خلاصه کتاب

واقعیت ساده در مورد کنارآمدن با دوستان و دشمنان در محل کار

دانشگاه مدیریت

روابط کاری

مقدمه

مهم نیست که شما در کاری که انجام می‌دهید چقدر خوب هستید، مهم نیست که چقدر با استعداد و ماهرید و از دانش خوبی برخوردار هستید، مهم‌ترین و نومیدکننده‌ترین عامل در تعیین موفقیت شما و رضایت کامل در محل کارتان، توانایی شما در استحکام بخشیدن به روابطی ثمربخش با دیگران است. محل کار جایی است که شما ساعات کاری زیادی را در آن می‌گذرانید و بسیاری از مهم‌ترین روابط مهم شما در آنجا شکل می‌گیرد. مدیریت ثمربخش بر این روابط، چالشی مهم در هر محل کاری است. هدف این خلاصه، کمک به شما برای مقابله با این چالش است.

در بخش اول این خلاصه، نویسندهٔ کتاب، باب وال، " کلاف سردرگم روابط در محل کار" را توضیح می‌دهد. در این بخش شما اهمیت جدا بودن روابط فردی با روابط کاری را فرا می‌گیرید. شما درمی‌یابید که نگرش به محل کار به عنوان بخشی از زندگی خود و به عنوان یک خانوادهٔ بزرگ خوشبخت تا چه اندازه خطرناک است. شما همچنین فرا می‌گیرید که به چه دلایلی معمولاً کار گروهی موفق نیست، چگونه رفتار شما منطبق با خواسته‌های خوبتان نیست و چگونه رهبران معمولاً مسبب تعارض‌ها هستند.

در بخش دوم این خلاصه، شما راه‌های رفع اشتباهات را فرا می‌گیرید. و راه‌های جدید برقراری رابطه با افراد گروه کاری را می‌آموزید. شما می‌آموزید چگونه احساسات همه چیز را بهم می‌ریزد و همچنین چگونه سکوت شما تخریب کننده خواهد بود و اینکه شما دربارهٔ آن، چه کاری می‌توانید انجام دهید. با به کار بردن چند ابزار ساده کار گروهی و همکاری، چگونگی جمع‌آوری مشارکت برای تصمیم‌گیری‌ها و نیز سازمان دادن به گفتگوها را می‌آموزید. شما همچنین خواهید دید چگونه بایستی با مسائل برخورد کرد و چگونه پیشنهادهای شما می‌تواند سناریوی برد ـ برد را برای هر کسی در پی داشته باشد.

در بخش نهایی این خلاصه، شما در سفری مکاشفه‌آمیز، همچنان که ایجاد تعادل میان روابط حرفه‌ای و شخصی خود را در کسب‌وکارتان می‌آموزید، اشتیاق خود را برای رشد و توسعهٔ شخصی ارضا می‌کنید.

در این خلاصه نظریه‌ها یا روش‌هایی انقلابی وجود ندارد، تنها به برخی نکاتی در حد عقل سلیم دربارهٔ موضوعاتی اشاره می‌شود که، بدون عتاب و خطاب، می‌توانند عملکرد و بهره‌وری کارکنان و شرکت شما را تعیین کنند.

دانشگاه مدیریت

کلاف سردرگم روابط در محل کار

هرشغلی مستلزم تعامل با افراد است. همهٔ ما حداقل یک رییس داریم که با او در تعامل هستیم. اکثر ما همکارانی داریم که با آنها از منابع مشترک استفاده و با هم همکاری می‌کنیم تا مسائل حاصل از کار با یکدیگر را مدیریت کنیم. توانمندی ما در انجام کار یکی از عوامل مهم در موفقیت در کارمان است. واقعیت ساده این است خوب کار کردن شما، خوب نخواهد بود اگر نتوانید با دیگران خوب کار کنید.

قابلیت‌های فنی شاید بتواند شما را به مدیریت ارتقاء دهد، اما قابلیت‌های شخصیتی شما است که باعث بقای شما در مدیریت خواهد شد. ترفیعات تنها دلیل خوب کار کردن با دیگران نیست بلکه رضایت شغلی نیز مطرح است. کیفیت کاری شما تأثیر بر زندگی شما خواهد داشت.

روابط خوب در کار می‌تواند بدترین شغل را برای شما قابل تحمل نماید. حال تصور نمایید چه تأثیری برای یک شغل خوب خواهد داشت!

دوستان و همکاران

روابط شخصی در کار برای دوستی و حمایت متقابل مهم است. به کاری که قبل از کار فعلی داشته‌اید فکر کنید. شما احتمالاً بعضی افراد را به نیکی به یاد می‌آورید. اما احتمالاً افرادی هستند که هرگز دلتنگشان نمی‌شوید. آنها افرادی هستند که شما تنها به خاطر کار با ایشان معاشرت داشته‌اید و نه به انتخاب خودتان.

در واقع دو نوع روابط در کار توسعه می‌یابد. یکی روابط شخصی و دیگری روابط حرفه‌ای. روابط حرفه‌ای همیشه مهم‌تر است. برای اینکه هدف اصلی در شغل شما انجام کار برای شرکت است. برای داشتن رابطهٔ خوب شخصی و حرفه‌ای در محل کار، شما می‌بایست مشکلاتی را که درهم‌آمیزی ارتباطات شخصی و حرفه‌ای ایجاد می‌کند، بشناسید. این مشکلات عبارتند از:

- عدم تشخیص اینکه چه چیزی شخصی است و چه چیزی حرفه‌ای.
- عدم درک اینکه روابط حرفه‌ای و شخصی اهداف متفاوتی دارند، و
- عدم درک اینکه روابط حرفه‌ای و شخصی روش‌های متفاوتی را برای برقراری رابطه لازم دارند.

رابطهٔ حرفه‌ای صرفاً برای انجام کار است، حتی اگر با کسی کار می‌کنید که دوست شما باشد، شما می‌بایستی جنبه‌های ارتباط حرفه‌ای را حفظ کنید. در رابطهٔ کاری، احساسات شما به دیگران ارتباطی به کار ندارد.

