیقت بوده که آدمهای موفق جامعه عمدتاً در کنار نیاز شدید به قدرت، نیاز شدیدی هم به عشق و تعلق خاطر دارند. آنها بخش زیادی از موفقیت خود را مرهون روابط خوبشان با کسانی که با آنها معامله داشته‌اند یا با آنها کار کرده‌اند می‌دانند. گاهی هم این آدمها نیاز به تعلق خاطر دارند ولی به دلیل وجود روان‌شناسی کنترل بیرونی در جامعه، به آدمها بی‌اعتماد میشوند و طمعشان بیشتر نمود پیدا میکند. وقتی ارتباطات شما رضایت‌بخش باشد، احساس خوبی پیدا می‌کنید و حتی دنبال روابط بهتر از این می‌گردید. موفقیت سات‌وست ایرالاینز به دلیل عدم طمع مدیرانش در تعدیل نیرو در زمانهای رکود است.

**کارمندان ممکن است دست و حتی مغزشان را به "رئیس" خود بسپارند.
ولی آنها "قلب" خود را فقط به یک "رهبر" میدهند.**

مدیریت هدایتی

اجرای مدیریت هدایتی در محیط کار آسانتر از مدرسه است. اما چیزی که ممکن است آن را سخت کند این است که تقریباً تمام مشاغل به همکاری افراد بستگی دارد، حتی در صورت حداکثر تلاش شما، در صورت عدم مساعدت دیگران از کارتان بازمی‌مانید.

**در مدیریت هدایتی، پیام "ما دلسوز تو هستیم" محوریت دارد.
مدیران هدایتگر میدانند که دلسوزی هیچ هزینه‌ای ندارد ولی برگشت فراوانی دارد.**

مدیران هدایتگر پیوسته این سوال اصلی تئوری انتخاب را از خود می‌پرسند: «اگر این کار را بکنم آیا به زیردستانم نزدیک میشوم یا از آنها دور میشوم؟» مدیران هدایتگر تئوری انتخاب میدانند و صراحتاً از آن استفاده میکنند. ولی آموختن نظریه انتخاب به کارمندان هم خیلی موثر است تا بفهمند تئوری انتخاب آموختنی و قابل استفاده است. یک راه خوب در این راستا برگزاری سمینار برای کارمندان و همسرانشان به هزینه شرکت است. به این ترتیب کارمندان متوجه میشوند این یکی دیگر حيله نیست و شرکت واقعاً میخواهد آنها در کار و روابطشان با همسر و فرزندان شان موفق باشند. مدیران هدایتگر میدانند کیفیت در گرو این است که کارمندان را طوری اداره کنند که یکدیگر، کار و مشتریان را در دنیای کیفی خود قرار دهند. مثل سایر مباحث این کتاب، روابط خوب در کار هم نقش کلیدی دارند.

چهار عنصر مدیریت هدایتی:

- ۱- کارمندان را درگیر بحثهای مستمر و صادقانه درباره کیفیت و هزینه‌های موفقیت شرکت میکنند. کارمندان را تشویق به دادن پیشنهاد در مورد بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها می‌کنند.
- ۲- خودش الگو میشود تا کارکنان بفهمند او دقیقاً چه میخواهد و کارکنانش را هم تشویق به اظهارنظر میکند. به این ترتیب کنترل کارمندان بر کارشان را افزایش میدهد.
- ۳- بافرض اینکه کارمندان میدانند کار باکیفیت چیست و چطور آن را با کمترین هزینه انجام دهند، مسئولیت بررسی کیفیت کار به خودشان واگذار میشود. اما مدیر برای آنها توضیح میدهد که کیفیت از هزینه مهم‌تر است. با اطمینان کارمندان، کیفیت عملاً بالا میرود و هزینه‌ها کم میشود. کیفیت بالا به میزان اعتماد متقابل بین کارمندان و مدیران (که با ریاست قابل دستیابی نیست) بستگی دارد.

۴- مدیر هدایتگر از هر فرصتی برای تعلیم این نکته که کیفیت همواره قابل بهبود است، استفاده میکند. در کار، برخلاف آموزش همه چیز قابل اصلاح است. مدیر روشن میکند که نقش او هموار کردن مسیر اصلاحات از طریق فراهم کردن آموزشها، ابزارها و یک محیط کار دوستانه است. مدیر هدایتگر سیستمی را ایجاد میکند تا کارمندان درباره نقش خود در این فرایند اظهار نظر کنند.

دلایل لزوم مدیریت هدایتی: مولدتر است و کار با کیفیت تر تولید می کند و در هزینه ها هم صرفه جویی می کند. ریاست باعث رشد غرامت، دزدی، غیبت، خشونت و مسائلی از این دست میشود. ولی موارد ناملموسی مثل کارشکنی هزینه اش از بقیه بیشتر است.

کارشکنی

هزینه کارشکنی پرسنل در برخورد با مشتریان، هزینه گزاف و ناملموسی دارد. کارکنانی که به مرئوس بودن عادت کرده اند از قدرت ناچیزی که کارشکنی دارد لذت می برند. مثال از کارمند یک شرکت هواپیمایی. شرکت فقط از دستان و مغز او استفاده میکرد. قلب او که شرکت در این دنیای پرقابلیت به آن نیاز شدید دارد، با شرکت نبود. مثال برخورد کارکنان عادتن به مرئوسی هتل. آنها هرگز کار را در دنیای کیفی خود جا نداده اند. اگر هتل مورد نظر سیستم را از ریاستی به رهبری تغییر میداد، پول بیشتری عایدش میشد.

