

شنبه‌های مدیریتی

پاییز ۱۳۹۹ - شماره ۴



خلاصه کتاب "مدیریت بدون زور و اجبار" کاربرد تئوری انتخاب در مدیریت نیروی انسانی



چاپ دوم

کاربرد تئوری انتخاب در مدیریت نیروی انسانی

مدیریت بدون زور و اجبار

دکتر ویلیام گلسر

ترجمه دکتر علی صاحبی



تهیه و تنظیم: عطیه فلفلانی

بخش اول: مدیریت کیفی

فصل اول:

دلیل نگارش این کتاب

فصل دوم:

مدیریت راهبرانه همان اصلاحات اساسی مورد نیازمان است

فصل سوم:

توضیحات و تعاریف

فصل چهارم:

چگونه با یکدیگر رابطه برقرار کنیم؟

بخش دوم: تئوری انتخاب

فصل پنجم:

هر آنچه از ما سر می‌زند، رفتار است و همه رفتارهای مهم ما، انتخاب شده هستند

فصل ششم:

هر رفتاری، یک رفتار کلی است (از جزئیاتی تشکیل شده است)

فصل هفتم:

دنیای کیفی یا دنیای مطلوب

فصل هشتم:

آنچه موجب رفتار و خلاقیت ما می‌شود

بخش سوم: جمع‌بندی

فصل نهم:

انتقاد و عیب‌جویی

فصل دهم:

سازماندهی نیروها بدون زور و اجبار

فصل یازدهم:

حل مشکلات از طریق مشاوره

نام ویلیام گلسر روان‌پزشک نامی، با روان‌درمانی و به ویژه «واقعیت‌درمانی» به عنوان رویکردی آوانگارد در حوزه بیماری‌های روانی همراه بوده و هست. از این رو اگر به عنوان یک خواننده خارج از حوزه روان‌شناسی و روان‌پزشکی با کتابی روبرو شوید که در آن گلسر به عنوان نظریه‌پرداز حوزه بهداشت روانی در خصوص مدیریت نیروی انسانی صحبت می‌کند شاید عجیب به نظر آید، اما در واقع این گونه نیست. در این کتاب، گلسر به عنوان نظریه‌پرداز و واضع تئوری انتخاب در خصوص کاربست این نظریه در مدیریت نیروی انسانی، با دست‌اندرکاران حوزه مدیریت سخن می‌گوید. تئوری انتخاب، در واقع روان‌شناسی کنترل‌درونی و روان‌شناسی مثبت‌گراست (نقطه مقابل روان‌شناسی کنترل‌بیرونی و روان‌شناسی مرضی) که در نظر دارد زمینه‌های آموزش افراد را برای انتخاب‌های درست به منظور ارضای نیازهای خود به شیوه مؤثر و مسئولانه فراهم کند.

گلسر پس از ارائه نظریه و روش واقعیت‌درمانی، با «نظریه کنترل» ویلیام پاورز آشنا شد. بر اساس نظریه کنترل پاورز، مغز انسان در صدور و ایجاد هر نوع رفتاری همانند یک سیستم کنترل عمل می‌کند. مغز انسان همانند عملکرد سیستم کنترل تپویه هوا که با تنظیم آن می‌توان دمای مطلوب را در محیط ایجاد کرد، سعی می‌کند برای کنترل شرایط محیط به نفع خود و ایجاد فضایی مطلوب برای ارضای نیازهایش، به انجام رفتارهایی بپردازد. تئوری انتخاب به روشنی توضیح می‌دهد ما انسان‌ها در شرایط گوناگون اعم از مدرسه، جامعه، محل کار، زندگی زناشویی و روابط اجتماعی چگونه و چرا رفتار می‌کنیم؟

تئوری انتخاب شالوده و پایه اصلی مدیریت راهبرانه و واقعیت‌درمانی است؛ بنابراین اگر کسی قصد داشته باشد با مدیریت راهبرانه و بدون توسل به زور، اجبار و تهدید، نیروهای تحت مدیریت خود را هدایت و راهبری کند، باید ابتدا با تئوری انتخاب آشنا باشد.

گلسر در فرآیند تئوری انتخاب به دنبال پاسخ به این پرسش بود که ما، چرا و چگونه رفتار می‌کنیم؟ او معتقد است همگان از صبح تا شام در حال رفتار کردن هستند؛ چرا که بر اساس تئوری انتخاب هر آنچه از ما سر می‌زند نوعی رفتار است. صبحانه خوردن، حرف زدن، خندیدن، گریستن، خشمگین شدن، مهربانی، فحاشی، نزاکت و... همه نوعی رفتارند. حتی هذیان‌گویی‌ها و توهمات یک فرد اسکیزوفرنیک نیز رفتار است. افسردگی، وسواس یک بیمار حین شستن دست، غسل کردن و وضو گرفتن وی به مدت بیست دقیقه یا اضطراب امتحان و شب‌اداری کودک و کم‌کاری یا بدکاری یک کارمند در محل کار نیز همگی نوعی رفتار محسوب می‌شوند و نکته مهم این است که همه، رفتارها از درون فرد برانگیخته می‌شوند و شرایط بیرونی در صدور این رفتارها نقشی ندارند.

اگر چه این نظریه از دل روان‌پزشکی و روان‌درمانی بیرون آمده است، گلسر نظریه خود را در قلمروی مدارس و مدیریت نیروی انسانی نیز آزموده و نتایج شگرفی به دست آورده است. بر اساس تئوری انتخاب، کاری که دانش‌آموزان در مدارس انجام می‌دهند، نوعی رفتار است. درس نخواندن یا به عبارتی تنبلی کردن دانش‌آموزان نیز نوعی رفتار محسوب می‌شود. گلسر در خصوص تأثیر تئوری انتخاب در سیستم مدارس معتقد است: اگر معلمان با تئوری انتخاب آشنا باشند و بدانند چرا و چگونه دانش‌آموزان رفتار می‌کنند در آن صورت با رفتار درست خود خواهند توانست انگیزه لازم را برای انجام تکالیف مدرسه با کیفیت خوب در دانش‌آموزان ایجاد کنند.

به کارگیری تئوری انتخاب در مدیریت نیروی انسانی به عنوان یکی از روش‌های مؤثر مدیریتی از ملاقات تصادفی گلسر و ادوارد دمنینگ آغاز شده است. گلسر در یک سمینار، صحبت‌های دمنینگ پدر مدیریت کیفی که باعث تحول و شکوفایی صنعت ژاپن شد را شنید و دریافت دمنینگ از مدیریتی صحبت می‌کند که وی در تئوری انتخاب به آن پرداخته است. پس از گفتگوی این دو صاحب نظر با یکدیگر و انتشار کتابی مشترک، گلسر کاربست‌های تئوری انتخاب را به قلمروی مدیریت نیز تعمیم داد. تئوری انتخاب توضیح می‌دهد که چرا یک کارمند با کیفیت کار می‌کند و دیگری بی‌دقت؟ چرا کارمندی دلسوزانه و در ساعات بیشتری کار می‌کند و دیگری به کارت زدن در محل کارش خود بسنده می‌کند؟ چرا شرکتی سوددهی دارد و دیگری ندارد؟ چرا در یک مؤسسه، کالا یا خدمات با کیفیت عالی ارائه می‌شود و در مؤسسه دیگر با کیفیت نازل؟ به اعتقاد گلسر آگاهی مدیر از تئوری انتخاب می‌تواند به او کمک کند نیروهای تحت مدیریت خود را بهتر هدایت نماید و به تولید و خدمات کیفی بهتری دست یابد.

همان‌طور که گفته شد، اساس تئوری انتخاب تبیین علمی در مورد رفتار آدمی و چرایی و چگونگی آن است. بر اساس تئوری انتخاب آنچه از ما سر می‌زند، رفتار است و رفتارهای ما به معطوف به هدفی است. ما هیچ رفتاری را بدون هدف انجام نمی‌دهیم، اما هدف چیست؟ هدف کوچک‌ترین تا بزرگ‌ترین رفتارهای ما، ارضای پنج نیاز اساسی است. این پنج نیاز ژنتیک عبارتند از :

۱. نیاز به عشق و تعلق خاطر؛ ۲. نیاز به آزادی؛ ۳. نیاز به پیشرفت و قدرت؛ ۴. نیاز به تفریح؛ ۵. نیاز به زنده ماندن و بقا.

ما همواره برای ارضای یک یا چند نیاز از نیازهای پنجگانه از درون برانگیخته می‌شویم و رفتار می‌کنیم. با آشنایی با تئوری انتخاب مشاور با مراجعان، روان‌پزشک با بیماران، مدیر با کارمندان، والدین با فرزندان و معلم با محصلان خود می‌توانند ارتباط بهتری برقرار کنند و راه‌های بدیع و کارآمدتری را برای ارضای نیازهایشان به آنها ارائه کنند.

در این کتاب چگونگی به کارگیری تئوری انتخاب در قلمروی روابط مدیر و کارکنانش گام به گام نشان داده شده است. ترجمه و انتشار این کتاب با هدف ترویج روان‌شناسی کنترل درونی و تشویق مدیران به دست کشیدن از «روان‌شناسی سنتی کنترل بیرونی» انجام شده است. اگر این کتاب بتواند به سهم خود در کاهش مدیریت رئیس‌مآبانه و گسترش مدیریت راهبرانه در گستره فرهنگ و سنت مدیریت در کشور عزیزمان حتی به اندازه یک گام مؤثر باشد. من و دیگر همکارانم در چاپ و نشر این کتاب احساس عمیق کامیابی و خرسندی خواهیم داشت.

انتشارات راهبردی
مدیریت

فصل اول: دلیل نگارش این کتاب

تقریباً تمام مدیران بر اساس برداشت رایج و عرف معمول فکر می‌کنند علت رفتارهای افراد تحت مدیریت خود را می‌دانند، به گونه‌ای که حتی به ذهنشان هم خطور نمی‌کند ممکن است اشتباه کنند؛ به همین دلیل بسیاری از آنها گیج و سردرگم هستند. مدیران با دانسته‌های کنونی خود نمی‌توانند به سوی کار کیفی که مؤسسه برای رقابتی سالم به آن نیاز دارد، حرکت کنند. به شکل دردناکی واضح و مشخص است که بسیاری از شرکت‌ها در دستیابی به تولید کیفی با شکست روبرو می‌شوند. مشتریان سابق، کالاهای خارجی می‌خرند و در نظرشان، آنها بهتر هستند؛ کالاهایی که اغلب در ژاپن ساخته می‌شوند و بیش‌تر به این دلیل مطلوب‌ترند که کارکنان خارجی تولید کننده آنها، خصوصاً ژاپنی‌ها، به مراتب مؤثرتر از کارکنان ما مدیریت می‌شوند.

ژاپنی‌ها تحت رهبری دمینگ به سوی سیستمی از مدیریت حرکت کرده‌اند که "مدیریت راهبرانه" نام دارد و پیوسته به کیفیت بهتر می‌انجامد، ولی هموطنان ما همچنان از نظام مدیریت رئیس‌مآبانه استفاده می‌کنند که سیستمی سنتی است و همیشه بر افزایش تولید محصول تأکید دارد. این سیستم تا زمانی که همه از آن استفاده می‌کردند و کیفیت کالاهای یک مؤسسه نسبت به دیگری تفاوت چشم‌گیری نداشت تقریباً مؤثر بود. در سه فصل بعد، این دو سیستم را به تفصیل توضیح می‌دهم. ولی مدیران به چیزی بیش از توضیح نیاز دارند؛ آنان می‌بایست درک روشنی از این مسأله داشته باشند که چرا مدیریت راهبرانه به کیفیت بهتر می‌انجامد و مدیریت رئیس‌مآبانه کیفیت خوبی به ارمغان نمی‌آورد.

تئوری انتخاب تبیین جدیدی است بر این که ما انسان‌ها چرا و چگونه رفتار می‌کنیم، و من در این کتاب با اطمینان به همه مدیران توصیه می‌کنم چگونگی به کارگیری این تئوری را بیاموزند. کارکنانی که با استفاده از تئوری انتخاب اداره می‌شوند، همیشه کاری با کیفیت بهتر را با هزینه رقابتی تولید می‌کنند. در بخش دوم این کتاب به طور خاص تئوری انتخاب را به طور مفصل و مبسوط شرح می‌دهم. فقط باید به خوانندگان توضیح دهم تئوری انتخاب را نمی‌توان به سادگی آموخت و پذیرفت؛ زیرا برای این کار لازم است باورهای غلط مبتنی بر «روان‌شناسی محرک پاسخ» یا روان‌شناسی کنترل بیرونی، که معمولاً در تمام عمر از آن استفاده می‌کردیم را رها کنیم. ما به این روان‌شناسی باستانی با وجود آنکه بعضی خطاهای آن آشکار بوده‌اند همچنان می‌چسبیم، چرا که تا قبل از معرفی تئوری انتخاب نظریه بدیل و جایگزینی برای آن وجود نداشته است.

تئوری انتخاب به شکلی که قابل فهم و استفاده باشد در اوایل دهه ۱۹۸۰ معرفی شد و به سرعت مورد پذیرش و استقبال قرار گرفت. تجربه من به عنوان یکی از پیشگامان آموزش این تئوری این است که افرادی که نوشته‌های مرا با ذهن باز و روشن می‌خوانند، آنها را به قدری قابل درک و سودمند می‌یابند که تلاش دارند مدیریت رئیس‌مآبانه را رها و مدیریت راهبرانه را دنبال کنند.

برای دستیابی به کیفیت برتر، مدیران راهبر با استفاده از تئوری انتخاب دو روند زیر را در پیش می‌گیرند؟ روندهایی که تقریباً هیچ‌گاه مدیران رئیس‌مآب از آن استفاده نکرده‌اند:

۱. مدیران راهبر می‌آموزند کیفیت واقعا چیست، آن را به تمام کسانی که در سازمانشان کار می‌کنند می‌آموزند و سپس به هر یک از کارکنان که پیشنهادی برای بهبود آن داشته باشند به دقت گوش فرا می‌دهند.

۲. مدیران راهبر، همه کارکنان خود را در سازمان به گونه‌ای مدیریت می‌کنند که برایشان کاملاً روشن باشد تلاش برای انجام کار کیفی به نفع خودشان است.

این کتاب بر مدیریت افراد تأکید دارد و به مسائلی نظیر آمار جداول سازمانی، امور مالی یا فناوری پیشرفته نمی‌پردازد. البته توجه به این موارد برای مدیریت یک سازمان، موفقیتی اساسی است ولی شرکت‌ها به علت نداشتن این دانش فنی شکست نمی‌خورند؛ بلکه شکست آنان بیش‌تر به چگونگی و کیفیت کار کارکنان و افراد سازمان مربوط می‌شود.

این کتاب در عین حال که تمام مدیران را مورد خطاب قرار می‌دهد، اساساً برای مدیران تولیدی نوشته شده است، زیرا آنان می‌بایست شیوه‌ای از مدیریت را بیاموزند که تولیدات کارکنان، با سود به فروش برسد. من نیز مانند بسیاری دیگر معتقدم ادوارد دمینگ در زمینه مدیریت کارکنان، به شیوه‌ای که کار با کیفیت بالا را با هزینه رقابتی تولید کنند، پیش‌تاز بوده است. تصور می‌کنم خوانندگان با عقاید اساسی او آشنا هستند، بنابراین فقط آنها را به شکل مختصر بازگو می‌کنم. اگر بخواهیم آنچه را دمینگ آموزش می‌دهد به طور گسترده به کار گیریم، لازم است از تئوری انتخاب شناخت عملی داشته باشیم. همه می‌دانند موفقیت او پیش‌تر در ژاپن بوده است، زیرا ژاپنی‌ها نگاه روانشناختی مبتنی بر کنترل درونی او را پذیرفتند؛ با این که او به اندازه تئوری انتخاب در نظریه کنترل درونی موفق نبوده است. دمینگ در مورد نیاز به درک روان‌شناسی کنترل درونی به طور گسترده‌ای بحث کرده است و به روشنی خاطر نشان می‌کند از نظر او انگیزه رفتار انسان‌ها بیشتر درونی است تا بیرونی، با بیان این نظر نشان می‌دهد نظریه اصلی تئوری انتخاب را درک می‌کند. من از طریق تجربه دریافته‌ام نمی‌توان مدیران رئیس‌مآب را متقاعد کرد عقاید دمینگ را بپذیرند، مگر این که اول تئوری کامل شده انگیزش درونی یعنی تئوری انتخاب را به آنها آموزش دهیم.

این مسئله که مدیران رئیس‌مآب حتی آنان که دمینگ را به عنوان مشاور پذیرفتند، قادر نبوده‌اند به موفقیت ژاپنی‌ها دست یابند در کتاب مردی که کیفیت را به آمریکا آورد نوشته آندره گابور، به خوبی منعکس شده است. از نظر خانم گابور روشن است که بحث دمینگ درباره انگیزش درونی به قدر کافی محکم نیست، زیرا نمی‌تواند مدیران آمریکایی را متقاعد کند که دست از مدیریت رئیس‌مآبانه بردارند و مدیریت راهبرانه را آغاز کنند.

تئوری انتخاب بحثی متقاعدکننده درباره مدیریت راهبرانه ارائه می‌کند که دمینگ به آن نپرداخته است. به عنوان مثال دمینگ در اصل شماره هشت از اصول چهارده گانه مدیریت خود می‌گوید که مدیران در ارتباط با کارکنان بایستی ترس را از میان بردارند. ولی همان طور که خانم گابور داستان خود را روایت می‌کند، روشن است که هیچ یک از سه شرکتی که او درباره آنها حرف می‌زند (زیراکس، فورد و جنرال موتور) مایل نیستند این کار راحتی در حدی که دمینگ می‌خواهد انجام دهند. ولی تئوری انتخاب توضیح می‌دهد که انجام این کار ضروری است.

افرادی که عموماً در رأس شرکت‌های تولیدی و تجاری هستند معتقدند که ترس محرک مهمی است. آنان در تمامی عمر این باور را داشته‌اند و قصد کنار گذاشتن آن را هم ندارند، حتی اگر کارشناس موفق‌مانند دمینگ به آنان بگوید این کار اشتباه است.

تئوری انتخاب به روشنی توضیح می‌دهد چرا کارکنانی که نمی‌ترسند و از چیزی واهمه ندارند کار با کیفیت بالا انجام می‌دهند و هر چه بیشتر به نیازهای آنها توجه شود با میل و اشتیاق بیشتری برای بالا بردن کیفیت کارشان تلاش می‌کنند. دمینگ بیش از دیگر مشاوران مدیریت، درباره وجود شادی و لذت در کار سخن می‌گوید ولی به نظر می‌رسد رؤسای کمی به این بخش از سخنان او گوش فرا می‌دهند؟

زمانیکه ژاپنی‌ها به سمت مدیریت راهبرانه حرکت کردند، آن هم بدون این که تئوری زیربنایی آن را بدانند، کارهایی انجام دادند که در آن زمان بسیار غیر معمول بود. شاید تلاش نوامیدانه‌ای که آنان بعد از خرابی‌های جنگ جهانی دوم برای پیشبرد اقتصادشان داشتند ذهن آنان را به روی ایده‌های جدید گشوده است ولی بیشتر احتمال آن می‌رود که فرهنگ آنان در این میان نقش داشته باشد. آنان بیش از دیگر ملیت‌ها مایلند به افراد متخصص گوش فرا دهند و دمینگ یکی از متخصصانی است که ژاپنی‌ها به نظراتش توجه کردند. من نمی‌گویم این همیشه خوب است یا ایمان نداشتن به متخصصین در فرهنگ ما بد است آنچه می‌گویم این است که پذیرفتن دمینگ و ایده‌هایش برای ژاپنی‌ها بسیار مفید بود. دمینگ توسط مقامات رسمی دولت مک آرت به آنان معرفی شد و چون آنان به مک آرتور احترام می‌گذاشتند، مایل بودند سخنان دمینگ گوش دهند و آنها را به کار گیرند. آنچه دمینگ توصیه کرد آنقدر نتیجه عملی داشته است که ژاپنی‌ها هنوز هم ادامه‌اش می‌دهند، حتی اگر به درستی ندانند چرا توصیه‌های او مؤثر است.

رهبران صنایع تولیدی و تجاری ما، حتی وقتی شرکتشان ضرر می‌کند یا به اندازه سابق سوددهی ندارد، به طور غیر واقع‌بینانه‌ای تمایل دارند با هم خود را مدیران «موفق» بدانند. زمانیکه کارشان در حد انتظار نیست به جای این که ناتوانی خود را در مدیریت کارکنان به گونه‌ای که کار کیفی با هزینه‌ای رقابتی انجام دهند، مطرح کنند، به شکایت از رقبا، کارکنان آموزش ندیده، هزینه بالای سرمایه، قوانین

دولت، هزینه‌های قانونی زیاد می‌پردازند. آنان مطمئن‌اند که موفقیت آنها به تجربه، عقل سلیم و آنچه عرف رایج خوانده می‌شود مربوط است و به هر کس که روش آنان را زیر سؤال ببرد بی‌اعتمادند.