در رابطهٔ شخصی فرض بر برابری است. با این همه در روابط حرفه‌ای پویایی آن متفاوت است. روابط حرفه‌ای بر اساس سلسله مراتب است. یک نفر مسئول است. روابط میان حرفه‌ای‌ها نیز مشخص است، بر کسب‌وکار متمرکز شده و کاری به احساسات و صمیمیت ندارد. یکی از سخت‌ترین موقعیت‌های کاری، مدیریت بر افرادی است که همکار بوده‌اند. بعضی مواقع امکان بقای روابط شخصی با ترفیع شغلی مغایرت پیدا می‌کند. یک مدیر خوب می‌بایستی واقعیت‌ها را درک کند و بپذیرد.

دانشگاه مدیریت

پس چگونه شما می‌توانید روابط شخصی و کاری را درهم بیامیزید؟ مشکل است، اما غیرممکن نیست. ابتدا افراد بایستی تفاوت میان روابط شخصی و کاری را بدانند. سپس، هرکسی باید روابط حرفه‌ای را بیاموزد. و نهایتاً همه بایستی با یکدیگر برای انجام کار همکاری نمایند.

شناختن روابط برای پیشرفت

این تمرین را برای شناختن روابط مغشوش انجام دهید.

- دو نفر از افراد محل کارتان را نام ببرید که می‌خواهید با آنان رابطهٔ بهتری برقرار نمایید.
- از خود بپرسید اگر روابط شما بهبود نیابد، چه تأثیری در اثربخشی و رضایت شغلی شما خواهد داشت؟
- اگر نکوشیده‌اید به ارتباطات بپردازید، علتش چه بوده؟ چه چیزی سبب اکراه شما به انجام آن شده است؟

باورِ غلطِ خانوادهٔ بزرگ خوشبخت

بسیاری از رهبران کسب‌وکار اصرار دارند که محل کارشان شبیه خانواده‌ای بزرگ و خوشبخت باشد. آنها به تفصیل دربارهٔ احساس گرم و صمیمی خانوادگی، در فرهنگ سازمانشان، صحبت می‌کنند. آنها مدعی کمک به کارگرانشان در موقعیت‌های بحرانی هستند. بدبختانه، این صاحبان و رهبران سازمان‌ها، ندانسته، خود را مایهٔ نومیدی بسیاری می‌کنند که در این مورد احساسی قوی دارند. دیر یا زود، تصمیم‌های دشواری برای مصالح کسب‌وکار گرفته می‌شود. این تصمیم‌ها در تناقض با دیدگاه شرکت، به عنوان خانوادهٔ بزرگ خوشبخت، خواهد بود.

شما باید بیاموزید که چگونه محدودیت‌های حرفه‌ای مناسب در روابط شخصی در کار ایجاد کنید. اگر نه، با مشکلات جدی‌ای روبه‌رو می‌شوید که از ترس به‌هم خوردن روابط شخصی برملا نمی‌شوند، و تصمیم‌های دشوار هیچ‌گاه به مرحلهٔ عمل در نمی‌آیند.

زمانی‌که تیم‌های خوب بد می‌شوند

کار گروهی خود به خود انجام نمی‌شود. این یک باور عمومی غلط است که در محل کار شایع می‌شود. بسیاری از مدیران گمان می‌کنند که اگر افراد با استعداد و سخت کوش و با اخلاقی داشته باشند و منابع مورد نیازشان برای انجام کار تأمین باشد موفق خواهند شد. غالباً این‌طور نیست. و دلیلش این است که کمتر کسانی هستند که آموزش ارتباطات دیده‌اند، در عوض بسیاری تحصیلاتشان بر مهارت‌های فنی متمرکز شده است.

بسیاری از شرکت‌ها گمان می‌کنند که کارکنانشان به طور طبیعی می‌دانند که چگونه افراد با همکارانشان رابطهٔ کاری خوب برقرار نمایند و اینکه آنها قادر به شناسایی مسائل و حل مشکلات

@unimanage

هستند. خبر خوب این است که بسیاری از ما اکثر مواقع در کارهای گروهی خوب هستیم. متأسفانه مواقعی هستند که این اتفاق نمی‌افتد. کار سنگین زیاد و ساعات کاری طولانی باعث خستگی و دلسردی افراد شده و آنها بعضی مواقع چیزهایی را می‌گویند که در شرایط عادی نمی‌گویند.

شما می‌توانید تکنیک‌هایی را بیاموزید که چگونه گروه‌ها را ثمربخش کنید. در واقع اگر تعارض‌ها خوب مدیریت شوند باعث رشد، خلاقیت و تحول خواهد شد. خود تعارض مسئله نیست؛ بلکه داشتن تعداد معدودی از تعارض است. تعارض به افراد اجازه می‌دهد نظرات و ایده‌های خود را بیان نمایند و باعث می‌شود تا گروه از " شعور جمعی" بهره‌مند شود. اما اغلب اوقات، تعارض‌های مدیریت نشده به‌سادگی باعث ازهم‌پاشیدن تیم می‌شود.

دو تعریف بسیار عمومی از تعارض وجود دارد. هر دو اشتباه است. تشخیص غلط شماره ۱ آن است که دیگری نقطه‌ضعف شخصیتی دارد. او " نادان"، " متکبر"، "خودپسند"، "ستیزه‌جو" و "خودخواه" است و کار با او غیرقابل تحمل است. به عبارتی تعارض به دلیل تعارض شخصیتی به وجود آمده است و این امر هیچگاه موردنظر قرار نمی‌گیرد! تشخیص غلط شماره ۲ تعارض آن است که دیگری " نالایق" است. هوشمندی و قابلیت ندارد و آموزش لازم را برای انجام کار ندارد. در اینجا نیز علت تعارض از بی‌اطلاعی طرف مقابل است.

