

توسعه مهارت‌های مدیران:

مواردی که مدیران بزرگ می‌دانند و به آن عمل می‌کنند

بالدوین - بومر - روبین

مترجمان

دکتر سید مهدی الوانی

عباس ابراهیمی

علی جمالی

تهران

۱۳۹۴



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)

مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی



• سلام رفیق 🧐🔥

• .. ایام به کامت 🦫🍎

• .. کانال لوتوس رو دیدی؟ ✨🥰

* آخرین و بروزترین اخبار پیام نوری

* نمونه سوالات بروز شده و هایلایت

* فلش کارت، خلاصه و جزوه دروس

* فایل سرچی، طلایی و اصلی کتب

* کتاب و نمونه سوالات آزمون استخدامی

* لینک گروه های درسی ترم جاری

* شماره ی اساتید و مراکز دانشگاهی

* تم ایتم، موسیقی، تیکه های کتاب

• ی سر بهش بزن پشیمون نمیشی 🐬😊

سریع عضو شو از دستش ندی 📱📱

بزن رو لینک : 🎓❤️

https://t.me/LOTUS_PNU

http://eitaa.com/LOTUS_PNU

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه مترجمان
	بخش اول: مهارت‌های شخصی
۷	فصل اول: اثربخشی فردی
۷	یادگیری و بهبود فردی
۷	اثربخشی فردی: مبنایی برای مدیریت خوب
۹	یادگیری چگونه آموختن
۱۵	مدلی برای خودمدیریتی
۲۱	ایجاد خودآگاهی
۲۱	خودآگاهی: کلید رشد و یادگیری موفق
۲۲	تفاوت‌های فردی و اهمیت آنها
۳۸	مباحث مهم خودآگاهی
۴۲	مدیریت فشار عصبی
۴۲	شیوع فشار عصبی و خطرات ناشی از آن
۴۴	منشأ فشار عصبی: اتفاقات بزرگ و مسائل روزانه
۴۵	راهبردهای کنترل فشار عصبی
۵۰	مدیریت زمان
۵۱	تقدم اثربخشی بر کارایی
۵۴	برنامه‌ریزی انجام کار و سپس انجام آن
۵۶	خود و زمان مورد استفاده خود را بشناسید
۵۷	مبارزه با تعلل و مسامحه
۵۹	فصل دوم: ارتباطات
۵۹	مقدمه
۶۳	ایجاد پیامهای متقاعدکننده

۶۳	تجزیه و تحلیل مخاطبان
۶۳	صفات و شخصیت فرد: اعتبار فردی
۶۵	عوامل احساس برانگیز: برانگیختن احساسات دیگران
۶۷	فلسفه عقلی: استفاده از شواهد
۷۰	رساندن پیامهای قدرتمند
۷۱	عوامل پنج گانه سخنرانی مؤثر
۷۸	استفاده از ابزارهای بصری
۸۰	زمینه ها و مهارت های ارتباطی خاص
۸۰	انتخاب رسانه ارتباطی
۸۵	ارتباط های قاطع و متقاعد کننده
۸۷	ارتباطها در بحران
۸۹	گوش کردن فعال
۸۹	تضاد و اهمیت گوش کردن فعال
۹۱	دامها و موانع گوش کردن فعال
۹۳	اصول گوش کردن درست
۹۶	فصل سوم: حل مسئله و اخلاقیات
۹۶	مقدمه
۹۷	چالش حل مسئله
۹۹	چرا افراد زیرک تصمیمات بدی می گیرند
۹۹	شهود
۱۰۰	نردبان استنتاج
۱۰۴	شش خطای رایج افراد در قضاوت
۱۱۱	غلبه بر خطاهای قضاوت
۱۱۶	حل مؤثر و اخلاقی مسئله
۱۱۷	چارچوبی برای حل مسئله: PADIL
۱۱۷	تعریف و ساختاردهی مسئله
۱۳۳	ایجاد پیشنهادهای خلاق
۱۳۸	تصمیم گیری در مورد یک راه حل

۱۴۵	اجرا
۱۴۶	یادگیری و جستجوی بازخورد
۱۴۷	اخلاقیات: انتخابهای دشوار
۱۵۰	تشخیص موضوعات اخلاقی
۱۵۶	تعصب اخلاقی
۱۵۸	انتخاب گزینه‌های بادوام
۱۵۹	توجهات عقلی و دامهای اخلاقی

بخش دوم: انگیزش

۱۶۵	فصل چهارم: انگیزش
۱۶۵	مقدمه
۱۶۸	چارچوب‌دهی چالش‌ها و نظریه‌های انگیزش: نظریه انتظار
۱۷۰	چرا افراد سودمند با انگیزه نیستند
۱۷۲	افراد به عنوان منبع انگیزش
۱۷۲	نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو
۱۷۴	رویکرد برابری در مورد انگیزش
۱۷۸	نیازهای آموزشی مکملند
۱۸۲	مدیر به عنوان منبع انگیزش
۱۸۲	هدف‌گذاری
۱۸۵	نظریه تقویت و تغییر رفتار
۱۹۳	شغل به عنوان منبع انگیزش
۱۹۳	مدل ویژگی‌های شغل

۲۰۰	فصل پنجم: مدیریت عملکرد
۲۰۰	مدیریت عملکرد: کار روزمره مدیران بزرگ
۲۰۲	اهمیت و چالش مدیریت عملکرد
۲۰۲	مربوبی در برابر مرشدی
۲۰۳	چرخه مدیریت عملکرد
۲۰۵	انتخاب افراد برای نقشها
۲۰۵	انتخاب افراد مناسب برای مشاغل مناسب
۲۰۶	شفاف کردن زمینه شغلی

۲۰۹	ایجاد یک فرایند
۲۱۱	تصمیم‌گیری در مورد روشها و ارزیابی
۲۱۹	تعیین انتظارات و ارزیابی عملکرد
۲۲۰	تضمین تعهد نسبت به اهداف
۲۲۱	مشاهده و ارزیابی عملکرد
۲۲۲	تعریف معیارهای ارزیابی: رفتار و نتایج
۲۲۴	ارزیابی رفتار نه ویژگیها
۲۲۴	استفاده از روشهای چندگانه برای ارزیابی رفتار و نتایج
۲۲۶	به کارگیری منابع چندگانه داده‌ها یا مردم
۲۲۹	ایجاد بازخور مؤثر
۲۲۹	اصول بازخور درست
۲۳۱	مدیریت ادراکات از عدالت
۲۳۲	مواجهه با کارمند مسئله‌ساز
۲۳۳	شناخت مسئله
۲۳۳	برگزاری جلسه بهبود عملکرد
۲۳۵	آموزش کارکنان در زمان مقتضی
۲۳۶	تصمیم‌گیری درباره تخصیص مجدد یا اخراج
۲۳۷	شناخت و تقویت: هدایت کارمند نمونه
۲۳۸	شناخت کارکنان نمونه
۲۳۹	حفظ کارکنان نمونه
۲۴۱	فصل ششم: قدرت و نفوذ
۲۴۱	مقدمه
۲۴۵	منابع قدرت و نفوذ
۲۴۵	منابع قدرت
۲۵۰	هتجارها و عقاید
۲۵۲	نفوذ بدون اختیار قانونی
۲۵۲	فراوانی و اثربخشی فنون مختلف نفوذ
۲۵۶	حربه‌های تأثیرگذاری اجتماعی
۲۶۴	چگونگی مدیریت کردن رئیس خود
۲۶۶	حرفه‌ای‌گرایی: منبعی از اعتماد و احترام

صفحه	عنوان
۲۶۷	ایجاد روابط مثبت
۲۷۲	ایجاد شبکه‌ای اجتماعی
۲۷۴	فصل هفتم: رهبری
۲۷۴	مقدمه
۲۷۵	اهمیت رهبری
۲۷۷	دامنه کامل فعالیتهای رهبری
۲۷۸	ویژگیهای فردی رهبران
۲۷۹	ویژگیهای شخصی مهم در رهبری
۲۸۰	ویژگیهای تحسین‌برانگیز
۲۸۱	رهبری مراوده‌ای
۲۸۱	درک موقعیت و سازگاری
۲۸۶	رهبری از طریق مراوده و تعامل
۲۸۸	رهبری تحول‌آفرین: دستیابی به عملکردی ورای انتظارات
۲۹۲	بیان چشم‌انداز
۲۹۴	ایجاد مدل مناسب
۲۹۵	پرورش پذیرش اهداف گروهی
۲۹۶	القای انتظارات عملکردی بالا
۲۹۷	حمایت فردی
۲۹۸	ایجاد تحرک فکری
۳۰۰	اجرایی کردن دامنه کامل فعالیتهای رهبری
۳۰۱	رهبر شدن

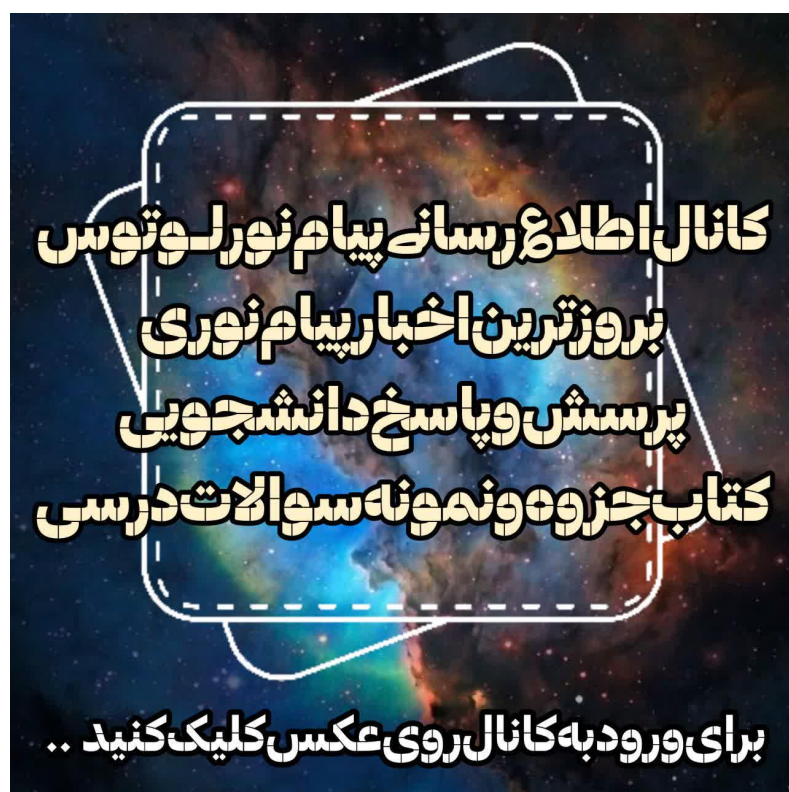
بخش سوم: مهارتهای گروهی و سازمانی

۳۰۵	فصل هشتم: تنوع و اثربخشی تیمی
۳۰۵	تیمها در محل کار
۳۰۷	چه موقع تیمها منطقی و معقول‌اند؟
۳۰۸	تیمهای با عملکرد بالا
۳۰۸	کارت امتیازی تیم با عملکرد بالا
۳۰۹	اصول پنج‌گانه تیمهایی با عملکرد بالا

۳۲۰	مدیریت تهدیدات عملکرد تیمی و تصمیم‌گیری
۳۲۲	خطاهای پردازش اطلاعات
۳۲۳	کارگریزی اجتماعی
۳۲۵	هم‌نوایی اجتماعی
۳۲۶	مدیریت تنوع
۳۲۸	آگاهی
۳۳۱	درک
۳۳۵	تفاوت‌های ارتباطی جنسی
۳۳۶	فعالیت
۳۳۹	اقدامات تیمی مؤثر
۳۴۰	شناخت ویژگی‌های اعضا
۳۴۰	ایجاد انسجام تیمی
۳۴۲	انجام بررسی‌های بعد از اقدام و ارزیابی فرایند
۳۴۲	نحوه برخورد با کارگريز
۳۴۳	خلاقیت در تیمها
۳۴۴	شرایط اعتماد و خطرپذیری
۳۴۵	روش‌های خلاقانه حل مسئله
۳۴۷	تیمها و جلسات مجازی
۳۴۸	جلسات الکترونیکی
۳۴۹	اعضای تیم بزرگ
۳۵۱	فصل نهم: تعارض و مذاکره
۳۵۱	مقدمه
۳۵۳	انواع تعارض و تأثیرات آنها
۳۵۶	مدیریت تعارض
۳۵۶	شناسایی منابع تعارض
۳۶۱	سازگار کردن سبک‌های تعارض با موقعیتها
۳۷۱	جستجوی اهداف فرادستی
۳۷۱	مذاکرات مؤثر

۳۷۲	مذاکره یا عدم مذاکره؟ شناسایی موقعیتهای مذاکره
۳۷۲	کارت امتیازی مذاکره: پیامدهای مذاکره مطلوب
۳۷۳	مذاکره برد-برد
۳۷۴	مراحل مذاکرات مؤثر
۳۷۵	آماده‌سازی مذاکره
۳۸۰	شناخت نیازهای طرفهای دیگر
۳۸۱	فهرست کردن و بحث درباره گزینه‌های ممکن
۳۸۳	به کارگیری فنون فرابتندی طی مذاکره
۳۸۸	پایان مذاکره
۳۸۹	ارزیابی چگونگی پیشرفت کار
۳۹۰	میانجیگری
۳۹۱	ایجاد اعتماد در فرایند میانجیگری
۳۹۲	میانجیگری در عمل
۳۹۴	فصل دهم: ایجاد تغییر
۳۹۴	مقدمه
۳۹۶	چالش تغییر
۳۹۷	مدلهای عمومی فرایند تغییر
۳۹۸	مدل ذوب - تغییر - انجماد لوین
۴۰۰	مدل تحولات بریج
۴۰۱	مدل هشت مرحله تغییر کاتر
۴۰۵	مدلی کاربردی برای تغییر برنامه‌ریزی شده
۴۰۷	ساختاردهی مسئله و پیمان بستن با طرفهای کلیدی
۴۰۷	ساختاردهی مسئله
۴۰۷	پیمان بستن با افرادی که در تغییر درگیرند
۴۰۹	خارجی سازی تهدید / دشمن
۴۰۹	تعریف اهداف برحسب نتایج و نه برحسب فعالیتها
۴۱۱	گردآوری داده‌ها و فراهم کردن بازخور
۴۱۱	روشهای مختلف گردآوری اطلاعات
۴۱۴	ارائه بازخور

۴۱۶	شناسایی آمادگی برای تغییر
۴۱۸	جستجوی موفقیت‌های کوچک برای ایجاد تغییری بزرگ و شتابنده
۴۱۸	انجام اقدامات
۴۱۹	انواع اقدامات
۴۲۰	چارچوب‌دهی، چارچوب‌دهی مجدد و انتخاب اقدامات
۴۲۲	ابلاغ کارهایی که انجام می‌دهید
۴۲۳	ارزیابی و حفظ تلاش‌های تغییر
۴۲۴	غلبه بر مقاومت در برابر تغییر
۴۲۵	شتاب بخشیدن به تغییر، کاهش مخالفتها
۴۲۷	راهبردهای غلبه بر مقاومت
۴۳۰	مدیریت بدگمانیهای سازمانی



مقدمه مترجمان

اگر مدیریت را دانش و توانش برای نیل به اهداف سازمان بدانیم، زمانی ارزش دانش مدیریت مشخص می‌شود که جلوه و نتیجه آن را در عرصه عمل و در تحقق اهداف سازمان مشاهده کنیم. به عبارت دیگر، ارزش دانش مدیریت در توانمندسازی مدیران و ایجاد مهارت در آنان برای اثربخشی سازمانی است. متن حاضر برگردان کتابی است که مهارت‌های مدیران را با نثری روان و ساده به گونه‌ای جامع و کامل به مخاطبان عرضه می‌کند و در فصول مختلف درباره مهارت‌های مدیریت از زوایای گوناگون بحث و بررسی می‌کند. در این کتاب به طور کاربردی به نحوه توسعه مهارت‌هایی پرداخته شده است که مدیران در محیط کاری خود به تعداد با آن مواجه‌اند. در این راستا ابتدا با زبانی ساده مفاهیم اساسی مدیریت تشریح و سپس به کاربرد آنها در محیط عمل پرداخته می‌شود. عمده مطالب مطرح شده در این کتاب عبارت‌اند از: اثربخشی فردی، ارتباطات، حل مسئله و توجه به اخلاقیات، انگیزش، مدیریت عملکرد، قدرت و نفوذ، رهبری تیمها و اثربخشی آنها، مذاکره و تغییر سازمانی.

عنوان اصلی کتاب مهارت‌های مدیران: آنچه مدیران بزرگ می‌دانند و به آن عمل می‌کنند^۱ است که در سال ۲۰۰۸ به چاپ رسیده است.