همان طور که خانم گابور در کتابش خاطر نشان کرده است، ما پول زیادی به افرادی مانند دمینگ می‌پردازیم ولی به گفته‌هایشان توجه چندانی نداریم؛ به خصوص اگر آنها از ما بخواهند باورهای غلط خود را رها کنیم. اگر به درستی ندانیم چرا باید این گام را برداریم، بسیار بعید است که بتوانیم تئوری انتخاب را بپذیریم. در این کتاب سعی می‌کنم روان‌شناسی جدید را با جزئیات کامل توضیح دهم. مدیرانی که مایلند این تئوری را بیاموزند، قادر خواهند بود با مدیریت راهبرانه کارکنان خود، شرایط تولید محصولات و خدمات کیفی را با هزینه رقابتی فراهم کنند. علاوه بر این، به کارگیری این نظریه در زندگی شخصی مدیران بسیار سودمند خواهد بود.

شش‌بسته‌های مدیریت

فصل دوم: مدیریت راهبرانه همان اصلاحات اساسی مورد نیازمان است

در کشور ما هیچ روش مدیریتی به اندازه مدیریت رئیس‌مآبانه محکم و جا افتاده نیست. مدیران، رئیس کارکنان هستند و به آنان می‌گویند کارشان را چگونه، چه موقع و به چه شکلی انجام دهند. آنان قدرت دارند به کارکنان خود برای انجام درست یک کار پاداش دهند یا آنان را برای انجام ندادن چیزی که از آنان خواسته شده، تنبیه کنند. اگر کارکنان از هیچ گونه اتحادیه یا خدمات حمایتی برخوردار نباشند، نه فقط آینده اقتصادی بلکه خشنودی و رضایتمندی از زندگی آنها هم در دستان رئیس است. متأسفانه استفاده نادرست از این قدرت، ما را از دستیابی به کار کیفی باز می‌دارد، در حالیکه برای به دست آوردن جایگاه رقابتی خود در بازار جهانی، به شدت بدان نیازمندیم.

کارکنان به رئیس‌ها اعتماد ندارند. اگر قرار باشد کارکنان تلاش‌های جسمی و عاطفی لازم برای رسیدن به کار با کیفیت بالا را افزایش دهند، مدیران باید رئیس‌مآبی را کنار بگذارند و تمام سعی آنها بر این باشد که رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد با کارکنان برقرار کنند. در این وضعیت، اعتماد بدین معناست که کارکنان در اثر تجربه عملی، و نه شعار، بهترین منافع آنان را در نظر می‌گیرند. برای ایجاد چنین اعتمادی، مدیر باید یاد بگیرد صمیمی، گرم و حمایتگر باشد و همچنین از حقوق ویژه سنتی رئیس برای انتقاد کردن و فشار آوردن به کارکنان چشم‌پوشی کند. کاملاً روشن است که مدیران، حمایتی را که در این جا توصیه می‌شود، به طور طبیعی یا به سادگی به دست نمی‌آورند.

بنابراین، آنچه مدیران برای دستیابی به کیفیت برتر باید انجام دهند این است که از مدیریت رئیس‌مآبانه دست بکشند و مدیریت راهبرانه را آغاز کنند. اجازه دهید با توضیح در مورد مدیریت رئیس‌مآبانه شروع کنیم که زیاد پیچیده نیست و چهار ویژگی اساسی دارد:

۱. رئیس بدون این که با کارکنان مشورت کند نوع کار و معیارها را برای آنان تعیین می‌کند. رئیس‌ها کوتاه نمی‌آیند، این کارکنان هستند که خود را باید به همان صورتی که رئیس مشخص می‌کند با کارشان تطبیق دهند و در غیر این صورت با پیامدهایی که رئیس تعیین می‌کند، روبرو خواهند بود.

۲. رئیس معمولاً به جای این که نحوه انجام کار را در عمل نشان دهد، به کارکنان دستور می‌دهد چگونه کار را انجام دهند و به ندرت پیش می‌آید رئیسی نظر کارکنان را در این مورد که چگونه می‌توان کار را به شیوه بهتری انجام داد، جویا شود.

۳. رئیس یا شخصی که او تعیین کرده، به بازرسی و ارزیابی چگونگی انجام کار می‌پردازد. از آن جا که رئیس، کارکنان را در این ارزیابی دخالت نمی‌دهد، آنها فقط به اندازه‌ای کار می‌کنند که قابل قبول باشد و به ندرت ممکن است حتی در مورد ارائه یک کار کیفی فکر کنند.

۴. وقتی کارکنان به شیوه‌های گوناگون مقاومت می‌کنند، رئیس به زور متوسل می‌شود (معمولاً تنبیه) تا کارکنان را به انجام خواسته‌های خود وادار کند. در این صورت محیط کاری‌ای به وجود می‌آید که در آن، کارکنان و مدیران، دو قطب مخالف یکدیگر می‌شوند. رؤسا فکر می‌کنند که مدیریت رئیس‌مآبانه تنها بر اساس فکر، برنامه و دستور کار آنان قرار دارد نه بر اساس برنامه و فکر مشترک کارکنان و رؤسا.

به طور کلی، بدترین ویژگی مدیریت رئیس‌مآبانه این است که کارکنان و مدیران به شکل نیروهای متخاصم در می‌آیند. اگر این مسئله در پایین‌ترین سطح هم وجود داشت باز هم بد بود ولی فجیع نبود، زیرا برنامه‌ریزی و مهندسی خوب، می‌تواند، کم کاری یا بد کاری کارکنان را جبران کند ولی متأسفانه، این مسئله در تمام سطوح وجود دارد و از سطح پایین تا سطح بالا، هر مدیر رئیس‌مآبی به نظر و دیدگاه خودش بیش از هر کس دیگری اهمیت می‌دهد و این ویژگی، از همکاری تعاون که لازمه کار کیفی بالاست، جلوگیری می‌کند و شانس کمی برای بالا بردن کیفیت باقی می‌ماند. همه این‌ها بدان معنا نیست که مدیریت رئیس‌مآبانه کاملاً غیر مؤثر است، این نوع مدیریت در زمانی که کارکنان از کار خود رضایت ندارند، به غیر مؤثرترین حالت در می‌آید و هنگامی که کارکنان و رئیس، برنامه و دستور کار مشابهی دارند و رئیس بیش از تنبیه، پاداش می‌دهد، به مؤثرترین وضعیت ممکن در می‌آید؛ با وجود این همچنان نمی‌تواند پیوسته در رسیدن به کیفیت مطلوب مفید و مؤثر باشد. همان طور که دمینگ می‌گوید:

«هدف روشن است؛ میزان بهره‌وری باید افزایش یابد؛ کلید این تغییر در فهم مدیران ما و همچنین افرادی است که به مدیران آموزش دهند که مدیر خوب چه ویژگی‌هایی دارد.» دمینگ گفتار خود را با بیان دو مطلب که همیشه در ذهن مدیران راهبر وجود دارد ادامه می‌دهد:

۱. یک مدیر همواره در مورد استواری و مشخص بودن هدف و همچنین تداوم داشتن کار سازمان تحت مدیریتش مسئولیت دارد. مدیر منحصرًا مسئولیت دارد که در فکر آینده کارکنانش باشد (مهم نیست رئیس چه می‌گوید، بلکه اعمال و رفتار اوست که به کارکنان نشان می‌دهد، در فکر آینده آنان هست یا خیر).

۲. کارکنان در یک سیستم کار می‌کنند و مدیر باید روی آن سیستم متمرکز باشد تا ببیند سیستم بهترین کیفیت را با کمترین هزینه ممکن تولید می‌کند یا نه. تشخیص این مسئله بسیار اهمیت دارد. هیچ کس دیگری بجز مدیر، مسئول سیستم و پیشرفت آن نیست.

برای این که کارکنان در تولید کار کیفی تلاش کنند، می‌بایست متقاعد شوند کاری که می‌کنند برای آنها آینده‌ای دارد. این دقیقًا مانند این است که بکوشیم مستأجری را متقاعد کنیم از یک ملک اجاره‌ای به خوبی نگهداری کند. اگر او بر این باور باشد که می‌تواند با اجاره مناسب تا زمانی که مایل است در آن ملک زندگی کند، بسیار بهتر از آن مواظبت خواهد کرد تا هنگامی که بداند اگر شخص دیگری پیدا شود که کمی بیش‌تر اجاره بپردازد، مجبور خواهد شد ملک را تخلیه کند. مدیران راهبر صریح و روراست هستند. آنان به صورت کتبی به کارکنان خود توضیح می‌دهند که سودآوری معقولانه چیست و برای این که در این سودآوری سهمیم باشند چه انتظاری از آنان می‌رود، و تا زمانیکه شرکت سودآوری معقولانه‌ای دارد، به هر یک از کارکنان حقوق کافی پرداخت می‌شود. مدیران راهبر کوتاه‌بین نیستند. آنان سعی نمی‌کنند از طریق کاهش دستمزد و کم کردن تعداد کارکنان، سود شرکت را افزایش دهند، زیرا می‌دانند چنین رفتاری کیفیت کار را پایین خواهد آورد. برای توضیح بیش‌تر، مدیریت راهبرانه را با چهار تعریف زیر که به موازات تعاریف مربوط به مدیریت رئیس‌مابانه قرار دارند، توصیف می‌کنم.

- ۱) مدیران راهبر، کارکنان خود را در گفتگوهای صریح درباره هزینه و کیفیت کاری که برای موفقیت مؤسسه ضروری است، مشارکت می‌دهند. آنان نه تنها به کارکنان خود گوش می‌دهند بلکه آنان را تشویق می‌کنند نظرات و پیشنهادهای خود را درباره چگونگی بهبود کیفیت و پایین آوردن هزینه‌ها ارائه کنند.
- ۲) مدیر راهبر (یا شخصی که توسط او تعیین شده) کار را عملاً به کارکنان نشان می‌دهد تا آنان به روشنی ببینند مدیر چه انتظاری از آنان دارد. مدیر راهبر به گونه‌ای رفتار می‌کند تا کارکنان به این احساسی برسند که بر کار خود کنترل دارند.
- ۳) مدیر راهبر بخش زیادی از فرآیند مربوط به بازرسی و بازرسان را حذف می‌کند. او به کارکنان خود می‌آموزد کیفیت کار خود را خودشان بازرسی و ارزیابی کنند، چرا که مدیر به این نکته رسیده است که کارکنانش تقریباً بیش از هر کس دیگری درباره کار با کیفیت بالا و چگونگی تولید آن با هزینه پایین در مؤسسه او اطلاعات و دانش دارند.
- ۴) مدیر راهبر پیوسته به کارکنانش می‌آموزد اساس کیفیت، پیشرفت و بهبودی مداوم است و برای کمک بیشتر به آنها این نکته را برایشان روشن می‌سازد که وظیفه اصلی او به عنوان مدیر، تسهیل امور و راهگشایی است و نه ریاست بر کارکنان و صدور دستور.

فصل سوم: توضیحات و تعاریف

تاکنون عبارت «مدیریت افراد با هدف رسیدن به کیفیت مطلوب» را زیاد به کار برده‌ام ولی در واقع هنوز نه مدیریت را تعریف کرده‌ام، نه کیفیت را در این فصل این دو مفهوم را به همراه مفاهیم کلی دیگری که در این کتاب از آنها استفاده می‌کنم، تعریف می‌کنم و می‌گویم چیزی را از قلم نیندازم تا درباره آنچه سخن می‌گویم در ذهن خواننده ابهامی باقی نماند. برای شروع از اساسی‌ترین مفهوم، کیفیت، شروع می‌کنم.

کیفیت

در این جا دوست دارم این نکته را خاطر نشان کنم که درک اهمیت این موضوع را مرهون دمینگ هستم. در نظر من دمینگ و کیفیت با یکدیگر مترادفند. همه ما همیشه نسبت به اهمیت کیفیت در کارها واقف بوده‌ایم، ولی این دمینگ بود که بیش از همه تأکید می‌کرد وقتی به مدیریت افراد می‌پردازیم مدنظر قرار دادن دائمی این مفهوم چه اندازه اهمیت دارد. مدیران باید از این امر آگاه باشند که کیفیت، مرکز و اساس چیزی است که همه ما همیشه به دنبال آن هستیم و از آنجا که ما خواستار آنیم، محصولات و خدمات کیفی و با قیمت مناسب (و نه الزاما پایین قیمت)، کلید رقابت موفقیت‌آمیز در تجارت و بازرگانی است.

کیفیت را نمی‌توان به گونه‌ای که مورد قبول همگان باشد، تعریف کرد. وقتی در نظر بگیریم که هر یک از ما همیشه می‌داند از نظر خود کیفیت چه مفهومی دارد، می‌توان آن را راحت‌تر تعریف نمود. دلیل این مطلب را در بخش تئوری انتخاب توضیح خواهم داد. حتی بدون در دست داشتن یک تعریف دقیق و مشخص، تقریبا همیشه در بین مصرف‌کنندگان در این باره که کیفیت چیست توافق زیادی وجود دارد. به عنوان مثال، اگر در سال ۱۹۹۲ اتومبیل فورد تاروس پرفروش‌ترین اتومبیل در آمریکا بود، مطمئن افراد زیادی بر کیفیت خوب آن توافق داشتند. اگر رستوران شما روز به روز رونق می‌گیرد، احتمالا غذا و سرویس با کیفیت را با قیمتی مناسب عرضه می‌کنید. ما برای رونق اقتصاد کشور، به محصولات و خدمات با کیفیت بالا نیازمندیم و اگر به این کیفیت دست نیابیم موفق نخواهیم بود. مطمئنا می‌توان گفت کیفیت، چیزی است مفید و دوام‌دار که همیشه خواهان دارد. شما می‌توانید محصولی با کیفیت پایین بسازید که خوب به نظر بیاید و برای مدت کوتاهی هم فروش رود، ولی وقتی مردم متوجه شوند این محصول چندان قابل استفاده نیست یا زود خراب می‌شود، هر قدر هم ارزان قیمت باشد، دیگر آن را نخواهند خرید.

زمانی که تئوری انتخاب را معرفی کنم دقیق شرح خواهم داد که وقتی مشتریان تشخیص بدهند کالایی مرغوب است، به ندرت نظر خود را تغییر می‌دهند. مردم مایلند به کیفیت وفادار بمانند. ممکن است برای مشتریان محتاط، زمان طولانی‌تری لازم باشد تا تصمیم بگیرند کیفیت چیست، ولی وقتی تشخیص بدهند کالا یا خدماتی با کیفیت است، دوست ندارند نظر خود را تغییر دهند. باید کالا یا خدماتی برای مدت طولانی بسیار بد ارائه شود تا یک مشتری وفادار آن را رها کند و هنگامی که یک مشتری نظرش را عوض می‌کند یا تشخیص می‌دهد که کالایی دیگر کیفیت گذشته را ندارد، بسیار مشکل و تقریبا غیر ممکن است او را متقاعد سازیم به نظر اولیه خود برگردد. هر مؤسسه‌ای که در ارائه محصول و خدمات با کیفیت بالا موفق است و می‌خواهد هر چه بیش‌تر پیشرفت کند باید تنها یک هدف را مدنظر قرار دهد: مدام کیفیت کالا را بالا ببرد و در عین حال سعی کند قیمت را ثابت نگه دارد و حتی آن را پایین آورد. مشتریان به مؤسسه‌ای که این هدف را دنبال می‌کنند حتی در فراز و نشیب‌ها و نوسانات بازار، همواره وفادار خواهند ماند.

پنج شرط کیفیت

مدیران راهبر می‌دانند، برای این که کارکنانشان بتوانند کار با کیفیت بالا را ارائه کنند پنج شرط اساسی وجود دارد که باید آن را در کار خود لحاظ کنند. در واقع برای اداره کارکنان ضرورتی ندارد که مدیران، هر پنج شرط را در ذهن داشته باشند. اگر مدیر راهبر چهار شرط اولیه را به کار ببندد، شرط پنجم خود بخود عملی خواهد شد. اساس تمام این پنج شرط تئوری انتخاب است و تقریبا هر چهارده نکته دمینگ را در بردارد همان طور که خواهید دید به هیچ وجه پیچیده نیستند. ممکن است با آنها او موافق نباشید ولی در فهمشان هیچ مشکلی نخواهید داشت.

۱- فراهم کردن محیط کار صمیمی و حمایتگر. کارکنان باید بتوانند به مدیران اعتماد کنند.

با این که در اصل قبل این شرط را توضیح داده‌ام، ولی به دلیل اهمیت آن یادآوری می‌کنم که کارکنان بایستی باور کنند مدیران به رفاه آنان اهمیت می‌دهند. اساساً آنچه سعی می‌کنم در این جا توضیح دهم، اعتماد است. من اعتماد را این گونه تعریف می‌کنیم: «باور به این که شخصی که شما به او اعتماد می‌کنید نه تنها صدمه‌ای به شما نخواهد زد بلکه همیشه رفاه و خشنودی شما را در نظر دارد.» کارکنان می‌خواهند مطمئن باشند امنیت شغلی دارند، خطری آن‌ها را تهدید نمی‌کند و شرکت یا اداره از آنها مراقبت و با آنها به خوبی رفتار می‌کند و نه تنها دستمزد مناسبی به آنان می‌دهد بلکه آنان را در سودی که حاصل تلاش‌های سازنده آنهاست، سهیم می‌کند.

۲- از آنجاییکه توجه به کیفیت همیشه سودمند است؛ مدیران می‌بایست کارکنان را تشویق کنند در جهت سودمندی کارشان بکوشند.

مدیران هرگز نباید از کارکنان بخواهند چیزی را که سودمند نیست انجام دهند و همچنین نباید انتظار داشته باشند که سودمندی آنچه از کارکنان خواسته می‌شود، به سرعت خود را نشان دهد. به هر حال، این وظیفه مدیر است تا کار را به گونه‌ای توضیح دهد که کارکنان بتوانند سودمندی آن را در زمان معقولی ببینند. یک مدیر راهبر هرگز نمی‌گوید «وقت مرا با این سؤالات نگیر، هر کاری گفتم انجام بده.» یک مدیر راهبر کارکنانش را تشویق می‌کند تا در مورد سودمندی کاری که انجام می‌دهند سؤال کنند نظرشان را در خصوص پیشرفت در کار ارائه دهند. وقتی از کارکنان انجام چیزی را بخواهیم که از نظر آنها سودمند نیست یا به نظرانشان در مورد بهبود کار توجه نکنیم، کیفیت، به شدت آسیب می‌بیند.

۳- از کارکنان خواسته می‌شود بهترین کاری را که از دستشان برمی‌آید انجام دهند.

کیفیت بالا، نتیجه بهترین تلاش‌های کارکنان و مدیران است و اگر شرایط قبلی محقق باشند، بیشتر کارکنان بسیار مایل خواهند بود نهایت سعی خود را برای ارائه کار کیفی بکنند. بنابر این، همان‌طور که توضیح داده‌ام، این مرحله تقریباً تکراری است. آنچه انجام آن را تضمین می‌کند عمل کردن به شرط بعدی یا شرط چهارم است.

۴. از زمانی که کارکنان استخدام می‌شوند، مدیران راهبر در ارزیابی دائمی کارشان، به آنان کمک می‌کنند، سپس بر اساس همین ارزیابی شخصی (خودارزیابی)، مدیران راهبر آنان را تشویق می‌کنند که کیفیت کارشان را بالا ببرند.

برای رؤسا این شرط، دشوارترین بخش اجرایی است. رؤسا به قدری به تعیین معیارها و ارزیابی پیشرفت کارکنان بر اساس آن معیارها خو گرفته‌اند که در خواست چنین تغییری از آنان خواسته بسیار بزرگی است. ولی باید بدانیم که کار با کیفیت کارکنان هرگز نتیجه ارزیابی دیگران نیست، بلکه به واسطه ارزیابی شخصی یا خود ارزیابی و پیشرفت مداوم است که کار کیفی تولید می‌شود. نظریه سنتی «بازرس بازرسی می‌کند، سپس کار را تایید یا رد می‌نماید»، ایستا و غیر پویاست و کار قابل قبول و حتی کار خوب بینجامد، ولی کیفیت مطلوبی نمی‌آفریند. کارکنانی که بدین گونه با آنان رفتار می‌شود، به ندرت با تمام ظرفیت و توانایی خود کار می‌کنند. رهایی از بازرسی و بازرسان در یک مؤسسه و فراهم کردن شرایطی برای کارکنان برای ارزیابی کار خودشان (با کمی آموزش و یادگیری از یکدیگر)، باعث صرفه جویی زیادی در هزینه می‌شود. از آنجا که این کار بهبودی مداوم را تضمین می‌کند، تقریباً تنها راه رسیدن به کیفیت بالا همین مسیر است.

دمینگ آنچه را بیان کردم با قوت تأیید می‌کند. او در اصول سیزده و چهارده از اصول خودش می‌گوید: «وابستگی به بازرسی را رها کنید تا به کیفیت بالا دست یابید.» در اصل شماره دوازده اظهار می‌کند: ارزشیابی‌های سالانه و نظام پاداش دهی را حذف کنید.» او حتی بسیار فراتر از این می‌رود و در یکی از مهم‌ترین بیاناتش می‌گوید: «هیچ انسانی هرگز نباید انسان دیگری را ارزیابی کند.» فکر می‌کنم اگر می‌توانستیم این توصیه را عملی کنیم، از شر بسیاری از رفتارهای مخربی که با یکدیگر داریم، رها می‌شدیم. اگر مجبورمان کنند ارزیابی دیگران نسبت به خود و کارمان را بپذیریم، بی‌اعتمادی، خصومت و خشمی در ما ایجاد می‌شود که بیش از هر چیز راه را بر کیفیت و تولید کیفی سد می‌کند.

۵. کار با کیفیت برتر، همواره احساسات خوب را به همراه می آورد.