فقدان ارتباط میان بخش‌های مختلف

تصور کنید چه اتفاقی رخ می‌دهد اگر بخش‌های مختلف راجع به مسائل مشترک با یکدیگر گفتگو نکنند. در یک مورد دپارتمان خسارات یک شرکت بیمه شکایت می‌کرد که دپارتمان ورود اطلاعات خسارات بی‌دقت بوده است. در نتیجه، دپارتمان مجبور به پاسخگویی به شکایت مشتریان در مورد اشتباهات در فرایند بررسی ادعاهای آنها بوده است. دپارتمان خسارات، دپارتمان ورود اطلاعات را به " نادانی و نالایقی" متهم کرده بود. آنها خیال می‌کردند کارمندان ورود اطلاعات به مسائلی که پیش می‌آورند بی‌اعتنا هستند.

در یک جلسه در دپارتمان خسارات هنگامی که دیگران را، با ذکر نام، متهم می‌کردند، خانم جوانی در انتهای سالن اجازهٔ صحبت گرفت. او اخیراً از دپارتمان ورود اطلاعات به این دپارتمان منتقل شده بود، و گفت یک چنین جلسه‌ای نیز در دپارتمان ورود اطلاعات برگزار گردیده است و نتیجه این بود که برخی از مشکلات به دلیل مسائل فنی در سیستم ورود اطلاعات رخ داده است و به هیچوجه، نبایستی به عنوان بی‌دقتی و بی‌توجهی تلقی شود. هر دو دپارتمان می‌خواسته‌اند کار خوب انجام دهند. اگرچه افراد بخش خسارات مشکل را به گردن بخش ورود اطلاعات انداختند و آنها را به "بی‌دقتی" متهم کردند.

به دلیل عدم ارتباط دو دپارتمان مسئله به موقع شناسایی نشد و بعداً همه متوجه این قضیه شدند و سکوت زیان‌های خود را به دنبال داشت. بسیار بهتر بود اگر افراد می‌توانستند مشکل را در آرامش و بطور عقلانی زودتر حل و فصل نمایند.

دانشگاه مدیریت

مشکل تعارض حاد

وقتی که دونفر به این نتیجه می‌رسند که دیگری آدم احمقی است و یا بی لیاقت است، امکان انفجار احساسات بسیار بالاست. اگر یکی از آنها جرئت کند و بگوید که دیگری مشکل جدی شخصیتی دارد، نتیجه کاملاً قابل پیش‌بینی است. فرد مقابل حالت تدافعی خواهد گرفت و تعارض از آن به بعد شدت می‌گیرد. و صداها بلندتر و تهاجمی می‌شود. وقتی پرده‌ها دریده شد احساسات همیشه به فرد اول صدمات بیشتری وارد می‌کند.

سکوت کشنده است

زمانی‌که همکاران در یک گروه متوجه می‌شوند که خصومت رو در رو جواب نمی‌دهد، غالباً دچار تفریط می‌شوند و به جای برخورد عقلانی و حرفه‌ای با مسئله، خشم خود را فرو می‌خورند و خودخوری می‌کنند. هیچ چیز بیشتر از مسائل مسکوت، باعث خدشه در روابط نمی‌شود. به عنوان مدیر شما می‌بایستی به افراد خود بیاموزید که مسائل، بدون توسل به رفتار عصبی، بایستی مورد بحث قرار گیرند.

وقتی‌که رفتارها با تمایلات مفید منطبق نیستند

تنها یک نفر کافی است تا کارهای خوب را از بین ببرد. آن شخص ممکن است رییس و یا همکار شما باشد که به نظر می‌رسد سعی در خراب کردن زندگی شما دارد. یا شاید کسی که قادر به تصمیم‌گیری نیست. شناسایی این‌گونه افراد مشکل‌آفرین، و اینکه بیاموزیم با این افراد کار کنیم، مهم‌ترین مهارت برای بقا و پیشرفت است.

مثال‌های زیر را در نظر بگیرید. رائول معاون ارشد در یک کارخانهٔ تولیدی است. او سابقهٔ سخت‌کوشی در زیاد کار کردن و تأمین نیازهای مشتریان دارد. در مقابل مشتریان او را بسیار دوست دارند. او کاندیدای اول برای مدیرعامل شدن است، اما یک مسئله وجود دارد و آن اینکه تقریباً هیچکس نمی‌خواهد با او کار کند. او به دیکتاتوری معروف است.

هریک از کارکنان دربارهٔ او داستانی هولناک تعریف می‌کند. رائول از دیگران برای انجام کاری خواهش نمی‌کند. او فرمان صادر می‌کند. رائول خیلی زود عصبانی می‌شود. یکی از کارگران دربارهٔ او می‌گوید "چهرهٔ او عصبانی است. صورتش سرخ می‌شود. هر موقع او به طرف من می‌آید می‌خواهم زیر میز پنهان شوم." رائول تمایل به احضار افراد از طریق سیستم پیج عمومی دارد و با لحنی صحبت می‌کند که همه بدانند فردی که احضار شده دچار مشکل خواهد شد. تنها کسانی می‌توانند با او کار کنند که روش تهاجمی او را تحمل نمایند. اما بقیه به هیچ وجه با او کاری ندارند.

شخص دیگری هم هست به نام جاش، که مدیر کارگاه است. او مرد خوبی است که سخت کار می‌کند و همهٔ اطرافیان او را صمیمانه دوست دارند. او علاقهٔ زیادی به مطالعه در زمینهٔ رهبری

دارد. هنگامی که کارها خوب پیش می‌رود، او به عنوان مدیر به‌خوبی کار می‌کند. اما زمانی‌که او بایستی به عنوان رهبر عمل نماید، نمی‌تواند و قادر به تصمیم‌گیری نیست. شاید برای اینکه او می‌خواهد همه را راضی نگهدارد.