فصل اول کتاب درباره اثربخشی فردی است. در این فصل به معرفی راهبردهای رفتاری جهت بهبود مدیریت بر خود پرداخته می‌شود. سپس در مورد چگونگی ارزیابی سوابق مدیریتی بر مبنای ابعاد منتخب بحث می‌شود. در این فصل همچنین مطالبی در زمینه خودارزیابی با استفاده از الگوها و در نتیجه شناسایی ضعفها

1. *developing managerial skill: what great managers know and do*

و قوت‌های مدیریتی مطرح می‌شود. در پایان فصل نیز نحوه استفاده از مهارت‌های مدیریت زمان برای انجام اولویت‌های کاری تحت فشار عصبی بیان می‌شود.

فصل دوم کتاب درباره ارتباطات است. چگونگی بیان پیام جذابی که ضمن انتقال مفهوم ذهنی، نظر مخالف را هم جذب کند در این فصل مطرح می‌شود. نحوه ایراد سخنرانی‌هایی مؤثر با به کارگیری راهبرد، ساختار، پشتیبانی و انتخاب رسانه مناسب، نحوه بیان قاطعانه خواسته‌ها، چگونگی وجود ارتباطات در هنگامه بحرانی و چگونگی دستیابی به درک مشترک با استفاده از گوش کردن مؤثر نیز مطالبی است که در ادامه این فصل درباره آن بحث می‌شود.

فصل سوم درباره حل مسئله و توجه به اخلاقیات است. در قسمت‌های ابتدایی این فصل درباره ساختاردهی و دام‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری و شیوه‌های جلوگیری از آن بحث می‌شود. در قسمت‌های بعدی نیز مطالبی در زمینه ابعاد اخلاقی هر مسئله و نحوه تصمیم‌گیری در انتخاب‌های دشوار اخلاقی مطرح می‌شود.

فصل چهارم درباره انگیزش است. در این فصل در ابتدا به تشریح نظریه‌های انتظار، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نظریه برابری و نظریه نیازهای مک‌کلدن پرداخته می‌شود و سپس درباره چگونگی استفاده از این نظریه‌ها جهت افزایش انگیزه در سازمان بحث می‌شود. استفاده از نظریه تقویت و هدف جهت ایجاد محیط کاری برانگیزنده، تقویت‌های مثبت خلاقانه و نحوه طراحی مشاغل برانگیزنده با استفاده از مدل ویژگی‌های شغلی از دیگر مباحث مطرح شده در این فصل است.

فصل پنجم به بحث مدیریت عملکرد می‌پردازد. تمایز بین مربی و مرشد، انتخاب بهترین فرد برای یک نقش و نحوه تعیین انتظارات عملکردی از مباحثی است که در ابتدای فصل به آن پرداخته می‌شود. شیوه‌های بهبود و ارزیابی عملکرد و در نهایت تصمیم‌گیری درباره خاتمه خدمت یا به کارگماری مجدد از سایر مطالب مطرح شده در این فصل است.

فصل ششم درباره قدرت و نفوذ است. در این فصل ابتدا درباره چگونگی تأثیر منابع قدرت و هنجارها برای نفوذ بر رفتار بحث می‌شود. سپس از روش‌های نفوذ و

«حربه‌های نفوذ اجتماعی» برای تأثیرگذاری بر افرادی بحث می‌شود که مدیران بر آنها اختیار رسمی ندارند. در نهایت در مورد چگونگی ایجاد روابط مثبت با کارکنان و همکاران و ایجاد تأثیر اولیه مثبت و ماندگار و خلق یک شبکه اجتماعی نکاتی ارائه می‌شود.

فصل هفتم درباره رهبری است. در این فصل درباره ویژگیهای فردی رهبری و رفتارهای اولیه مرتبط با رهبری بحث می‌شود. این فصل به شما کمک می‌کند تا بتوانید موقعیت رهبری را ارزیابی کنید و با توجه به آن موقعیت، سبک متناسب را تعیین کنید، سپس مبنایی را برای رهبری متناسب با سبک رهبری تحول‌آفرین ایجاد کنید. در نهایت این فصل به شما کمک می‌کند تا بتوانید برنامه‌ای را برای بهبود مهارتهای رهبری خود طراحی کنید.

فصل هشتم درباره تیمها و اثربخشی آنهاست. این فصل استفاده منطقی از تیمها و ایجاد تیم دارای عملکرد عالی را می‌تواند به شما آموزش دهد و نحوه برخورد با مسائل تیمی را مخصوصاً با توجه به پویاییهای تیمی به شما ارائه کند. در نهایت در این فصل مطالبی در زمینه تنوع تیمی و نحوه افزایش عملکرد تیمی مطرح می‌شود.

فصل نهم در زمینه تمرکز و مذاکره است. این فصل به شما کمک می‌کند تا بین تعارضات وظیفه‌ای و تعارضات رابطه‌ای در سازمانها تمایز قائل شوید و در هنگام ایجاد تعارض، علت آن را تشخیص دهید و سبک ترجیحی حل تعارض خود را بشناسید. همچنین این فصل شما را در تعیین سبک حل تعارض با توجه به موقعیت می‌تواند یاری دهد.

فصل دهم درباره تغییر است. در این فصل مدلهای فرایند تغییر برای تشریح تغییر سازمانی ارائه شده و نشان داده شده است که چگونه می‌توان یک مشکل سازمانی را با بهره‌گیری از مدلهای تغییر رفع و نتایج آن را ارزیابی کرد. در انتهای فصل نیز راهبردهایی برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر پیشنهاد شده است.

لازم به ذکر است که بخشهای محدودی از کتاب اصلی به دلیل ناهمگونی با شرایط فرهنگی جامعه به تشخیص مترجمان، ترجمه نشده است. عدم ترجمه این بخشها هیچ تأثیری در درک سایر مطالب کتاب ندارد.

بخش اول

مهارت‌های شخصی

فصل اول: اثربخشی فردی

فصل دوم: ارتباطات

فصل سوم: حل مسئله و اخلاقیات

کانال اطلاع رسانی پیام نور و توس
بروزترین اخبار پیام نوری
پرسش و پاسخ دانشجویی
کتاب جزوه و نمونه سوالات درسی

برای ورود به کانال روی عکس کلیک کنید ..

فصل اول

اثر بخشی فردی

هدفهای یادگیری
در پایان این فصل از شما انتظار می‌رود:
۱. از راهبردهای رفتار-محور برای بهبود مدیریت بر خود استفاده کنید.
۲. سوابق مدیریتی خود را بر مبنای ابعاد هفت گانه زیر ارزیابی کنید: توانایی شناختی، هوش عاطفی، هوش فرهنگی، ویژگیهای شخصیتی، ترجیحات شخصیتی، ارزشهای شخصی و جهت‌گیریهای مسیر شغلی.
۳. ارزیابی از خودتان را با جستجوی الگوها و میزان سازگاری‌تان تحلیل کنید تا بتوانید ضعفها و قوت‌های مدیریتی خود را شناسایی کنید.
۴. با بهبود مقاومت جسمانی و روانی خود، فشارهای عصبی را کنترل کنید.
۵. از شیوه‌های مدیریت زمان استفاده کنید تا بتوانید اولویتهای کاری‌تان را تحت فشار عصبی انجام دهید.

یادگیری و بهبود فردی

اثر بخشی فردی: مبنایی برای مدیریت خوب

مدیریت اثر بخش از درون آغاز می‌شود. در واقع وقتی از افراد خواسته می‌شود که مدیران بزرگ را وصف کنند، جالب توجه است که آنها بیشتر، از ویژگیهای فردی یاد می‌کنند تا ویژگیهای بین فردی یا سازمانی. به طور ساده، می‌توان گفت که تنها افرادی می‌توانند دیگران را به طور مؤثر اداره کنند که ابتدا بتوانند خودشان را اداره کنند.

اثربخشی فردی اساس مدیریت موفق است و مهارت‌هایی که در این فصول عرضه می‌شوند همگی مبتنی بر سرآمدی شخصی‌اند.^۱

اگرچه اثربخشی فردی از اجزای متعددی تشکیل شده است، تأکید ما بر رفتارها و دانش عملی^۲ است - کارهایی که برای بهبود صلاحیت و شایستگی‌های فردی خود می‌توانید انجام دهید - هیچ‌کس مدیر موفق به دنیا نمی‌آید و ظرف یک شب هم تبدیل به مدیری موفق و بزرگ نمی‌شود. لذا بنیادی‌ترین جنبه شایستگی فردی، شناخت خود و داشتن درک روشنی از چگونگی یادگیری مهارت‌های جدید و برانگیختن خود به منظور بهبود قابلیت‌هاست.

ما با مدل‌های یادگیری و خودمدیریتی (مدیریت بر خود) شروع می‌کنیم. بقیه بخش‌های فصل به مدیریت زمان و فشار عصبی و خودآگاهی اختصاص دارد. به یاد داشته باشید که این مجموعه مهارت‌ها، مهارت‌هایی‌اند که بیشترین چالش‌ها را برای مدیران جوان ایجاد می‌کنند و غالباً در جاهایی وجود دارند که بزرگ‌ترین ناکارآمدی‌ها در آنجا مشاهده می‌شود. مدیر موفق بر مبنای تصورات نادرست اقدام نمی‌کند، از آنچه نباید انجام داد، اجتناب می‌کند و راهکارها را کارشناسانه دنبال می‌کند. با این پیش‌فرض، جدول ۱-۱ پنج استنباط نادرست در مورد اثربخشی فردی را نشان می‌دهد.

جدول ۱-۱ باورهای نادرست در مورد اثربخشی فردی

یادگیری مدیریت با تجربه و سن حاصل می‌شود. متأسفانه، این مسئله واقعیت ندارد. یادگیری، کار سختی است و از تمایل مستمر و هوشمندانه به استفاده از مدل‌های اثربخشی، یادگیری و نگهداری کارهای انجام شده و ممارست رفتارهای جدید نشأت می‌گیرد. ما خودمان را می‌شناسیم. در واقع بسیاری از مطالعات و تحقیقات اکتشافی نشان داده‌اند که بین چگونگی درک ما از خود و چگونگی درک و شناخت دیگران از ما شکاف بزرگی وجود دارد. این شکاف‌ها، که از بسیاری از آنها نیز چشم‌پوشی می‌شود، همواره به مسائل و مشکلات مدیریتی منجر می‌شود. خودآگاهی صحیح، پایه و اساس اثربخشی فردی است.

1. personal excellence

2. action-based knowledge

ادامه جدول ۱-۱

فرصتهای رشد فقط در ضعفهای ما نهفته‌اند. ما به دلیل کاری که به خوبی انجام می‌دهیم موفقیم. با وجود این، معمولاً، آن قدر روی نقاط ضعف و شکافها تمرکز می‌کنیم که نقاط قوتمان را فراموش می‌کنیم. بهسازی فردی مهارتهای جدید مهم است، ولی باید روی شناسایی اموری که آنها را به خوبی انجام می‌دهید نیز زمان صرف کنید و سپس تلاش کنید تا خودتان را در موقعیتهایی قرار دهید که از نقاط قوتتان برای رسیدن به سرآمدی بتوانید استفاده کنید.

من مقصر نیستم، آنها مقصرند! اگر قرار باشد که تنها یک «حقیقت» مدیریتی را یاد بگیرید، آن حقیقت باید این باشد که هرگز رفتار دیگران را به طور کامل نمی‌توانید کنترل کنید. اما مطمئناً رفتار خودتان را می‌توانید کنترل کنید. بهترین راه برای تغییر دیگران این است که اول خودتان را تغییر دهید.

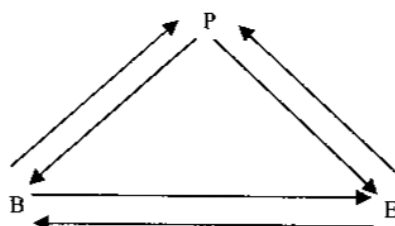
مدیران بزرگ، منظم و شیفته کارشان‌اند. مدیریت مؤثر زمان، کارایی و به وقت بودن نیست، بلکه توانایی کاهش فشارهای عصبی و ایجاد تعادل روحی و روانی و انجام کارهایی است که واقعاً می‌خواهیم انجام دهیم. هدف، هوشمندانه‌تر کار کردن است نه سخت‌تر کار کردن.

یادگیری چگونه آموختن

مطالب زیادی دربارهٔ میزان بالای شکست و ناکامیهای افراد در یادگیری و تغییر، نوشته شده است. برای مثال، درصد کمی از افراد واقعاً تصمیمات و مقاصد خود را در سال جدید پیگیری می‌کنند. درصد زیادی از افرادی که برای تناسب اندام خود رژیم می‌گیرند، طی چند ماه به حالت چاقی و اضافه وزن برمی‌گردند. اکثر افرادی که می‌گویند: «امسال من می‌خواهم منظم شوم» سرانجام در پایان سال به این نتیجه می‌رسند که به چنین هدفی نرسیده‌اند. مشکل اصلی در مورد بیشتر تلاشها در جهت بهسازی فردی این است که این افراد دارای تفکرات بلندپروازانه با حداقل درک و شناخت از چگونگی وقوع بهسازی فردی‌اند. به این معنی که، بیشتر افراد امیدوارند که بهبود پیدا کنند یا آرزو دارند که اثربخشی خود را بتوانند افزایش دهند. با وجود این، افراد بسیار کمی واقعاً می‌دانند که باید خودشان را برای یادگیری مهارتهای ضروری جدید آموزش و تعلیم دهند و اقداماتی را در این راستا انجام دهند.

قوی‌ترین و مفیدترین چارچوب برای اندیشیدن درباره بهبود فردی مهارتهای

مدیریتی ریشه در کار آلبرت باندورا^۱ و نظریه یادگیری اجتماعی او دارد. نظریه باندورا بیان می‌کند که یادگیری هر رفتار جدید حاصل سه عامل مهم - فرد، محیط و رفتار - است و این سه عامل روی هم تأثیر دارند. رفتار، به شکل ساده نتیجه محیط و فرد نیست و همین‌طور محیط نیز به سادگی نتیجه فرد و رفتار نیست. این تأثیر متقابل به اصطلاح جبرگرایی متقابل^۲ نامیده می‌شود و اساس نظریه یادگیری اجتماعی است. به این دلیل که محیط مدل‌های رفتاری مهمی را فراهم می‌کند که ما از آنها یاد می‌گیریم. مدلی از نظریه یادگیری اجتماعی در شکل ۱-۱ دیده می‌شود.



شکل ۱-۱ نظریه یادگیری اجتماعی - عوامل فردی شامل فرایندهای ذهنی درونی یک فرد مانند انگیزش، توجه، خودنظمی،^۳ خودبازرسی^۴ می‌شود. رفتار پاسخ و کنش فرد است. محیط شامل محیطهای فیزیکی و اجتماعی پیرامون سودمندی فرد می‌شود و مدل‌ها و اقتضاهای تقویتی و تنبیه‌ها را دربر می‌گیرد.

هرچند این مفهوم ممکن است تا حدی انتزاعی به نظر برسد، ولی اصول نظریه یادگیری اجتماعی بسیار کاربردی بوده و از آن برای کمک به ارتقای تغییرات فردی به طور گسترده‌ای استفاده شده است مثلاً مشاوره، بازیگری، رفتارهای اعتیادی و قهرمانی. یکی از دلایل مؤثر بودن نظریه یادگیری اجتماعی این است که قادر است به طور گسترده عقایدی را که افراد فقط از طریق تجربه فردی‌شان از پاداشها و نتایج یاد می‌گیرند، اثبات کند. برای مثال؛ برداشتهای سنتی یادگیری بیان

1. Albert Bandura
2. reciprocal determinism
3. self-regulation
4. self-efficacy

می‌کنند که شما برای یادگیری اینکه اجاق گاز می‌تواند دست را بسوزاند، کافی است آن را لمس کنید. باندورا بیان می‌کند که در واقع، بیشترین یادگیری از طریق مشاهده و مدل‌سازی^۱ رفتارهای دیگران حاصل می‌شود. به این معنی که بیشتر افراد به سوزاندن اجاق گاز با مشاهده رفتار دیگران پی می‌برند (ممکن است سوختن دیگران را دیده باشند یا اینکه ببینند که دیگران جداً از لمس اجاق امتناع می‌کنند). این پدیده ساده، بیان می‌کند که چرا بسیاری از افرادی که برای مدیران ناکارآمد کار می‌کنند خودشان نیز مدیران ضعیفی به بار می‌آیند. زیرا ما اغلب به شیوه‌هایی مدیریت می‌کنیم که در آن شیوه‌ها مدیریت شده‌ایم.