این یک شرط غیر اجرایی است. یعنی وقتی یک مدیر راهبر چهار شرط اول را در روش‌های مدیریتی خویش به کار می‌گیرد، برای تحقق شرط پنجم به انجام کاری نیاز ندارد. وقتی کارکنان، کیفیت کار را بالا می‌برند، هم آنان و هم مدیران احساسات خوب و مثبتی را تجربه خواهند کرد. به هنگام توضیح تئوری انتخاب، اشاره خواهیم کرد که این احساسات خوب نه دلیلی برای کار با کیفیت بالا می‌شود و نه این که از آن ناشی می‌گردد. هر گاه کاری انجام دهیم که ما را با کیفیت و انجام کار کیفی مربوط سازد، این احساس خوب را تجربه خواهیم کرد. وجود احساسات خوب برای کارکنان، انگیزه‌ای می‌شوند تا آن را دوباره تجربه کنند و انجام کار با کیفیت بالاتر را ادامه دهند. وقتی کیفیت و ارائه کار کیفی به صورت قاعده در می‌آید، مدیران نیز احساسات خیلی خوبی خواهند داشت و انگیزه‌مند خواهند بود تا شرایط مورد نیاز کیفیت و کار کیفی را در مجموعه خود فراهم کنند.

تعریف مدیریت راهبرانه

مدیریت راهبرانه نه فقط در تجارت و صنعت که در بسیاری موقعیت‌های دیگر نیز کاربرد دارد. در واقع اولین بار من آن را در کتاب مدارس کیفی معرفی نمودم و آن را در این باره که معلمان توسط مدیر اداره می‌شوند و خودشان چگونه دانش‌آموزان را مدیریت می‌کنند، به کار بردم. واضح است که مدیریت راهبرانه در همه مشاغل دولتی که در آنها سوددهی به معنای صرفه‌جویی در مصرف بودجه عمومی لازم است. مدیریت راهبرانه را به طور دقیق می‌توان بدین گونه تعریف کرد: مهارتی برای ترغیب (بدون تهدید کردن با استفاده از زور) کارکنان تا دستور کار مدیران را بپذیرند، در آن جهت سخت بکوشند و کاری کیفی عرضه کنند. در بیشتر موارد، کارکنان بخش دولتی هیچ انگیزه مالی، مانند حفظ شغل خود، برای انجام کار با کیفیت بالا را ندارند. ولی با نگاهی به پنج شرط لازم برای کیفیت، می‌توان دریافت انگیزه‌های مالی فقط بخشی از شرط اول هستند و آن قدر که فکر می‌کنیم، مهم نیستند. انگیزه‌های روانی و عاطفی مانند اعتماد و مؤثر بودن بسیار مهم‌تر از پولند، البته زمانی که کارکنان حقوق کافی دریافت کنند. دمینگ با صراحت می‌گوید: «پرداخت پول، محرک و انگیزه مؤثری نیست».

فصل چهارم: چگونه با یکدیگر رابطه برقرار کنیم؟

به طور کلی ما به چهار شکل با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنیم: ۱. به عنوان دوست، از یک دوستی معمولی تا دوستی صمیمانه؛ ۲. به عنوان معلم با دانش آموز؛ ۳. به عنوان مشاور با مراجع؛ ۴. به عنوان مدیر با کارگر یا کارمند. با وجود این که تا به حال تعریف خود از مدیریت راهبرانه را به رابطه بین مدیر با کارگر یا کارمند محدود کرده‌ام، مدیران راهبر همچنین باید بیاموزند چگونه به طور مؤثری به عنوان دوست، معلم و مشاور با دیگران رابطه برقرار کنند. در این فصل، این سه نوع رابطه را توضیح خواهیم داد، زیرا معتقدم مدیر هر چه بیشتر بتواند این موارد را به مهارت‌های مدیریتی خویش بیفزاید، مدیریت برایش ساده‌تر خواهد شد.

رابطه دوستی: اولین و معمول‌ترین روش برای ایجاد رابطه با دیگران

رابطه دوستی را می‌توان به بهترین شکل به صورت زیر تعریف نمود: «افرادی که به واسطه داشتن علایق مشترک از مصاحبت یکدیگر لذت می‌برند.» البته برای بیشتر بزرگسالان، کار بزرگ‌ترین علاقه مشترکی است که آنان را به هم پیوند می‌دهد. تقریباً غیر ممکن است وقتی کسی را ملاقات می‌کنید از او نپرسید: «شغل شما چیست؟» بیشتر بزرگسالان بسیاری از دوستان خود را از طریق کار پیدا می‌کنند. با این که مدیران اغلب به این صورت آموزش دیده‌اند که نباید با کارکنان دوستی کنند، زیرا ممکن است آنان از این دوستی سوء استفاده نمایند، ولی بیشتر مدیران دریافته‌اند اگر رفتاری دوستانه داشته باشند راحت‌تر می‌توانند کارکنان را به سختکوشی و انجام کار با کیفیت بهتر تشویق کنند. مدیران راهبر می‌دانند تا زمانیکه علاقه دوستانه‌ای به کارکنان نشان دهند و از آنان بخواهند فقط کار مفید و سودمند انجام دهند و همچنین از آنها بخواهند خودشان به ارزیابی کارشان بپردازند، کارکنان از این دوستی سوء استفاده نخواهند کرد. اگر چنین شرایطی را فراهم کنیم بسیار بیشتر از زمانی کار خواهند کرد که مدیر از آنان کناره‌گیری کند و رفتاری غیردوستانه داشته باشد. مدیران باید بدانند که دوستان، خیلی بیشتر از غریبه‌ها به یکدیگر کمک می‌کنند. بنابراین، اهمیت دارد چندان زیاده خواهی نکنیم کارکنان فکر کنند مدیر از این دوستی سوء استفاده می‌کند. بهترین شیوه این است که وضعیت کار را برایشان توضیح دهیم و درباره آن نظرخواهی کنیم.

اگر درباره دوستی، قاعده‌ای کلی وجود می‌داشت احتمالاً این قاعده بود که: «هر چه شخصی را بیشتر بشناسیم و از او خوشمان بیاید، بیش‌تر دوست داریم کاری برایش انجام دهیم و از انجام این کار لذت هم می‌بریم.» مدیران راهبر که این نکته را اصل قرار می‌دهند، بیش‌تر می‌توانند خود را بشناسانند. برای انجام این کار فهرست پیشنهادی خود را در ادامه می‌آورم.

آنچه پیشنهاد می‌کنم ممکن است افراطی به نظر آید، زیرا تعداد بسیار کمی از مدیران ممکن است پیشنهادهای مرا تاکنون انجام داده باشند. ولی برخی انجام داده‌اند و معتقدم آنها مدیرانی هستند که شما با علاقه زیادی برایشان کار کرده‌اید و خاطره خوبی از آنان دارید. خودم این تجربه را دارم. اگر با حوصله کار کنید و عجله به خرج ندهید، انجام این پیشنهادهای بسیار لذتبخش خواهید یافت. در محیط کار کیفی بسیار اهمیت دارد که شما از بودن با افرادی که با آنان کار می‌کنید، لذت ببرید. همان‌طور که دیگران فرصت خواهند یافت شما را بشناسند، شما نیز می‌توانید هر چه بیشتر آنها را بشناسید. شما و آنها به دوستی و صمیمیتی خواهید رسید که برای فراهم آوردن اولین شرط کیفیت ضروری است. وقتی موقعیت مناسبی پیش می‌آید موارد زیر را با افرادی که تحت مدیریت شما هستند، در میان بگذارید:

- ۱) شما کی هستید؟ (معرفی خود)
- ۲) موضع‌گیری فکری و عملی شما چیست؟
- ۳) انجام چه کارهایی را از کارکنان خود می‌خواهید؟
- ۴) انجام چه کارهایی را از کارکنان خود نمی‌خواهید؟
- ۵) چه کاری را برای آنها و با آنها انجام می‌دهید؟
- ۶) چه کاری برای آنها انجام نمی‌دهید؟

حال می‌خواهم موارد این فهرست را یک به یک بررسی کنم و توضیح دهم چرا هر یک از این نکات مهم هستند. با وجود این خودتان را به این فهرست محدود نکنید. اگر فکر می‌کنید نکته‌ای هست که باعث می‌شود شما و کارکنانتان بیشتر با هم آشنا شوید و بیشتر از هم خوشتان بیاید، آن را به این فهرست اضافه کنید.

شما کی هستید؟

همه ما نسبت به دیگران کنجکاو هستیم، زیرا برای ارضای نیازهای خود به آنها نیاز داریم. چیزی که باعث می‌شود این قدر به تلویزیون علاقمند باشیم این است که افراد را به گونه‌ای به ما معرفی می‌کند که در شرایط دیگر غیر ممکن است به آن شناخت دست یابیم. اگر برنامه تلویزیون در مورد شخصی باشد که او را می‌شناسیم، تلاش بیشتری می‌کنیم تا آن برنامه را حتما ببینیم. به عنوان مثال، تصور کنید مدیر عامل شما در یک برنامه تلویزیونی شرکت می‌کند. سعی نمی‌کنید حتما آن برنامه را ببینید؟ همچنین فرض کنید او چیزهایی درباره زندگی‌اش بگوید که شما انتظارش را ندارید.

حتی اگر شما مستقیماً با او کار نمی‌کنید، اگر از حرف‌های او خوشتان بیاید، آیا رابطه شما با او و با شرکت تاحدی بهبود پیدا نمی‌کند؟ آیا در زمانی که او سعی می‌کند مشکلات شرکت را حل کند شما با دقت بیشتری به حرف‌هایش گوش نمی‌دهید؟ آیا جنبه انسانی او بیش از قبل برای شما برجسته نمی‌شود؟ هر اندازه هم که در سطح بالا باشید، احتمالاً باز هم دانستن چیزهایی درباره برخی اشخاص برایتان جالب است.

بیش‌تر ما تمایل داریم علاوه بر افرادی که با آنان زندگی می‌کنیم کمی هم درباره دیگران بدانیم. از آن جا که شما برای کارکنان خود شخص مهمی هستید، به عنوان یک انسان در نظر آنان بسیار اسرارآمیز جلوه می‌کنید. بدون دانستن واقعیت‌ها، آنان ممکن است درباره شما خیال‌پردازی کنند و بر اساس اطلاعات واقع‌اندک خود، از شما تصاویری غیر واقعی بسازند. هر چند ممکن است برای شما کسل‌کننده باشد، ولی اکثر افراد زیر دست شما بسیار علاقمندند درباره شما اطلاعاتی از این قبیل داشته باشند: سن، وضعیت تأهل، داشتن یا نداشتن فرزند و در صورت داشتن سن آنها؟ داشتن پدر، مادر، پدربزرگ و مادر بزرگ؟ در خانه ویلایی زندگی می‌کنید یا در آپارتمان؟ نوع اتومبیل؟ آنان حتی دوست دارند علایق شما را بدانند. مثلاً این که بجز کاری که الان انجام می‌دهید چه کارهایی انجام داده‌اید؟ برنامه‌های تلویزیونی مورد علاقه شما کدامند؟ از چه نوع موسیقی‌ای خوشتان می‌آید؟ چه غذایی را بیش از همه دوست دارید؟ از چه چیزهایی خوشتان نمی‌آید؟ این فهرست می‌تواند ادامه یابد. خلاصه آنکه چیزهایی که در نظر شما مهم نیستند، برای آنان بسیار جالب خواهد بود.

موضع‌گیری فکری و عملی شما چیست؟

آنچه بیش از همه اهمیت دارد و معمولاً برای افراد تحت مدیریت شما کاملاً ناشناخته است، این است که موضع‌گیری شما چیست؟ آیا سعی می‌کنید آنچه را موعظه می‌کنید به عمل درآورید و آیا این کار برایتان دشوار است؟ آیا درباره وقایعی که در دنیا پیش می‌آید، موضع‌گیری خاصی دارید؟ و اگر قدرت اجرایی داشته باشید در این باره چه می‌کنید؟ این فهرست می‌تواند ادامه یابد ولی این که موضع‌گیری شما چیست و چرا چنین موضع‌گیری‌ای دارید، برای کارکنانتان بسیار جالب است.

اگر افراد تحت مدیریتتان به شما احترام بگذارند می‌توانید تأثیر مثبتی روی آنان داشته باشید، البته احترام را می‌توان با داشتن اطلاعات کافی و همچنین رفتار مناسب به دست آورد. برای این که کارکنان به نتایجی برسند که در فرآیند کارشان سودمند باشد بهتر از هر کس دیگری می‌توانید به آنان کمک کنید. به عنوان مثال، بیان این مسئله که تلاش برای خوش رفتاری با یک مشتری سختگیر در دراز مدت به سوددهی خواهد رسید.

در پایان، اگر من جای شما بودم، با جدیت به کارکنان خود تأکید می‌کردم که معتمد هیچ کس نباید دیگری را تحقیر کند و خاطر نشان می‌ساختم بیش‌تر مشکلات و درگیری‌های بین افراد، ناشی از تحقیر دیگران است. کیفیت از طریق هماهنگی و احترام به دست می‌آید و راه دیگری برای دستیابی به آن وجود ندارد.

انجام چه کارهایی را از کارکنان خود می‌خواهید؟

در یک سازمان با جهت‌گیری کار کیفی، باید مطمئن باشید کارکنان به روشنی می‌دانند شما انجام چه کاری را از آنان می‌خواهید. هرگز آنها را غافلگیر نکنید. البته این نکته را هم متذکر شوم که اگر بگویید از آنها چه می‌خواهید، ولی خودتان آن کار را انجام ندهید، حرف شما بسیار بی‌معنا خواهد بود. برای مثال، اگر از آنها بخواهید به موقع سر کار خود حاضر شوند و بدون اتلاف وقت کارشان را شروع کنند، خودتان نیز باید به موقع سر کار حاضر شوید و بدون معطلی کارتان را شروع کنید. اگر به آنان بگویید از این به بعد این قانون است، باید قانون همین باشد و برای افرادی که قدرت دارند استثنا قائل نشود.

ممکن است شما در سازمان یا شرکت خود کسی را تنبیه یا تحقیر نکنید ولی لازم است برای کارکنان روشن کنید این به معنای نادیده گرفتن مسائل و مشکلات نیست. به آنان بگویید در حل هر مشکلی اعم از کوچک یا بزرگ، از آنان کمک می‌خواهید. شما این را از آنان به عنوان فرد یا افرادی که با هم در یک گروه کار می‌کنند بخواهید و در صورتی که مشکل آنقدر بزرگ باشد که به همه مربوط می‌شود این را از همه کارکنان بخواهید. بهتر آن است بخواهید که آنان خود مشکلاتشان را حل کنند نه این که شما این کار را برایشان انجام دهید. افزون بر این، کارکنان خود را تشویق کنید که تا جای ممکن بدون شما به حل مشکل بپردازند و نتایج را با شما در میان بگذارند.

انجام چه کارهایی را از کارکنان خود نمی‌خواهید؟

با توجه به این که بیشتر کارکنان شما، احتمالاً از قبل در مؤسسات تحت مدیریت رئیس‌مابانه کار می‌کرده‌اند، به آنان توضیح دهید در یک مؤسسه یا شرکت کیفی شما نمی‌خواهید آنان تابع محض باشند یا کارها را به این دلیل انجام دهند که شما این طور می‌گویید، بلکه از آنان می‌خواهید به جای ساکت ماندن، نظرات خود را بیان کنند و پیشنهاد بدهند که چطور می‌توان کار را بهتر انجام داد. همچنین توضیح دهید از آنها نمی‌خواهید هر کار بی‌فایده‌ای را انجام دهند و چنانچه فکر می‌کنند انجام کاری با شیوه‌ای که برای یک کار انجام می‌شود، بی‌فایده و غیر سودمند است، می‌توانند با اطمینان آن را با شما در میان بگذارند.

چه کاری را برای آنها یا با آنها انجام خواهید داد؟

در یک محیط کار کیفی، کارکنان دوست دارند برای یادگیری و تلاش کنند، بنابراین شما باید این نکته را برایشان روشن سازید هرچه از دستتان بر می‌آید یا در صورت امکان هر قدر که بخواهند، در این زمینه به آنان کمک خواهید کرد. برای مثال اگر برای فهمیدن چیزی یا انجام بهتر کاری به زمان بیشتری نیاز داشته باشند، شما به آنان این فرصت را می‌دهید و راهنماییشان می‌کنید که کمک و پشتیبانی‌های لازم را از کجا دریافت کنند. اگر سؤالی دارند تا جای ممکن خودتان به آن پاسخ می‌دهید یا شخصی را پیدا می‌کنید که این کار را بکند. علاوه بر این به آنان گوشزد کنید هنگام بروز مشکلات کاری از کمک و نظرات آنان استقبال خواهید کرد. به آنان نشان دهید با گردهم آوردن کارکنان به شکل گروه‌های کوچک و انجام بارش ذهنی (همفکری همه افراد برای یافتن راه‌حل‌های جدید) از نظراتشان استقبال می‌کنید و برای کمک‌هایشان ارزش قائلید. این نشان خواهد داد به همکاری و مشارکت اعتقاد دارید، همچنین آنان را تشویق خواهد کرد برای حل مشکلات با یکدیگر همکاری کنند و در بعضی موارد حتی بدون این که چیزی به شما بگویند خودشان مشکلات را حل کنند.

چه کاری برای آنها انجام نخواهید داد؟

توضیح دهید کاری را که مربوط به کارکنان است انجام نخواهید داد یا مشکلاتی را که باید خودشان حل کنند، حل نخواهید کرد. شما به آنان نمی‌گویید چه کار کنند، مگر این که مشخص شود به کمک مستقیم شما نیاز دارند. در اغلب موارد، به آنان می‌گویید که «کیفیت» با تلاش برای درک و فهم مسائل به دست می‌آید نه با طرح سؤالات مداوم درباره چگونگی انجام کار. سعی کنید این نکته را برایشان روشن کنید که راهبر یا به زبان کوهنوردان، سر قدم آنان هستید نه رئیسشان. با گذشت زمان، شما کمتر به ارزیابی کار آنان می‌پردازید و این کار را به خودشان محول می‌کنید. اگر نظر شما را بپرسند، نظراتان را بخواهید گفت، البته نه تا وقتی که مایل باشند نظرات خود را بیان و از آن دفاع کنند. به آنان توضیح دهید برای موفقیت در زندگی، باید خودمان را ارزیابی کنیم و برای پیشرفت تلاش کنیم. مدیران راهبر از انجام سه کار که باعث نابودی رابطه دوستانه می‌شود خودداری می‌کنند.

سه چیزی که معمولاً افراد انجام می‌دهند و همیشه، باعث تخریب رابطه دوستانه می‌شود عبارتند از:

- ۱) انتقاد از رفتار دوست؛
- ۲) زیاده خواهی یا توقع زیاد از دوست؛
- ۳) تلاش برای مجبور کردن دوست به کاری که نمی‌خواهد

وقتی یکی از طرفین رابطه یک یا بیش از یکی از این رفتارهای مخرب را انجام دهد، حتی روابط عمیق و محکمی مانند ازدواج، پیوندهای خانوادگی، دوستی‌های دراز مدت و مشارکت‌های تجاری ممکن است از هم بپاشد. وقتی تئوری انتخاب که نظریه بنیادین این کتاب است را توضیح می‌دهم، علت این مسئله را به روشنی در خواهید یافت. حتی قبل از این توضیح، احساس می‌کنم که بیشتر خوانندگان با من موافقت می‌کنند که این سه نوع رفتار، عامل اصلی نابودی رابطه دوستانه است. وقتی دوستی‌های بسیار عمیق و صمیمی، با یک یا بیش از یکی از این رفتارهای مخرب از هم می‌پاشد، واضح است که دوستی‌های سطحی‌تری که بین مدیران و کارکنان وجود دارد، با چنین رفتارهایی به سادگی گسسته خواهد شد.

۲. رابطه مشاور / درمانگر با مراجع: دومین روش برقراری رابطه

مشاوره را به بهترین شکل می‌توان به این صورت تعریف نمود: «یک شخص (مشاور) به شخصی دیگر (مراجع) که خواهان کمک است، کمک می‌کند. این کمک معمولاً به شکل هدایت و راهنمایی و ارائه پیشنهاد است. اگر شما با شخصی در ارتباط هستید که کاملاً مشخص است مشکل دارد ولی خودش از شما راهنمایی یا کمک نمی‌خواهد، نمی‌توانید به او مشاوره دهید. اما این بدان معنا نیست که نمی‌توان به او کمک کرد. در این مورد خاص کمک کردن بیشتر در مقوله مدیریت می‌گنجد تا مشاوره. به عنوان مثال شما ممکن است به یکی از کارکنان که به شما مراجعه کرده است و از شما برای حل یک مشکل کاری یا شخصی راهنمایی می‌خواهد، مشاوره دهید یا با یکی از کارکنان مشاوره کنید که از شما می‌پرسد با شخص دیگری که در انجام کار همکاری نمی‌کند، چه برخوردی داشته باشد. یا این که در قلمروی مدیریت، در می‌یابید. یکی از کارکنان کارش را به خوبی انجام نمی‌دهد. آنچه می‌خواهم در این جا تأکید کنم این است که چگونه با کارکنانی که خودشان خواهان کمک هستند، مشاوره کنید. بعد هم در این کتاب درباره چگونگی برخورد با کارکنانی که با وجود داشتن مشکل خواستار کمک نیستند، توضیح خواهم داد. مشکلاتی از این قبیل بسیار معمولند و هزینه بالایی برای موسسه ایجاد می‌کنند. در این جا مدیری که توانایی حل چنین مشکلاتی را دارد، شخص بسیار ارزشمندی است. نوع دیگری از مشاوره که اغلب مدیر راهبر از آن استفاده می‌کند.