سرانجام، جولیا را درنظر بگیرید، که در یک شعبهٔ کوچک بانک کار می‌کند. این اولین شغل تمام وقت اوست. بعداز ظهرها به مدرسه می‌رود. او عضو یک گروه کوچکی است که تنگاتنگ با یکدیگر کار می‌کنند. اگرچه او در شغل خود در بانک بسیار مسلط است، اما منبع تنش بزرگی در گروه است. بقیه از بدرفتاری او شکایت می‌کنند. او راجع به هرچیز و هرکس شکایت دارد. وقتی از او می‌خواهند کاری انجام دهد تمایلی برای انجام کار ندارد. او با اخم و رفتار بد می‌خواهد بگوید رضایت ندارد. در نتیجه هیچکس از او برای انجام کاری کمک نمی‌خواهد.

هر سه نفر فوق با رفتار خود به نوعی همکاران خود را آزرده می‌کنند. تنها راه تغییر جلب همکاری دخالت مستقیم در مشکلات افراد است. برای مثال، باید به رائول گفت که رهبری او یادآور رهبری آتیلا است، در این صورت است که او تغییری در خود ایجاد خواهد کرد.

هرگز نباید با کسی که در محل کار تمایلات شیطانی دارد مراوده نمایید. اکثر افراد نیت پاک دارند. آنها می‌خواهند همه چیز مطابق میل خودشان و همکارانشان باشد. بعضاً ما کارهایی را انجام می‌دهیم که جزء تمایلات خوب ما نیست.

مسئولیت پذیری

شما بایستی مسئولیت شخصی برای نحوه انجام کارها در محل کار خود داشته باشید و اقدامات لازم را برای انجام کارها انجام دهید. این کار وابستگی به اعتماد شما دارد. شما بایستی این باور را داشته باشید که رفتار بد در اطراف شما عمدی نیست. شما بایستی بتوانید مخاطرهٔ اظهار آن را بپذیرید.

دنیا را از چشم دیگری دیدن

مهم نیست که ابتدا چه فکری کنید، افرادی که شما را کلافه می‌کنند معمولاً قصد بدی ندارند. بکوشید، با این تمرین، دنیا را از دیدگاه ایشان ببینید. دربارهٔ رویداد تازه‌ای که برای این شخص پیش آمده فکر کنید و:

- رویداد را واقع‌بینانه شرح دهید.
- شرحی دربارهٔ آن رویداد از دیدگاه دیگری بنویسید.
- فکر کنید که او رویداد را چگونه می‌بیند.
- او دربارهٔ قصد خود چه چیزی ممکن است بگوید؟
- چه فکر یا باور یا برخوردی او را به انجام رفتاری این‌چنین سوق می‌دهد؟
- او سعی می‌کند چه کاری انجام دهد؟

@unimanage

جایی‌که شما بدترین دشمن خود هستید

بعضی مواقع خودمان مقاصد خوب خود را خودمان از بین می‌بریم، ما خودمان را به‌وضوح کامل نمی‌بینیم در صورتی‌که عیوب افراد را به‌راحتی می‌بینیم. اگر کسی به ما چیزی نگوید که چگونه هستیم، ما از خود این استنباط را داریم که فردی منطقی هستیم و افراد به‌راحتی می‌توانند سال‌ها با ما کار کنند. هریک از ما دو نفر هستیم: یکی فردی که ما فکر می‌کنیم دوست داریم باشیم و دیگری "همزاد شیطان" که افراد مجبور به کار کردن با او هستند.

اگر شما چشم خود را در مقابل تأثیر رفتارتان بر اطرافیان خود ببندید، و اگر شما ندانید که تأثیر رفتار شما چقدر جدی است، بعید است شما خودتان در رفتارتان تغییر ایجاد نمایید. و شخصی که از رفتار شما رنج می‌برد، شاید فکر کند که شما عمداً این رفتار را دارید. اگر او چنین فکر کند، بعید به نظر می‌رسد که به شما نزدیک شود. به هرجهت، اگر رفتار شما عمدی باشد، لزومی برای بحث درباره آن وجود ندارد.

اگر شما در مقام رهبری هستید، امکان دارد کارهایی را انجام دهید که به شدت بر روحیهٔ عملکرد تیم شما تأثیر بگذارد، اما آنها از عنوان کردن آن اجتناب می‌کنند. این دستورالعملی کامل از انتظارات شکست خورده است.

رائول را به خاطر دارید؟ او خودش را پر توقع نمی‌دید. در عوض فکر می‌کرد استانداردهای بالایی تعیین می‌کند. او متوجه نبود که رفتار او چه تأثیری بر تیمش دارد. به محض آنکه متوجه شد، و تغییراتی در رفتار خود به وجود آورد. اولین کاری که کرد این بود که به طور خصوصی با هریک از افراد تیم، که آنها را در حضور دیگران سرزنش کرده بود، جلسه‌ای برگزار، و از آنها معذرت خواهی کرد. و اما در مورد جاش. او خود را بسیار حساس و مردمی تصور می‌کرد، در صورتی که افراد تیمش او را فردی می‌دیدند که از تصمیم‌گیری شانه خالی می‌کند. وقتی او متوجه این موضوع شد، موضع خود را تغییر داد و فردی تصمیم‌گیرنده شد. و جولیا، رفتار خود را به گونه‌ای تغییر داد تا تیم بتواند دوباره با هم کار کند.

ترمیم روابطی که کارا نیستند

هرزمان که مشکل یا تعارضی در کار جمعی به وجود می‌آید، شما بلافاصله منشأ آن را در شخصیت، منش، تمایلات و قابلیت‌های افرادی که دخیل هستند، جستجو کنید.

دستورالعمل برای کار کردن با یکدیگر

به منظور تغییر در روابط کاریتان، شما می‌بایستی تفکر خود را نسبت به همکاران خود تغییر دهید. شما می‌بایستی مفهوم کارکردن گروهی را به سطح جدیدی ارتقا دهید. برای انجام این کار چند رهنمود سادهٔ که قابل اجرا را در محل کار خود به کار گیرید. رهنمودهایی ضروری برای ایجاد روابط ثمربخش و شناسایی و حل مسائل بین گروهی که همیشه پیش می‌آید.