دلیل دوم مفید بودن یادگیری اجتماعی تناسب خاص آن با مهارت‌های مدیریتی است، زیرا بین دانستن و عمل کردن، شکاف بزرگی وجود دارد. درک و شناخت قواعد بیشتر مهارت‌های مدیریت نسبتاً آسان است. بیشتر جوانان آزمونی در رابطه با قواعد و اصول مهارت‌های مدیریتی را می‌توانند بگذرانند و قبول شوند، ولی چالش واقعی، اجرایی کردن این قواعد و اصول است.

خوشبختانه، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مهارت‌های مدیریتی این است که امکان اجرایی کردن چنین مهارت‌هایی وجود دارد، ولی این کار به سادگی از طریق عقل سلیم یا شهود امکان‌پذیر نیست. بلکه نیازمند کنجکاوی، تلاش و عمل مستمر و پایدار است. باندورا چهار عنصر مهم و کلیدی مورد نیاز برای یادگیری از طریق مشاهده را مطرح می‌کند که این عناصر اجزای سازنده موفق‌ترین مدل‌های یادگیری و آموزش مدیریت‌اند که در سازمان‌های امروزی از آنها استفاده می‌شود. این اجزا عبارت‌اند از: توجه^۲، قدرت حافظه و بازیابی^۳، بازآفرینی^۴ و انگیزش^۵.

توجه

اگر می‌خواهید چیزی را یاد بگیرید، باید به خوبی به آن توجه کنید. بنابراین اولین

1. modeling
2. attention
3. retention
4. reproduction
5. motivation

چالش یادگیری تمرکز است. هر چیزی که مانع و مزاحم توجه باشد، باعث کاهش یادگیری می‌شود. اگر شما بی‌توجه، عصبانی و حواس‌پرت باشید، یادگیری تان پایین می‌آید. بنابراین گام مهم در یادگیری مهارت‌های جدید، یافتن مدل‌های مناسب و عطف توجه به آن است. اگر شما چیزی را که می‌خواهید یاد بگیرید نتوانید اولویت‌بندی کنید و توجه خود را متمرکز کنید، بعید است که موفق شوید.

این نکته نیز مهم است که تا حد ممکن باید رفتارهایی را که مایل‌اید یاد بگیرید، مشخص کنید. این رویکرد ممکن است ساده به نظر برسد، اما معمولاً به آن بی‌توجهی می‌شود زیرا بسیاری از افراد تلاش می‌کنند که چیزهای زیادی یاد بگیرند و چیزهای زیادی را به یکباره تغییر دهند.

قدرت حافظه و بازیابی

شما باید قادر به درک و به خاطر سپردن چیزهایی که مشاهده کرده‌اید باشید. کدگذاری چیزهایی که می‌بینید به صورت واژه‌ها، نشانه‌ها یا تصاویر به حفظ و به خاطر سپاری بهتر منجر می‌شود، تا اینکه فقط آنها را مشاهده کنید. اگر مشاهدات شما در قالب یک نظریه یا چارچوب باشد و دلیل مؤثر یا نامؤثر بودن چیزی را که مشاهده کرده‌اید درک کنید، شانس بازیابی آن در هنگام نیاز بیشتر می‌شود. این جایی است که مطالعه مدل‌ها و چارچوب‌های نظری می‌تواند بسیار مفید باشد. در اینجا، مشاهده یک سخنرانی مفید، فرایند تصمیم‌گیری یا جلسه تیمی شروع خوبی است. اما یادگیری واقعی - نوعی یادگیری که بتوانید در نهایت موفقیت‌های خود را انتقال دهید - ناشی از درک اصولی است که رفتارها را مؤثر می‌سازد و توانایی فراخوانی و یادآوری آن اصول در مواقع مقتضی را ممکن می‌کند.

بازآفرینی

شاید مهم‌ترین کمک نظریه یادگیری اجتماعی برای توسعه و بهبود مهارت‌های مدیریت این باشد که بر اهمیت عمل یا جلوه واقعی یک مهارت تأکید می‌کند. به

این معنی که شما نمی‌توانید مدیریت را تنها با مشاهده، مطالعه یا درک مفاهیم یاد بگیرید، بلکه باید تصاویر و تعاریف را به رفتار واقعی تبدیل کنید. تحقیقات نشان می‌دهد که توانمندیهای ما حتی موقعی که ما فقط عملکردمان را تصور می‌کنیم، بهبود می‌یابد. برای مثال، بسیاری از ورزشکاران عملکردشان را قبل از اینکه مسابقه آغاز شود در ذهن خود تصویرسازی می‌کنند. با وجود این، هرچه بیشتر بتوانیم به طور واقعی مهارتی که قصد یادگیری‌اش را داریم، در موقعیت واقعی استفاده و بازآفرینی کنیم، احتمال کسب آن مهارت بیشتر می‌شود.

نکته مهم دیگر در رابطه با بازآفرینی این است که جمله «تمرین باعث سرآمدی می‌شود» تنها نیمی از واقعیت است و «تمرین و عمل همراه با بازخور باعث تعالی می‌شود» یا حداقل افراد را قادر می‌سازد که یاد بگیرند. بازخور برای یادگیری و توسعه هر نوع مهارتی کلیدی است.

انگیزش

سرانجام شما حتی با توجه کافی، قدرت حافظه و بازیابی، بازآفرینی و بازخور نخواهید توانست به طور موفقیت‌آمیز مهارت جدید را کسب کنید، مگر اینکه انگیزه یادگیری آن مهارت را داشته باشید. بدون چنین دلیل آگاهانه‌ای برای ادامه تلاش برای یادگیری مهارت جدید یا تغییر یک عادت، به شکست محکوم‌اید. انگیزه شما ممکن است ناشی از تقویتها و مشوقهای گذشته باشد. البته ممکن است از تنبیه ایجاد شده به دلیل شکست‌هایتان نیز در رسیدن به اهداف یادگیری استفاده کنید. با وجود این، باندورا به این نتیجه رسیده است که تنبیه به خوبی تشویق نیست و در واقع نتیجه معکوس دارد.

اصول باندورا ممکن است برای اکثر ما شهودی به نظر برسد اما یادگیری مشاهده‌ای نه ساده است و نه بدیهی و آشکار. اگر مشاهده و تقلید رفتار دیگران ساده و آسان بود بسیاری از افراد می‌توانستند در بهبود مهارتهای خود موفق باشند. لذا برای به کارگیری اصول باندورا، خودمدیریتی نظام‌یافته‌ای لازم است. در جدول ۲-۱، مثالی از یادگیری بهبود مهارت در مصاحبه ارائه شده است.

جدول ۲-۱ مثال‌ی از یادگیری برای بهبود مهارت‌ها در مصاحبه

فرض کنید که دانشجویی به زودی از دانشکده فارغ‌التحصیل می‌شود و دارای سوابقی قوی است (نمرات بالا، فعالیتهای فوق برنامه و ...) اما درگیر فرایند استخدام است. بعد از چندین مصاحبه، او همچنان در مصاحبه‌ها رد می‌شود و احساس ناامیدی می‌کند. او به بعضی از مصاحبه‌کنندگان اعتراض کرده است. بنابراین امید دارد که مهارت‌های مصاحبه خود را بهبود بخشد. به کارگیری اصول یادگیری اجتماعی و خودمدیریتی با هم می‌تواند به چالش‌ها و دام‌های معمول پیش روی او پایان دهد.

توجه. او باید برای یادگیری اجتماعی مؤثر حداقل به دو موضوع توجه کند. اول، باید برای تمرین مهارت‌های مصاحبه‌اش نیز در بین فعالیتهای دیگری که وقتش را پر می‌کنند وقت بگذارد، زیرا او احتمالاً به فکر کلاسها، کار پاره‌وقت و دیگر مسئولیتهای زندگی اجتماعی‌اش خواهد بود، بنابراین امکان دارد نتواند وقت کافی برای ارتقای مهارت‌های مصاحبه خود صرف کند. ثانیاً، او باید بفهمد که چه کاری در حین مصاحبه انجام می‌دهد یا چه کاری را انجام نمی‌دهد، که به عملکرد ضعیف او منجر می‌شود. بدون شناخت ضعفها (و تواناییهای نسبی) تلاش در تعیین چگونگی بهبود بی‌نتیجه است. متأسفانه، به دست آوردن اطلاعات در این مورد مشکل و مستلزم مصاحبه‌های تمرینی و بررسی آنهاست.

قدرت حافظه و بازیابی. او باید بداند که چه چیزی موجب عملکرد مؤثر در مصاحبه می‌شود. اینکه یاد بگیرد چگونه سوابق و کارهایی را که انجام داده است در مصاحبه شرح دهد. او در این مورد از مدل STAR که در فصل پنجم تشریح می‌شود، می‌تواند استفاده کند. او می‌تواند به مشاهده مدلهایی بپردازد که کار او را در زمینه‌های مورد نظر بهبود بخشد. در این مورد، ما اغلب افرادی را می‌بینیم که در تلاش برای یادگیری از افراد و دوستان دچار اشتباه می‌شوند و به استادی از منابع معروف اما غیر تخصصی مراجعه می‌کنند.

بازآفرینی. او باید ضمن تمرین این مهارت (مهارت مصاحبه) در مورد آنها بازخورد نیز داشته باشد. تمرین باید به صورت مصاحبه‌ای واقعی باشد. هرچه این حالت را بهتر بتواند بازآفرینی کند یادگیری‌اش نیز بهتر خواهد بود. بازخورد و تمرین معمولاً بسیار زمان‌بر خواهد بود. به نظر می‌رسد که مصاحبه‌های ساختگی در اینجا مهم باشند، ولی اغلب غیراستاندارد یا نامنظم بوده و بنابراین غیرکاربردی‌اند.

انگیزش. او باید در مورد میزان اهمیت بهبود مهارت‌های مصاحبه و اینکه آیا تمایل دارد روی تغییر آنها وقت بگذارد، تصمیم‌گیری کند. او به راهکاری نیاز دارد که از تغییرات ناقص و کوتاه‌مدت اجتناب کرده، تغییرات دائمی و درازمدت را در خود ایجاد کند. باید شیوه‌هایی را برای تقویت خود برای تخصیص وقت در زمینه تغییر پیدا کند و بابت موفقیت در مصاحبه احساس خوبی داشته باشد.

مدلی برای خودمدیریتی

چارلز مانز^۱ و همکارانش با استفاده از مدل باندورا به عنوان مبنا، چارچوبی ساده و کاربردی برای خودمدیریتی ابداع کرده‌اند. آنها خودمدیریتی را به عنوان فرایند اصلاح رفتار فرد با تغییر سیستمی، چگونگی نظم‌دهی نشانه‌ها و چگونگی تفکر در مورد چیزهایی که قصد تغییر آنها را داریم و چگونگی دستیابی به نتایج رفتاری فعالیت‌هایمان، تعریف می‌کنند. این چارچوب بیان می‌دارد که تغییر فردی فرایندی گسسته و مجزا نیست، بلکه فرایندی با تأثیرات متقابل چندگانه است. مفهوم ضمنی آن، این است که همه ما توانایی تغییر در جهت یادگیری چیزهای جدید و رفتار مطلوب را داریم.

این چارچوب ابزاری برای اجتناب از بعضی از شایع‌ترین دامهای «امید در مقابل عمل»^۲ و به کار بستن اصول باندورا را در عمل فراهم می‌کند. این چارچوب همچنین راهبردهایی را که به طور مستقیم برای خودمان وضع می‌کنیم تا روی رفتارهایمان تأثیر بگذاریم و راهبردهایی که به وسیله آن سعی داریم دنیای خارجمان را برای تأثیر روی تغییر رفتارمان تعدیل کنیم، فراهم می‌کند. درحالی که مانز و همکارانش مدل خود را به شیوه‌ها و عناوین مختلفی ارائه داده‌اند (مثلاً مدل خودمدیریتی، خودهدایت‌گری، رهبری برتر)، در اینجا آن را به پنج عنصر اصلی خلاصه کرده‌ایم که مؤثرترین شیوه برای سهولت بهبود فردی است (جدول ۱-۳).

لازم به ذکر است که چارچوب خودمدیریتی به طور موفقیت‌آمیزی در بسیاری از زمینه‌ها از جمله درمان اعتیاد، کاهش وزن، مراقبت پزشکی، تناتر و ورزش استفاده شده است. مثلاً آموزش موفقیت‌آمیز گلف برگرفته از این الگوست. با مطالعه این کتاب خواهید دید که رفتارهای مؤثر خودمدیریتی با چیزی که مدیران بزرگ به هنگام مربیگری و انگیزش دیگران انجام می‌دهند، کاملاً سازگار است. این مسئله نباید تعجب‌برانگیز باشد، زیرا همان‌گونه که در بالا ذکر شد مدیران کارآمد در ابتدا باید در مدیریت خود موفق باشند.

1. Charles Manz
2. hope vs. action

جدول ۱-۳ پنج راهبرد رفتارمحور برای بهبود خودمدیریتی

۱. خویش‌نگری/خودشناسی: ^۱مشاهده و گردآوری اطلاعات در مورد رفتارهای خاصی که قصد تغییر آنها را دارید.
۲. اهداف تعیین‌شده توسط خود: ^۲تعیین اینکه رفتار مؤثرتر چیست؟ (اغلب با مشاهده مدل‌های اثربخش) و تعیین اهداف ویژه برای رفتارهای خود.
۳. مدیریت نشانه‌ها: ^۳ساماندهی محیط کارتان برای کمک به خود، در انجام رفتارهایی که می‌خواهید تغییر دهید.
۴. تلقین مثبت ^۴و تمرین: رفتار را در ذهن خود مرور کنید و عملکرد موفق را تصور کنید. رفتار جدید را در فرصتهای موجود به طور واقعی تمرین کنید و به دنبال بازخور باشید.
۵. خودپاداش‌دهی و تنبیه: ^۵متناسب با عملکرد خود در مورد رفتارهای مطلوب و نامطلوب به خود پاداش دهید یا خود را تنبیه کنید.

خویش‌نگری/خودشناسی

شما تغییر در رفتار را نمی‌توانید مشاهده کنید، مگر اینکه اطلاعاتی در مورد کاری که هم‌اکنون در حال انجام آن هستید داشته باشید. خویش‌نگری عبارت است از: تعیین علت، زمان و شرایطی که هم‌اکنون رفتارهای مشخصی را در آن به کار می‌برید. برای مثال اگر چالش بهبود فردی شما، بهبود نمراتتان از طریق تمرکز بیشتر روی زمان مطالعه باشد، پرسیدن اینکه بهترین زمان و مکان مطالعه کی و کجاست، مهم است، در حال حاضر، چند ساعت به هر موضوع اختصاص می‌دهید؟ در کدام درسها بهتر عمل می‌کنید؟ و نظایر آنها.

خویش‌نگری، اجزای ساختاری مدیریت بر خویش‌نگری را برای شما فراهم می‌کند. بهترین راهبردهای خویش‌نگری عبارت‌اند از: ثبت واقعی مشاهدات خود و نظارت دقیق بر رفتار خود قبل و بعد از شروع تغییر و اصلاح. این کار می‌تواند به سادگی محاسبه میزان تأخیر برای شرکت در جلسات یا کمی پیچیده‌تر مثل ثبت

1. self-observation/exploration
2. self-set goals
3. management of cues
4. positive self-talk
5. rehearsal
6. self-reward and punishment

رفتارهای روزانه باشد. یادگیری رفتار یا عادت جدید اغلب نیازمند این است که ما رفتارهای نادرست دیگر را تغییر دهیم یا یاد نگیریم، چون به طور قابل ملاحظه‌ای به چالشهای موجود می‌افزایند.

در این حالت، یک جنبه مهم از خویشتن‌نگری درس گرفتن از اشتباهات یا سعی و خطاست در حالی که همواره تمایل به حالت تدافعی، مقصر دانستن دیگران یا چشم‌پوشی از ناکامیها داریم، نگرش به اشتباهات به عنوان فرصتهایی برای یادگیری، مبنایی را برای یادگیری بیشتر فراهم می‌کند. اشتباهات می‌توانند ما را ترغیب کنند تا به درون و باطن خود رجوع کرده، کمبودها و محدودیتهای خود را ارزیابی کنیم. اگر اشتباهات را مجدداً تکرار کرده، از آنها درس نگیرید، برایتان صرفاً مسئله‌اند و فرصت محسوب نخواهند شد. اگر مرتکب اشتباهی نمی‌شوید، دال بر این نیست که کاملاً بی‌عیب و نقص عمل می‌کنید و دلیلی بر این نیست که به بهبود خود اقدام نکنید. در واقع مدیران بزرگ اشتباهات زیادی را مرتکب می‌شوند اما این اشتباهات برای آنها ناکامیهای مفیدی است و به ندرت دوباره تکرار می‌شوند.