غرامت کارمند

هرچه کارمندان روابط بهتری داشته باشند، شکایت و دردشان هم کمتر خواهد بود. هم اکنون با شکایات کارکنان به شکل رقابتی برخورد میکنند، شرکت بیمه می خواهد از زیر بار درمان شانه خالی کند یا در صورت لزوم با آن بجنگد.

نکات برخورد با کارگری که به خاطر درد کمر غرامت میخواست:

- می خواهم داستان را از زبان خودت بشنوم. به او گفتم که برای شرکت بیمه کار میکنم.
- من مستقیماً روی دردش متمرکز نشدم تا داستان اصلی اش را بشنوم.
- من آدمهایی را میبینم که شاد و خوشحال نیستند، درد هم بخشی از شاد نبودن است.
- این کمردرد او را گیج کرده بود، ولی هنوز عکس کارکردن در دنیای کیفی او از بین نرفته بود. من گذشته مثبتش را با او بررسی کردم و از او خواستم توضیح بدهد چه موقع به شدت کار کرده و احساس خوبی درباره خودش داشته است. او متقاعد شد خیلی خوب کار کرده است. شک کردم شاید رابطه ای هست در محیط کارش که او از آن ناراضی است.
- یک داستان رایج دیگر، رئیس یک آدم تنها، زیاد به او کمک نمی کند. صدای شکسته شدن استخوان بیشتر علامت یک مشکل روانشناختی است تا یک مشکل جسمی.
- مصدومیت به او اجازه میداد عکس خودش را به عنوان مردی که کار کرده و هنوز می خواهد کار کند، در دنیای کیفی اش نگه دارد. و در عین حال از انجام کارهای سخت در تنهایی خسته شده بود.
- هر بار که بی پول میشد دردش شدیدتر میشد.
- غوغای جان در دادگاه: گلاسر تنها کسی است که دلش به حال من میسوزد، او تنها کسی است که من می خواهم ببینم.
- این مرد مصدوم شده بود و درد کشیدن را انتخاب کرده بود.

- رئیس جان نمی‌فهمید نیم دقیقه توجه در هفته برای این مرد تنها چقدر مهم است. کار تنها عکس دنیای کیفی جان بود که شانس ارضا شدن داشت. بعد از غرامت‌خواهی جان، رئیسش مجبور بود چند برابر آن وقت را برای فرایندهای مربوطه بگذارد.

از بررسی عملکرد سالانه تا بحث‌های دایره حل

دمینگ: هیچ انسانی نباید انسان دیگری را ارزیابی کند. منظور او این است که هیچ صاحب قدرتی نباید زیردستش را بصورت رسمی ارزیابی کند. اما بدیهی است که هیچ کس نمی‌تواند جلوی ارزیابی‌های غیررسمی را بگیرد. هرچه یک مدیر بخواهد در زمان ارائه ارزیابی سالانه‌اش هدایتی عمل کند، در هر حال در آن زمان نقش یک مدیر ریاستی را دارد. این ارزیابی ممکن است تمامی زحمات مدیران در طول سال (برای مدیریت هدایتی) را خنثی کند. فقط مدیرانی که اهل فکر کردن نیستند ممکن است این نوع ارزیابی را دوست داشته باشند؛ این ارزیابی‌ها به آنها احساس قدرت میدهد. وقتی کارمندی ارزیابی به عمل آمده را غیردقیق می‌داند (که البته بسیاری از کارمندان چنین نظری دارند) بین او و مدیر فاصله می‌افتد و هرگز به یکدیگر اعتماد نخواهند کرد.

شرکت به این دلیلی پول زیادی از دست میدهند که این رویه دروغی نفعی برای آنها ندارد. شرکت باید سالانه فرصتی را در اختیار کارمندان بگذارد تا در این باره که چطور می‌توانند به بهبود و پیشرفت شرکت کمک کنند، با مدیر خود حرف بزنند. این بحث‌های سالانه که جایگزین عملکرد سالانه شرکت هستند، معادل دایره حل در روابط زناشویی هستند.

مدیر شرکتی که هدایتی اداره میشود، در انتهای سال کارمندان را فرامیخواند و میگوید: «دوست دارم بگویی برای بهبود وضعیت شرکت چه کاری میتوانی بکنی و در این زمینه چه کاری از دست تو برمی‌آید. نمی‌خواهیم نتیجه خیلی مهمی بگیریم بلکه میخواهیم با هم روراست باشیم و درباره خواسته‌هایت و کمک‌هایی که میتوانی بکنی حرف بزنیم. الان وقت حرف زدن درباره اینکه دیگری چه کاری میتواند بکند نیست. در این باره در جلسات ماهانه حرف خواهیم زد.» با تکرار این نشستها نیاز به مقدمه‌های طولانی هم نخواهد بود.

نکات گفتگوی فرضی با آن زن کارمند هواپیمایی که در شرکت فرضی با مدیریت هدایتی کار میکند:

- معمولا در شرکتهای مبتنی بر مدیریت هدایتی، کارمندان و مدیران یکدیگر با اسم کوچک صدا می‌کنند.

- مدیر خطاب به کارمند: «نانسی، وقتش شده که وارد دایره حل بشیم، نظرت چیه؟»

- هرچه درخواست به سطوح بالاتر میرود، مطرح کردنش با ترس بیشتری همراه است. ولی نانسی بازخورد میخواهد و اینکه واقعا اتفاقی بیفتد.

- کارمند اوایل تغییر از مدیریت ریاستی به هدایتی با ترس و لرز پیشنهاداتش را خواهد داد.

من همیشه از این همه ترسی که در دنیا هست حیرت کرده‌ام. کنترل بیرونی مهر تأییدی است بر این جمله صریح پوگو که «ما به دشمن برخورد کرده‌ایم و آن دشمن کسی نیست جز خود ما!»