برای پایه‌گذاری تیمی ثمربخش، با تفاهم بر اهداف، نقش افراد و جریان عمل شروع کنید. افراد گروه بایستی از خود بپرسند:

- چه اهدافی را برای رسیدن دنبال می‌کنیم؟

- چه نقشی از هریک از اعضای تیم انتظار می‌رود؟
- چگونه کارمان را با یکدیگر هماهنگ می‌کنیم؟

این رهنمودها برای شناسایی دقیق منشأ تعارض‌ها، که در کار گروهی رخ می‌دهد، کمک‌کننده خواهند بود.

مسئلهٔ *واقعی*: یک پژوهش موردی

صاحب یک شرکت در حال رشد از باب وال مؤلف کتاب درخواست برنامهٔ آموزش مهارت‌های قدرت‌نمایی برای تیم مدیریت شرکت نمود. او شکایت داشت که مدیران در جلسات مشارکت نمی‌کنند. به جای اینکه راه حل‌های عملی پیشنهاد کنند، یا مشکلات دستور جلسه را عنوان کنند، ساکت می‌مانند. صاحب شرکت به وال گفت: "من معمولاً بیشتر گفتگوها را رونق می‌دهم. برای من روشن است که آنها به آموزش قدرت‌نمایی نیاز دارند."

وال از صاحب شرکت اجازه خواست قبل از طراحی یک دوره، با مدیران مصاحبه کند. وال می‌گوید: " او شکاک بود، اما او اجازه داد مصاحبه‌ها انجام شود."

همان‌گونه که پیش‌بینی می‌شد، مصاحبه با مدیران اجرایی نشان داد که منشأ مسائل، نگرش سلطه‌جویانهٔ صاحب مؤسسه بود. او اقتدار خود را از طریق اقتدار مالکیت اعمال می‌کرد. او صرفاً نکات منفی را می‌دید و از مدیران سخت انتقاد می‌کرد، ولی هیچ‌گاه برای موفقیت‌ها ایشان را تحسین نمی‌کرد. اگر کسی چیزی می‌گفت که او با آن موافق نبود بسیار عصبانی می‌شد. و اگر بحثی در می‌گرفت او با بیقراری با انگشتانش بر میز ضرب می‌گرفت، انگار که بگوید: "صحبت شما هنوز تمام نشده؟"

وال صاحب شرکت را در جریان نتایج مصاحبه‌ها قرار داد. او از اینکه متوجه شد پیام اشتباهی را به کارکنان می‌داده است شگفت‌زده شد. در جلسه‌ای غیررسمی با مدیران اجرایی، وال بحثی صادقانه با صاحب شرکت درخصوص اقتدارگرایی، بی حوصلگی و منفی بودن او مطرح نمود. رهنمودهایی برای جلسات آینده تنظیم گردید، شامل دستور جلسهٔ خاص در هر جلسه برای تقدیر به خاطر موفقیت‌ها بود. ضمناً مقرر شد ریاست جلسات چرخشی باشد تا این صاحب شرکت نباشد که همیشه مباحث را هدایت نماید.

وال آماده بود اگر هنوز صاحب شرکت آموزش نمایش قدرت را لازم می‌داند، آن را ارائه نماید. اما این دوره دیگر لازم نبود.

چرا گروهها پاشیده می‌شوند

عموماً سرمنشأ مشکلات کار گروهی ابهام است. اعضای گروه همیشه هدف‌ها، نقش‌ها و روش‌ها را با یکدیگر درمیان نمی‌گذارند. معمولاً افراد گروه خیلی ساده از کاری که گروه انجام می‌دهد و چگونگی انجام آن تصوراتی دارند. برای اینکه افراد در یک گروه به صورتی ثمربخش کار کنند،

@unimanage

هرکدام از آنها بایستی بداند که چه انتظاری از او می‌رود و افراد گروه چه کاری انجام می‌دهند تا گروه به اهداف خود برسد.

از طرف دیگر بعضی مواقع اهداف شفاف تعریف شده است، اما کار اضافی برای افراد ایجاد می‌نماید. این امر گاهی اوقات اتفاق می‌افتد که افراد با انگیزهٔ بالا، کارهای زیادی را تقبل می‌کنند و زمانی طولانی کار می‌کنند. استراتژی آنها برای مدتی کارآمدی دارد، اما نهایتاً گروه خسته و نومید می‌شود. درخواست کار زیاد از افرادی معدود، برای مدتی زیاد، گروه را تحت فشار قرار داده و باعث فروپاشی آن می‌شود.

شما همچنین می‌بایستی مطمئن شوید که روش‌های اجرایی انجام کار وجود دارد تا گروه بر اساس آن کار کند. دو نوع روش اجرایی وجود دارد: روش‌های فنی و بین فردی. روش‌های فنی تضمین کنندهٔ انجام کارهای اساسی است. برای مثال، در یک بیمارستان، توزیع داروهای تجویز شده بین بیماران بسیار مهم است. تمام نوبت‌های کاری می‌بایستی روش‌های اجرایی مشابهی داشته باشند. روش اجرایی دیگر تا این اندازه حیاتی نیست و جنبهٔ شخصی دارد. این روش‌ها ممکن است برای نحوهٔ استفادهٔ مشترک از منابع و اطلاعات بین اعضای گروه باشد.

سرانجام، شما بایستی افراد تیم را وادارید تا تعارض‌ها را شخصی نکنند.در عوض آنها را حرفه‌ای کنند. به همه یادآوری کنید که علت تعارض در گروه، احتمالاً شخصی نیست. به خاطر داشته باشید هریک از اعضای گروه می‌تواند بسیار خوب باشد و مهارت لازم برای انجام کار را داشته باشد.