بهبود اهداف تعیین‌شده به وسیله خود

اولین کارکرد هدف‌گذاری این است که تعیین می‌کند پیامدهای مورد انتظار یا رفتارهای مؤثر شما چه چیزهایی‌اند. اغلب، بهترین هدفها از توجه به مدلهای اثربخش نشئت می‌گیرند. از جمله چیزهایی که روی توجه ما تأثیر می‌گذارند، ویژگیهای مدل یا محرکهای یادگیری است. اگر، مدل به مشاهده‌گر شبیه باشد (بیشتر به ما شباهت داشته باشد) و جایگاه ویژه‌ای داشته باشد. اگر رفتار، ارزش عملکردی داشته باشد (ما را به چیزی که می‌خواهیم برساند) و مدل جذاب و با اعتبار باشد یا صلاحیت و شایستگی خاصی داشته باشد احتمال پذیرش و توجه به رفتار مدل شده افزایش می‌یابد.

لذا یک روش برای بررسی چالش، مشاهده عادات مطالعه دانش‌آموزان بسیار موفق است تا ببینیم آیا می‌توانید از رفتارهای آنها تقلید کنید؟ اهداف خود تعیین‌شده باید به مسیرها و افقهای بلندمدت و اهداف کوتاه‌مدت توجه کند. اهداف

کوتاه‌مدت می‌بایست با اهداف بلندمدت سازگار باشند. این فرایند نیازمند سعی و تلاش است و در حالی که اهداف ما احتمالاً تغییر می‌کنند، تلاش برای داشتن اهداف جاری برای اقدامات فوری، مهم و ضروری است. هدف‌گذاری برای مدیران بزرگ و موفق امری بنیادی و اساسی است و به همین دلیل آن را در سرتاسر این کتاب تقویت و ترویج می‌کنیم.

مطالعات نشان می‌دهد که هدف‌گذاری کاراست، زیرا:

۱. در تعهد نسبت به یک هدف، فرد به فعالیتهای مربوط به هدف توجه می‌کند و به فعالیتهای غیرمرتبط به هدف توجهی نمی‌کند.
 ۲. اهداف به افراد انرژی و قدرت می‌دهند. اهداف چالشی نسبت به اهداف آسان‌تر به تلاش بیشتر منجر می‌شود.
 ۳. اهداف باعث پافشاری و استقامت می‌شوند. اهداف متعالی تلاشها را مستمر و مستحکم می‌سازد. موعدهای مقرر دقیق برای انجام کارها و رسیدن به اهداف نسبت به موعدهای غیردقیق، به انجام سریع‌تر و به موقع کارها و اهداف منجر می‌شود.
 ۴. اهداف افراد را می‌انگیزاند تا از دانششان برای دستیابی به آنها استفاده کنند و دانش لازم را برای رسیدن به آنها کسب کنند.
- اهداف خوب چند ویژگی دارند که به اختصار SMART گفته می‌شوند و عبارت‌اند از: جزئی و خاص بودن^۱، قابل اندازه‌گیری بودن^۲، دست‌یافتنی^۳، مربوط و مرتبط بودن^۴ و داشتن محدوده زمانی مشخص^۵. اهداف با این ویژگیها به فراگیرندگان هوشمندتر کمک می‌کند.

۱۱. مدیریت نشانه‌ها

بعد از پرداختن به اهداف و خویش‌نگری، اصلاح و تعدیل محیط را می‌توانید آغاز کنید. در اینجا هدف، شناسایی دنیای اطراف خود برای کمک به انجام رفتارهایی

1. specific
2. measureable
3. attainable
4. relevant
5. time-bound

است که قصد تغییر آنها را دارید. برای مثال، اگر تلاش می کنید که سیگار را ترک کنید و سلامتی خود را بهبود دهید، زیرسیگاری را کنار بگذارید. به جای قهوه چای بنوشید و بستنی را حذف کنید و به جای آن جایگزین مناسب کم چرب قرار دهید. اگر سعی دارید پنجشنبه شبها مطالعه کنید، ولی در خانه شما دید و بازدید خانوادگی یا دیگر روابط اجتماعی قرار است انجام شود، خانه را ترک کنید و به کتابخانه یا محلی ساکت و آرام بروید.

راهبرد مرتبط در این رابطه ایجاد نشانه‌ها و یادآورهایی است که شما را برای انجام هدفی که دارید، راهنمایی کنند. مثلاً یادداشتی که روی یخچال می چسبانید به شما یادآوری می کند که در حال کم کردن وزن هستید یا پیامکهایی که به شما در مورد آزمون قریب الوقوع یادآوری می کنند، همه اینها کمک می کنند که روی هدف بهسازی مهمی تمرکز کنید.

۴- تلقین مثبت و تمرین

تلقین مثبت و تمرین، کاربردهایی از اصول بازآفرینی یادگیری اجتماعی‌اند. جستجوی فرصتهایی برای تمرین رفتار جدید را در واقعی ترین موقعیتها می توانید بیابید. بازیکنان بسکتبال می دانند که تنها زدن صد پرتاب آزاد در تمرینات، فشار پرتاب آزاد یک بازیکن در پایان یک بازی حساس را نمی تواند شبیه سازی کند. بنابراین بهترین پرتاب کننده ها راههایی را برای تمرین تحت شرایطی که آینهای تمام نما از آن شرایط تحت فشار باشد، پیدا می کنند. (مثلاً حرکت و برگشت به دفاع از سوی تیم بعد از خراب کردن ضربه پرتاب آزاد، شبیه سازی هیاهوی تماشاگران و ...) بعضی از افراد (مانند فروشندگان) با به کارگیری روشهای جدید و بررسی میزان کارایی آنها، به مشاغلشان به عنوان بازی نگاه می کنند. موضوع هر چه باشد، می بایست مهارت جدید را آن قدر تمرین و ممارست کنید که نهایتاً بخشی از وجود شما شود.

علاوه بر این استفاده از تلقین مثبت بسیار با اهمیت است. اگر شما پیش از تلاش برای یک کار مشکل تاکنون به طور مکرر به خودتان گفته باشید که «من

می‌دانم که می‌توانم این کار را انجام دهم»، از یک روش آزمون‌شده خودمدیریتی استفاده کرده‌اید که عقیده آن ایجاد چارچوب ذهنی است که اعتماد به نفس‌تان را بالا می‌برد و شما را از احساسات متناقض و منفی که بر مشکلات یادگیری می‌توانند بیفزایند، دور می‌سازد. همانند مدیران و مربیان که روی انگیزه و روحیه تیم کار می‌کنند، افراد نیز رفتارشان را با ایجاد خودانگیزگی و ایجاد غرور در خود می‌توانند تحت تأثیر قرار دهند.

۴ - خودپاداش‌دهی و تنبیه

اگرچه مدیر اهمیت تنبیه و پاداش را در تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان انکار نمی‌کند، ولی وقتی در مورد خودمان فکر می‌کنیم به این مفهوم بسیار بی‌توجهی می‌شود. واقعیت این است که ما می‌توانیم به طور عمیق اعمال خودمان را با پاداش‌دهی به خود در مورد رفتار مطلوب تحریک کنیم. برای مثال «اگر من به هدف خودم برسم شنبه شب برای شام بیرون می‌روم، ولی اگر نتوانستم باید فلان کار را انجام دهم». وقتی با برنامه پیش می‌روید به سادگی می‌توانید خودتان را تشویق کنید و پاداش دهید و در غیر این صورت خودتان را تنبیه کنید.

عموماً گفته می‌شود که بهتر است از خودپاداش‌دهی استفاده شود تا از خودتنبیهی. موفقیت‌هایتان را جشن بگیرید و روی ناکامی‌هایتان تمرکز نکنید. تحقیقات زیادی در مورد یادگیری انجام شده که نشان داده است تشویق بهتر از تنبیه است. با وجود این، در برخی اوقات ممکن است که قوی‌ترین و بهترین تقویت‌کننده برای شما تنبیه باشد و در چنین مواردی، تنبیه ممکن است بازدارنده‌ای خوب باشد. با این حال خودتان را برای لغزش‌های ناخواسته تنبیه نکنید. تغییر عادات و یادگیری چیزهای جدید هرگز یک مسیر هموار و مستقیم نیست.

به کارگیری موارد گفته‌شده در عمل

مدل خودمدیریتی بهترین روش شناسی موجود را برای تسهیل بهبود فردی ارائه

می‌دهد. اصول پایه‌ای ساده‌اند. برای ایجاد بهبود فردی پایدار باید:

۱. بدانید که در حال حاضر کجا قرار دارید.
 ۲. اهدافی با ویژگیهای SMART برای تغییر خود تعیین کنید.
 ۳. محیط بیرون را طوری ترتیب دهید که شما را روی اهداف متمرکز کند و برنامه‌ها و اهداف بهبودتان را یادآوری کند.
 ۴. مثبت بمانید و رفتارهای مطلوب را در هر فرصتی تمرین کنید.
 ۵. پاداشهایی را در صورت رسیدن به اهداف مطلوب برای خود در نظر بگیرید.
- با اینکه بسیاری از ما از بعضی از این راهبردها استفاده می‌کنیم و آنها ساده نیز به نظر می‌رسند، پس چرا بیشتر افراد در خودمدیریتی اثربخشی ندارند؟ این بیشتر به این دلیل است که ما اغلب از این راهبردها به طور نامؤثر یا ناسازگار استفاده می‌کنیم. به این معنی که، استفاده نصف‌ونیمه و خرد خرد از این راهبردها آنها را نسبتاً نامؤثر می‌سازد. اگر به تجارب خودتان فکر کنید، می‌بینید که شما یکی از این راهبردها را اغلب به تنهایی به کار می‌بندید و به ندرت همه آنها را با هم به کار می‌گیرید.
- برای مثال، بسیاری از افراد هدف‌گذاری و کنترل رفتارهای غذایی‌شان را به عنوان شروع خوب برای کاهش وزن مدنظر قرار داده‌اند. اما غالباً به طور مستمر نشانه‌های راهنما (مثلاً چسباندن یادداشت روی در یخچال و ...) را کنترل نمی‌کنند، عادات جدید خرید تنقلات را تمرین نمی‌کنند یا مشوقهای قوی را برای ادامه و حفظ تلاشهای خود به کار نمی‌گیرند. بنابراین آنها به خوبی و با امیدواری زیاد شروع می‌کنند ولی راهبردهای مؤثر برای استقامت و استمرار در این راه ندارند. به کارگیری یک راهبرد در یک‌جا و فقدان آن در بخشهای دیگر مثل این است که ما کیک رژیمی را به همراه غذای پرچرب و پرکالری سفارش دهیم.

ایجاد خودآگاهی

خودآگاهی: کلید رشد و یادگیری موفق

مدهای یادگیری و خودمدیریتی که در قسمتهای پیشین تشریح شد، به اهمیت

حیاتی خودآگاهی برای افرادی اشاره دارد که تلاش دارند یادگیری مدیریتی‌شان را شتاب بخشند و از لحاظ فردی مؤثرتر شوند. بهترین مدیران نه تنها به طور مداوم بازخور برای شناخت بهتر خودشان و مواردی را که آنها باید بهبود دهند، دنبال می‌کنند بلکه از قوتها و ترجیحات فردی‌شان استفاده می‌کنند تا بتوانند خودشان را برای موفقیت در بهترین موقعیت قرار دهند. خودآگاهی برای رشد و یادگیری در یک نقش مدیریتی ضروری است، زیرا مبنایی را به وجود می‌آورد که به وسیله آن می‌توانیم خود و تفاوت‌هایمان را با دیگران شناسایی کنیم.

تفاوت‌های فردی و اهمیت آنها

شاید حقیقتی واضح‌تر و فراموش‌شده‌تر از این نیست که «افراد متفاوت‌اند». شناخت تفاوت‌هایمان با دیگران مهم است، زیرا این تفاوت روی چگونگی واکنش و رفتار ما در موقعیت‌های مختلف تأثیر می‌گذارد.

این روزها هر مجله مشهوری بعضی از نمونه‌های خودارزیابی تفاوت‌های فردی را در خود دارد. عناوینی که ادعا می‌کنند بعضی از حقایق نهفته در مورد خود را با پاسخ به چند سؤال ساده می‌توانید یاد بگیرید و سپس با استفاده از راهنمای نمره‌دهی به خودتان نمره بدهید. اما از آنجا که «میزان تناسب فرد» و «شاخص جذابیت فیزیکی فرد» یا «آمادگی برای ازدواج» اهمیت زیادی در محیط مدیریتی ندارند، پس مدیر خودآگاه چه چیزی را باید بداند؟

البته افراد از جنبه‌های بسیار زیادی با هم تفاوت دارند. با این حال از جنبه عملکرد مدیریتی، دو مقوله مهم از تفاوت‌ها عبارت‌اند از: (۱) توانایی و (۲) شخصیت (شامل ارزشها و انگیزه‌ها). توانایی به طور ساده به این صورت می‌تواند تعریف شود؛ چیزی که یک فرد قابلیت انجام آن را دارد. این «قابلیت برای انجام کار» به این منجر می‌شود که بعضی افراد قادر باشند در بسکتبال پرتاب از راه دور داشته، مسائل مشکل ریاضی را در ذهنشان حل کنند یا الگوی انتزاعی را بسیار سریع تفسیر کنند. تواناییها ابعاد مختلفی دارند و عبارت‌اند از: توانایی شناختی، توانایی فیزیکی و

توانایی عاطفی (هوش هیجانی که اخیراً به آن بسیار توجه شده است). شخصیت نشان‌دهنده الگویی از روشهای نسبتاً طولانی است که فرد در آن تفکر، فعالیت و رفتار می‌کند. شخصیت به وسیله طبیعت و فطرت (ذاتی) و تربیت (عوامل موقعیتی) تعیین می‌شود و تمایلات ما را برای نشان دادن رفتارهای طبیعی و غالب نشان می‌دهد. شخصیت بد یا خوب وجود ندارد. هرچند بعضی از ویژگیهای شخصیتی با بعضی از مشاغل و علایق بیشتر سازگار است، هیچ ترکیب شخصیتی، شما را از انواع مشاغلی باز نمی‌دارد که ممکن است از آنها لذت ببرید یا آن مشاغل تعیین‌کننده سرنوشت شما باشند.

اینکه در یک زمان خاص چه رفتاری خواهید داشت، حاصل تعامل شخصیت شما و محیط است. این تعامل توجیه‌کننده این است که چرا ما اغلب در خانه رفتار متفاوتی با رفتار در مدرسه یا محل کار داریم. برای مثال، ویژگیهای شخصیتی غالب ممکن است درون‌گرایانه^۱ باشد ولی در محیط کار^۲ به دلیل اینکه باید با کارکنان و مشتریان خود تعامل داشته باشید این مسئله شما را فردی برون‌گرا^۲ نشان می‌دهد. بعضی از اوقات موقعیت و محیط، تأثیر بیشتری روی رفتار ما نسبت به شخصیت ما دارد و این اصلی اشتباه است که تصور کنیم که رفتار فقط تابعی از شخصیت فرد است، زیرا محیط همواره نقشی مهم را در رفتار بازی می‌کند.

ارزیابی توانایی و شخصیت مدیر هم در زمینه آموزشی و هم در زمینه سازمانی، فرایندی معمول و رایج است. دانستن اینکه ما بر اساس مقیاسهای مختلف ارزیابی کجا قرار گرفته‌ایم می‌تواند جالب باشد و اگر هدف ما تشخیص تواناییها و ویژگیهای شخصیتی، ارزشها و ترجیحاتمان باشد، بعضی از اشکال ارزیابی بسیار مهم و حیاتی است. با این حال تجارب ما نشان می‌دهند که مفیدترین ارزیابیها زمانی است که فرد نیاز به دانستن تعریف شده‌ای دارد. به علاوه مفیدترین فرایند ارزیابی به طور مطلوب طرحی تحقیقاتی است که شما در آن کانون و نقطه تمرکز آن تحقیق هستید.

1. introversion
2. extraversion

با در نظر گرفتن این نکته، شناسایی مجموعه‌ای از سؤالات اساسی فردی‌ای را دنبال می‌کنیم که هم برای خودآگاهی مدیریتی و بین فردی بسیار مهم‌اند و هم برای شناسایی ابزارهای ارزیابی اهمیت دارند که برای شروع تحقیقات فردی با استفاده از این سؤالات بتوانند کمک کنند. ما جسورانه هفت عنصر از خودآگاهی را به عنوان اصول ارزیابی مدیریتی می‌نامیم. البته دیگر جنبه‌های خودآگاهی (مانند سبک یادگیری، تحمل ابهام، سبک تعارض، رفتار رهبری) نیز مهم‌اند. اگر در مورد این بخش‌های هفت‌گانه به شیوه‌ای منطقی آگاه‌تر شوید، چارچوب محوری مستحکمی از خودآگاهی خواهید داشت.