نوع دیگری از مشاوره که اغلب مدیر راهبر از آن استفاده می‌کند درخواست کمک از کارکنان برای حل مشکلاتی است که در محیط کار پیش می‌آید. دمی‌نگ بر این باور است که شخصی که کننده کار است بیش از هر کس دیگری در باره آن موضوع چیز می‌داند و برای بهره بردن این مهارت هیچ راهی بهتر از این نیست که نظر کارکنان را در مورد مسائلی که خوب از آنها آگاهی دارند جویا شویم و در بیشتر موارد نظرشان را بپذیریم.

کارکنانی که در می‌یابند مدیر شان نظرات و توصیه‌های آنان را به کار می‌بندد، به خوبی کار خواهند کرد و کم‌تر شکایت و غرغر می‌کنند. راه کلیدی این است که نظرات کارکنان را جویا شوید و در جهت عملی کردن آن بکوشید. اگر نمی‌توانید نظرات آنان را کاملاً اعمال کنید بهتر است تا آنجا که ممکن است نظراتشان را به کار بگیرید و از آنها تشکر کنید. تا جای ممکن، به کارکنان خود توضیح دهید چرا فقط بخشی از پیشنهادشان عملی و قابل اجراست.

مدیران می‌باید تلاش کنند به کارکنانی که به گونه‌ای خاص مورد علاقه و احترام همکاران خود هستند، نزدیک شوند. مدیران می‌توانند از چنین کارکنانی بخواهند به کارمند یا کارگر دیگری که مشکل دارد نزدیک شوند و بدون دخالت مستقیم مدیر به او پیشنهاد کمک دهند.

۳. رابطه معلم با دانش آموز: سومین روش برقراری ارتباط

برای این که یک مؤسسه تولیدی یا بازرگانی بتواند به کیفیت بالا دست یابد، باید مثل مدرسه عمل کند، ولی این مدرسه باید بسیار متفاوت از مدارس باشد که بیشتر کارکنان در آنها درس خوانده‌اند. در مدارس دانش آموزان بیشتر سعی دارند تکالیف درسی خود را انجام دهند نه این که درس را به خوبی بیاموزند. آنان می‌دانند بیشتر چیزهایی که باید در مدرسه بیاموزند، در زندگی عملی کم فایده یا بی‌فایده است. این در حالی است که پایان تحصیلات دبیرستان و گرفتن دیپلم، تنها چیزی است که برای آنها کاملاً سودمند است. در مدرسه، سازمان یا شرکت فایده و سودمندی هر آنچه که کارکنان می‌آموزند باید روشن باشد یا توسط کسی که وظیفه آموزش را بر عهده دارد کاملاً توضیح داده شود. در این مدرسه، مدیران باید آمادگی آموزش دادن را داشته باشند و حتی باید کارکنان ماهر خود را آموزش دهند تا بتوانند مهارت‌های لازم را به دیگر کارکنان بیاموزند.

از آن جا که کیفیت ایستا نیست، چنین آموزش‌هایی همواره لازم است. همانطور که دمینگ در اصل شماره سیزده می‌گوید: «برنامه‌ای منسجم و پربار برای آموزش و بازآموزی همه کارکنان تنظیم کنید». کارکنان می‌بایست دائم هشیار باشند تا راه‌های بهتری برای انجام کارشان پیدا کنند و هرگاه فکر می‌کنند به نکته با ارزشی دست یافته‌اند، آن را به مدیر خود گزارش کنند. مدیران راهبر به چنین کارکنانی توجه و فوراً برنامه‌ریزی می‌کنند که چگونه این دستاوردها را به تمام کسانی که می‌توانند از آنها بهره‌مند گردند، انتقال دهند. اگر مدیران، آمادگی گوش دادن نداشته باشند، کارکنان دیگر با آنها صحبت نخواهند کرد و حتی دیگر برای بهبود کارشان تلاشی به نمایش نخواهند گذاشت. بنابراین یک آموزگار خوب به دانش‌آموزانش خوب گوش می‌دهد و تنها در این صورت می‌تواند مطمئن باشد که آنها هم به او خوب گوش می‌دهند.

تقریباً در همه موارد، هم مدیران و هم کارکنان، محصول و نتیجه مدرسی هستند که نه تنها مطالب بی‌فایده‌ای را به آنان آموخته‌اند بلکه معلمان اندکی در این مدارس به دانش‌آموزان گوش داده‌اند. آنان همچنین به مدرسی رفته‌اند که از انتقاد و اجبار برای برانگیختن دانش-آموزان استفاده کرده‌اند و کاری با کیفیت مطلوب ارائه نداده‌اند. یک سازمان کارآمد، این فرآیند باید کاملاً تغییر کند. همه باید معلمان و شاگردانی کیفی باشند.

برای این که سازمانی مانند یک مدرسه عمل کند، باید تعریفی از آموزش ارائه دهد که از تعریف آموزش در مدرسی که مدیران و کارکنان در آن‌ها درس خوانده‌اند، به طور کامل متفاوت باشد. تقریباً در تمام مدارس، و حتی در خیلی از دانشگاه‌ها، آموزش بدین گونه تعریف می‌شود: یادگیری و معمولاً حفظ کردن آنچه معلم می‌آموزد و در غیر این صورت روبرو شدن با پیامد نمره‌های پایین یا مردودی. در یک سازمان کیفی، آموزش فرایندی است که از طریق آن کارکنان در می‌یابند یادگیری، کیفیت را به زندگی‌شان می‌افزاید.

۴. ارتباط بین مدیر با کارگر یا کارمند

مدیران راهبر به غیر از ارتباطی که با کارکنان خود دارند باید بیاموزند چگونه به طور موثری به عنوان دوست، معلم و مشاور با دیگران رابطه برقرار کنند.

فصل پنجم: هر آنچه از ما سر می‌زند، رفتار است و همه رفتارهای مهم ما، انتخاب شده هستند

معمولا درباره رفتار، زیاد فکر نمی‌کنیم، ولی اگر فکر کنیم متوجه می‌شویم تمام کارهایی که هر انسان از زمان تولد تا مرگ انجام می‌دهد، نوعی رفتار است. اما معمولا متوجه نمی‌شویم که تقریبا تمام این رفتارها و در واقع همه رفتارهایی که کوچکترین اثری در زندگی ما داشته‌اند، انتخاب شده هستند. برای مثال، وقتی افرادی تحت مدیریت ما قرار دارند، به عنوان مدیر، تمام آنچه از ما سر می‌زند را انتخاب می‌کنیم و آنان نیز آنچه را از آنها سر می‌زند، انتخاب می‌کنند. بنابراین، توانایی ما برای موفق شدن در زمینه مدیریت، همانند دیگر کارهایی که انجامش می‌دهیم، به این بستگی دارد که تا چه اندازه یاد بگیریم رفتارهای مؤثر را انتخاب کنیم.

رئیس غالبا مدیریت و رفتار رئیس‌مآبانه را انتخاب می‌کند، ولی این نوع رفتار مؤثر نیست زیرا کارکنان تحت چنین مدیریتی معمولا، محصولات یا خدمات کیفی ارائه نکنند. ژاپنی‌ها تحت آموزش دمینگ و دیگران آموخته‌اند از مدیریت راهبرانه استفاده کنند حتی اگر برای توصیف کاری که انجام می‌دهند از این نام استفاده نکنند. با انجام این کار، آنان کارکنان خود را به انتخاب رفتارهایی ترغیب می‌کنند که به تولید محصولات و خدمات کیفی و بهتر منجر می‌شود.

با نگاهی گذرا می‌توان گفت که مدیران رئیس‌مآب، تقریبا مانند اکثر مردم، به «نظریه سنتی رفتار» یعنی «روانشناسی محرک پاسخ» باور دارند و بر این اساس هم به مدیریت می‌پردازند؛ زیرا این عمل باور نادرست آنان را که می‌توان افراد را از طریق پاداش و تنبیه بدون علاقمندی آنان، به انجام کارهایی وادار کرد که مدیر می‌خواهد، تقویت می‌کند.

تئوری انتخاب به عنوان تئوری تبیین کننده رفتار آدمی یک دیدگاه بسیار جدید است. این نظریه در سال ۱۹۷۳ توسط ویلیام پاورز توصیف شده بود ولی به شکلی که افراد بتوانند هم در کار و هم در زندگی از آن بهره‌مند گردند، برای اولین بار در کتاب من به نام تئوری کنترل در سال ۱۹۸۵ ارائه شد. این نظریه به اندازه‌ای جدید است که حتی دمینگ که آموزه‌هایش در مدیریت بسیار به آن نزدیک است، آن را آموزش نمی‌دهد. نظریات و آموزش‌های دمینگ قبل از ظهور تئوری انتخاب ارائه شدند و معتقد تئوری انتخاب از نظریات دمینگ پشتیبانی می‌کند.

به هر حال نکته اصلی این است که وقتی مدیران، تئوری انتخاب بیاموزند و آن را در مدیریت خود به کار گیرند، به احتمال زیاد رئیس‌مآبی را رها و مدیریت راهبرانه را انتخاب می‌کنند. مدیران این نوع مدیریت را انتخاب می‌کنند زیرا با آموزش‌های تئوری انتخاب می‌آموزند که افراد، مانند سیستم‌های کنترل که همواره از درون برانگیخته می‌شوند، عمل می‌کنند؛ و با علم به این موضوع می‌توانند در شیوه مدیریت خود پیشرفت دائمی داشته باشند. ما معتقدیم که مدیران می‌بایست تئوری انتخاب را بیاموزند و آن را در مورد همه افراد تحت مدیریت خود به کار گیرند. برای پیروی از این باور، در همین بخش کتاب آن را توضیح خواهیم داد. اگر می‌خواهید مدیریت راهبرانه را به مدیران خود بیاموزید، باید با توضیح در باره تئوری انتخاب شروع کنید تا آنان به خوبی بفهمند چرا مدیریت راهبرانه کارایی دارد.

پس از آموزش، اگر مدیران تهدید و اجبار را کنار بگذارند، می‌توانید دریابید که در مسیر درستی قرار گرفته‌اند. این نکته را نیز اشاره کنم که شما می‌توانید این مدیریت را به مؤسسه‌ای تحمیل کنید، زیرا تحمیل یعنی رئیس‌مآبی و راهبری نمی‌تواند از رئیس‌مآبی به دست آید. یک اصل اساسی تئوری انتخاب این مطلب را تأیید می‌کند: شما نمی‌توانید هیچ کس را وادار کنید کاری را که نمی‌خواهد انجام دهد، تنها کاری که می‌توانید انجام دهید این است که راه بهتری به او بیاموزید و او را تشویق کنید آن را انجام دهد. اگر در فرآیند آموزش و تشویق او موفق عمل کنید، احتمال این که انجام آن کار را ادامه دهد بسیار زیاد است.

بیش تر مدیران، تا زمانی که به شکلی متفاوت آموزش نبینند، این باور خود را که می‌توان افراد را مجبور به انجام کاری کرد که مایل به آن نیستند حفظ خواهند کرد. تفاوت اساسی بین دو نظریه محرک پاسخ و تئوری انتخاب این است که تئوری انتخاب می‌گوید: «شما نمی‌توانید افراد را به انجام کاری که نمی‌خواهند وادار کنید در حالی که نظری محرک پاسخ خلاف این را می‌گوید و همه می‌دانند این نظریه بر این باور استوار است که رفتار انسان به وسیله یک محرک، که این محرک اتفاق یا وضعیتی است که خارج از حیطه درونی شخص روی می‌دهد، ایجاد می‌شود. به عنوان مثال، بیش تر افراد و همچنین مدیران رئیس‌مآب از «روانشناسی کنترل بیرونی» یا محرک-پاسخ همانند یک عرف

رایج و باور عمومی پیروی می‌کنند و معتقدند به این علت به تلفن پاسخ می‌دهیم که زنگ می‌زند و پشت چراغ قرمز می‌ایستیم، زیرا چراغ قرمز می‌شود. تئوری انتخاب درست خلاف این را می‌گوید و بر این اصل مبتنی است که انسان از درون برانگیخته می‌شود و تمام رفتارهای او به وسیله آنچه درونش جریان دارد، ایجاد می‌شود. تئوری انتخاب به عنوان تئوری کنترل درونی در تضاد کامل با چنین باورهای کنترل بیرونی می‌گوید: آنچه خارج از حیطه درونی ما رخ می‌دهد، اگر نخواهیم نمی‌تواند به انجام هیچ کاری وادارمان بکند. بنابراین، چون تلفن زنگ می‌زند آن را پاسخ نمی‌دهیم یا چون چراغ راهنمایی قرمز می‌شود، پشت چراغ نمی‌ایستیم. یا به خاطر چیزهایی وقتی انتخاب می‌کنیم به تلفنی پاسخ بدهیم/ندهیم یا هر کار دیگری را انجام بدهیم به این دلیل است که در آن لحظه این رفتار انتخاب شده، یکی یا بیش از یکی از پنج نیاز اساسی ما را برآورده می‌کند، نیازهایی که در ساختار ژنتیک مغز ما وجود دارند.

آنچه در نظریه محرک-پاسخ، محرک نامیده می‌شود، در تئوری انتخاب با دقت بیشتری اطلاعات نام می‌گیرد و همه می‌دانیم اطلاعات به خودی خود ما را به انجام کاری وادار نمی‌کند. اطلاعات فقط به ما می‌گوید چه چیزی دارد اتفاق می‌افتد، و در نهایت این ماه تشخیص می‌دهیم انجام چه کاری برای ما بهتر است. تئوری انتخاب توضیح می‌دهد آنچه برای ما بهتر است همیشه همان چیزی است که فکر می‌کنیم بیش از همه، یکی یا بیش از یکی از نیازهای ژنتیک ما را جایگاهشان در مغز ماست برآورده می‌کند.

این مسئله، تفاوت اساسی بین مدیریت راهبرانه و رئیس‌مآبانه را برای ما روشن می‌کند. مدیر رئیس مآب فکر می‌کند می‌تواند کارکنانش را برای انجام کاری که می‌خواهد برانگیزاند و معمولاً این کار را از طریق تهدید یا تنبیه انجام می‌دهد، بدون این که در نظر بگیرد نیازهای کارکنان برآورده می‌شود یا خیر. مدیر راهبر می‌داند که کارکنان همواره برای ارضای نیازهای خود رفتار می‌کنند، بنابراین تمام کاری که او یا هر کس دیگری می‌تواند انجام دهد این است که به کارکنان اطلاعات روشن بدهد. آن‌گاه کارکنان هستند که تصمیم می‌گیرند کار کیفی را که برای موفقیت مؤسسه مورد نیاز است انجام بدهند یا نه.

برای انجام این کار، مدیران راهبر سعی می‌کنند اطلاعاتی به کارکنان بدهند تا آنان ترغیب شوند و به این نتیجه برسند که تلاش بیشتر برای انجام کار کیفی، بیش از هر کار دیگری که می‌توانند در این زمان انجام دهند، نیازهای آنان را برآورده می‌کند. کارکنان تا زمانی که آموزش نبینند، درباره نیازها، منشاء رفتار یا تئوری انتخاب چیزی نخواهند دانست، ولی از آنجا که این نیازها در ساختار ژنتیک آنان وجود دارد، به گونه‌ای عمل می‌کنند که انگار می‌دانند. به هر حال برای مدیران راهبر این اطلاعات حیاتی است زیرا شما تا از نیازهای کارکنان آگاه نباشید نمی‌توانید اطلاعاتی به آنها بدهید که برآورده کننده نیازهایشان باشد.

پنج نیاز اساسی انسان

در عمل لقاح، اسپرم و تخمک برای ایجاد سلول به هم می‌آمیزند. سلول میلیون‌ها بار تقسیم می‌شود تا به نوزادی تبدیل شود. آنچه این روند را به پیش می‌برد صد هزار ژن است که در همان سلول اولیه وجود دارد و به همه سلول‌های بعدی نیز منتقل می‌شود. همه می‌دانند که این ژنها برای چگونگی شکل‌گیری جسمانی شخص عامل تعیین‌کننده‌ای هستند. ما از این واقعیت آگاهیم که ژنها همان طور که رنگ چشم و شکل بینی ما را تعیین می‌کنند، به همان ترتیب ساختار جسمانی و فیزیولوژی ما را نیز مشخص می‌کنند. دانشمندان معتقدند برای انجام این کار ژن‌هایی بسیار کمتر از کل صد هزار ژن به کار گرفته می‌شوند و عملکرد بسیاری از ژنها هنوز مشخص نشده است.

فرضیه من این است که برخی از ژن‌های «باقیمانده» هیچ ربطی به ساختار جسمی و فیزیولوژی ما ندارند و اساس و علت اصلی بسیاری از رفتارهای ما هستند. برای مثال، بیشتر ما که از نظر ژنتیک سالم و طبیعی هستیم از زمان تولد تا مرگ به روش‌های خاصی زندگی می‌کنیم، زیرا مغز ما که توسط این ژن‌های رفتاری برانگیخته می‌شود، دائماً به ما می‌گوید چه کار کنیم و به دنبال چه باشیم. من این انگیزه‌های ژنتیک را به پنج نیاز اساسی خلاصه می‌کنم. این نیازها، به شیوه‌های گوناگونی باعث می‌شوند که، ما در جستجوی ۱. بقا؛ ۲. عشق و احساس تعلق؛ ۳. قدرت یا پیشرفت و شکوفایی؛ ۴. آزادی؛ ۵. لذت و تفریح باشیم. اگر ما از نظر ژنتیک اشکالی نداشته باشیم، نیازهای افراد سالم را نخواهیم داشت، در غیر این صورت همگی در چگونگی برآورده‌سازی این پنج نیاز اساسی شباهت‌های بسیاری با یکدیگر داریم.

نیاز به بقا: اولین نیاز اساسی

از نقطه نظر تکامل، احتمالاً نیاز به بقا و زنده ماندن، اولین نیاز بوده است و منطقی به نظر می‌رسد که آن را در ابتدای فهرست قرار دهیم. ما هرگاه گرسنه و تشنه باشیم، احساس سرما یا خستگی بکنیم، فشار را احساس می‌کنیم. ما این فشار را به شکل نیاز جنسی هم احساس می‌کنیم، زیرا توسط هورمون‌هایی که مربوط به این نیاز هستند برانگیخته می‌شویم و بدین وسیله، نسل بشر حفظ می‌شود. البته در انسان انگیزه‌های ژنتیک دیگری هم برای مسائل جنسی وجود دارد مانند عشق و مهرورزی قدرت، لذت و تفریح. از آنجا که حداقل چهار نیاز از پنج نیاز اساسی انسان در گرایش به مسائل جنسی دخیل هستند، عجیب نیست که نیاز جنسی در انسان تا این اندازه قوی و بادوام است. در این جا دلیلی وجود ندارد که درباره این نیاز بدیهی (نیاز به بقا) توضیح بیشتری بدهم، فقط مایلیم به این مسئله اشاره کنم که این نیاز می‌بایست در ابتدا آماده باشد و دیگر نیازها از آن ناشی شده باشند.

نیاز به عشق و احساس تعلق خاطر: دومین نیاز اساسی

انسان‌ها نیاز دارند که دوست بدارند و دوست داشته شوند. دوستی یا احساس تعلق داشتن به دیگران نیز یک بخش مهم این نیاز است. این نیاز احتمالاً از همان نیاز برای بقا ناشی شده است، زیرا نوزاد انسان انقدر به مراقبت احتیاج دارد که عشق به عنوان یک نیاز جداگانه و قوی در او رشد یافته تا اطمینان یابد که توجه و مراقبت‌های لازم برای زنده ماندن را خواهد گرفت. یک مدیر هم هر قدر بیش‌تر بتواند حس دوستی و احساس تعلق را در محیط کار ایجاد کند، کیفیت کار کارکنان بالاتر خواهد رفت. کارکنانی که فکر می‌کنند هیچ کس اهمیتی به آنان نمی‌دهد، مایلند فقط برای بقا و زنده ماندن کار کنند که این نمی‌تواند انگیزه مطلوبی برای تولید کار کیفی باشد.

نیاز به قدرت و پیشرفت: سومین نیاز اساسی

انسان خیلی بیش از سایر حیوانات نیاز به قدرت و پیشرفت دارد. این نیاز را بیش از همه می‌توان در محیط‌های کاری که با مدیریت رئیس‌مآبانه اداره می‌شوند مشاهده کرد. در چنین محیط‌هایی وادارسازی و مجبور کردن افراد، نه تنها مقبول است بلکه شیوه کار محسوب می‌شود. متأسفانه باید بگویم هرچه رئیس‌ان بیش‌تر زور بگویند کیفیت کار پایین‌تر خواهد آمد. برای بیش‌تر ما که موقعیتی برای رئیس‌مآبی نداریم یا آن را نمی‌خواهیم، این نیاز وقتی برآورده می‌شود که معتقد باشیم افراد به ما گوش می‌دهند و ما را هم به حساب می‌آورند و شاید واکنش مثبتی به گفته‌های ما داشته باشند و این همان اساس مدیریت راهبرانه است. درباره کارکنان نیز وقتی از آنها نظرخواهی بشود یا از آنان کار سودمند خواسته شود یا برای ارزیابی کارشان تشویق شوند، این نیاز به خوبی برآورده می‌شود.