مشارکت در تصمیم گیری

موضوعی که طی دههٔ گذشته سازمان‌ها را برای توسعهٔ سازمانی جذب کرده است، مدل مدیریت مشارکتی است. ادوارد دمینگ آغاز کنندهٔ جنبش پرداختن به بهبود کیفیت مستمر از طریق گسترش مشارکت کارکنان بود. او تمام زندگی خود را وقف کمک به شرکت‌ها برای تولید کالاها و یا ارائهٔ خدمات با کیفیت بالا نمود، ضمن اینکه متوجه شده بود که هزینه‌ها را می‌توان از طریق کاهش ضایعات و ناکارآمدی کاهش داد.

یافته‌های دمینگ بر اینکه شرکت‌ها چه نگرشی در مورد مسائل سازمانی دارند، متمرکز بوده است. او دریافت که بهره‌وری چیزی بیش از تعیین فعالیت و چگونگی انجام آن برای کارگران است. دمینگ این نظر را تئوریزه کرد که زمانی‌که در انجام کار خطایی رخ می‌دهد و یا ضایعات و ناکارآمدی وجود دارد، دو علت برای آن وجود دارد: فردّ کارگر، یا سیستم موجود. او همچنین نتیجه‌گیری کرد که تنها ۵ درصد از خطاها، ضایعات و ناکارآمدی عامل کارگری دارد و ۹۵ درصد عامل سیستمی. او نتیجه گرفت این بود که اگر کارگران در مدیریت مشارکت داشته باشند، مشکلات سیستمی شناسایی می‌شوند.

جنبش مشارکتی از بین بردن موانع بین مدیریت و کارگرانی است که محصول و یا خدماتی را ارائه می‌کنند. اما یک هشدار: فرایند مشارکت در تصمیم گیری بایستی به طور شفاف مشخص گردد. این شامل تعیین کردن یک نفر تصمیم‌گیرنده است و افرادی که از آنها بایستی در زمان

دانشگاه مدیریت

تصمیم‌گیری مشاوره گرفته شود و همچنین کسانی که می‌بایستی در جریان تصمیم نهایی قرار گیرند.

چه کسی D را داشت

یکی از سؤال‌های مهمی که می‌بایستی از هر گروهی پرسید این است که چه کسی اختیارات و مسئولیت‌ها را برای تصمیم‌گیری دارد، که معمولاً بعنوان D (اولین حرف کلمه decision به معنی تصمیم) از آن نام برده می‌شود. در گروه معمولاً فقط یک نفر D را دارد و آن نفر D بزرگ است.

در مورد اینکه چه کسی D را دارد هیچگونه ابهامی نبایستی وجود داشته باشد. اگرچه ممکن است بیش از یک نفر تصمیم‌گیرنده باشد، البته مواظب باشید که هرچه تعداد افرادی که باید توافق کنند بیشتر شود، ابهام در فرایند تصمیم‌گیری بیشتر خواهد شد. مطمئن شوید که چگونگی تصمیم‌گیری مشترک را حتماً تعریف کرده باشید. آیا حتماً بایستی رأی اکثریت باشد و یا توافق جمعی؟

شما حتماً بایستی مشخص نمایید چه وقت می‌بایستی از اختیارات تصمیم‌گیری فردی "D" استفاده شود و چه وقت اعضای دیگر نیز می‌بایست نقش مشاور، قبل از تصمیم‌گیری را داشته باشند. وقتی‌که اعضای گروه تصمیم‌گیرنده بدانند که فرد تصمیم‌گیرنده را هدایت و مطلع برای تصمیم‌گیری می‌نمایند، به جای بحث درمورد تصمیم او، سعی می‌کنند تا در تصمیم‌گیری مؤثر باشند.

اعلام تصمیم

زمانی‌که تصمیم گرفته شد، همه باید بدانند که آن تصمیم چه بوده است. باید شیوه‌ای در پیش بگیرید که تصمیمات از بالا به پایین به اطلاع افرادی که ذینفع هستند برسد. امروزه وسائل ارتباطی مثل پست الکترونیک و یا پایگاه اینترانت می‌تواند برای این منظور مورد استفاده قرار گیرد.

به خاطر داشته باشید، تصمیم‌گیری مشارکتی به این معنی نیست که هر تصمیمی بایستی از طریق رأی‌گیری باشد. بلکه هرکسی که بایستی نظری بدهد و فرصت ارائهٔ آن را داشته باشد. تصمیم‌گیری هنوز مثل قبل در سلسله مراتب بالایی سازمان گرفته می‌شود.

خطاهای سیستم در کار

سرپرستی می‌خواست به کارگران خود که به طور مستمر دچار خطا در بارگیری کامیون‌ها می‌شدند نظم دهد. او احساس می‌کرد که آنها "مشکل نگرش" دارند. بررسی‌های دقیق‌ترِ مشکل نشان داد که مشکلات، مربوط به روش اجراییِ پردازش سفارشات بوده که باعث خطا می‌شد و نه نگرش شخصی. بعد از ساده کردنّ روش پردازشِ سفارشات، میزان خطاها بسیار کاهش یافت. مشکل از سیستم بود نه از کارگران.

@unimanage

اعمال تصمیمات ریسک دار

احتراز از تصمیمات ریسک‌دار می‌تواند به اندازهٔ ریسک کردن خطرناک باشد. موردی را در نظر بگیرید که رییس یک شرکت کوچک به خاطر شکایت همسرش درمورد طولانی زمان کار او، به دنبال یک دستیار بود اما نسبت به این کار خوش بین نبود. به نظر می‌رسید که مدیران شرکت تصمیم‌گیری‌های مهم را خودشان انجام نمی‌دهند و به رییس شرکت واگذار می‌کنند. این امر باعث حجم زیاد درخواست "نظر" در مورد تصمیم‌گیری از رییس شده بود.