نهایتاً ما می‌خواهیم توانایی پاسخ دادن به سؤال «از خودت بگو» را به شیوه‌ای داشته باشیم که دارای معنی و مفهوم باشد و با کسانی که با آنها کار می‌کنید یا آنها را مدیریت می‌کنید، ارتباط داشته باشد. هدف، تشریح ساده ویژگی‌های مورد علاقه شما نیست بلکه هدف، شناسایی چگونگی تأثیرگذاری تواناییها و شخصیت شما روی رفتار و عملکردتان است. جدول ۴-۱ هفت بعد خودآگاهی را طبقه‌بندی و تعریف می‌کند و ابزارهای ارزیابی عمده مرتبط با هر بعد را مشخص می‌سازد و به طور خلاصه بر مفاهیم ضمنی مثبت خودآگاهی بالاتر روی هر بعد تأکید می‌کند.

جدول ۴-۱ هفت بعد خودآگاهی

بعد خودآگاهی	توانایی، شخصیت و ترجیحات	نمونه‌هایی از ابزارهای معمول ارزیابی	مفهوم ضمنی
توانایی شناختی (تفکر انتقادی و تحلیلی)	توانایی شناسایی الگوهای کمنی و زبانی انتقادی واتسون	آیا توانایی شناختی یک قوت (تفکر انتقادی و الگوهای کمنی و زبانی انتقادی واتسون یا یک ناحیه برای کمک به تحلیل) به طور سریع و صحیح و - گلاس ^۱	دیگران است یا خیر؟ چه نوع مشاغل و صناعی با توانایی تحلیلی من متناسب است؟
توانایی کسب دانش را شامل می‌شود.	توانایی کسب دانش را شامل می‌شود.		

ادامه جدول ۱-۴

مفهوم ضمنی	نمونه‌هایی از ابزارهای معمول ارزیابی	توانایی، شخصیت و ترجیحات	بعد خودآگاهی
	آیا من احساس و عاطفه را درک می‌کنم و برای تصمیمات مؤثر از آنها استفاده می‌کنم؟ آیا من به دلیل اینکه قادرم حالات عاطفی افراد را بخوانم، می‌توانم با آنها ارتباط برقرار کنم؟	آزمون MSCEIT توانایی تشخیص و درک صحیح عواطف در خود و دیگران را برای استفاده از اطلاعات عاطفی و احساسی به طور مفید و کارا شامل می‌شود.	هوش هیجانی یا عاطفی
	آیا من از تفاوت‌های مهم فرهنگی اطلاع دارم؟ آیا من این تفاوت‌ها را درک و به شیوه‌ای که به این تفاوت‌ها ارزش قائل شوم و روابط قوی‌تری ایجاد کنم، رفتار می‌کنم؟	آزمون CQS ^۱ توانایی کار در زمینه تفاوت‌ها را به طور مؤثر شامل می‌شود.	هوش فرهنگی
	ویژگی‌های غالب شخصیتی من را که نسبتاً طی عمر فرد ویژگی مهم ^۱ کدام‌اند؟ چگونه می‌توانم استفاده بهینه از ویژگی‌های شخصیتی‌ام داشته باشم؟	ویژگی‌های اولیه شخصیت فهرست پسنج (BFI) شامل می‌شود.	ویژگی‌های شخصیت
	من دوست دارم با دیگران انرژي، تصمیم‌گیری شخصیت‌ماپرز و چگونه کار کنم و اطلاعات را پردازش کنم؟ برای تکمیل ترجیحاتم در دیگران به دنبال چه چیزی می‌گردم؟ چگونه می‌توانم در تیم‌های مختلف به بهترین شکل تعامل کنم؟	ترجیح و تمایل به هدایت آزمون نوع ^۲ کسب اطلاعات و بریگز ^۳ جهت‌دهی به دنیای خارج را شامل می‌شود.	ترجیحات شخصیت (سرشت و فطرت)

1. cultural quotient scale
3. Myers-Briggs type indicator

2. big five inventory

ادامه جدول ۴-۱

بعد خود آگاهی	توانایی، شخصیت و ترجیحات	نمونه‌هایی از ابزارهای معمول ارزیابی	مفهوم ضمنی
ارزشهای فردی	تمایل و ترجیح اهداف یا فهرست ارزشهای	من بیشتر به چه چیزی اهمیت و	
نتایج مطلوب و فرایند	روکیچ ^۱ مقیاس	ارزش می‌دهم و در دیگران	
کسب آنها را شامل	هوگوام پی وی ^۲	جستجو می‌کنم؟ من به	
	می‌شود.	چه چیزی تمایل ندارم و در مورد	
		آن مصالحه نخواهم کرد؟	
		چه چیزی برای من غیرقابل	
		مذاکره و بحث است؟	
جهت‌گیری	ترجیح انواع خاصی از	مقیاس ترجیح	مهم‌ترین عناصر شغلی برای من
مسیر شغلی	محیط کاری و مشاغل را	شغلی هالند ^۳	کدام‌اند؟ با چه نوع افرادی
	شامل می‌شود.	می‌توانم کار کنم؟	

چگونه تحلیلی و انتقادی بیندیشم؟

توانایی شناختی عبارت است از ظرفیت یادگیری و پردازش اطلاعات شناختی مانند درک مطلب، الگوهای ریاضی و الگوهای فضایی. آزمونهای LSAT، GMAT، ACT و SAT و آزمونهای مشابه، برای سنجش توانایی شناختی شما طراحی می‌شوند. علی‌رغم اینکه درباره ماهیت و نقش توانایی شناختی بحث و جدل وجود دارد، شواهد نشان می‌دهند که توانایی شناختی انواع گوناگونی از پیامدهای مهم را پیش‌بینی می‌کند و مطالعات زیادی، آن را به طور مسلم به عملکرد شغلی مدیریت ارتباط داده است. حتی تیمهای لیگ ملی فوتبال هم به سنجش توانایی شناختی (با استفاده از آزمون پرسنل Wonderlic) همه بازیکنانی که در فهرست نفرات اصلی بازی قرار می‌گیرند، نیاز دارند.

1. rokeach values checklist

2. hogan MPV scale

3. holland occupational preference scale

ویژگی اصلی ارزیابی توانایی شناختی، زمان‌بندی آن است. بسیاری از ما برای حل مسئله کلمات سرگرم‌کننده^۱ ممکن است یک روز وقت صرف کنیم، ولی افراد کمی هستند که آن را در عرض سی ثانیه یا کمتر حل می‌کنند. این در واقع «سرعت» در پردازش شناختی است که افراد را در این توانایی متمایز می‌سازد. همان‌طور که احتمالاً انتظار دارید آن سرعت برای مشاغل پیچیده مانند مهندسان NASA که باید به طور سریع و با اطلاعات و داده‌های ناکامل تصمیم‌گیری کنند، بسیار مفید خواهد بود.

میزان درک و استفاده من از احساس و عاطفه چقدر است؟

توانایی‌های عاطفی که اغلب هوش هیجانی نامیده می‌شوند به توانایی شناسایی صحیح عواطف (خود و دیگران) و همچنین درک و مدیریت موفقیت‌آمیز آنها اطلاق می‌شود. برای مثال، چندبار شما از دست بعضی از افراد ناراحت بوده‌اید، ولی نتوانسته‌اید دلیل آن را مشخص کنید؟ آیا شما تاکنون برداشت بدی از حرکات بدن، حالات صورت یا لحن صدای افراد داشته‌اید؟ آیا تاکنون به فرد سخnrانی برخورد کرده‌اید که به نظر برسد احساسات و عواطف شما را به خود جلب کرده باشد؟ افراد در توانایی‌شان برای برخورد مؤثر با حالات احساسی‌شان با هم فرق دارند و محققان نشان داده‌اند که این توانایی برای موفقیت شغلی مهم است. برخلاف توانایی شناختی، اکثر توانایی‌های عاطفی قابل یادگیری‌اند. برای مثال، با آموزش می‌توانید یاد بگیرید که عواطف و احساسات دیگران را از حالات صورت‌شان شناسایی کنید و یاد بگیرید که عواطف و احساساتی را که به طور فردی تجربه کرده‌اید صحیح‌تر و سریع‌تر بشناسید و درک کنید. بنابراین، شناخت توانایی مدیریت عواطف خود و دیگران برای شما می‌تواند مفید باشد.

بر اساس تحقیقات دیوید کاروسو و سالوی^۲، ابعادی که در جدول ۵-۱ نشان داده شده است یک برنامه کاری بهبود هوش هیجانی می‌تواند باشد. تحقیقات

1. pesky word problem

2. David Caruso & Peter Salovey

نشان داده است افرادی که توانایی بیشتری برای مدیریت عواطف خود و دیگران دارند، بیشتر احتمال دارد که به عنوان رهبر شناخته شوند، عملکرد بالاتری از خود نشان دهند و بر فشار عصبی در محیط کارشان غلبه کنند.

جدول ۵-۱ جنبه‌های هوش عاطفی، بخشهای کلیدی هوشمندی عاطفی (هوش هیجانی)

توانایی شناسایی و بیان صحیح احساسات خود و دیگران. اگر شما انتظار برقراری روابط قوی در کار را دارید این نکته مهم و حیاتی است.

داشتن وضعیت روانی مناسب. چه به این مسئله اعتقاد داشته باشید چه نداشته باشید، حالت روانی شما تأثیر زیادی بر اثربخشی شما می‌گذارد. مدیرانی که حالت روانی مثبت خود را حفظ می‌کنند، زیردستان، آنها را به عنوان رهبر قبول دارند و به آینده خوش بین‌اند. دانستن اینکه چه چیزی شما را در وضعیت روانی مثبت قرار می‌دهد و جستجوی این فرصتها، مهم است.

پیش‌بینی آینده احساسی و عاطفی. وقتی شما از اطلاعات عاطفی استفاده می‌کنید (مثلاً الان من ترس را تجربه می‌کنم) می‌توانید تصمیم بگیرید که با آن در آینده چه برخوردی داشته باشید. باین حال، برای مثال اگر عصبانی باشید و ندانید که چرا عصبانی هستید، هرگز نمی‌توانید در آینده از آن خلاصی یابید چون دلیلش را نمی‌دانید.

انجام کار با احساس. وقتی از احساسات به طور مفید استفاده می‌کنید، تصمیمات صحیح بیشتری در مورد رفتار تان می‌توانید اتخاذ کنید. برای مثال اگر بدانید که افشای اقدامی معین افسوس و پشیمانی را به همراه دارد ممکن است در مورد آن بازنگری کنید.

هوش فرهنگی

هوش فرهنگی نشان‌دهنده توانایی یک فرد برای کار مؤثر در شرایط مختلف و متنوع فرهنگی است. هوش فرهنگی مسلماً با انواع مختلف عملکرد شغلی و توانایی فرد برای عملکرد مناسب در گروه‌های کاری با فرهنگهای متفاوت، تعاملات بین فرهنگی و سازگاری موفق با موقعیتهای چندفرهنگی ارتباط دارد.

برای مثال، اگر افرادی از یک فرهنگ، که در آن دست دادن به صورت شل نشانه احترام است، به گروهی از مردان آمریکایی که در مورد شخصیت افراد بر اساس دست دادن محکم او با دیگران قضاوت می‌کنند، معرفی شوند، هر کدام تصور غلطی از طرف مقابل می‌کنند. به طور مشابه، در بعضی از فرهنگهای آسیایی،

سکوت شیوه‌ای برای نشان دادن احترام و مؤدب بودن است. با وجود این در کشورهای امریکایی سکوت افراد نشانه کم‌رویی آنها تلقی می‌شود.

لین ون دین و سون آنسگ^۱ هوش فرهنگی یا هوش‌بهر فرهنگی (CQ)^۲ را شامل چهار مهارت دانسته‌اند که در اینجا به تشریح آنها می‌پردازیم:

• راهبرد CQ: راهبرد CQ عبارت است از اینکه فرد چگونه تجارب بین فرهنگی را تفسیر و درک می‌کند. این شامل تعیین راهبرد قبل از برخورد بین فرهنگی، بررسی مفروضات مختلف طی یک برخورد و تعدیل ادراکات هنگامی است که تجارب واقعی با انتظارات اختلاف دارد.

• دانش CQ: دانش CQ عبارت است از درک فرد از چگونگی شباهت و تفاوت‌های فرهنگها و دانش و آگاهی در مورد سیستمهای قانونی و اقتصادی، هنجارهای تعاملات اجتماعی، اعتقادات دینی، ارزشهای مربوط به زیبایی و زبان در فرهنگهای مختلف را شامل می‌شود. اغلب این نوع دانش به بهترین شکل ممکن از طریق ترکیب مطالعه و مسافرت رسمی حاصل می‌شود. (مثلاً توانایی زندگی کردن در فرهنگهای مختلف برای مدتی مشخص).

• انگیزه CQ: عبارت است از علاقه فرد برای تجربه فرهنگهای دیگر و تعامل با افراد فرهنگهای مختلف. انگیزه CQ به عنوان میزان انرژی می‌تواند قلمداد شود که فرد برای یادگیری و کار در موقعیتهای فرهنگی مختلف صرف می‌کند. این می‌تواند شامل ارزش درونی و حس اعتماد از کار مؤثر در زمینه‌های مختلف فرهنگی باشد که افراد روی تعاملات مختلف فرهنگی می‌گذارند.

• رفتار CQ: رفتار CQ عبارت است از توانایی فرد برای تغییر رفتارهای کلامی و غیرکلامی‌اش به گونه‌ای متناسب با فرهنگهای مختلف. این مهارت عبارت است از دانستن مجموعه‌ای منعطف از واکنشهایی متناسب با موقعیتهای گوناگون و همچنین داشتن توانایی تغییر رفتار کلامی و غیرکلامی بر اساس افراد و ویژگیهای محیطی خاص. نمونه بارز رفتار CQ پایین، اول بار در فرودگاه بین‌المللی شارل دوگل^۳

1. Linn Van Dyne & Soon Ang
2. cultural quotient
3. Charles de Gaulle

در فرانسه دیده شد. یک امریکایی داشت با صدای بلند اعتراض می‌کرد به طوری که همه می‌شنیدند که «چطوری بتوانم چیزی را پیدا کنم؟ در حالی که همه علائم راهنما به زبان فرانسوی‌اند».

توانایی کار مؤثر با کسانی که از فرهنگ‌های مختلف‌اند یک شایستگی اساسی است که در سال‌های آتی به آن بیشتر احساس نیاز می‌شود. خودآگاهی از هوش فرهنگی در چندین مورد می‌تواند مفیدتر باشد. اگر به طور نسبی در CQ قوی باشید، ممکن است بخواهید فعالانه فرصت‌های بین‌المللی یا نوآوری‌های سازمانی را که از نمونه‌های فرهنگی مختلفی‌اند دنبال کنید. با این حال، اگر می‌دانید که CQ تان قوی نیست قبل از تعاملات بین فرهنگی با دقت بیشتری به هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای این کار می‌توانید اقدام کنید. شما به خودتان می‌توانید یادآوری کنید که به دنبال راه‌هایی باشید که در آن تعاملات چندفرهنگی از چیزی که شما انتظار دارید متفاوت باشد. در مورد دیگر فرهنگ‌ها می‌توانید مطالعه کنید، در رویدادهایی که به فرهنگ‌های دیگر تمرکز و توجه می‌کنند شرکت کنید، سؤالاتی در مورد آنها پرسید و با ذهنی باز و هوشمندانه به مسافرت بروید.

ویژگی‌های غالب شخصیتی من کدام است؟

محققان شخصیت طی پنجاه سال گذشته به دنبال پاسخ به سؤال زیر بوده‌اند: آیا شیوه نسبتاً ساده و معناداری برای مقایسه افراد مختلف در رابطه با ویژگی‌های شخصیتی آنها وجود دارد؟ خوشبختانه، بعد از چندین دهه تحقیقات با بررسی نزدیک به هجده هزار توصیف‌گر شخصیت، محققان تعریفی واضح و روشن از شخصیت را ارائه دادند که پنج ویژگی مهم^۱ نامیده شده است. (پنج ویژگی اصلی به این دلیل نام‌گذاری شده که حاوی پنج عامل کلیدی شخصیت است). به طور مشخص‌تر، شخصیت یک فرد به صورت یک سلسله‌مراتب با پنج بعد اساسی و جهان‌شمول در این سلسله‌مراتب می‌تواند سازماندهی شود. پنج ویژگی عبارت‌اند از: (۱) برون‌گرایی، (۲) ثبات عاطفی^۲

1. big five

2. emotional stability

۳) سازگاری و توافق^۱، ۴) آگاهی^۲ و ۵) تجربه‌پذیری^۳ (که در جدول ۶-۱ ارائه شده است). این پنج بعد در بین همه فرهنگها و ملیتها به طور مشترک وجود دارد.