نیاز به آزادی: چهارمین نیاز اساسی

امروز جامعه جهانی زندگی آزاد را تشویق می‌کند و رهبران سیاسی هرگاه فرصتی پیدا کنند آزادی را می‌ستایند. ولی صحبت درباره آزادی و عمل کردن به آن، دو مقوله کاملاً جداست. در بیشتر محیط‌های کاری معمولاً فردی که به دیگران مزد می‌دهد، خودش همه چیز را تعیین می‌کند. در آغاز، آزادی لازمه یک بقای موفقیت آمیز بوده است ولی اکنون خودش نیاز مستقلی به حساب می‌آید. هیچ کس نمی‌تواند انکار کند که در بیشتر محیط‌های کاری تحت مدیریت رئیس‌مآبانه، ذهن کارکنان بیشتر اوقات متوجه آزادی است. همان‌طور که گفتم مدیریت راهبرانه بر دموکراسی استوار است. اگر بتوانیم افراد را به گونه‌ای اداره کنیم که باور کنند به میزانی آزادی بیان دارند، میزان کیفیت افزایش خواهد یافت. کارکنانی که تحت سلطه هستند، انرژی زیادی را مصرف می‌کنند تا به یک حس آزادی دست یابند، در حالی که این انرژی می‌تواند صرف رسیدن به کیفیت بهتر شود.

نیاز به تفریح و لذت: پنجمین نیاز اساسی

ما تنها موجوداتی هستیم که می‌خندیم و احتمالاً تنها موجودی که آگاهانه به دنبال لذت و تفریح هستیم. احتمالاً هزینه‌ای که برای لذت و تفریح به مسافرت و سرگرمی‌های مختلف اختصاص می‌دهیم بیش از هزینه‌ای است که صرف سایر نیازهای خود می‌کنیم. اما نیاز به لذت

و تفریح چیزی بیش از استراحت یا خوش‌گذرانی است. لذت و تفریح یک نیاز اساسی است. تفریح نوعی پاداش ژنتیکی است که به ازای یاد گرفتن و آموختن دریافت می‌کنیم. ما به سفر می‌رویم تا بیش از هر چیز به یادگیری بپردازیم. زمانی که به دنیا می‌آییم کم‌تر از حیوانات سطح بالا چیز می‌دانیم و بیش از همه آنها مجبوریم یاد بگیریم که چگونه نیازهای خود را برآورده کنیم. علم تکامل که جای زیادی را برای شانس و تصادف باقی نمی‌گذارد، لذت و تفریح را به عنوان انگیزه‌ای برای یادگیری در نظر می‌گیرد.

آنچه بیش از همه لذت بخش است این است که ما چیزی را یاد بگیریم که بتواند به خوبی نیازهای ما را برآورده کند. برای مثال وقتی کودکان برای اولین بار می‌توانند راه بروند شور و شوق آنها وصف ناشدنی است. هرچه مدیری بتواند بیش‌تر خنده و یادگیری را در روند آموزش کارکنان برای بهبود بیشتر کارشان بگنجانند، به کیفیت بیش‌تر دست می‌یابد. وقتی محیط کار عبوس و خشک و مدیریت زورمدار و مستبدانه باشد، کیفیتی که از آن محیط کار به دست می‌آید، بسیار پایین است.

از این پنج نیاز، چهار نیاز روانی هستند. تنها نیاز برای بقاست که فیزیولوژیک و جسمی است، البته اگر بقا را به عنوان نیاز به غذا، آب و سرپناه در نظر بگیریم. در این کتاب ما به نیازهای روانشناختی تاکید داریم، عشق، قدرت، آزادی، لذت و تفریح. بر خلاف برداشت عمومی که بسیار بیش از نیاز به بقا کارکنان را به سوی انجام کار با کیفیت بهتر پیش بود و این بدان معنا نیست که کارکنان شغل خود را وسیله‌ای برای بقا نمی‌دانند، با وجود این کارکنان، برای ارضای این نیاز به دنبال کار کیفی نمی‌روند. اگر باور کنند که شغلشان فقط موجب بقا و زنده ماندن آنهاست، فقط به اندازه‌ای کار خواهند کرد که شغل خود را حفظ کنند.

اگر ما خواهان کیفیت برتر هستیم، باید محیط کار را به گونه‌ای سازماندهی کنیم که نیازهایی را بیش از نیاز به بقا برآورده کند. به عنوان مثال، افرادی که در اموری مانند خدمات اجتماعی فعالیت دارند و از نظر مالی تامین هستند، برای انجام کار با کیفیت بهتر بایستی تقویت‌های روانی دریافت کنند. بسیاری از کارکنان بخش دولتی تا زمانی که حداقل کار ممکن را انجام می‌دهند به بقا و زنده ماندن خود (حقوق ماهانه) اطمینان دارند. شیوه‌ای از مدیریت که کارکنان بتوانند این تقویت‌های روانی را تجربه کنند در فصل سوم تحت عنوان «پنج شرط کیفیت» به اختصار بیان شده است.

هیچ کس نمی‌تواند نیاز شخص دیگر را برآورده کند. هر فردی باید این کار را خودش انجام دهد. آنچه ما به عنوان مدیران راهبر می‌توانیم فراهم کنیم، موقعیت این کار است و دیگر به خود کارکنان بستگی دارد که این موقعیت را بپذیرد و بتوانند از آن استفاده کنند. کارکنانی که با این روش مدیریت می‌شوند اعتقاد دارند و احساس می‌کنند در مقایسه با مدیریت رئیس‌مآبانه، کنترل بیشتری روی کارشان دارند و این نکته ما را به اصل و اساس تئوری انتخاب رهنمون می‌سازد: همه ما می‌خواهیم به کاری که انتخاب می‌کنیم تا انجام دهیم نوعی احساس کنترل داشته باشیم. از آنجا که برای ارضای نیازهای خود لازم است تلاش کنیم و به رفتارهایی دست بزنیم، پس هر چه بیشتر معتقد باشیم بر رفتار خود کنترل مؤثرتری داریم، بهتر می‌توانیم دستوراتی را که از زن‌های خود دریافت می‌کنیم به خوبی انجام دهیم.

این بدان معناست که زمانی می‌توانیم نیازهایمان را بهتر برآورده کنیم که بر زندگی خود کنترل داشته باشیم. و هرچه بیشتر بتوانیم نیازهای خود (بقا، احساس تعلق، آزادی، پیشرفت و تفریح) را برآورده کنیم احساس کنترل مؤثرتری نیز خواهیم داشت، از این رو همیشه سعی می‌کنیم کاری را به بهترین شکل انجام دهیم که به ارضای نیاز ما منجر می‌شود و همچنین احساس کنترل به ما می‌بخشد. با این که سیستم دمیگ تئوری انتخاب را آموزش نمی‌دهد، او با بیان این مطلب که ما انسان‌ها همیشه سعی داریم کیفیت زندگی خود را بالا ببریم، در واقع همین را می‌گویند. با وجود این، وی مفهوم کیفیت را آن گونه که تئوری انتخاب تعریف می‌کند به طور روشن و مشخص تعریف نمی‌کند. از نظر تئوری انتخاب کیفیت یعنی تمام چیزهایی که ما می‌آموزیم، انتخاب می‌کنیم و انجام می‌دهیم. با این نگاه که یکی با بیش از یکی از نیازهای اساسی ما را به خوبی برآورده کند.

وقتی فرد سعی می‌کند به انجام کاری وادارمان کنند که مایل به انجام آن نیستیم (زیرا آن را ارضا کنند نیازهای خود نمی‌دانیم) احساس می‌کنیم بر اوضاع کنترلی نداریم با در واقع کنترل خود را از دست داده‌ایم. همچنین ممکن است احساس کنیم زندگی ما دارد کیفیت خود را از دست می‌دهد.

بنابراین هدف اصلی زندگی ما، ارضای همه نیازهای خود اعم از نیازهای جسمانی یا روانی است. همان طور که نمی‌توانیم اهمیت نفس کشیدن برای زنده ماندن را انکار کنیم، اهمیت نیازهای روانی خود را نیز نمی‌توانیم نادیده بگیریم. البته دستیابی به عشق، قدرت، تفریح و آزادی معمولاً به اندازه نفس کشیدن، مهم و حیاتی نیستند، ولی نادیده گرفتن این نیازها برای مدت طولانی به ما آسیب‌های زیادی می‌رساند. مدت زمانی که می‌توانیم ناکامی در ارضای نیازهایمان را تحمل کنیم در هر شخص متفاوت است و به میزان شدت آن نیاز در فرد و توانایی او برای ارضای آن بستگی دارد. ولی اگر این ناکامی به طول انجامد، این رنج را با شدت بیشتری احساس می‌کنیم و به همین سان وقتی فکر می‌کنیم کنترل مؤثری بر زندگی خود داریم، به دلیل وجود کنترل، یک لذت پایدار را در خود احساس می‌کنیم. «احساس» در این جا واژه درستی است، زیرا اگر از مواد مخدر استفاده نکنیم، احساس ما دقیق‌ترین اطلاعاتی است که به ما می‌گوید بر زندگی خود کنترل موثر داریم یا نه؟ آنچه در این جا اهمیت دارد درک این مسئله است - عدم توانایی در ارضای نیازهای ژنتیک، دردناک و رنج‌آور است و نمی‌توان از این رنج فرار کرد.

مدیران رئیس‌ماب، با ندانستن یا نپذیرفتن تئوری انتخاب به گونه‌ای رفتار می‌کنند که گویی کارکنانشان در محل کار می‌توانند نیازهای خود را نادیده بگیرند یا آنها را تابع نیازهای رؤسای خود سازند. رؤسا در بهترین حالت از این که افراد تحت مدیریتشان از کار خود لذت ببرند، خشنود می‌شوند ولی بیشتر آنان به گونه‌ای مدیریت می‌کنند که گویی مسئله خشنودی کارمندان و لذت بردن از کار برایشان هیچ اهمیتی ندارد. در بدترین حالت، مدیران رئیس‌ماب به گونه‌ای عمل می‌کنند که برای کارکنان تقریباً غیرممکن می‌شود نیازهای خود را آن گونه که می‌خواهند، برآورده کنند. از آن جا که بیشتر کارکنانی که با شیوه مدیریت رئیس‌مابانه اداره می‌شوند عقیده دارند برای بقا و گذران زندگی به شغل خود نیاز دارند، اگر چه حاضرند با ناکامی بسازند، این کار را از روی علاقه و تمایل درونی انجام نمی‌دهند و به همین خاطر به ندرت ممکن است کاری بیش از آنچه برای حفظ شغل خود لازم است، انجام دهند. اما مدیران راهبر به خوبی می‌دانند انجام کار کیفی هرگز به ذهن یک کارگر یا کارمند ناکام و محروم خطور نمی‌کند.

رؤسا نگرانند که دادن قدرت به کارکنان موجب شد قدرت را از دست بدهند، در حالی که درست خلاف این است. کارکنان به قدری از به دست آوردن کمی قدرت (در نظر آنان کمی کنترل) قدرشناس هستند که برای شخصی که آن قدرت را به آنان واگذار کرده است، احترام بسیاری قائل می‌شوند. اجازه بدهید چهار ویژگی که مدیر رئیس‌ماب را توصیف می‌کند دوباره با هم مرور کنیم. این ویژگی‌ها به قرار زیرند:

- ۱) رئیس بدون این که با کارکنان مشورت کند، نوع کار و معیارها را برایشان تعیین می‌کند. رؤسا کوتاه نمی‌آیند، این کارکنان هستند که می‌بایست به همان صورتی که رئیس مشخص می‌کند خود را با کارشان تطبیق دهند و در غیر این صورت با پیامدهایی که رئیس تعیین می‌کند، روبرو خواهند شد.
- ۲) رئیس معمولاً به جای این که کار را عملاً نشان دهد، به کارکنان دستور می‌دهد کار را چگونه انجام دهند و به ندرت در این باره که چگونه می‌توان کار بهتری ارائه کرد، نظر آنان را جویا می‌شود.
- ۳) رئیس یا شخصی که او تعیین کرده، انجام و نتیجه کار را بازرسی و ارزیابی می‌کند و چون رئیس، کارکنان را در این ارزیابی دخالت نمی‌دهد، آنها فقط به اندازه‌ای کار می‌کنند که قابل قبول باشد و به ندرت ممکن است حتی درباره انجام کار کیفی فکر کنند.
- ۴) وقتی کارکنان به بهانه‌های مختلف مقاومت می‌کنند، رئیس به زورمتوسل می‌شود (معمولاً تنبیه) تا کارکنان را وادار کند طبق خواسته‌های او عمل کنند. در نتیجه محیط کار محیطی می‌شود که در آن کارکنان و مدیران در دو قطب و مخالف و مقابل هم قرار می‌گیرند. رؤسا فکر می‌کنند وضعیت درست همین است.

همان طور که می‌بینید، هیچ یک از این ویژگی‌ها به دنبال این نیستند که برای کارکنان، تا اندازه‌ای احساس تعلق، لذت و تفریح، آزادی و به خصوص قدرت فراهم کنند. تمام این ویژگی‌ها با هم پیام روشنی را از جانب رئیس به کارکنان ارسال می‌کند: «اگر کاری را که من می‌گویم انجام ندهی، به هر شکلی که بتوانم تو را تنبیه می‌کنم.» بسیاری از رؤسا راه‌های زیرکانه‌ای برای تنبیه کارکنان پیدا می‌کنند که بسیار دردناک است. شما به عنوان خواننده ممکن است فکر کنید اغراق می‌کنم و رؤسا به ندرت به این شکل عمل می‌کنند. شاید این طور باشد، ولی اگر مدیران می‌خواهند در ترغیب کارکنان برای انجام کار کیفی موفق باشند، باید راهبر باشند. دیکتاتورهای نیک‌اندیش کار به

جایی نمی‌برند. حالا دوباره به چهار ویژگی مدیران راهبر توجه کنید و ببینید که یک مدیر راهبر چقدر به نیازهای کارکنان، به خصوص نیازشان برای قدرت اهمیت می‌دهد:

۱. مدیران راهبر کارکنان خود را در گفتگوهای صادقانه درباره هزینه و همچنین کیفیت کاری که برای موفقیت مؤسسه ضروری است، شرکت می‌دهند. آنان نه تنها به نظرات کارکنان خود گوش می‌دهند بلکه آنان را تشویق می‌کند.

۲. مدیر راهبر نحوه انجام درست کار را عملاً به کارکنان نشان می‌دهد تا کارکنان به روشنی متوجه شوند مدیر از آنان چه انتظاری دارد.

۳. مدیر راهبر بخش اعظم ارزیابی و بازرسی را حذف می‌کند. او به کارکنان می‌آموزد که کیفیت کار خود را خود بررسی و ارزیابی کنند، زیرا خوب می‌داند که آنان تقریباً بیش از هر کس دیگری درباره کار کیفی و چگونگی تولید آن با هزینه کم، دانش و اطلاعات دارند.

۴. مدیر راهبر پیوسته به کارکنانش می‌آموزد اساس کار پیشرفت و بهبودی مدام در کیفیت کالا و خدمات است و برای کمک بیشتر به آنها این نکته را روشن می‌سازد که وظیفه اصلی وی به عنوان مدیر، تسهیل امور و کارگشایی است. او نهایت تلاشش را می‌کند که برای کارکنان بهترین وسایل و محیط کار یعنی محیطی دوستانه به دور از فشار، اجبار و خصومت فراهم آورد.

واضح است این شیوه جدیدی از مدیریت است که در آن مدیران راهبر پیوسته تلاش می‌کنند ملزومات کاری را با نیازهای کارکنان ترکیب کنند. کاری که با «مدیریت راهبری» به دست می‌آید، در مقایسه کاری که با رئیس‌مآبی به دست می‌آید، چنان کیفیت برتری دارد که به سختی می‌توان حتی این دو را با هم مقایسه نمود.

همچنان که نیازهای اساسی انسان را به ذهن می‌سپاریم، یک گام دیگر به جلو می‌رویم و بخش دیگری از تئوری انتخاب، یعنی چگونگی صدور رفتار را توضیح می‌دهد. برای راهبری موقت‌آمیز مدیر راهبر باید از این واقعیت آگاه باشند که رفتار آدمی بسیار پیچیده‌تر از آن است که معمولاً فکر می‌کنیم.



فصل ششم: هر رفتاری، یکی رفتار کلی است (از جزئیاتی تشکیل شده است)

همان‌طور که در فصل پنجم توضیح داده شد، علت و منشأ همه رفتارهای ما، تلاشی دائمی است برای انتخاب آنچه از نظر ما به بهترین شکل نیازهایمان را برآورده می‌کند. بنابراین، کارگر یا کارمند انجام کار کیفی (به عنوان یک رفتار) را به این دلیل انتخاب خواهد کرد که در مقایسه با زمانی که این انتخاب را به عمل نمی‌آورد، نیازهایش بیشتر برآورده می‌شوند. تصور کنید کارمند مزبور چگونگی انجام کار کیفی را می‌داند، اما این کار را نمی‌کند؛ این نیز یک انتخاب است. دلیل این انتخاب این است که آنچه انجامش از او خواسته شده یا نحوه خواستن، به گونه‌ای نیست که نیازهایش را برآورده کند و در نتیجه او به انجام این تلاش راغب نشده است.

مدیر راهبر با استفاده از دانش تئوری انتخاب، کارکنان را به کم کاری متهم نمی‌کند، زیرا این کار فقط مشکل را شدیدتر می‌کند. کارگر یا کارمند متهم شده، حالت دفاعی به خود می‌گیرد و این اتهام را به شدت انکار می‌کند. او هرگز نمی‌پذیرد که انجام کاری سراسری و بی‌دقت را انتخاب کرده است.

برای درک مفهوم رفتار، بهتر است ابتدا نگاهی به معنی آن در فرهنگ لغت بیندازیم. در لغت‌نامه خیلی ساده معانی زیر آورده شده است: ۱. فعالیت، ۲. پاسخ به یک محرک. تعریف اول ناقص است و تعریف دوم همان طور که در فصل پنجم توضیح داده شد، اشتباه است. با این که هر رفتاری شامل نوعی فعالیت است، تئوری انتخاب به طور خاص توضیح می‌دهد که رفتار، چیزی فراتر از فعالیت است و ترکیبی است از چهار بخش مختلف که فعالیت یا کنش فقط یک بخش آن است. سه بخش دیگر شامل تفکر، احساس و فیزیولوژی است. برای مثال، زمانی که انتخاب می‌کنیم بدویم، فعالیت بدنی‌ای که پاهای خود را تکان دهیم، یک بخش از رفتار دویدن است؛ آنچه در موقع دویدن به آن فکر می‌کنیم بخشی دیگر است و احساسی که در موقع دویدن داریم بخش دیگر را در بر می‌گیرد و آنچه قلب، ریه‌ها و عضلات ما انجام می‌دهند جزء اصلی بخش چهارم یعنی فیزیولوژی ماست.

بنابراین از دیدگاه تئوری انتخاب هر رفتار به شکل دقیق‌تری رفتار کلی نامیده می‌شود، از این جهت کلی می‌نامیم که هر رفتار همیشه حاصل چهار بخش جداگانه است: عمل، فکر، احساس و فیزیولوژی. با این که من این بخش‌ها را به طور جداگانه توضیح خواهیم داد، آنها در واقع هرگز از یکدیگر جدا نیستند. هر بخش همیشه به عنوان بخشی از یک رفتار کلی وجود دارد.

همواره بر دو بخش عمل کردن و فکر کردن تقریباً به طور مستقیم کنترل داریم و در بخش دیگر، یعنی احساس و فیزیولوژی، را به طور غیر مستقیم (و از طریق کنترل بخش‌های فکر و عمل کنترل می‌کنیم). برای فهم بهتر موضوع می‌توان از تمثیل ماشین استفاده کرد. هر رفتار کلی همانند یک ماشین از چهار چرخ تشکیل شده است: دو چرخ جلو (فکر و عمل) که مستقیم توسط راننده با فرمانی که در دست دارد کنترل می‌شود، و دو چرخ عقب (احساس و فیزیولوژی) که راننده مستقیماً کنترلی بر آنها ندارد ولی با تغییر جهت چرخ‌های جلو جهت حرکت چرخ‌های عقب را نیز می‌تواند غیر مستقیم کنترل کند. برای مثال، ما به طور مرتب رفتار کلی مربوط به خوردن را انتخاب می‌کنیم. ابتدا فیزیولوژی خودکار موجب می‌شود احساس گرسنگی کنیم (بخش فیزیولوژی)، سپس درباره خوردن فکر می‌کنیم (بخش فکر) و می‌نشینیم و شروع به خوردن می‌کنیم (بخش عمل). بعد احساس راحتی و سیری به ما دست می‌دهد (بخش احساس). ما این رفتار کلی را انتخاب می‌کنیم زیرا می‌دانیم با انجام این کار احساس بهتری خواهیم داشت و سالم‌تر خواهیم ماند. اگر تصمیم بگیریم وزن خود را کاهش دهیم و رژیم غذایی بگیریم، این کار را با وجود ناخوشایند بودن، به این دلیل انتخاب می‌کنیم که دوست داریم سالم‌تر یا جذاب‌تر باشیم. ما ناخوشی را انتخاب نمی‌کنیم ولی در اثر تجربه دریافته‌ایم که گاهی اوقات نمی‌توان از آن اجتناب کرد.