برای خروج از این بن‌بست، رییس شرکت برچسب‌هایی بزرگ از حرف D خریداری کرد. هر زمان مدیری درخواست نظر از او می‌کرد، یکی از این برچسب‌ها را روی آن می‌زد و به مدیر برمی‌گرداند. خیلی زود مدیران مجاب شدند که خودشان تصمیم‌گیری نمایند.

مراحل سازمان دادن به گفته‌ها

- زمان بخواهید.
- برای افتتاح جلسه مختصر صحبت کنید.
- اگر جواب بلی است، جزئیات را به توافق برسانید.
- اگر جواب نه است، بحث را بر متقاعد کردن طرف مقابل مذاکره متمرکز کنید.
- به دنبال راه حل برد ـ برد باشید.
- در خاتمه، توافقات به دست آمده را یادآور شوید.
- اگر به توافق نرسیدید، اگر قدم بعدی وجود دارد آن را توضیح دهید.

ارزیابی تأثیر یک مسئله

مدیری اصرار داشت که هیچکس نبایستی با کت و شلوار تیره جوراب سفید بپوشد. او احساس می‌کرد که پوشیدن جوراب سفید مشکل ایجاد می‌کند. وقتی او راجع به این مسئله فکر کرد، به این نتیجه رسید که پوشیدن جوراب سفید در کار کارکنانش هیچ تأثیری ندارد و این دستور صرفاً نظر و سلیقهٔ شخصی او بوده است. تأکید ایشان زمانی منطقی بود که اعضای تیم در معرض دید عموم قرار می‌گرفتند.

دانشگاه مدیریت

در گفتگوهایمان چه کار کنیم

برای اقدام اصلاحی دو گروه مهارت مورد نیاز است: مهارت‌های فکر کردن و مهارت‌های گفتگو. شما تا به حالا مهارت‌های فکر کردن را توسعه می‌داده‌اید. حالا زمان توسعهٔ مهارت‌های ارتباطی است.

کار گروهی مجموعه‌ای بی‌پایان از گفتگوهایی است دربارهٔ کار و چگونگی انجام آن. هنوز بسیاری از افراد وارد گفتگوهای لازم نمی‌شوند. اگر اعضای گروه شما صحبت نمی‌کنند ممکن است دلیلی وجود داشته باشد و آن شما باشید. اگر فکر می‌کنید که افراد از ترس شما صحبت نمی‌کنند، مسئله را دقیق‌تر بررسی نمایید. این هم ممکن است که شما آدم مطبوعی نباشید که دیگران بخواهند با شما کار کنند. راجع به آخرین باری که با تیم خود ارتباط برقرار کرده‌اید فکر کنید. آیا آن برخورد تجربهٔ ناخوشایندی برای آنها بوده است؟ بعضی افراد، اگر احساس نادانی و بی‌پناهی برایشان ایجاد کنید، برای مدت طولانی سکوت اختیار می‌کنند.

برای جلوگیری از تکرار گفتگوهای ناخوشایند، ارزش فکر کردن قبل از صحبت را بیاموزید. به خاطر داشته باشید افراد معدودی می‌توانند در حال عصبانیت فکر کنند. بسیار ساده است که راجع به چیزهای خوب فکر کرد و شش ساعت بعد آن را گفت. البته تا آن زمان بسیار دیر است و خسارت وارد شده است. در عوض زمانی را برای فکر کردن قبل از عمل بگذارید. این مدیریت استرس و همچنین استراتژی‌ای خوب برای حفظ شغل است.

تکنیک‌هایی برای شروع گفتگوهای دشوار وجود دارد. بهترین و پربارترین گفتگو با یک طرح کلی آغاز می‌شود. ابتدا، مسئله را شناسایی نمایید. مسئله را به شیوهٔ واقع‌بینانه و بدون پیش‌داوری تشریح کنید. شما متوجه خواهید شد که این روش به طور مستقیم در جهت کاهش دلخوری‌ها و جبهه‌گیری‌ها مؤثر خواهد بود.

بعد از اینکه شما مسئله را واقع‌بینانه و به طور حرفه‌ای تعریف کردید، بایستی توضیح دهید چرا این شرایط برای شما نگرانی ایجاد کرده است. شما بایستی به تفصیل تأثیر مسئله را در خود و دیگران توضیح دهید. شما بایستی همه را متقاعد نمایید که چه فایده ای برای دیگری دارد. به خاطر داشته باشید، احساسات شخصی بی‌مورد است.

گفتگوهای مسئله داری را که برایش راه حلی ندارید شروع نکنید. هیچکس گله کردن را دوست ندارد. همیشه یک تقاضا، پیشنهاد یا راه حلی شخصی را سر میز گفتگو بیاورید. آمادهٔ ارائهٔ فهرستی از نکات مثبت و فواید راه حل خود باشید.

اگر موضوعی مهم است، بحث دربارهٔ آن مستلزم توجه است. و اگر برای آن آمادگی دارید، احتمالاً یادداشت برمی‌دارید. آیا می‌بایستی به این یادداشت‌ها در گفتگوهایمان رجوع کنیم؟ چرا که نه؟ یادداشت‌ها می‌توانند در گفتگوهایمان نقش داشته باشند، مخصوصاً اگر مسائل پیچیده مورد بحث قرار می‌گیرند مهم است. و یادداشتها حتماً به ما کمک می‌کند تا بحث‌هایمان منحرف نگردند.

سرانجام، اولتیماتوم ندهید. به جای یک پیشنهاد موجه به رییس خود اولتیماتوم بدهید و احتمالاً نتیجهٔ آن افزایش مهارت‌های شما در جستجو برای کار خواهد بود!