جدول ۶-۱ سلسله‌مراتب شخصیت: تشریح پنج بزرگ

پنج عامل مهم شخصیت	برون‌گرایی	ثبات عاطفی	سازگاری	آگاهی	تجربه‌پذیری
خصیصه ویژه احساسات مثبت اضطراب اعتماد رک شایستگی نظم خیال پردازی مرتبط به پنج جمع‌گرایی گرمی خود آگاهی و بی‌پرده خویشنداری اعمال عقاید ویژگی اصلی و صمیمت آسیب‌پذیری مهربانی					

هر یک از این پنج بعد از خصیصه‌های گوناگون ویژه‌ای تشکیل شده‌اند و همه خصیصه‌های ویژه و عمومی طیفی را نشان می‌دهند که بخش یا بعد معینی از شخصیت روی آن می‌تواند قرار گیرد. برای مثال، یک فرد می‌تواند روی طیف زیاد، کم، متوسط یا هرجایی در میان طیف قرار گیرد.

تحقیقات اخیر نشان داده است که برخی از خصایص ممکن است برای برخی مشاغل مهم‌تر یا کم‌اهمیت‌تر باشند. برای مثال وظیفه‌شناسی خصیصه‌ای است که به نظر می‌رسد برای اکثر مشاغل مهم باشد. ثبات عاطفی و برون‌گرایی نقش مهمی را در موفقیت شغل فروشندگی ایفا می‌کند. سازش و سازگاری با عملکرد موفق خدمت به مشتریان ارتباط دارد. تجربه‌پذیری با موفقیت در موقعیتهای آموزش مدیریت رابطه دارد. باین‌حال، خصیصه‌های شخصیت فقط یک عامل اثرگذار روی عملکردند. برای مثال، هرچند درون‌گرایی برای نماینده فروش یک ضعف می‌تواند تلقی شود، ولی این ضعف ناکامی وی را نمی‌تواند موجب شود و ممکن است عوامل دیگر باعث بهبود عملکردش شوند. عوامل دیگری (نظیر دانش نسبت به محصول، پیگیر بودن در کار و اخلاق حرفه‌ای) نیز نقش عمده‌ای در موفقیت شغلی فرد می‌تواند بازی کند.

در این مورد، بسیاری در زمینه میزان توانایی افراد در تغییر خصیصه‌های

1. agreeableness
2. conscientiousness
3. openness to experience

شخصیتی‌شان دچار ابهام‌اند. به طور کلی می‌توان گفت که ارزیابی شخصیت یک فرد بر اساس طیف پنج ویژگی اصلی طی زمان تغییر خواهد کرد. با این حال، انسانها موجوداتی سازگارند و با کمی تلاش می‌توانند بیاموزند که از رفتارهای مرتبط به خصیصه‌ای خاص تقلید کنند. برای مثال، اگر شما شخصیت کمتر سازگاری دارید و می‌خواهید سازگارتر باشید، با یادگیری نحوه رفتار به شیوه‌ای گرم با مشتریان (مثلاً خندیدن، صحبت کردن ملایم) رفتارهای این خصیصه را می‌توانید تقلید کنید. این بدان مفهوم نیست که شما به سطح بالایی از خصیصه سازگاری دست می‌بایید بلکه شما یاد گرفته‌اید که با انرژی و تفکر بیشتر نسبت به کسانی که سازگاری آنها طبیعی است، سازگار رفتار کنید.

ترجیحات شخصیت من کدام‌اند؟

کارل یونگ^۱ روان‌شناس آلمانی بر این باور بود که اگر با دقت به رفتار مردم بنگریم متوجه می‌شویم که رفتار آنها به ندرت تصادفی است و رفتارشان اصولاً انعکاس الگوی ثابتی از ترجیحات شخصی آنهاست. یعنی اینکه رفتار تابعی از چگونگی ترجیح و تمایل ما به جهت‌یابی در دنیایمان است. ترجیحات ما ویژگیهای شخصیتی ما نیستند که به طور عمیق از ویژگیهای غالب سرچشمه گرفته باشند، بلکه انتخابهایی‌اند که ما برای جهت‌یابی در دنیای خود (بیشتر به طور ناخودآگاه) به کار می‌بندیم. از این جهت، ترجیح یا تمایل بیشتر شبیه عادت به استفاده از یک دست است: شما بعضاً با دست چپ خود می‌توانید بنویسید، ولی برای این کار، نسبت به دست راست خود انرژی و تمرکز زیادی را باید صرف کنید.

از نظریات کارل یونگ همواره برای مدیریت و توسعه کارراه (مسیر شغلی) استفاده شده است. یکی از دستاوردهای جالب مرتبط به کار او، این است که درصد زیادی از مردم در بعضی از مشاغل ترجیحات مشابهی دارند. مثلاً بیش از هشتاد درصد از اساتید دانشگاه، درون‌گرایی را به برون‌گرایی ترجیح می‌دهند، این به احتمال زیاد به این دلیل است که اساتید دانشگاه به کارهای منزوی‌کننده زیادی مانند، نوشتن

1. Carl Jung

مقالات علمی و پژوهشی، آماده کردن سخنرانی و تصحیح ورقه دانشجویان نیاز دارند. وزرا، فروشندگان و وکلای نیز در مجموعه‌های معینی از ترجیحات دسته‌بندی می‌شوند. البته این بدان معنی نیست که فرد در دیگر طبقات تعیین شده در مورد ترجیحات نمی‌تواند موفق باشد، بلکه منظور این است که اگر فرد در شغلی غیر مناسب با ترجیحاتش مشغول شود مجبور است انرژی و تمرکز بیشتری برای انجام وظایف روزانه‌اش صرف کند، درحالی که دیگران با همان وظایف انرژی و تمرکز کمتری صرف کرده، رفتاری طبیعی‌تر خواهند داشت. مثلاً اگر استاد دانشگاه بخواهد فروشنده شود به دلیل نیاز این شغل به برون‌گرایی و ارتباط باز با مشتریان، این استاد باید انرژی زیادی را برای نشان دادن حالت برون‌گرایی از خود، صرف کند. یونگ دریافت که ترجیحات افراد بر اساس چهار ناحیه اصلی ترجیح متمایز می‌شود:

۱. برون‌گرایی (E) یا درون‌گرایی (I). یونگ این را به عنوان گرایش مورد ترجیح انرژی و تمرکز فرد تشریح می‌کند. افراد برون‌گرا ترجیح می‌دهند که انرژی و توجه‌شان را به افراد و چیزها هدایت کنند، درحالی که افراد درون‌گرا معمولاً انرژی و توجه‌شان را به سمت عقاید و نظرها و مفاهیم هدایت می‌کنند. اگر بعد از یک روز سخت کاری، ترجیح می‌دهید که با دوستانتان به بیرون بروید تا اینکه بخواهید در گوشه‌ای دور از دیگران خلوت کنید، احتمالاً گرایش به برون‌گرایی دارید.
۲. حسی^۱ (S) یا شهودی^۲ (N). این ترجیحات بر اساس شیوه مورد ترجیح فرد برای جستجو و کسب اطلاعات فرق می‌کند. ترجیحات حسی، افراد را به جستجوی داده‌های واقعی و تجارب مستند و توجه به جزئیات هدایت می‌کند، ولی ترجیحات شهودی افراد را به جستجوی «تصویر بزرگ» و الگوی پیچیده هدایت می‌کند تا اینکه به جزئیات ریز و جزئی.
۳. تفکری^۳ (T) یا احساسی^۴ (F). گرایش تفکری، افراد را به سمت استفاده از

1. sensing
2. intuition
3. thinking
4. feeling

منطق، انصاف و عدم جانبداری و سودمندی برای تصمیم‌گیری هدایت می‌کند. درحالی‌که افرادی که ترجیحات احساسی دارند اغلب تصمیمات را بر اساس ارزشها و نیازهای انسانی می‌گیرند و تصمیمات را شخصی‌سازی می‌کنند. اگر گاهی در یک جلسه یا در یک تیم، فردی بگوید «من تحلیل هزینه-فرصت را می‌فهمم ولی این تحلیل تأثیراتش را بر مردم در نظر نمی‌گیرد» به احتمال زیاد با فردی مواجه‌اید که ترجیحات احساسی دارد.

۴. قضاوتی^۱ (J) یا ادراکی^۲ (P). این ناحیه جهت‌گیری ترجیحی فرد نسبت به جهان خارج را نشان می‌دهد. جهت‌یابی قضاوتی به برخورد با جهان خارج به شیوه‌ای برنامه‌ریزی شده یا تمرکز بر تکمیل وظایف و دستیابی به اهداف گرایش دارد. ترجیحات ادراکی اغلب افراد را به سمت فوریت و حس کنجکاوی هدایت می‌کند. اگر از رایانه‌های جیبی‌تان خسته شده‌اید، احتمالاً سبک ترجیحی شما قضاوتی است. اگر این جمله را که «کارها وقتی انجام شد، تمام می‌شود» در زندگی دنبال می‌کنید، احتمالاً ترجیحات ادراکی دارید.

نظریه یونگ بسیار فراگیر بوده است و این را مدیون کار کاترین بریگس و ایزابل بریگس^۳ (مادر و دختر) است که فراگیرترین روش خودارزیابی برای اندازه‌گیری ترجیحات یعنی MBTI^۴ را ایجاد کردند. MBTI و مقیاسهای مشابه، یک سری سؤالات درباره ترجیحات فردند که پس از پاسخ فرد به آنها در نهایت یک توضیح کوتاه در مورد ترجیحات فرد ارائه می‌کند.

مطمئناً نوع ترجیحات هیچ فردی مطلوب و بهینه نیست. هر نوع ترجیح خصوصیت منحصر به فردی از افراد است که به آنها در تعامل با دیگران یا سازگار شدن با محیط کار ویژه‌ای کمک می‌کند یا آن را تضعیف می‌کند. متأسفانه MBTI اغلب به طور نامناسب استفاده می‌شود. به خاطر داشته باشید که MBTI ترجیحات را اندازه‌گیری می‌کند و تحقیق یا مطالعاتی را نمی‌شناسیم که ثابت کرده باشد که

1. judgment

2. perception

3. Katherine Briggs and Isabel Briggs

4. myers briggs type indicator

MBTI قطعاً به عملکرد شغلی مربوط می‌شود. مثلاً امکان دارد که ترجیح فردی تصمیم‌گیری تفکری نباشد، ولی اگر شغل وی اقتضا کند ممکن است که بتواند این کار را ماهرانه انجام دهد. بنابراین، MBTI هرگز نباید برای موارد زیر استفاده شود: (۱) استخدام فرد برای یک شغل یا، (۲) نشان دادن هوشمندی و شایستگی. MBTI بهترین استفاده را برای خودآگاهی و آگاهی از ترجیحات دیگران در کار دارد. وقتی MBTI برای این اهداف استفاده می‌شود، اطلاعات مفیدی را می‌تواند فراهم کند و به افراد به ویژه برای یافتن مسیرهای شغلی مناسب و بالندسازی تیمی کمک کند.

ارزشهای کلیدی من کدام‌اند؟

مانند سبکهای یادگیری و ترجیحات شخصیتی، افراد با توجه به چیزهایی که در زندگی‌شان بیشترین اهمیت را به آنها می‌دهند، نیز متمایز می‌شوند. چنین تفاوت‌هایی روی روابط کاری و سازگاری تیمی می‌تواند تأثیر بگذارد. میلتون روکیچ^۱ شناخته‌شده‌ترین نویسنده در زمینه ارزشها، سیستم ارزش (عبارت است از رتبه‌بندی ترتیبی از ارزشهای یک فرد) یک فرد را به عنوان باورهای پایدار و همیشگی در مورد چیزهایی که در زندگی بیشترین اهمیت را دارند، تعریف می‌کند. به عبارت دیگر، ارزشها عبارت‌اند از: باورهای عمیق و غیر قابل بحث و مذاکره.

روکیچ بیان می‌کند که تعداد کلی ارزشها نسبتاً کم‌اند و همه ما ارزشهای یکسان ولی با درجات مختلف داریم. به عنوان مثال برای همه افراد، امنیت و آرامش و شناخت اجتماعی ارزش است، ولی افراد مختلف نسبت به دیگران اهمیت بیشتری به این ارزشها می‌دهند. یکی از مهم‌ترین مسیرهایی که آگاهی از ارزشها در آن نقش دارد، تعیین میزان سازگاری و تناسب با دیگران در مشاغل، سمتها، سازمانها و حتی ازدواج است.

تناسب شغلی زمانی وجود دارد که بین طرفهای موجود (برای مثال، بین ارزشهای فرد و ارزشهای سازمان) توافق نسبی وجود داشته باشد. وقتی احساس کنید

1. Milton Rokeach

که تناسب شغلی وجود ندارد، نخواهید توانست ارزشهایتان را تسهیم کنید و به اشتراک بگذارید. تناسب شغلی ضعیف به ناامیدی و عجز، تعهد پایین و نگرانی و اضطراب می‌تواند منجر شود. تحقیقات اخیر نشان داده است که تناسب قوی ارزشهای شما با همکارانتان می‌تواند به کاهش ترک شغل، افزایش رضایت شغلی و تمایل به همکاری با همکاران منجر شود. بنابراین تشخیص ارزشها قدمی کلیدی در درک و شناخت انواع محیطهایی است که شما در آن راحت‌تر و مفیدتر خواهید بود و همچنین نوع افرادی که شما مایل‌اید با آنها کار کنید.

جهت‌دهی مسیر شغلی ترجیحی من کدام است؟

هیچ چیزی بدتر از این نیست که احساس کنید از استعداد شما به خوبی استفاده نمی‌شود یا اینکه در مسیر شغلی اشتباهی قرار دارید. درک و شناخت مناسب علایق یا جهت‌دهی مسیر شغلی برای خود آگاهی مدیریت اساسی است. ممکن است زمانی که در حال انتخاب رشته دانشگاهی هستید یا هنگام ورود به کار و انتخاب مسیر شغلی در مورد این مسئله فکر کرده باشید. جهت‌دهی مسیر شغلی ترجیح و گرایش نسبت به نوع خاصی از شغل یا زمینه شغلی است. تعجب ندارد که افراد به طور عمده در ترجیحات نسبت به مشاغل و محیطهای کاری خاص با هم تفاوت دارند. ترجیحات مسیر شغلی مانند ارزشها با توجه به جستجوی تناسب شغلی، محیط و گروه همکاران، مفیدترین‌اند.

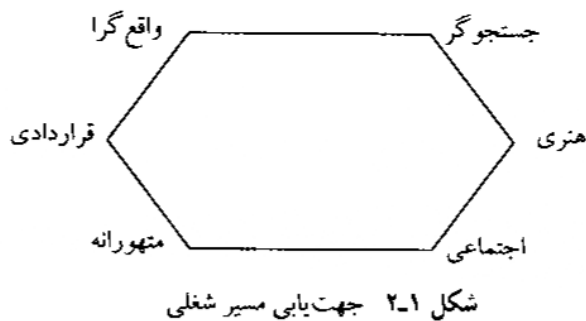
وقتی که ترجیحات خود را با محیطها و شغلها مناسب هماهنگ کنید، احتمال رضایت شغلی و تعهد نسبت به شغل بیشتر می‌شود. اگر احساس کنید که به کاری مشغول‌اید که خارج از حیطه تمایلات و ترجیحات شماست، به احتمال زیاد احساس نارضایتی و تلف شدن می‌کنید. به علاوه، بعضی از تحقیقات نشان می‌دهند که وقتی انتخاب مسیر شغلی افراد با ترجیحات شغلی‌شان سازگاری دارد، احتمالاً عملکرد بسیار بالاتر و بیشتری دارند. با توجه به دقت و انرژی‌ای که بیشتر افراد در یافتن مشاغل مناسب صرف می‌کنند، شناخت ترجیحات تنها به تقویت توانایی شما

برای قرار گرفتن در شغل و محل کار متناسب کمک می‌کند. هفتمین و آخرین مقیاس در ویژگی‌های اساسی، ارزیابی مبتنی بر کار جان‌هالند و همکارانش است. هالند شش نوع کلی ترجیحات مسیر شغلی را بر اساس چندین دهه تحقیقات شناسایی کرده است (جدول ۷-۱).