به جرئت می‌توان گفت که احساسات، مهم‌ترین بخش از این چهار بخش رفتاری ما هستند، زیرا به ما می‌گویند رفتاری که انتخاب می‌کنیم مؤثر است یا غیر مؤثر. اگر این رفتار یکی یا بیش از یکی از نیازهای ما را برآورده کند احساس بسیار خوبی خواهیم داشت و به این نتیجه می‌رسیم که رفتار مؤثری را انتخاب کرده‌ایم. اگر رفتار ما به محرومیت و ناکامی منجر شود، احساس بدی خواهیم داشت و به سرعت متوجه می‌شویم آنچه انتخاب کرده‌ایم مؤثر نبوده است.

از نقطه نظر مدیریت، اگر کارگر یا کارمندی احساس بد داشته باشد به این معناست که او در جایی برای ارضای یکی از نیازهایش با مشکل روبروست و مسئولیت اصلی مدیر این خواهد بود که به او کمک کند نیازهای خود را بهتر برآورده کند. این معمولاً بدین معناست که به او کمک شود تا به شکل مؤثرتری درباره کار خود فکر و عمل کند. برای مثال شما می‌توانید او را در گروهی از کارکنان ماهر و خوش برخورد قرار دهید، به او توصیه کنید مهارت‌هایش را با گذراندن دوره‌های آموزشی بهبود بخشید، یا این که پروژه کوچکی را به عهده گیرد تا به شما بگوید در ذهنش چه می‌گذرد.

ولی صرف نظر از این که کارگر یا کارمندی برای داشتن احساس بهتر چه کاری باید انجام دهد، در صورت دستیابی به موفقیت، آنچه انجام داده است تغییر از یک رفتار کلی به یک رفتار کلی بهتر بوده است. برای انجام این کار لازم است او فکر و عمل خود را تغییر دهد. بنابراین یک مدیر راهبر برای بهبودی رفتار، بر بخش‌های فکر و عمل متمرکز می‌شود. او احساس‌ها و فیزیولوژی را می‌پذیرد و اهمیت آنها را درک می‌کند ولی بر چیزهایی که قابل تغییر هستند، تأکید می‌ورزد. بنابراین قضیه هندسی که کاملاً درباره نظریه رفتار کلی صدق می‌کند این است که کل، حاصل جمع اجزاست و اگر شما هر یک از اجزا را تغییر دهید کل را تغییر خواهید داد.

برای روشن ساختن مطلب به این مثال توجه کنید: در نظر بگیرید انتخاب کرده‌اید که قدم بزنید. این انتخاب بر این باور شما استوار است که در این زمان خاص این کار بیش از هر کار دیگری به شما احساس خوب خواهد داد. شما در ابتدا فکر می‌کنید: «می‌خواهم قدم بزنم.» سپس فعالیت راه رفتن را شروع می‌کنید (عمل). همان طور که راه می‌روید ممکن است به چیزهای مختلفی فکر کنید ولی تقریباً می‌توانید فکرهای خود را انتخاب کنید. ممکن است بگذارید ذهن شما به هر کجا که می‌خواهد برود یا این که بتوانید افکار خاصی را از خود دور کنید. ولی اگر بگذارید ذهن شما به هر کجا می‌خواهد برود، این انتخاب شماست شما همچنین می‌توانید این کار را با فکر کردن به موضوعی خاص متوقف کنید. ولی شما معمولاً احساس خود را به طور مستقیم انتخاب نمی‌کنید. برای مثال، زمانی که راه می‌روید، فیزیولوژی شما به صورت خودکار با این فعالیت هماهنگ می‌شود و این که چه احساسی دارید (خوب، بد یا بی‌تفاوت) بستگی به این دارد که پیاده‌روی چقدر برایتان رضایت بخش بوده باشد. حال در نظر بگیرید که باران ببارد و خیس شوید، در این صورت احتمالاً ناراحت و آشفته خواهید شد. شما باران را انتخاب نکردید، همچنان که وقتی خیس و گل‌آلود به خانه می‌رسید نمی‌توانید مستقیماً انتخاب کنید که ناراحت و آشفته نباشید. از طرف دیگر تصور کنید به محض شروع شدن باران یکی از دوستان خوب شما با اتومبیلش از راه می‌رسد و در حالیکه شما را به خانه می‌رساند اوقات خوشی را با یکدیگر دارید. در این صورت خواهید گفت پیاده‌روی به خوبی پایان یافت. شما انتخاب نکردید که دوستان از راه برسند ولی وقتی او آمد، برایتان غیر ممکن بود احساس خوب را انتخاب نکنید. در این شرایط همان طور که دیدیم ما با فکر و عملی که انتخاب می‌کنیم، احساس و فیزیولوژی خود را نیز متأثر می‌سازیم. یعنی ما همیشه مستقیماً بخش فکر و عمل رفتار کلی خود را انتخاب می‌کنیم و به طور غیر مستقیم بخش‌های احساس و فیزیولوژی را با نوع فکر و عمل خود انتخاب می‌کنیم.

بنابراین درک این مسئله نیز بسیار اهمیت دارد که در برخی موارد امکان دارد احساس بدی را انتخاب کنیم. اگر چه در بیشتر مواقع از این که چنین انتخاب‌هایی داریم آگاه نیستیم. این انتخاب دردناک بر اساس این باور قرار دارد که اگر این انتخاب را نمی‌کردیم ممکن بود احساس بهتری به ما دست می‌داد یا ممکن بود کار دیگری انجام می‌دادیم که مشکل ما را بیشتر می‌کرد. برای مثال، ما معمولاً وقتی در محل کار خود در انجام کاری با مشکل روبرو می‌شویم، متأسفانه انتخاب می‌کنیم احساس افسردگی کنیم. ما از این انتخاب آگاه نیستیم ولی این انتخاب بر این اساس قرار دارد که اگر رنجیده باشیم، مدیر، با ما رفتار بهتری خواهد داشت. او حتی ممکن است کار غیر کیفی ما را نادیده بگیرد یا این که به ما پیشنهاد کمک کند. اگر ما افسردگی نمی‌کردیم ممکن بود خشم را انتخاب و بی‌دلیل به دیگران حمله کنیم که این کار وضعیت را برایمان بسیار دشوارتر می‌کرد.

از بین انتخاب‌های معمول که با درد و ناراحتی همراهند و ما تقریباً همیشه از این که خودمان آنها را انتخاب کرده‌ایم ناآگاهیم، می‌توان از افسردگی، اضطراب، بیماری‌هایی نظیر سرماخوردگی، ناراحتی معده برخی حالات آلرژیک نظیر تب یونجه و برخی دردهای بدنی مانند سردرد و کمردرد نام برد. این انتخاب‌ها از این نظر پیچیده هستند که وقتی ما یکی یا بیش از یکی از این ناراحتی‌ها را انتخاب می‌کنیم مستقیم برای کاهش درد یا بیماری، هیچ کاری نمی‌توانیم انجام دهیم زیرا آگاه نیستیم که اینها انتخاب‌های خودمان هستند. پزشک ممکن

است به ما دارویی مانند والیوم بدهد و ما تا مدتی احساس خوب داشته باشیم. ولی داروها معمولاً راه حل مشکل نیستند، زیرا با علت اصلی انتخاب دردناک ما، یعنی ناکامی در برآورده شدن نیازها، سروکاری ندارند.

افرادی که چنین تصمیمات دردناکی می‌گیرند، آگاه باشند یا نباشند، نمی‌توانند درک کنند که در واقع رفتاری کلی انتخاب کرده‌اند که چیزی بیش از احساس یا فیزیولوژی ناسالم است. این رفتار کلی شامل عمل کردن و فکر کردن نیز هست. یعنی آنها افکار و اعمال خاصی را در این شرایط انتخاب کرده‌اند که احساس و فیزیولوژی نیز آن افکار و اعمال را دنبال و با آهنگ آنها حرکت می‌کنند و همین دو بخش هستند که همیشه می‌توانیم تغییرشان دهیم. تصور کنید کارگر یا کارمندی دارید که افسرده است و کار کیفی انجام نمی‌دهد. حدس می‌زنید افسردگی را انتخاب کرده است تا مسئولیت کیفیت پایین کارش را به عهده نگیرد؛ در این صورت در می‌یابید که او نمی‌تواند کمکی به خودش بکند، زیرا آگاه نیست که می‌تواند فکر و عمل مؤثرتری را انتخاب کند، همچنان که نمی‌داند احساس ناراحتی و بدبختی را خودش انتخاب کرده است. وظیفه شما به عنوان مدیر این است که با این کارمند به شیوه‌ای حمایت‌گرانه صحبت کنید و به خصوص به حرف‌هایش خوب گوش دهید. همچنین متقاعدش کنید که اگر تلاش کردن را انتخاب کند می‌تواند کار بهتری انجام دهد. در ابتدا ببینید در چه زمینه‌ای توانایی و مهارت دارد تا با حمایت شما بتواند در آن زمینه موفقیت را تجربه کند.

مجموعه‌های مدیریتی

فصل هفتم: دنیای کیفی یا دنیای مطلوب

از آن جا که نیازهای ما در دنیای واقعی برآورده می‌شوند باید به شکلی بفهمیم دنیای واقعی، واقعا چیست. این نکته ما را به پرسشی رهنمون می‌سازد که در نگاه اول ممکن است ساده لوحانه به نظر آید. این پرسش که: اصلا از کجا می‌دانیم چیزی به عنوان دنیای واقعی وجود دارد؟ ویلیام جیمز، پدر روان‌شناسی آمریکایی، متوجه شد که این سؤال مهمی است و در دهه ۱۸۹۰ برای این که دانشجویانش در این باره فکر کنند چنین پرسشی را مطرح کرد: «اگر نوزادی به دنیا بیاید که هیچ نوع حواسی نداشته باشد، یعنی حس بینایی، شنوایی، لامسه، چشایی و بویایی، و این نوزاد زنده نگه داشته شود می‌دانیم که چنین امکانی تقریبا وجود دارد وقتی به هجده سالگی برسد چه چیزی در ذهن او نسبت به جهان می‌تواند وجود داشته باشد؟»

نکته‌ای که جیمز به آن می‌پرداخت بیان این واقعیت بود که تنها راه پی بردن به وجود دنیای واقعی، توانایی حس و تجربه کردن آن با حواس پنجگانه است. تمام چیزی که ممکن است در ذهن آن هجده ساله عاری از حواس وجود داشته باشد محدود به چیزهایی است که می‌تواند تصورشان کند؛ او از آنچه واقعا در بیرون وجود دارد هیچ گونه اطلاعی نمی‌تواند داشته باشد. هلن کلر ثابت کرد که مجبور نیستیم برای فهمیدن دنیای واقعی اطرافمان که خود بخشی از آن هستیم از هر پنج حواس برخوردار باشیم، ولی حتما لازم است برخی از آنها را داشته باشیم. هلن کلر حس لامسه، چشایی و بویایی را داشت. در این کتاب تصور من بر این است که خوانندگان از همه حواس برخوردارند. مهم است بدانیم که حواس ما، به خودی خود، به ما نمی‌گویند دنیایی وجود دارد. آنان نتیجه یک سیستم ادراکی پیچیده اند که در مغز ما وجود دارد و ما در واقع از طریق کارکرد کل این سیستم، دنیای پیرامونمان را کشف می‌کنیم. ما از طریق این سیستم، شناخت جهان را به سادگی انجام می‌دهیم. زمانی که هنوز خیلی کوچک هستیم می‌توانیم بیش تر چیزهایی که در اطراف ما اتفاق می‌افتاد را درک کنیم، به گونه‌ای که قادریم نام اشیا را بیاموزیم و بر زبان بیاوریم.

در اوان زندگی خود به شکل خاصی می‌توانیم افرادی را که نسبت آنها احساس خوبی داریم، مانند مادر، و همچنین چیزهایی که دوست داریم، مانند شکلات یا بستنی را شناسایی کنیم و نامشان را بر زبان آوریم. در واقع از همان ابتدای زندگی به چیزهایی که نسبت به آنها احساس خوبی داریم هنگامی که با آنها هستیم و از آنها برخورداریم احساس خوبی تجربه کرده‌ایم، علاقمند شویم. از همین علاقه است که جایگاه مخصوصی در حافظه خود می‌سازیم و چیزها، موقعیت‌ها و انسان‌هایی را که به ما احساس خوب می‌دهند، در آن جا ذخیره می‌کنیم. در تئوری انتخاب ما آن جایگاه را دنیای مطلوب می‌نامیم. کلمات تصویر گونه از عقاید و باورهایی که نیازهایمان را برآورده می‌کنند را نیز در این جایگاه مخصوص قرار می‌دهیم. اما هیچ یک از ما نمی‌دانیم که این دانش درباره افراد، اشیا و مکان‌هایی که ما نسبت به آنها احساس خوب داریم به تجربیاتی مربوط می‌شود که در آنها یک یا چند نیاز از نیازهای اساسی ما در سطح بالایی برآورده شده‌اند. آنچه می‌دانیم و هرگز فراموش نخواهیم کرد، این است که این افراد، مکان‌ها، اشیاء و باورهایی هستند که دوست داریم در طول زندگی بیشترین تماس را با آنها داشته باشیم زیرا هنگامی که با آنها در تماس هستیم یا از آنها برخورداریم، احساس خوبی به ما دست می‌دهد. این دانش ویژه که دنیای مطلوب ما را می‌سازد دنیایی است که در آن احساس خوبی به ما دست می‌دهد، هسته مرکزی زندگی ما می‌شود. ما سعی می‌کنیم بعدها در زندگی خود تصاویر دیگری را نیز بدان بیفزاییم ولی هرگز آنچه را که احساس خیلی خوب به ما ندهد را به آن اضافه نمی‌کنیم. همچنین وقتی چیزی دیگر احساس خوب برایمان در پی نداشته باشد، تصویر آن را از دنیای مطلوب خود کنار می‌گذاریم و علاقه خود را به آن از دست می‌دهیم. گاهی حتی تا آنجا پیش می‌رویم که از آن چیزی که قبلا برایمان مطلوب بوده و از بودن با آن یا داشتن آن احساس خوب می‌کردیم بیزار می‌شویم، نظیر آنچه به هنگام طلاق پیش می‌آید.

اگر به زبان تئوری انتخاب سخن بگوییم ما به عنوان سیستم‌های کنترل همیشه می‌کوشیم دنیای واقعی را به گونه‌ای کنترل کنیم که تا جای ممکن به دنیای مطلوب ما نزدیک شود. بنابراین وقتی تلاش می‌کنیم نیازهای خود را ارضا کنیم، نیازهای ما به خودی خود موجب بروز رفتارهای ما نمی‌شوند، بلکه همان تصاویری که در سطحی گسترده نیازهایمان را در گذشته برآورده کرده‌اند و فکر می‌کنیم در آینده نیز برآورده می‌کنند، و ما آنها را در دنیای مطلوب کوچک خود ذخیره کرده‌ایم، نیروی محرک اصلی زندگی ما هستند. برای مثال، یک کودک در وهله اول «عشق» نمی‌خواهد بلکه مادری می‌خواهد که او را دوست داشته باشد و از او و نیازهایش پشتیبانی کند. ما تقریبا

هیچگاه به دنبال مفاهیم انتزاعی مانند عشق و قدرت نیستیم. زمانی که تلاش می‌کنیم نیاز به عشق را برآورده کنیم، همیشه در جستجوی یک شخص واقعی و خاص مانند مادر هستیم.

دنیای مطلوب به ما اجازه می‌دهد مفهوم «کیفیت» را معنا کنیم: کیفیت برای هر یک از ما یعنی هر آنچه برای ذخیره کردن در دنیای مطلوب خود انتخاب می‌کنیم. کیفیت برای همه ما همین است و چیز دیگری نیست. به عبارتی هر یک از ما نسبت به آنچه در دنیای مطلوب خود وارد می‌کنیم کنترل کامل داریم و فقط ما هستیم که چنین تصمیم مهمی می‌گیریم که چه چیز را در دنیای مطلوب خود به عنوان چیزی که به من احساس خوب می‌بخشد ذخیره کنیم. از آن جا که امکان ندارد همه ما در سطح جهان بتوانیم در باره آنچه می‌خواهیم وارد دنیای مطلوب خود کنیم به توافق برسیم، هرگز نمی‌توان تعریف مطلق از کیفیت نیز ارائه داد. ولی از آنجا که همگی انسان هستیم و بسیاری از ما در فرهنگ‌های مشابهی زندگی می‌کنیم، بیش‌تر آنچه در دنیای مطلوب ما وجود دارد شباهت زیادی به هم دارند. اگر محصول موفقی مانند کوکاکولا تولید کنم، آنچه باعث موفقیتش می‌شود این است که چیزی ساختم که تعداد بی‌شماری از افراد تصمیم گرفته‌اند آن را در دنیای مطلوب خود وارد کنند. یعنی آن را چیزی بدانند که با برخورداری از آن احساس خوبی پیدا می‌کنند.

وقتی می‌گویم دنیای مطلوب ما مهم‌ترین بخش زندگی ماست منظورم این است که ما به افرادی که در این دنیای مطلوب نیستند به دقت گوش نمی‌دهیم یا محصولی که در دنیای مطلوب ما وجود ندارد یا نمی‌خواهیم وجود داشته باشد را نمی‌خواهیم و آن را طلب نمی‌کنیم. ما باور و ارزشی را که در دنیای مطلوب ما وجود ندارد نخواهیم پذیرفت و آن را پیروی نمی‌کنیم. در حالیکه اگر وجود داشته باشد و حتی مخرب باشد برای ما مطلوب و ارزشمند است. برای مثال مواد مخدر بخش مهمی از دنیای مطلوب افراد معتاد است.

اکنون با این توضیح، اگر بخواهیم به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز مدیریت کنیم لازم است افراد تحت مدیریت خود را متقاعد کنیم آنچه از آنان می‌خواهیم انجام دهند را در دنیای مطلوب خود وارد کنند، ولی برای انجام این کار مسلم است که باید ابتدا من را به عنوان مدیر در دنیای مطلوب خود وارد کنند. اگر چه دمینگ این نظریه را آموزش نمی‌دهد، ولی شیوه مدیریتی که او پیشنهاد می‌کند و من آن را مدیریت راهبرانه می‌نامم، مؤثرترین روشی است که کارکنان به وسیله آن مدیر و محصولات و خدماتی که با آن سر و کار دارند را در دنیای مطلوب خود وارد می‌کنند. مدیران راهبر به دلیل آن که به نیازهای کارکنان زیر دست خود اهمیت می‌دهند، در دستیابی به دنیای مطلوب کارکنان خود موفق هستند.

رؤسایی که با زور و اجبار عمل می‌کنند، تهدید می‌کنند و اهمیتی به نیازهای کارکنان خود نمی‌دهند، آخرین کسانی هستند که ممکن است کارکنان، آنان را در دنیای مطلوب خود جای دهند. چون رفتار آنها باعث نمی‌شود که افراد احساس خوبی داشته باشند. تئوری انتخاب این توضیح کوتاه و روشن را ارائه می‌دهد تا نشان دهد چرا رئیس‌ان در ترغیب کارکنان به انجام کار کیفی این همه با مشکل روبرو هستند.

البته امکان دارد کارگر یا کارمندی بدون توجه به این که چه رفتاری با او می‌شود فقط به خاطر آن که کار برایش رضایت بخش و خشنود کننده است کار کیفی انجام دهد ولی زمانی که کار به بخش‌های کوچک‌تری تقسیم می‌شود، تعداد کارکنانی از این نوع که در انتهای چرخه تولید با محصول تمام شده سر و کار دارند، بسیار اندک می‌شود. در این جابه‌جای کار، شیوه مدیریت است که تعیین می‌کند کارکنان کار کیفی را که برای رشد، و گسترش مؤسسه در فرآیند رقابت بازار ضروری است انجام خواهند داد یا نه.

شرکت‌ها و مؤسسات می‌بایست تصمیم‌های خود را به گونه‌ای اتخاذ کنند که هر تصمیمی بتواند این موارد را در دنیای مطلوب جای دهد و در آنجا حفظ و نگهداری کند: ۱. شرکت یا مؤسسه ۲ مدیران؛ ۳، محصولات و خدمات؛ و ۴. مشتریان. اگر بیش‌تر کارکنان این چهار مورد را به دنیای مطلوب خود وارد کنند و مؤسسه در رقابت با دیگر شرکت‌ها با هزینه‌ای کمتر کیفیت محصولات یا خدمات خود را بالا ببرد کار آن مؤسسه رونق خواهد گرفت.

ما انسان‌ها معمولاً چیزی را از دنیای مطلوب خود خارج نمی‌کنیم مگر این که به این نتیجه برسیم چیز دیگری را می‌توان جایگزین آن کرد. مدیران می‌بایست علاقه و توجه خود را به نیازهای کارکنان نشان دهند. برای تضمین سوددهی مدیران باید کاری را یاد بگیرند که بسیاری از مدیران از آن غافلند: باید کارکنان خود را در دنیای مطلوب خود وارد کنند، یعنی کارکنان و نیازهایشان برای مدیر هم مهم باشند. اگر از انجام این کار خودداری کنند، نخواهند توانست که به مدیران راهبر تبدیل شوند. آنچه درباره آن صحبت می‌کنم مانند یک

خیابان دو طرفه است. هم کارکنان و هم مدیران باید یکدیگر را در دنیای مطلوب خود وارد کنند و برای یکدیگر اهمیت داشته باشند. مدیرانی که مایل نیستند در دو جهت این خیابان حرکت کنند نخواهند توانست مدیریت کیفی داشته باشند. نیازهای اساسی، رفتار کلی و دنیای مطلوب سه مفهومی هستند که اساس تئوری انتخاب را تشکیل می‌دهند. اگر این مطالب را تا بدین جا درک کرده باشید، دیگر تقریباً می‌دانید برای مدیریت راهبرانه انجام چه کارهایی لازم است. فقط چند مطلب دیگر هست که در فصل هشتم به آن خواهیم پرداخت تا به فهم بقیه مطالب کمک کند.