@unimanage

پنج سال دیگر

این تمرین را برای اینکه بدانید کجا هستید و به کجا خواهید رفت انجام دهید. تصور کنید که روزنامه‌نگاری هستید که پنج سال دیگر شما را ملاقات می‌کند. مقاله‌ای بنویسید که او دربارهٔ شما خواهد نوشت و حتماً شامل این موارد باشد:

- **خود را با لحنی پر آب‌وتاب توصیف نمایید.**
- **موفقیت‌های کاری پنج سالهٔ خود را توضیح دهید.**
- **در مورد روابط کاریتان بنویسید. بقیه شما را در آینده چگونه می‌بینند؟**
- **زندگی خانوادگی شما چگونه خواهد بود؟**
- **وضع جسمانی شما چگونه خواهد بود؟ آیا مراقبت‌های شخصی را انجام داده‌اید و به سطحی از سلامتی که می‌خواستید رسیده‌اید؟**
- **به لحاظ معنوی چه جور آدمی شده‌اید؟**
- **در این پنج سال زندگی اجتماعی شما چگونه بوده است؟**
- **چه کارهایی انجام داده‌اید که فکر نمی‌کردید انجام دهید؟ آیا در خدمات اجتماعی مشارکت داشته اید؟ پس از انجام این کار، از این مقاله جهت تمرکز برای تلاش در بهبود خود استفاده نمایید.**

بهتر کردن روابط خوب

تا به اینجا، تمرکز ما بر ایجاد یک روابط حرفه‌ای بوده است و یک چیز را نشان گرفته بوده است: انجام کار. شرکت شما به شما و همکارانتان برای انجام کار با یکدیگر نیاز دارد. اما هیچیک از اینها اهمیت روابط *شخصی* را شما در کار کاهش نمی‌دهد.

گسترش دادن ارتباطات

کار فرصتی را برای پیوند انسانی ایجاد می‌کند. امروزه بخصوص، ما از خانه‌ای به خانه‌ای دیگر می‌رویم و از شهری به شهری دیگر و از کاری به کاری دیگر. خیلی از ما در شهری زندگی می‌کنیم که همسایگان دیوار به دیوار خود را نمی‌شناسیم. بسیاری از ما، با کیلومترها فاصله از اقوام درجه یکمان زندگی می‌کنیم. اما اگر قرار است که ۴۰ ساعت یا بیشتر در هفته با یک گروه کار کنید، حتماً شما با بعضی از آنها پیوندهای شخصی ایجاد خواهید کرد.

امکان سخت کار کردن و داشتن روابط کاری وجود دارد در حالی که می‌توان روابط شخصی با برخی از همکاران را نیز برقرار نمود. مخالفت آشکار افراد در خصوص مسائل کاری نمی‌تواند بدون توجه به روابط شخصی باشد، چرا که بسیار مراقب یکدیگر هستیم. غلبهٔ موفقیت‌آمیز بر این مشکل، انضباط می‌طلبد و توانایی تشخیص اینکه چه چیزی شخصی است و چه چیزی غیرشخصی. اما این کار مستلزم تلاش هوشیارانه برای ایجاد و حفظ روابط شخصی نزدیک‌تر نیز هست.

دانشگاه مدیریت

شناختن افراد، آمادگی برای شناخته شدن توسط دیگران را می‌طلبد. بدون روراستی، صمیمیت واقعی ممکن نیست. اما مواظب باشید: شغل شما حمایت از دیگران نیست. رنج‌های بی‌پایان و بحران‌های احساساتی، خسته کننده و بازدارنده خواهند بود.

هرکسی در مواقعی مشکلاتی ایجاد می‌کند. یک رابطهٔ شخصی خوب زمانی پایدار خواهد بود که فرد مقصر خود را اصلاح نماید. اصلاح کردن به معنی التماس کردن نیست. به عکس اقدامی ضروری برای درست کردن مجدد چیزی است. آمادگی برای اصلاح رفتار باعث ایجاد اعتماد در دیگران می‌شود.

ارتباط‌ساز سادهٔ دیگر سپاسگزاری است. یک " متشکرم" ساده بسیار مؤثر واقع می‌شود. دربارهٔ کمک همکاران برای تکمیل یک پروژه در زمان موعد، و یا زمانی‌که رییس شما برای تصمیم‌گیری تفویض اختیار می‌نماید تا کارتان را ثمربخش‌تر انجام دهید، فکر کنید. موقعی که مناسب است، زمانی را برای تشکر در نظر بگیرید. یک یادداشت دستی برای تشکر می‌تواند تفاوت زیادی را برای اینکه افراد راجع به شما چگونه فکر می‌کنند ایجاد نماید.

زندگی طبق خواسته‌هایتان

یکی از نیازهای قطعی برای زندگی کامل و رضایت‌بخش، زندگی براساس چشم‌اندازهای شخصی است. این شامل روشن کردن مقصد شماست. به کجا می‌روی؟ چرا به آنجا می‌روی؟ یک راه برای شفاف کردن چشم‌انداز شخصی، سؤال کردن از خود و دیگران برای بازخورد است.

برای شروع از خود بپرسید تا چه حد به هدف نزدیک هستید. سپس از خود بپرسید می‌خواهید کجا باشید. آیا برای رسیدن به چشم‌اندازتان، نیازمند تجربه و آموزش‌های بیشتری هستید؟ اگر جواب مثبت است، برنامه‌ای برای رسیدن به آن تهیه کنید. اما اگرچه شما می‌توانید از خود تحلیل داشته باشید، احتمالاً پی خواهید برد که در شناسایی نقاط ضعف خیلی دقیق نیستید. بگذارید فرد دیگری برای شناسایی نقاط کور به شما کمک نماید.

به دنبال دو یا سه نفر برای بازخورد باشید. برای به دست آوردن نتایج عالی، کسانی را انتخاب کنید که در گفتارشان صریح هستند. سؤالاتی را که بازخورد می‌خواهید، مطرح کنید. گفتگوهایتان را در زمان و محل مناسب و راحت برنامه‌ریزی کنید. در گفتگو راحت و خودمانی باشید. گوش کنید. سؤالاتی را مطرح کنید که پاسخ آنها با جزییات باشد. جبهه‌گیری نکنید. در موارد خیلی کلی برای روشن شدن درخواست مثال کنید. و سرانجام، در مقابل بازخورد دریافتی عمل کنید.

دانشگاه مدیریت