جدول ۷-۱ ترجیحات مسیر شغلی هالند

ترجیح	نوع شغل	نمونه
واقع‌گرایی	کار با حیوانات، ابزار آلات یا ماشین آلات، فعالیتهای دستی و مکانیکی.	• کشاورز • افسر پلیس • خلبان • برق‌کار • مکانیک • نجار
جستجوگری	کارهایی که مستلزم حل مشکلات، رفع عیب و نقص یا تولید دانش‌اند.	• شیمی‌دان • معمار • داروساز • تکنسین پزشکی • طبیب • معدن‌شناس
هنری	کارهایی که مستلزم خلاقیت، نوآوری و فعالیت ذهنی غیر ساختار یافته‌اند.	• رقاص • تدوین‌گر کتاب • موسیقی‌دان • استاد هنر • طراح گرافیکی • کم‌دین
اجتماعی	کارهایی که مستلزم کمک به دیگران در یادگیری و حل مسائل اجتماعی‌اند.	• مشاور • معلم • کتابدار • پرستار • مددکار اجتماعی • روان‌شناس
متهورانه	کارهایی که مستلزم انگیزاندن، تعامل اجتماعی و صرف انرژی‌اند.	• فروشنده • وکیل • خبرنگار تلویزیون • مدیر اردوگاه • کاراگاه • مدیر مدرسه
قراردادی	کارهایی که مستلزم دستیابی به استانداردهای صریح و استفاده از ارقام به شیوه‌ای ساختار یافته‌اند.	• حسابدار • بانکدار • بازپرس • پستیچی • منشی • کارمند مراکز قضایی

بر اساس کار هالند، معمولاً افراد برای انواع مشاغل ترجیحات چندگانه قوی دارند، ولی اغلب افراد به یک نوع غالب علاقه دارند. انواع ترجیحات روی یک شش ضلعی قرار می‌گیرند. گزینه‌های نزدیک‌تر به احتمال زیاد با هم سازگاری دارند (شکل ۲-۱). بنابراین، برای مثال، اگر شما دریابید که محیط‌های کاری واقع‌گرا را ترجیح می‌دهید، به احتمال زیاد محیط‌های حرفه‌ای و تحقیقاتی را بیشتر از محیط‌های اجتماعی، هنری و ابتکاری ترجیح می‌دهید.



مباحث مهم خودآگاهی

هنگامی که سفری را برای خودآگاهی بیشتر شروع می‌کنید، باید چندین نکته مهم را در رابطه با تعبیر ارزیابیها در نظر بگیرید. اول اینکه نتایج ارزیابی برای شما بازخور هستند. همان‌گونه که قبلاً ذکر کردیم این نتایج حقیقت نهایی و مطلق نبوده، نشان‌دهنده سرنوشت شما نیستند. تواناییها (که گاهی استعداد هم نامیده می‌شوند) وقتی ارزشمندند که تحت عنوان مهارتها و رفتارها استفاده شوند. دنیا پر از افراد پرتوانی است که موفق نمی‌شوند؛ مرییان ورزشی از این چنین افرادی به عنوان «استعدادهای تلف‌شده» یاد می‌کنند. به طور مشابه، صرف داشتن ویژگیهای شخصیتی معین از چگونگی تلاش برای قرار دادن خود در موقعیتهایی که این ویژگیها به بهترین شکل ارزش‌دهی و تشویق شوند، اهمیت کمتری دارد.

دوم، همان‌گونه که در بالا اشاره شد، هزاران خود-ارزیابی وجود دارد، ولی درستی و صحت بسیاری از آنها سؤال‌برانگیز است. بنابراین به دنبال مقیاسهایی باشید

که مبنای هنجاری پذیرفته شده‌ای (داده‌های برجسته‌ای که از ارزیابیهای پیشین گزارش شده‌اند) داشته باشند و از آزمون زمان سرافراز بیرون بیایند.

سوم، ترجیحات، انتخاب ما در نحوه ادراک دنیای اطراف خود و بهترین شیوه عمل در آن است. برخی از این «انتخابها» لزوماً هوشمندانه‌ترین انتخاب نیستند، بلکه حالاتی رفتاری‌اند که بسیار طبیعی به نظر می‌رسند. اگر تا به حال کار بازیگری را تجربه کرده باشید، می‌دانید که «به جای کس دیگری بودن» کار آسانی نیست و نیازمند میزان زیادی توجه، هدایت و انرژی است. ویژگیهای فردی ویژگیهایی مانند ارزشهای اساسی، ترجیحات بین فردی و جهت‌گیریهای مسیر شغلی و ... اند که ما با آنها راحت‌ترین و طبیعی‌ترین احساس را داریم. البته شما می‌توانید خارج از ترجیحات خود رفتار کنید و ویژگیهایی را تقلید کنید، ولی این کار مستلزم صرف توان آگاهانه بسیار بالایی است.

نهایتاً، ما همواره توصیه می‌کنیم که به دنبال الگوها و سازگاری در ارزیابیهایتان باشید. وقتی که به سازگاری می‌رسید، آن سازگاری گواه تسلط بیشتر ترجیحات و ویژگیهای شخصیت شماست. ناسازگاری نشانه ویژگی کمتر تعریف‌شده‌ای است. شاید، مهم‌تر از همه شما باید همیشه ارزیابی‌تان را در مورد بازخورهایی که از دیگران دریافت کرده‌اید خودتان تفسیر کنید و روی ضعفها و محدودیتهای ارزیابی‌شده زیاد وقت تلف نکنید. در اینجا به بررسی این دو مورد می‌پردازیم.

مشارکت دیگران: در جستجوی بازخور مستمر

اگر چه شواهد نشان می‌دهند که رفتارهای بازخورد و افزایش در خودآگاهی با خروجیهای مثبتی مانند رضایت شغلی و عملکرد بهتر رابطه دارند، بیشتر مدیران جوان به دنبال خودآگاهی بیشتر نیستند. چرا این مسئله وجود دارد؟

نمونه‌ای مناسب برای این عدم تمایل را در حوزه پزشکی می‌توان یافت. بسیاری از بیماران اگر فقط یک معاینه کامل پزشکی از خودشان داشته باشند از

بیماریها و امراض مختلف می‌توانند در امان بمانند. اما اغلب آنها از اینکه مبادا وضعیت جسمی‌شان دچار مشکلی باشد، از این کار اجتناب می‌کنند. مشابه این مسئله در مورد گرفتن بازخور مدیریتی و بین فردی وجود دارد. همه ما می‌خواهیم که خودمان پنداره‌ها^۱ و عقایدی را که فکر می‌کنیم دیگران در مورد ما دارند، حفظ و نگهداری کنیم و ارتقا دهیم. اغلب می‌ترسیم بر ضعفهای خود مثلاً اینکه من در درس ریاضی مشکل دارم، من در صحبت کردن مشکل دارم و ... تمرکز کنیم یا حتی آن را برای خودمان آشکار کنیم.

وجود دانش و آگاهیهای معتبر در مورد خود می‌تواند به ما در شناخت نقاطی که قصد تغییر و بهبود آنها را داریم یاری بدهد و مهم‌تر آنکه ما را به شناسایی نقاط قوتی قادر می‌سازد که می‌بایست آنها را در کار و روابطمان به کار گیریم. همواره به یاد داشته باشید که ادراک از خود در میان افراد مختلف متفاوت است. بعضی از افرادی که به آنها مراجعه می‌کنیم (مانند پدر و مادر و ...) ممکن است با ما روراست نباشند.

به طور ساده می‌توان گفت که مانع اصلی بازخور، ترس است. بنابراین اولین و مهم‌ترین گام در جهت توسعه خود آگاهی تغییر جهت و مسیر است که همان تمایل به کنار گذاشتن ترس طبیعی و جرئت یافتن در شناخت چیزهایی درباره خودمان است. با این حال نکته مهم این است که افزایش خود آگاهی ممکن نیست مگر با تعامل با دیگران (برون گرایی). یعنی علی‌رغم اینکه خودارزیابی گام اولیه خوبی است ولی به دلیل ماهیت درون گرایی^۲ و خود آزمایی^۳ آن برای شناخت واقعی خود کافی نیست. هر کسی خود را برای هفته‌ها می‌تواند تجزیه و تحلیل کند یا برای ماهها تمرکز ذهنی داشته باشد، ولی با این کار نخواهد توانست خود را به طور کامل بشناسد.

دلیل اهمیت شناخت خود از بیرون این است که ما قاضیهای خیلی خوبی در

1. self-concepts

2. introspection

3. self-examination

مورد رفتارها و تواناییهای خود نیستیم. شیوه‌های بسیار خوبی وجود دارند که دیگران به وسیله آنها ما را بهتر از خودمان می‌شناسند، به ویژه وقتی که لازم است بدانیم ما چقدر در روابطمان مهارت داریم. بازخور چندمنبعی (یعنی بازخور از منابع گوناگون به جز خود ما، مانند رئیس، همکار، مشتری یا زبردستان) خودشناسی را افزایش می‌دهد و در نتیجه رفتار مدیریتی را بهبود می‌بخشد. در واقع تحقیقات نشان داده است که میزان بالاتر سازگاری بین «خود» و طبقه‌بندی رفتاری از سوی «دیگران» با اثربخشی و عملکرد مدیریتی رابطه دارد.

به طور خلاصه، ارزیابی مطلوب تنها وابسته به یک منبع نیست و به منابع چندگانه بستگی دارد. این منابع شامل مواردی چون، بازخور از جانب رئیس، زبردستان و ... می‌تواند باشد. بازخور از جانب منابع چندگانه منبعی پر قدرت برای شناسایی قوتها و توجه به شایستگیهایی می‌تواند باشد که باید بهبود یابد. دیدگاههای چندگانه در مورد شخص شیوه‌ای بسیار قوی برای ایجاد خودآگاهی و آماده کردن شخص برای حرکت به سمت بهبودی فردی است.

تمرکز روی قوتها، نه فقط روی ضعفها

گرفتن بازخور می‌تواند موجب تحقیر و حتی در بعضی مواقع مأیوس کننده باشد، بنابراین، این مسئله مهم و حیاتی است که تنها روی ضعفها و کاستیهای خود تمرکز نکنیم. البته، بعضی افراد تنها روی نقاط ضعف خود تمرکز می‌کنند، زیرا نیاز و ایجاد بهبود، مناسب و خوب است ولی تمرکز صرف روی بازخورهای منفی باعث ایجاد نگرانی و اضطراب می‌شود. در واقع نویسندگان معاصر موضوعی را مطرح کرده‌اند که رویکرد «کاهش ضعف و کمبودها»^۱ یا حل مشکل ممکن است مانع اثربخشی فردی شود. در عوض پیشنهاد کردند که افراد با شناخت، ایجاد و مدیریت قوتهای فردی‌شان بهتر می‌توانند فعالیت کنند تا اینکه با نگرانی سعی در بهبود ضعفهایشان داشته باشند.

مدیریت یک ضعف به معنی پذیرش آن و شناخت آن هم به عنوان یک ضعف و هم به عنوان جزئی از وجود ماست. به جای تلاش در تبدیل آن به یک قوت، هدف‌تان یافتن راه‌هایی برای کاهش تأثیرات آن باشد. چنین راهبردهایی مواردی چون کمتر مرتکب شدن آن، طلب یاری از کسانی که نقطه ضعف ما نقطه قوت آنهاست و ایجاد و استفاده از ابزارها و سیستم‌های پشتیبانی برای تقویت خود می‌تواند باشد. (برای مثال، اگر مدیریت زمان ضعف شماست، تبدیل شدن به یک آدم با پشتکار و مصمم برای سیستم مدیریت مؤثر زمان راهبرد مناسبی است). نکته کلیدی این است که تمرکز بر قوت‌ها و چیزهایی که به طور واقع‌گرایانه می‌توانید تغییر دهید، اغلب مفیدترین کار خواهد بود.

مدیریت فشار عصبی

شیوع فشار عصبی و خطرات ناشی از آن

تقاضا برای کار همچنان در حال افزایش است و سازمانها انتظار دارند که مدیران با کمترین منابع بیشترین کارایی را داشته باشند. نظرسنجی اخیر، در مورد کارگران امریکایی نشان داده است که هشتاد درصد کارکنان احساس کردند که سال قبل، پراضطراب‌ترین سال در محیط کارشان بوده است. فشار عصبی الگویی از واکنش‌های فیزیکی و روانی افراد نسبت به شرایط عدم اطمینان و تهدیدات موجود است. زمانی را که تحت فشار عصبی بوده‌اید به خاطر بیاورید. تقریباً همیشه، این فشار ناشی از عدم اطمینان در مورد بعضی مسائل بوده است که درگیر آن بوده‌اید: زمانی که اطمینان ندارید بتوانید طرح مهمی را سر وقت به اتمام برسانید، یا نگرانید که آیا توانایی دارید از عهده یک مأموریت برآید، یا شاید غرق در تفکر و اندیشه رقابت با افرادی باشید که فکر می‌کنید از شما شایسته‌تر و ماهرترند.

فشار عصبی نتایج زیان‌بخشی برای مدیران دارد و از گوش کردن مؤثر، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مناسب و ایجاد ایده‌های جدید می‌تواند جلوگیری کند. برای مثال، نتایج چندین طرح تحقیقاتی نشان داده است که مدیرانی که فشار عصبی

بالایی را تحمل می‌کنند به احتمال بیشتری به طور گزینشی اطلاعات را درک می‌کنند، فقط روی راه‌حلهای واحدی برای حل مسئله تمرکز کرده، برای مواجهه با موقعیتهای موجود به عادات و روشهای گذشته و قدیمی رجوع می‌کنند، خلاقیت کمتری از خود نشان می‌دهند و سرعت گذشت زمان را زیاد برآورد می‌کنند.

علاوه بر تأثیرات مستقیم روی عملکرد مدیریتی، افرادی که فشارهای عصبی مزمن دارند به مشکلات جسمی و روحی بیشتری دچار می‌شوند. محققان علوم پزشکی برآورد کرده‌اند که بین پنجاه تا هفتاد درصد بیماریها و امراض، ناشی از فشارهای عصبی مزمن است. مشکلات و مسائل فیزیکی معمول ناشی از فشار عصبی عبارت‌اند از: بیماری قلبی، سکته، آسیبهای جسمی، سرطان، دیابت و بیماریهای تنفسی. همچنین مسائل و مشکلات روانی معمول ناشی از فشار عصبی عبارت‌اند از: اختلال در خواب، اختلالات جنسی، افسردگی و مشکلات در روابط بین فردی. شواهد، حاکی از این مسئله است که سطح بالای فشار عصبی دائمی و مستمر سیستم ایمنی را در مقاومت علیه بیماریهای مختلف تضعیف می‌کند.

درعین حال سطح معقولی از نگرانی برای عملکرد بالا ضروری است. پدر تحقیقات و مطالعات در زمینه فشار عصبی، هانس سلیه^۱، فشار عصبی را eustress نامید و آن را به عنوان اضطراب مفید و کنترل شده تعریف کرد. این فشار عصبی به ما حاشیه رقابتی می‌دهد. بنابراین پارادوکس فشار عصبی این است که فشار عصبی زیاد باعث کاهش عملکرد می‌شود همان‌طور که فشار عصبی بسیار اندک نیز باعث کاهش عملکرد می‌شود. هر فردی نقطه بهینه‌ای از فشار عصبی دارد که آن فشار عصبی به بهبود عملکرد کمک می‌کند. مشکل، حذف فشار عصبی نیست بلکه شناخت نحوه بروز آن و کنترل و مدیریت آن به شیوه‌ای است که زندگی و کار شخص را از مسیر اصلی خارج نسازد. مدیران بزرگ و موفق از منابع مختلف نگرانی آگاهی و شناخت دارند و شیوه‌هایی را برای مدیریت فعالانه آنها دنبال می‌کنند تا از تأثیرات مضر و مخرب آنها اجتناب کنند.

منشأ فشار عصبی: اتفاقات بزرگ و مسائل روزانه

هر فردی با عوامل اضطراب‌زای متعددی مواجه است که منشأهای متفاوتی دارند. فشار عصبی می‌تواند ناشی از روابط بین فردی مانند تعارض با کارکنان، زیردستان، ابهام و سردرگمی نسبت به نقش یک فرد، یا احساسات نابرابری یا ارتباطات ضعیف با دیگران باشد. همچنین ممکن است ناشی از شرایط محیطی کار باشد مانند: تغییر در مسئولیتها، کاهش منابع شرکت، کاهش حقوق و ... همچنین نگرانی و فشار عصبی ممکن است ناشی از موضوعات شخصی باشد مانند: طلاق، دادخواست یا مرگ یکی از اعضای فامیل. یا ناشی از فشار زمان کم برای مدیریت کارها، برنامه‌ریزی و کنترل تعارضات و ... باشد.

یکی از دستاوردهای مهم تحقیقات مرتبط با منابع فشار عصبی این است که افراد تمایل دارند که میزان دخالت حوادث بزرگ زندگی‌شان را در سطح نگرانی، زیاد و تأثیر «حوادث روزانه» را کم برآورد کنند. مطمئناً، عوامل نگرانی‌زای حوادث مهم زندگی مانند تغییر شغل یا مرگ یک عزیز می‌تواند ضایعه‌ای فردی باشد. با وجود این، این عوامل اغلب به عنوان آسیب و زخمی در زندگی افراد پذیرفته شده‌اند و بنابراین سازمانها اغلب در مورد آنها تدابیری را اندیشیده‌اند.