شش‌بسته‌های مدیریتی

فصل هشتم: آنچه موجب رفتار و خلاقیت ما می‌شود

در فصل قبل توضیح دادم، دانشی که در دنیای مطلوب ما ذخیره شده است «تصویری» است از آنچه سعی داریم با رفتار خود به آن برسیم. برای مثال، همان طور که قبلاً گفتم، ما لزوماً وقتی تلفن زنگ بزند آن را پاسخ نمی‌دهیم. صدای زنگ تلفن فقط به ما اطلاع می‌دهد شخصی در آن سوی خط مایل است با این شماره تماس بگیرد. ما فقط در صورتی به تلفن پاسخ می‌دهیم که در دنیای مطلوب ما، تصویری از پاسخگویی به تلفن و صحبت کردن با هر کسی که در آن سوی خط است به عنوان عملی که برآورده کننده یکی از نیازهای ماست، وجود داشته باشد. اگر چنین تصویری وجود نداشته باشد، هرگز تلفن را پاسخ نمی‌دهیم.

در واقع وقتی تلفن زنگ می‌زند به این دلیل آن را پاسخ می‌دهیم که بین آنچه در این لحظه می‌خواهیم، یعنی تمایل به صحبت کردن با شخص خاصی در آن سوی خط، و آنچه اکنون از آن برخورداریم، یعنی تلفنی که زنگ می‌زند، شکاف یا تفاوت بزرگی وجود دارد. تمام رفتارهای ما به طور خاصی از همین شکاف و تفاوت ناشی می‌شوند. یعنی تفاوت بین چیزهایی که می‌خواهیم و تصویری از آن در دنیای مطلوب ما ذخیره شده‌اند و آنچه در دنیای واقع اتفاق می‌افتد و با آن روبرویم.

برای این که کارگر یا کارمندی کار کیفی انجام دهد، مدیری که در دنیای مطلوب او قرار دارد بایستی از او بخواهد کارش را با دقت تمام انجام دهد و سپس از نظر کیفیت آن را با دیدگاه شخصی خودش ارزیابی کند. حال اگر این ارزیابی از نظر او چنین بود که کارش با کیفیت نیست، مدیر باید از او بخواهد آن را با آنچه خودش بر اساس ارزیابی شخصی کیفیت می‌داند و در دنیای مطلوبش وجود دارد مقایسه کند. وقتی کارگر یا کارمند این مقایسه را انجام می‌دهد فوراً متوجه می‌شود بین کیفیتی که می‌خواهد و آنچه واقعاً اکنون تولید می‌کند تفاوت خاصی وجود دارد؛ این تفاوت و شکاف در این جا باعث می‌شود برای کم کردن این تفاوت با پر کردن شکاف دست به کار شود. در این جا انگیزه‌مند خواهد شد. شاید تا بهتر کار کند و به زودی از کار متوسط به کار کیفی برسد. مدیر بایستی از او بخواهد همیشه کار خود را ارزیابی کند و در جهت بهبود آن بکوشد تا بتواند پیشرفت دائمی را در دنیای مطلوب خودش قرار دهد.

دلیل تاکید دمیگ بر پیشرفت دائمی همین است. او می‌داند کیفیت نمی‌تواند ایستا باشد و در جا بزند. وقتی کارکنان تصویر کار کیفی و پیشرفت دائمی را در دنیای مطلوب خود وارد کنند، راه دیگر بجز ندارند، به خصوص اگر تصویر مدیران و مشتریان هم در دنیای مطلوب آنان وجود داشته باشد. زمانی که کارکنان در این مسیر می‌گیرند گام به گام محصولات یا خدمات بهتری ارائه خواهند کرد. نتیجه این کار همان پیشرفت دائمی است اما لازم است برای تقویت آن، مدیران، به شکل ویژه‌ای از کارکنان پشتیبانی کنند.

برای این که کارکنان بتوانند تصویر پیشرفت دائمی کار را در دنیای مطلوب خود وارد کنند، نیاز دارند از طرف مدیران مورد قدرانی قرار گیرند و به خصوص دوست دارند در ارزیابی کار خودشان، مدیران به آنان اعتماد داشته باشند. زمانی کارکنان در می‌یابند چنین اعتمادی وجود دارد که مدیران بپذیرند آنها کاری کیفی انجام می‌دهند. آنچه توضیح می‌دهم گذار از رئیس مایی به راهبری است. یعنی گذار از زیر نظر گرفتن عملکرد همه کارکنان به روش اعتماد کردن به آنان برای انجام بهترین کاری که از دستشان بر می‌آید. هرگاه این اعتماد ایجاد شود، کیفیت بهتر هم در آن مؤسسه به وجود می‌آید. بدین ترتیب لازم است کارکنان و مدیران با هم توافق کنند چه پاداشی برای مشارکت کارکنان در نظر گرفته شود.

تئوری انتخاب می‌گوید: «همه ما خلاقیم و زمانیکه احساس کنیم زندگی خود کنترل و تسلط داریم یا آن طور که دوست داریم با ما رفتار می‌شود، میزان خلاقیت ما به حداکثر می‌رسد. تحت چنین شرایط مطلوبی، ما همه دوست داریم خلاق باشیم و نوآوری کنیم. ولی نکته این جاست که هیچ تضمینی وجود ندارد که خلاقیت ما در شغل ما به کار گرفته شود. تنها تضمینی که وجود دارد این است که وقتی شیوه مدیریت راهبرانه به کار گرفته شود و بین کیفیتی که اکنون وجود دارد و کیفیت مطلوب که دوست داریم به آن دست یابیم کمی تفاوت وجود داشته باشد ما به طور فزاینده‌ای از نیروی خلاقیت خود و چگونگی به کارگیری آن در جهت پیشبرد بهینه کار هشیار می‌شویم.

کار مهم دیگری که مدیر راهبر انجام می‌دهد این است که کارکنان را تشویق می‌کند به خلاقیت خود توجه کنند و آن را با مدیر و دیگر افراد علاقمند در میان بگذارند. مدیر راهبر از کارکنان خود می‌خواهد در ارزیابی یک نظر یا ایده جدید عجول و شتابزده عمل نکنند و به

آنان می‌گویند: «درباره‌اش فکر کنید و حتی اگر ایده‌ای ظاهراً کم ارزش داشتید آن را با من در میان بگذارید. این ممکن است جرقه‌ای باشد برای آن که بتوانیم با یکدیگر در جهت منافع همگان حرکت کنیم.»

این عمل مدیر راهبر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آنان به یکدیگر می‌گویند مدیر به نظریات جدید علاقمند است و بدین ترتیب آن نوع از خلاقیت که به کیفیت بهتر می‌انجامد و بدون چنین حمایت‌هایی غیرممکن است، رشد می‌کند. مدیران رئیس‌مآب خلاقیت را سرکوب می‌کنند. آنها به زعم خود می‌دانند که هر کار از چه راهی باید انجام شود و فقط یک راه وجود دارد؛ راه خودشان. از این رو کارکنان آنها تمایل دارند فقط برای حق دریافتی کار کنند و شکاف یا تفاوت اصلی بین آنچه می‌خواهند و آنچه هم اکنون دارند، مبلغی است که دریافت می‌کنند. چنین کارکنانی مایل نیستند به خلاقیت خود توجه کنند زیرا می‌دانند که مدیر رئیس‌مآب آن را نمی‌خواهد و به هر حال کسی به حرفشان گوش نخواهد داد.

بدترین تأثیر مدیران رئیس‌مآب ممکن است همان سرکوب خلاقیت کارکنان باشد. باید بدانیم خلاقیت به سادگی سرکوب می‌شود، یک نگاه تمسخرآمیز می‌تواند برای همیشه راه را بر خلاقیت ببندد. مدیران رئیس‌مآب نمی‌توانند به آن سطح از کیفیت که برای مدیران راهبر قابل دستیابی است برسند، زیرا مدیران راهبر به خوبی آگاهند که نحوه رفتارشان با کارکنان می‌تواند باعث شکوفایی خلاقیتشان یا از بین بردن آن شود.

گاهی در محیط‌های کاری رئیس‌مآبانه، اتفاق بدتری هم می‌افتد. از آن جا که رفتار رئیس‌مآب با کارکنان با نوع رفتاری که کارکنان دوست دارند با آنها بشود بسیار متفاوت است، کارکنان، خلاقیت خود را در راه تلاش برای منازعه بین کارکنان و رئیس‌مآب به کار می‌اندازند. این جنگ، حاصل رابطه خصمانه‌ای است که همیشه بین این دو خصم تاریخی وجود داشته است. در این نبرد، نه تنها نیروهای بسیاری به هدر می‌رود، بلکه وقتی کارکنان، نگران از دست دادن شغل خود هستند، سیستم خلاقیت، خود را به شکل بیماری و دردهای جسمی در آنها نشان می‌دهد.

واضح است که وقتی مدیران مؤسسه‌ای در دنیای مطلوب کارکنان خود وجود داشته باشند، هزینه‌های پزشکی، غیبت‌های کاری، تصادفات و مشکلات کاری در آن مؤسسه بسیار کمتر از مؤسساتی است که به شیوه مدیریت رئیس‌مآبانه اداره می‌شوند. مدیریت رئیس‌مآبانه باعث نارضایتی می‌شود که آن هم خسارت‌های مالی و مشکلات متعددی را در پی دارد. اگر مدیران مایل باشند تئوری انتخاب را یاد بگیرند، از پرداخت چنین هزینه‌هایی نیز معاف خواهند شد.

فصل نهم: انتقاد و عیب جویی

تا اینجا بیشتر در این باره توضیح داده‌ام که مدیر راهبر چه کارهایی باید انجام دهد. اکنون می‌خواهم به تأکید بگویم مدیر راهبر چه کاری نباید انجام دهد: انتقاد. هر قدر هم کار کارگر یا کارمندی اشکال داشته باشد، عاقلانه نیست از او انتقاد کنیم. می‌دانم پذیرش این مسئله برایتان دشوار است ولی به اعتقاد من چیزی به نام «انتقاد سازنده» وجود ندارد.

این بدین معنا نیست که مدیر، کار نادرست را بپذیرد یا نتواند با آن برخورد مناسب کند. بلکه برعکس، مدیر راهبر هیچ چیز را از نظر دور نمی‌دارد و سریع با آن برخورد می‌کند. ولی این کار را به گونه‌ای انجام نمی‌دهد که کارکنان احساس کنند از آنان عیب جویی و انتقاد می‌شود. در واقع، بسیار خوب است که مدیران راهبر در محل کار خود یادداشته‌ی را با امضای خود نصب کنند که خیلی واضح چیزی نظیر این را بیان کند:

در این اداره، تلاش من بر این است که به همه کارکنان کمک کنم تا مشکلاتی که من یا خودشان پیدا می‌کنیم راه حل کنند، ولی در انجام این کار از کسی انتقاد نخواهم کرد و او را تحقیر و تنبیه نمی‌کنم. همه کارکنان را تشویق می‌کنم با من و با خودشان چنین رفتاری داشته باشند.

انتقاد اشکال گوناگونی دارد که همه آنها برای کیفیت مخربند. انتقاد بجز شکل کلامی، می‌تواند یک نوع حالت و وضعیت بدنی باشد یا نوعی لحن صدا، نگاهی حاکی از نفرت و بی‌زاری، پرهیز از صحبت کردن یا گوش دادن و نگاه کردن به کسی؛ همچنین تلاش غیر صمیمانه برای حل یک مشکل، همگی شیوه‌های مختلف انتقاد هستند. در واقع انتقاد همان چیزی است که کارکنان به عنوان انتقاد برداشت می‌کنند، زیرا آنان به گونه‌ای عمل می‌کنند که انتقاد واقعا وجود داشته است و بدین ترتیب کیفیت آسیب می‌بیند.

می‌دانم برای مدیر بسیار مشکل است نواقص و اشکالات بسیاری را مشاهده کند و به گونه‌ای که در این جا پیشنهاد می‌شود عمل کند. در صورت وجود نقص یا اشکالی در کار، بسیار معقول به نظر می‌رسد مدیر، کارگر یا کارمند را به دفتر کار خود بخواند و برایش توضیح دهد چگونه می‌تواند کارش را بهتر انجام دهد. با این که این کار انتقاد به نظر نمی‌آید ولی در نظر بیشتر کارکنان، این کار نیز انتقاد محسوب می‌شود. کارکنان حتی زمانی که بدانند اشتباه کرده‌اند، دوست ندارند حتی به شکلی مؤدبانه این مطلب را بشنوند. آنان این رنجش را در قالب مقاومت بروز می‌دهند، یعنی انرژی‌ای که می‌بایست صرف بهبود کارشان شود به کل مقاومت به هدر می‌رود و در این جا هم کیفیت آسیب می‌بیند.

انتقاد از جانب مدیران، بزرگ‌ترین عامل به هدر رفتن انرژی و موجب روابط خصمانه بین کارکنان و مدیران رئیس‌مآب است. بر اساس تئوری انتخاب هیچ یک از ما، شخصی که از ما یا از کار ما انتقاد می‌کند را وارد دنیای مطلوب خود نمی‌کنیم، زیرا وقتی به طور درست یا نادرست مورد انتقاد قرار می‌گیریم، احساس می‌کنیم قدرت دوستی و آزادی عمل خود را از دست داده‌ایم. مسئله به همین سادگی است. اهمیتی ندارد انتقاد به صورت حکم کتبی باشد یا تذکر شفاهی یا این که کارمند خودش بپذیرد که اشتباه کرده است، در هر حال انتقاد، غیر سازنده و مخرب است.

در این جا مسئله درست یا غلط بودن مطرح نیست، بلکه مسئله این است که کارکنان چه برداشتی از رفتار مدیران دارند. از نظر آنان هر گونه انتقادی از سوی مدیران باعث می‌شود مدیران و خواسته‌های آنها به دنیای مطلوب کارکنان وارد نشود. از نظر یک مدیر راهبر، مهمترین گام در رسیدن به کیفیت این است که رفتار او با کارکنان طوری باشد که بتواند به دنیای مطلوب آنان راه یابد. بدین منظور او سعی می‌کند انتقاد را از کلیه روابط خود با دیگران، از زیردستان و افراد هم‌رتبه گرفته تا افراد ما فوق در مؤسسه حذف کند. برای درک بهتر این مطلب تصور کن یک شخص مافوق از نظر شما اشتباه کرده است و می‌خواهید در این باره با او برخورد کنید، واقعا چه می‌کنید؟ احتمالا به طور مستقیم از او انتقاد نخواهید کرد.

لازم است مدیران راهبر با تمام کارکنانی که باید کارشان را بهبود بخشند به همین ترتیب برخورد کنند. آنان می‌بایست چیزی نظیر این بگویند: «به نظرم ممکن است مشکلی در این جا وجود داشته باشد. مایلم با شما صحبت کنم تا ببینم آیا با هم در این باره توافق داریم. در این جا تأکید بر ما است نه بر تو یا من. او سپس می‌افزاید: «اگر هر دو موافقیم که مشکلی وجود دارد، می‌خواهم ببینم هر یک از ما برای حل آن کاری می‌تواند انجام دهد.» اگر کارگر یا کارمند وجود مشکل را نپذیرد، مدیر راهبر باید آمادگی داشته باشد با توضیحی که او می‌دهد بپذیرد که ممکن است واقعا مشکلی وجود نداشته باشد، و این گونه ادامه دهد: «بیا بیش‌تر صحبت کنیم. شاید حق با تو باشد. خوشحال می‌شوم اگر برایم توضیح دهی که هیچ مشکلی وجود ندارد.» |

در این جا اگر کارگر یا کارمند بپذیرد که مشکلی وجود دارد، همچنان که معمولاً می‌پذیرد، مدیر راهبر باید بگوید: «بگذار ببینیم هر یک از ما چه کاری می‌کند که باعث ایجاد این مشکل شده است.» مدیر نمی‌گوید مشکل تقصیر من بوده است. در واقع وقتی با کارگر یا کارمند صحبت می‌کند هرگز حتی به طور ضمنی هم مطرح نمی‌کند که مشکل از کی بوده است. او به طور کلی مسئله تقصیر را کنار می‌گذارد و از ابتدا تا انتها بر این موضوع تأکید دارد که تنها چیزی که برای او مهم است حل کردن مسئله است. او حتی علاقه‌ای به تاریخچه مشکل ندارد مگر این که برای حل مشکل لازم و ضروری باشد.

مدیر راهبر درباره کارگر یا کارمندی که مشکل بیشتر متوجه اوست ولی می‌خواهد پای افراد دیگر را به میان آورد، برای بزرگ‌تر نشدن مشکل، بسیار با احتیاط عمل می‌کند. در این جا هدف این است که شخصی که بیش از همه مشکل به او مربوط می‌شود به حل آن پردازد. من پیشنهاد می‌کنم برای انجام این کار و در عین حال برای پرهیز از رفتار انتقادی چیزی نظیر این بگویید: «فکر می‌کنم ما می‌توانیم این مشکل را حل کنیم. تو خودت میدانی که مشکل چیست و مهارت‌های زیادی هم داری. بگذار بدون این که افراد زیادی را درگیر کنیم خودمان به حل آن پردازیم. بدین ترتیب کارگر یا کارمند بدون این که سرزنش شود و مورد انتقاد قرار گیرد می‌تواند روی مشکل کار کند. با انجام این کار، او می‌تواند تمام انرژی‌اش را صرف حل مسئله نماید.»

مدیر راهبر سعی می‌کند نوعی روش و سیاست بدون انتقاد و بدون سرزنش را دنبال کند. با چنین سیاستی این کارکنان بیش از کارکنانی که در محیط‌های رئیس‌ما بانه کار می‌کنند، به ارزیابی خود و عملکردشان و پردازند. این بدان معنا نیست که کارکنان تحت مدیریت رئیس‌مابانه به ارزیابی نمی‌پردازند. آنان همه چیز و همه کس را بجز خودشان ارزیابی می‌کند و همیشه، از نظر آنها تقصیر متوجه شخص دیگری است، زیرا در محیط رئیس‌مابانه تمام سعی کارکنان بر آن است که مورد سرزنش یا انتقاد قرار نگیرند.

البته می‌پذیرم که انجام این کار ساده نیست. ما در جامعه محرک- پاسخ، سرزنشگر، انتقاد آمیز، عیب جو و تنبیه‌کننده زندگی می‌کنیم که افراد آن به سختی می‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند. اما کیفیت بر اساس همکاری ایجاد می‌شود و برای این که همکاری وجود داشته باشد به اعتماد نیاز داریم. ما نمی‌توانیم کل جامعه را تغییر دهیم؛ همچنان که دمینگ هم نتوانست تمام جامعه ژاپن را تغییر دهد. بحران جهانی اقتصاد فعلی تا حدی روشن کرده است که در ژاپن مصرف بیش از حد، فساد و فقدان برنامه‌ریزی برای خشنودی و رفاه مشکل‌ساز شده است. چیزی که می‌توانیم از ژاپنی‌ها یاد بگیریم این است که چگونه مدیریت کنیم تا کارکنان کار کیفی انجام دهند.

فصل دهم : سازماندهی نیروها بدون زور و اجبار

با این که معمولاً مدیریت به عنوان فرایندی تلقی می‌شود که در آن به کارکنان دستور داده می‌شود چه کار کنند، مدیر راهبر همیشه این روند را با شیوه درخواست بدون اجبار و ملایم تعدیل می‌کند. بیشتر کارکنان در دستور، نوعی اجبار و ادارسازی ادراک می‌کنند که در «خواستن» وجود ندارد. در فرآیند کمک به افراد مختلف برای یادگیری مهارت‌های مدیریت راهبرانه دریافته‌ام پس از آموزش و یادگیری، ارزیابی توسط خود یا همان ارزیابی شخصی، یادگیری رهبری و سازماندهی نیروها بدون استفاده از زور و اجبار، برای مثال به کارگیری واژه «خواستن» به جای «دستور دادن» سخت‌ترین روش است. استفاده از زور و اجبار همیشه در طول عمر ما وجود داشته است و آن قدر با زندگی ما عجین شده است که معمولاً آن را به عنوان شیوه معمول پذیرفته‌ایم. زور و اجبار از خانه شروع و در مدرسه تقویت می‌شود و در بسیاری از محیط‌های کاری به اوج می‌رسد. با این که در راه دستیابی به کیفیت برتر، بسیار مخرب است ولی به نظر خیلی از ما استفاده از آن بسیار درست است.

واضح است که مدیریت موفقیت آمیز دانش‌آموزان، بسیار مشکل‌تر از مدیریت افرادی است که برای گذران زندگی خود تلاش می‌کنند. معلمان معمولاً مدیران رئیس‌مآب سختگیری هستند که فلسفه‌شان بر زور و اجبار استوار است. معلمان می‌گویند: «آن طور که من می‌گویم رفتار کن و یاد بگیر در غیر این صورت نمرات پایین و مردودی در انتظار توست». دانش‌آموزان در مدرسه راه‌های گوناگونی را برای مقاومت در برابر رئیس‌مآبی یاد می‌گیرند، از این رو زمانی که مدرسه را تمام می‌کنند و به سر کار می‌روند، به خوبی آمادگی دارند در برابر تهدید و تنبیهی که در محیط‌های کاری رایج است، مقاومت کنند.

ایجاد فضایی که بر اساس مدیریت راهبرانه قرار دارد

در واقع ارتباط برقرار کردن با افراد بدون استفاده از زور و اجبار، یعنی محیط کار را محلی برای گفت و شنود و به خصوص شنیدن در نظر بگیریم. این کار بیش از هر چیز به کارکنان کمک می‌کند احساس قدرت کنند. آنان هر چه بیشتر احساس قدرتمندی کنند بیشتر احتمال دارد کار خود را با کیفیت مطلوب انجام دهند. کارکنانی که احساس می‌کنند بی‌قدرت هستند کار با کیفیت بالا انجام نمی‌دهند.

هنگامی که مدیران با کارکنان صحبت می‌کنند باید نظر آنان را در هر مورد جویا شوند. زمانی که کارکنان دریابند مدیر به نظرات آنان علاقمند است، به طور طبیعی در مورد کار خود صحبت خواهند کرد و نظراتشان را درباره تمام جنبه‌های کار خواهند داد. علاوه بر این، مدیران باید توضیح دهند می‌خواهند مدیریت راهبرانه را جایگزین مدیریت رئیس‌مآبانه کنند. کارکنانی که در طول عمرشان تحت مدیریت رئیس‌مآبانه قرار داشته‌اند، برای مدت طولانی تمایل دارند لاف‌ها را بگویند و خوش برخورد را که رفتاری گرم و دوستانه دارد، رئیس و آقا بالاسر خود بپندارند. زمان درازی طول خواهد کشید تا آنان متوجه شوند آنچه اینک انجام می‌شود با رئیس‌مآبی بسیار متفاوت است. هنگامیکه یک مدیر بارها و بارها از کارکنان خود بپرسد برای آن که بتوانند کار بهتری انجام دهند چه کمکی از او ساخته است و معمولاً آنچه را کارکنان می‌خواهند انجام دهد، آنان متوجه خواهند شد که حرف و عمل او یکی است و در نتیجه در می‌یابند این مدیر بسیار متفاوت از یک رئیس معمولی است.

مدیران باید این نکته را روشن سازند که به انتقاد و تنبیه نمی‌پردازند و بدین منظور با کارکنان صحبت نمی‌کنند. مستقیماً به آنان می‌گویند کاری که ما می‌کنیم حل مشکلات است: از نظر ما انتقاد یا تنبیه مشکلات را زیاد می‌کند و هرگز آنها را حل نمی‌کند. مدیران راهبر به کارکنان خود می‌گویند آنان را به عنوان یک قطب مخالف و افرادی که برای انجام خواسته‌های مدیران باید تحت فشار قرار گیرند، در نظر نمی‌گیرند. مدیران برای عملی کردن حرف خود، از تنبیه کارکنان در مواردی که به طور رایج به تنبیه کارکنان پرداخته می‌شود، جدا خودداری می‌کنند.

سرانجام، یک مدیر راهبر هرگز دست از تأکید این مطلب بر نمی‌دارد که کار بایستی پیشرفت دائمی داشته باشد. او بر این باور خود که کارکنانش به خوبی کارکنان دیگر یا بهتر از آنان هستند اعتماد راسخ دارد. مدیر راهبر باید این عقیده را قاطعانه بیان کند که هر مشکلی هم پیش آید ما هرگز تسلیم نمی‌شویم. ما با کمک یکدیگر می‌توانیم برای هر مشکلی راه حلی بیابیم. ذهنیت ما می‌توانیم همواره حاکم بر محیط کار است و زور و اجباری وجود ندارد.

واضح است که این شیوه جدیدی از مدیریت است که در آن مدیران راهبر پیوسته تلاش می‌کنند ملزومات کاری را با نیازهای کارکنان درآمیزند و هماهنگ کنند. کیفیت کاری که با راهبری به دست می‌آید در مقایسه با رئیس‌مآبی آن قدر برتر است که به سختی می‌توان حتی این دو را با هم مقایسه نمود.

همچنان که نیازهای انسانی را به ذهن خود می‌سپاریم، اکنون به پیش می‌رویم و بخش دیگری از تئوری انتخاب، یعنی چگونگی رفتار را توضیح می‌دهیم. برای راهبری موفقیت‌آمیز، یک مدیر راهبر باید از این واقعیت آگاه باشد، که رفتار بسیار پیچیده‌تر از آن است که ما معمولاً فکر می‌کنیم.

انتخاب‌های مدیریتی

فصل یازدهم: حل مشکلات از طریق مشاوره

تا اینجا هدف این کتاب، توضیح این موضوع بوده است که مدیران راهبر، چگونه محیط کاری ایجاد کنند که احتمال بروز مشکلات جدی را بسیار کم کند، ولی هر قدر هم مدیران کار خود را به خوبی انجام دهند همواره مشکلاتی در رابطه با کار و کارکنان پدید خواهد آمد. این واقعیتی است که وجود دارد. برای تضمین کیفیت این مشکلات باید بررسی شوند. اگر مشکلات در رابطه با کار هستند، باید به محض این که مدیر از آنها باخبر شد برای حل آنها اقدام کند. زیرا تأخیر در این باره مشکلات را جدی تر می کند. اگر مشکلات به طور مستقیم با کار مربوط نباشند، مانند مشکلات کارکنان در منزل و خانواده، اعتیاد با فشارهای مالی، به سختی می توان گفت آیا این مشکلات کار شخص را هم تحت تأثیر قرار داده است یا نه. اما چون احتمال این مسئله زیاد است، یک مدیر راهبر اگر وقت اجازه دهد باید با این مشکلات هم برخورد کند. مدیر باید در تمام این موارد به مشاوره بپردازد، بنابراین یاد گرفتن مشاوره باید بخشی از یادگیری مدیریت راهبرانه باشد. وقتی مشخص شود مدیر راهبر می تواند در حل مشکلات کارکنان خودش کمک کند، کارکنان که به ندرت چنین رفتاری را در محیط کار خود دیده اند، به طور فزاینده ای مشکلات خود را با ما در میان می گذارند. در عین حال، کارکنان متوجه هستند که مدیران مشاوران حرفه ای نیستند و نباید از آنان انتظار معجزه داشته باشند. کارکنان وقتی ببینند مدیران با احساس همدردی به حرف های آنان گوش می دهند، با سختکوشی و تولید بهتر، از تلاش های مدیران قدردانی خواهند کرد.

در این فصل کوتاه نمی توان مشاوره را آموزش داد، ولی می توانم چند مثال از نوع مشکلاتی که مدیران با آنها سروکار دارند ارائه دهم و همچنین اطلاعاتی را که در بسیاری از شرایط کاری سودمند است عرضه کنم. برای به دست آوردن مهارت های مشاوره، انتظار می رود آموزش ببینید. هر مؤسسه ای که می خواهد نظرات ارائه شده در این کتاب را به کار گیرد می بایست برای مدیران خود دوره های آموزشی در زمینه مدیریت راهبری و مشاوره تدارک ببیند. بسیاری از کارکنان پس از این که سال ها در محیط های رئیس مآبانه کار کرده اند، حتی از پذیرش این که مشکلی دارند واهمه دارند. بنابراین مدیر راهبر در ابتدا می بایست کارکنان را تشویق کند مشکلات خود را با او در میان بگذارند. بدین منظور مدیر باید از ابتدا به روشنی توضیح دهد که فقط می خواهد کمک کند و قصد سرزنش یا تنبیه ندارد. پیشنهاد می کنم یادداشتی که در فصل نهم ارائه کردم را به شکل پیام جامع زیر گسترش دهند و آن را در بخش های مختلف مؤسسه نصب کنند:

در هر محیط کاری مشکلاتی پیش می آید. مشکلات ممکن است بین مدیران و کارکنان، بین خود کارکنان یا جنبه کاملاً شخصی داشته باشند. در هر صورت اگر این مشکلات حل نشوند و رضایت طرفین به دست نیاید، توانایی ما در تولید محصولات و ارائه خدمات کیفی کاهش می یابد و در نتیجه موفقیت مؤسسه به خطر می افتد. به اعتقاد ما، کمک به حل مشکلات از وظیفه مدیران است و ما با جدیت این کار را انجام می دهیم. افزون بر این، معتقدیم که تمام مشکلات را می توان بدون استفاده از تهدید یا تنبیه، از جانب ما یا هر یک از طرف های درگیر حل نمود. هدف ما ایجاد یک محیط کاری است که در آن به فکر یکدیگر باشیم. مطمئن باشید برای ایجاد یک محیط خوب برای کار کردن، آنچه از دست ما به عنوان مدیر بر می آید انجام خواهیم داد. تنها با انجام این کار است که مؤسسه، رونق خواهد یافت و همگی دستمزد مناسبی دریافت خواهیم کرد.

پس از این که این بیانیه در همه جا نصب شد، بهتر است مدیر همه کارکنان را گرد آورد و بیانیه را برایشان توضیح دهد. ممکن است کارکنان در ابتدا کمی بدبین باشند ولی اگر ببینند مدیر آنچه را در بیانیه آمده است عملی می کند، شک و بدبینی به زودی از بین خواهد رفت. این بیانیه، همچنین به کارکنان نشان می دهد تغییری در حال انجام است؛ تغییر از رئیس مآبی به راهبری، از آن جا که افراد از مسائل مبهم و سرار آمیز خوششان نمی آید، مدیران راهبر وظیفه خود می دانند در کارهای خود روشن و صریح باشند.

در نظر بگیرید یکی از کارکنان سر کار خود دیر حاضر می شود. مدیر می بایست نزد او برود و بگوید این دقیقاً یکی از همان مشکلاتی است که در بیانیه آمده است. همچنین می تواند به او بگوید این آزمایشی است که نشان می دهد این روش جدید و بدون زور و اجبار کاربرد دارد یا خیر. کارگر یا کارمند، احتمالاً سخنان مدیر را با بهانه ای یا شکایتی درباره مؤسسه قطع خواهد کرد، زیرا کارکنانی که در محیط های رئیس مآبانه کار کرده اند برای پرهیز از سرزنش یا تنبیه همیشه به توجیه متوسل شده اند.

مدیر با استفاده از کلمات خودش باید چیزی به این مضمون بگوید: من هیچ علاقه‌ای به دلیل تراشی و شکایت ندارم، همچنان که علاقه‌ای ندارم حقوق تو را کم یا به اخراج تهدیدت کنم. تنها چیزی که بدان علاقه‌مندم این است که بدانم مشکل چیست و چگونه می‌توانم به تو کمک کنم به موقع به سر کار برسی. من فکر می‌کنم اگر چند دقیقه با هم صحبت کنیم می‌توانیم این مشکل را حل کنیم. تو فکر می‌کنی هر یک از ما، من و تو، برای حل این مشکل چه کاری می‌توانیم انجام دهیم؟» با این نحوه برخورد، مدیر و کارگر یا کارمند با صحبت سعی می‌کنند مشکل را حل کنند. پس از این که به راه حل معقولی دست یافتند، مدیر باید بگوید: «بسیار مهم است که بعد از چند روز دوباره با هم صحبت کنیم تا ببینیم راه حلی که پیدا کردیم مؤثر بوده است یا نه».

آنچه در این جا اهمیت دارد این است که کارکنان تشویق شوند در حل مسائل کوچک، قبل از این که خیلی بزرگ شوند، به یکدیگر کمک کنند. مدیر راهبر بدین منظور تا آنجا که امکان دارد حل مشکلات مختلفی را به خود کارکنان محول و خود در این روند مانند یک معلم عمل می‌کند. مشکل فوق ساده بود. زیرا کارگر یا کارمند نمی‌توانست وجود مشکل را انکار کند. مشکلات دیگر به این اندازه واضح و آشکار نیستند.

برای این که بتوانیم به دور از زور و اجبار به حل مسئله بپردازیم لازم است نظرات و عقاید کارکنان مربوطه را درباره این که مشکل از نظر آنان چیست جویا شویم. در این جا هیچ تهدیدی وجود ندارد، بلکه فقط تلاشی صورت می‌گیرد که تا حد امکان اطلاعات لازم برای حل مشکل را از افراد مربوطه به دست آوریم. بدین ترتیب مدیر هم می‌تواند عقیده و نظر خود را در باره مشکل ارائه دهد. اگر او از ابتدا نظر خود را به شکل معمول رئیس مآبانه بیان کند، کارکنان آن را به عنوان انتقاد تلقی و در نتیجه نسبت به آن مقاومت نشان می‌دهند. ولی اگر ابتدا نظر کارکنان را بپرسد و با دقت به حرف‌های آنان گوش دهد، به احتمال زیاد کارکنان نیز به حرف‌های مدیر گوش خواهند کرد.

مدیر هر قدر در ایجاد محیطی که در آن مشکلات بدون استفاده از زور و اجبار حل می‌شوند موفق‌تر باشد، احتمال بیش‌تری وجود خواهد داشت که کارکنان مشکلات خود را با او در میان بگذارند. مطرح شدن مشکلات توسط کارکنان همیشه بهتر از مطرح شدن آنان به وسیله مدیران است. با وجود این که مدیر نباید در مطرح کردن مشکلات تأمل کند و نیازی نیست که منتظر بماند تا کارکنان آنها را به او برسانند، وقتی کارکنان دریابند مدیر می‌تواند در حل مشکلات به آنان کمک کند، خواه خود مدیر آن مشکل را یافته باشد یا کارکنان آن را با او در میان گذاشته باشند، بیشتر تمایل خواهند داشت خودشان به حل مشکلات بپردازند و این هدف نهایی مدیریت راهبرانه است. واقعیت این است که مسائل زندگی شخصی کارکنان که موجب ناراحتی آنان می‌شود اثر تعیین‌کننده‌ای بر کیفیت کارشان می‌گذارد. مدیران نمی‌توانند درباره زندگی خصوصی کارکنانشان کار مهمی انجام دهند، ولی اگر مدیر راهبر چنان محیط کاری را که در این جا توصیف شده فراهم آورد، عده اندکی از کارکنان ممکن است ناراحتی‌های خود را از محیط ناراحت‌کننده خانه به سر کار خود بیاورند. این یکی از نکات مثبت مدیریت راهبرانه است. کارکنان باز هم ممکن است مشکلات غیرکاری دیگری داشته باشند که اگر حل نشده باقی بمانند اثر تعیین‌کننده‌ای بر کارشان بگذارد. شما به عنوان مدیر باید آمادگی داشته باشید درباره هر مشکلی که کارکنان مشاوره بدهید. البته تا زمانی که در رابطه با آن موضوع خاص احساس راحتی می‌کنید.

کارکنانی که مشکلات جدی آنها بر کیفیت کارشان تأثیر می‌گذارد معمولاً در محیط کاری کسی را ندارند که برای مشاوره به او روی آورند و تمایلی هم ندارند که به یک مشاور حرفه‌ای مراجعه کنند، زیرا از نظر آنها انجام این کار، نوعی اعتراف به بی‌کفایتی است و همانند این است که بگویند: «من آنقدر که باید توانایی ندارم».

حتی اگر مدیران، مهارت‌های مشاوره را آموخته باشند، باید تا زمانی که کارکنان خود مشاوره کنند که احساس کنند می‌توانند به آنها کمک کنند. مدیران باید هشیار باشند که اگر احساس ناراحتی می‌کنند بهتر است خود را درگیر نکنند. با وجود این کار من در زمینه واقعیت‌درمانی، همان روش مشاوره که تدریس می‌کنم، نشان داده است مدیرانی که این زمینه کمی آموزش ببینند می‌توانند بخش عمده مشکلاتی را که در محیط کار به وجود می‌آیند به راحتی و با سرعت حل کنند. کارکنانی که مشکلاتشان حل نشده باقی می‌مانند علت و منبع کیفیت پایین کار هستند و زمان و هزینه‌ای که برای حل این مشکلات به کار گرفته می‌شود بسیار بیشتر از زمان و هزینه اندکی است که صرف آموزش مشاوره به مدیران می‌شود.

اگر کارکنان به مدیر راهبر اعتماد داشته باشند، انجام مشاوره با او معمولاً سودمند است. مدیر باید حداقل بیست تا سی دقیقه وقت در اختیار مراجعش بگذارد و از او بخواهد به بهترین وجه مشکلس را توضیح دهد. با حوصله باشد و وقتی که او مشکل خود را توضیح می‌دهد سخنانش را قطع نکند. برای مثال، شاید او شکایت کند که برای انجام کاری که به او واگذار شده کمک کافی ندارد و کارش خیلی زیاد

است. شما می‌دانید که چون هنوز در بند عادات قدیمی خود است، به اندازه کافی کار نمی‌کند و می‌بایست راه‌های تازه انجام کار را یاد بگیرید. پس از این که توضیحاتش تمام شد، از او بپرسید آیا بجز کمک گرفتن از دیگران راه‌حل دیگری به نظرش می‌رسد؟ به او بگویید بودجه محدود است و شما به قوه ابتکار او امیدوارید و از او می‌خواهید در شرایط فعلی، بدون کمک گرفتن از کسی، خودش پیدا کند چگونه می‌توان این مشکل را حل کرد.

تصور کنید او بگوید سعی خود را خواهد کرد ولی فکر می‌کند نمی‌تواند از انجام این کار برآید زیرا کار او بیش از حد زیاد است. در این صورت بگویید: «می‌دانم این کار مشکلی است ولی می‌خواهم سؤالی بپرسم؟ آیا خودت به این نتیجه نرسیدی که برای انجام کار به کمک نیاز داری؟ آیا واقعا به اندازه کافی در این باره که راه حل دیگری هم وجود دارد یا به فکر کرده‌ای؟ من از تو انتقاد نمی‌کنم بلکه فقط در مورد آنچه پیش آمده سؤال می‌کنم. بدین ترتیب او مجبور می‌شود فکر کند و اگر شما به انتقاد و تنبیه نپردازید، ممکن است بپذیرد که بجز راه‌حل پیشنهادی خودش هنوز به راه دیگری فکر نکرده است. به او بگویید که فعلا از وجود یک دستیار در انجام کارش صرف نظر و سعی کند مشکل را به گونه‌ای دیگر حل نماید و شما هم خوشحال خواهید شد در راه حلی که او پیدا می‌کند کمکش کنید.

نمی‌توانم پیش‌بینی کنم چه خواهد شد، ولی شاید توانسته باشید آن کارگر یا کارمند را به جهتی که می‌خواهید سوق دهید تا از راه‌حلی که تا به حال به آن فکر می‌کرده دور شود و به راه‌حل‌های بدیل دیگری نیز فکر کند. اگر او بتواند نظر شما را بپذیرد که دستگیری وجود نخواهد داشت و خودش می‌بایست کار را انجام دهد، امکان زیادی وجود دارد که بتواند مشکل را حل کند. این در حالی است که قبلا توجهی به توضیحات نداشت. همان طور که می‌بینید این کار دشواری نیست و آموزش یک رفتار کلی (فکر، عمل، احساس و فیزیولوژی) جدید بر اساس تئوری انتخاب است که ما در فرآیند واقعیت‌درمانی به آن طرح و برنامه‌ریزی می‌گوییم. این کار با آنچه یک مدیر رئیس‌مآب ممکن است انجام دهد بسیار متفاوت است، چرا که شما یا تهدید وارد کار نمی‌شوید یا راه‌حلی را تحمیل نمی‌کنید، در غیر این صورت کارکنان، آن قدر مخالفت می‌کنند که هرگز پیشنهاد شما را مثبت و قابل اجرا به حساب نمی‌آورند و ممکن است برای اثبات نظر خود تا جای ممکن در آن راستا خرابکاری کنند.

همان طور که قبلا اشاره کردم، این مثال‌ها را بدین منظور نمی‌آورم که از شما یک مشاور بسازم. تلاش من فقط این است که به شما نشان دهم اگر مایل باشید برخی فنون مشاوره بر اساس واقعیت‌درمانی را بیاموزید، چه کارهایی می‌توانید انجام دهید. من امیدوارم از نظر شما این نوع مشاوره چیزی باشد که بتوان آن را فرا گرفت. نکته مثبت درباره این شیوه مشاوره این است که تقریبا هیچ خطری در آن وجود ندارد. حتی اگر درگیر مشکلی شوید و سپس متوجه شوید که قادر به حل آن نیستید کافی است این را بیان کنید و خود را کنار بکشید. تا زمانی که بجز کمک کردن قول دیگری نمی‌دهید، بعید است به کسی آسیب برسانید.

هر مدیری که می‌خواهد مشاوره را به گونه‌ای که در این فصل آمده بیاموزد، فقط با خواندن این کتاب به این هدف نایل نمی‌آید بلکه باید دوره‌های آموزشی ویژه مشاوره با روش واقعیت‌درمانی را بگذرانند. این دوره‌ها به صورت رسمی در «مرکز آموزش تئوری انتخاب و راهبرانه» توسط مربی ارشاد و عضو هیئت علمی مؤسسه ویلیام گلسر، دکتر صاحبی برای مدیران، مشاوران، روانشناسان روان‌پزشکان و معلمان بطور اختصاصی برگزار می‌شود. جهت اطلاع به سایت www.realitytherapy.ir مراجعه کنید.