از طرف دیگر، اثرات نگرانی‌زای مسائل روزانه نوعاً سریع کاسته می‌شوند. مسائل روزانه حوادثی نگران‌کننده‌اند که طی روزهای کاری دشوار هفته رخ می‌دهند. برای مثال حوادث معمولی چون خرابی رایانه، پاک شدن و عدم دسترسی به نامه‌های ارسالی و فایل‌های کاری و ... همچنین برای بسیاری از ما، حوادث روزانه مواردی چون، بازرسیها و سرزندهای غیرمنتظره سرپرستان، تلفنها و نامه‌های ارسالی از طرف مدیران و همکاران که نیاز به پاسخ‌دهی فوری دارند و دیگری جلسات یا تقاضاهای اضطراری را شامل می‌شود.

تحقیقات نشان داده است که حوادث روزانه به احتمال زیاد ارتباط بیشتری با فشارهای عصبی دارند تا حوادث اصلی زندگی. در واقع، بعضی از تحقیقات دریافته‌اند که سختیها و مسائل روزانه به احتمال زیاد با فشارهای عصبی ارتباط

بیشتری دارند. به طوری که سختیها و مسائل روزانه کاری، معنادارترین تأثیر را روی حالت، فرسودگی و بار کاری درک شده افراد دارد. به طور ساده می توان گفت که هرچه فرد بیشتر با حوادث روزانه مواجه شود، نگرانی و فشار عصبی اش بیشتر می شود. عموماً تلاش برای غلبه بر موانع و مسائل ناخواسته روزانه اغلب چیزی است که فرد را از پا درمی آورد. در مقابل، بالا بردن روحیه به صورت روزانه پیامد و حوادث مثبت می تواند تأثیر عکس داشته باشد و موجب تجدید قوای مدیر شود.

راهبردهای کنترل فشار عصبی

چرا بعضی افراد تحت شرایط فشار عصبی هم می توانند کار کنند و پیش بروند، درحالی که عده ای این توانایی را ندارند و دچار افسردگی می شوند، از حرکت بازایستاده یا بیمار می شوند؟ با توجه به اینکه بسیاری از عوامل نگرانی را اجتناب ناپذیر و از کنترل ما خارج اند، مهم ترین درسهای مدیریت فشار عصبی حذف همه فشارهای عصبی از زندگی نیست بلکه قصدشان ایجاد سیستمهای فردی (مثلاً مدیریت زمان) و انعطاف پذیر برای مواجهه با فشار عصبی است. واقعیت این است که حوادث باعث فشار عصبی نمی شوند، بلکه خود ما آن را به وجود می آوریم. اینکه ما چگونه حوادث را تجربه می کنیم و اینکه میزان انعطاف پذیری ما چقدر است تعیین کننده تأثیر فشار عصبی بر ماست.

ایجاد انعطاف پذیری نسبت به فشار عصبی، مهارتهای گوناگون و بسیاری از موضوعاتی را می تواند شامل شود که در این کتاب پوشش داده شده است، مانند، مدیریت تعارض، ارتباطات و تصمیم گیری و ... با این حال در بنیادی ترین سطح کنترل مؤثر فشار عصبی بیشتر تابع مقاومت فیزیکی، روانی و مدیریت زمان است. یادگیری رفتارهایی که به هر یک از این سه مورد کمک می کند بهبودهای عمده ای در سلامتی و بهره وری شما می تواند ایجاد کند.

مقاومت فیزیکی

به نظر می رسد در کتابهای مدیریتی در مورد تناسب فیزیکی بسیار جزئی بحث شده

است، ولی مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که تناسب فیزیکی عملکرد ذهنی را افزایش می‌دهد و برای مواجهه با فشار عصبی ضروری است. برای مثال، مطالعه‌ای در مورد اساتید دانشگاه نشان می‌دهد که آن اساتیدی که از نظر فیزیکی فعال‌ترین داده‌ها را سریع‌تر پردازش می‌کنند و سرعت کاهش قدرت پردازش اطلاعات در آنها در سنین کهن سالی کمتر است. در مطالعه‌ای دیگر در مورد واسطه‌های معاملات املاک تجاری که در برنامه‌های ورزشی شرکت می‌کنند نشان داد که آنها نسبت به کسانی که این کار را انجام نمی‌دهند، کارایی بیشتری دارند.

همچنین افرادی که تناسب اندام دارند کمتر احتمال دارد به بیماریهای مزمن ناشی از افزایش وزن و چاقی دچار شوند و به احتمال بیشتری سطح بالاتری از انرژی و توانایی را دارند و نسبت به فشارهای عصبی و افسردگی انعطاف بیشتری دارند. انعطاف‌پذیری به شما اجازه می‌دهد که عوامل نگرانی‌زای غیرقابل کنترل را دفع کرده، با مشکلات روزانه به طور مؤثرتری برخورد کنید. در کتاب تناسب برای رهبری^۱ کریستوفر نیک و همکارانش^۲ سه عنصر اصلی تناسب را مطرح کرده‌اند؛ تناسب اندام، تناسب تغذیه‌ای و تناسب ذهنی (استقامت روانی). علی‌رغم این، صحبت در مورد ویژگی برنامه‌های تغذیه و تناسب، خارج از حیطه و بحث ماست و ما تنها بر اهمیت آن دو در مدیریت فشار عصبی می‌توانیم تأکید کنیم، زیرا به طور مستقیم با مقاومت و سرسختی روانی ارتباط دارند.

برای مثال، در مطالعه‌ای در مورد مدیران در یک شرایط گذر از فشار عصبی بالا، این نتیجه حاصل شده که مدیرانی که مقاومت روانی بالاتری را دارا بودند به طور منظم ورزش می‌کردند. متأسفانه یک دام معمول در این زمینه این است که ما فکر می‌کنیم که مشغولیم و سرمان شلوغ است و به همین دلیل زمانی برای ورزش کردن نداریم. این تفکر چرخه منفی‌ای ایجاد می‌کند که ظرفیت فیزیکی ما برای مقابله با فشار عصبی را در زمانهای مورد نیاز و اضطراری کاهش می‌دهد.

1. *Fit to Lead*

2. Christopher Neck et al

مقاومت روانی

واقعیت این است که افرادی که سطح فشار عصبی شان را کنترل می کنند، نیز مانند سایر افراد سهم برابری از حوادث بد و سختیهای روزانه در زندگی شان دارند. آنها با فشارها و تضادهای مشابهی با سایر افراد مواجه اند. با وجود این، بعضی افراد دارای انعطاف پذیری و مقاومت ذهنی اند که به آنها در مواجهه با فشار عصبی کمک می کند. طی بحران سال ۱۹۸۰ شرکت AT&T، محققان دریافتند که چیزی که مدیران مستعدتر برای بیماری فیزیکی و ذهنی را از مدیران دارای مقاومت ذهنی و روانی متمایز ساخت، توانایی حفظ ثبات و سلامت روانی در مواجهه با فشارهای عصبی عمده بود. مطالعات دیگر در مورد مواجهه موفق در مقابل فشار عصبی در مکانهای مختلفی انجام گرفته است مانند؛ مدارس، کسب و کارها و درمانگاههای بهداشتی و ... این تحقیقات سه عامل را برای تمایز افراد با توجه به مقاومت روانی شناسایی کرده که عبارت اند از: تعهد، کنترل و چالش.

تعهد (پایبندی). میزان مقاومت روانی در سختیها. التزام به یک پیامد، در تداوم و حرکت حتی در بین موانع و مشکلات و خبرهای ناامیدکننده به ما کمک می کند. متعهد بودن به اهداف، در غلبه بر کاهش انگیزه و ثبات قدم در تلاشهایمان، به ما کمک می کند. همچنین تعهد به حس ارتباطی و رای حیطه ای منحصر می تواند اطلاق شود.

مثلاً، در مطالعه شرکت AT&T، علی رغم اینکه مدیران خودشان را وقف شرکت کرده بودند، ولی محدود به زندگی کاری شان نشده بلکه زندگی فراتری داشتند و با تعهد و پایبندی به خانواده، دوستان، مناسک مذهبی، سرگرمی و تفریح تجدید قوا می کردند. در واقع تحقیقات نشان داده است که حمایت اجتماعی (دوستان، خانواده و سایر افرادی که به شما می گویند «شما می توانید از پس این کار برآیید» یا «ما به شما اعتماد داریم») در کاهش اثرات فشارهای عصبی مؤثر است. حمایت اجتماعی در تشخیص عوامل به وجود آورنده فشار عصبی می تواند کمک کند.

تحت فشار عصبی زیاد ما به طور طبیعی از زندگی عادی خارج می شویم و

منحصراً روی حل مشکلی که آن نگرانی را به وجود آورده تمرکز می‌کنیم. بعضی مواقع واکنش ما مفید و مؤثر بوده، در اکثر مواقع هم تقاضای کمک از مجموعه فامیل و دوستان برای مقابله با فشار عصبی مهم است. تعهدات خارج از دنیای کاری ما عامل مقابله‌کننده خوب و مناسبی برای فشار عصبی است.

کنترل. دومین عنصر مقاومت و سرسختی کنترل است. در یک موقعیت دشوار افراد سرسخت درمانده نمی‌شوند. در عوض تلاش می‌کنند با دست به کار شدن کنترل اوضاع را به دست گیرند. درحالی که می‌دانند که بسیاری از بخشهای یک موقعیت بحرانی کنترل‌ناپذیر است، ولی این را هم می‌دانند که با داشتن دیدگاهی مثبت، خوش‌بینانه و امیدوارانه، نسبت به هر وضع نامساعدی می‌توانند واکنش صحیحی نشان دهند. هر چه ظرفیت ما برای انتخاب بهترین روشها و طرز برخوردها بیشتر باشد، حس مسئولیت‌پذیری ما در موقعیتهای حساس بیشتر می‌شود.

یک راهبرد مدیریت فشار عصبی که با کنترل فشار عصبی هماهنگی نزدیکی دارد راهبرد بردهای کوچک^۱ است. طرحهای بزرگ می‌توانند فشار عصبی ایجاد کنند و بیشتر افراد از مواجهه با کاری متهورانه تا حد امکان اجتناب می‌کنند و در نتیجه فشار عصبی خود را افزایش می‌دهند. با وجود این، اگر کار بزرگی را به بخشهای کوچک‌تر تقسیم کنید و گام‌به‌گام آنها را انجام دهید، سریع‌تر به خواسته‌هایتان می‌رسید. حرکت‌های کوچک اما معنادار به ما این اعتماد و بینش را می‌تواند بدهد که بدانیم «می‌توانیم آن کار را انجام دهیم». بنابراین وقتی که به موفقیت‌های کوچک می‌رسید به بهترین شکلی که باعث تقویت رفتار شما می‌شود، خودتان را تشویق کنید.

چالش. افراد دارای مقاومت روانی، مشکلات را بیشتر به عنوان چالش می‌بینند تا تهدید. این تفاوت، مهم است زیرا به جای غرق شدن در مشکلات و عقب‌نشینی، این افراد مشغول یافتن راه‌حلهایی برای آن می‌شوند. دیدن مشکل به عنوان یک چالش، منابع ما را برای مقابله با آن بسیج کرده، برای دنبال کردن امکانهای نتیجه‌ای

1. small wins

موفقیت‌آمیز تشویق می‌کند. مقابله سریع با احساس ضرر و زیان هم‌زمان با نداشتن ناامیدی و خیال‌باطن در مورد آینده، ما را برای یافتن راه‌حلهای جدید کمک می‌کند. افراد سخت‌کوش تغییر را به عنوان یک سگومی‌شناسند، نه یک مانع.

مقابله به موقع با فشار عصبی

از لحاظ روان‌شناختی، مدیران مقاوم قادرند به موقع با فشار عصبی نیز مقابله کنند. آنها ترس بی‌مورد ندارند و کنار نمی‌کشند و دست‌وپا نمی‌زنند، بلکه در عوض به چند روش برای مقابله به موقع با عوامل نگرانی‌زا تکیه می‌کنند. یعنی در آرام کردن ذهن و جسمشان تبحر دارند، استراحت کردن و شناخت چگونگی ترمیم حالت روحی‌شان. نمونه‌های زیر روشهایی است که شما برای مقابله به موقع با فشار عصبی از آنها می‌توانید استفاده کنید:

استراحت عضلانی. فشار عصبی در بعضی مواقع به حدی زیاد است که گرفتن مرخصی ضروری است. استراحت عضلانی فقط چند دقیقه وقت می‌گیرد، اما می‌تواند به سادگی باعث کاهش فشار عصبی شود. به طور ساده کشیدن و رها کردن ماهیچه‌های پا تا بقیه اعضای بدن (بازوها، گردن و...) و گردش سر و گردن و بالا انداختن شانه‌ها و ...

نفس عمیق. این تمرین ساده آسودگی کوتاه‌مدت از فشار عصبی را می‌تواند باعث شود. ابتدا نفس عمیق بکشید و برای پنج ثانیه آن را در سینه نگه دارید و سپس به آرامی آن را بازدم کنید (این مهم است) تا به طور کامل همه هوای درون ششها خارج شود، سعی کنید که طول زمان بازدم خود را هر دفعه بیشتر کنید و این کار را پنج تا ده مرتبه تکرار کنید.

ترمیم وضعیت روانی. بسیاری از تحقیقات نشان داده است که افراد در وضعیت روانی مثبت نسبت به فشار عصبی انعطاف‌پذیرترند. به علاوه، ثابت شده است که شما می‌توانید با درک و شناخت چیزهایی که باعث ایجاد حالت روانی مثبت می‌شوند، حالات ذهنی منفی‌تان را «ترمیم» یا حتی تحت کنترل درآورید. این چیز برای برخی افراد می‌تواند یک تکه شیرینی یا شکلات، برای برخی گوش کردن

موسیقی، تماس تلفنی با دوستان یا انجام هر کاری باشد که برای آنها خوشایند است. یاد بگیرید که چه چیزی شما را در حالات روانی مثبت قرار می‌دهد و از آن در مواقعی استفاده کنید که در چارچوب ذهنی منفی و فشار عصبی هستید.

مدیریت زمان

یکی از راه‌های کنترل فشار عصبی، مدیریت مؤثر زمان است. با مدیریت زمان بهتر، از بسیاری از مشکلاتی می‌توانیم جلوگیری کنیم که فشار عصبی آنها را ایجاد می‌کند. مدیریت زمان این کار را با ممانعت از قرارگیری ما در موقعیت‌های نگرانی‌زا در شروع کار انجام می‌دهد.

ناتوانی در مدیریت زمان یکی از بزرگ‌ترین منابع فشار عصبی است و توانمندترین، باانگیزه‌ترین و هوشمندترین مدیران را به سرنوشت بدی می‌تواند دچار کند. درحالی که بیشتر افراد موافق‌اند که مدیریت زمان و سازماندهی از مهم‌ترین عناصر اثربخشی فردی است، ولی به فردی که برای ارتقای مدیریت زمانش تلاش می‌کند، اغلب گفته می‌شود که عزمی راسخ داشته باش، نیروی اراده‌ات را به کار بیند، سخت‌تر تلاش کن، مقاومت کن و هدایت الهی را طلب کن. هر چقدر با دیده مثبت هم به این مسئله نگاه کنیم، این توصیه‌ها، مهارت‌ها و راهبردهای عملی کمی برای کمک به فرد برای انجام فرایند توسعه ارائه می‌کند. به خاطر داشته باشید که به کارگیری مهارت‌های اثربخشی بزرگ‌ترین چالش پیش روی شماست. بنابراین اصول مدیریت زمان را یاد بگیرید، اما به خاطر داشته باشید که به کارگیری آنها یک ضرورت است یعنی هدف نهایی شماست.

امروزه هزاران کتاب در مورد مدیریت زمان و شمار زیادی از برنامه‌ها و «سیستم‌های» آموزشی در این مورد در بازار وجود دارد. بااین حال بررسی دقیق این حجم زیاد مطالب و ابزار، اصول ساده اما قوی را در مورد مدیریت زمان در پی دارد. در ادامه چهار اصلی که به طور ثابت در تحقیقات و کتب مدیریت زمان ارائه می‌شوند، بحث و بررسی می‌شود. البته این اصول با نام‌های مختلفی شناخته می‌شوند.

تقدم اثر بخشی بر کارایی

مدیریت زمان با رویکرد اثر بخشی به این معنی است که شخص واقعاً به اهدافش توجه داشته باشد و به طور منظم چیزی را که برایش مهم است بازنگری کند و از کار کردن صرف روی چیزهای اتفاقی یا پیش پا افتاده خودداری کند. به گفته پیترو دراکر^۱ معلم علم مدیریت، انجام کارهای درست باید قبل از درست انجام دادن کارها باشد.

با اهداف مدون و نوشته شده شروع کنید

اغلب افراد اعتقاد دارند که داشتن هدف، عامل ارزشمندی برای انجام کارهاست. استفان کاوی^۲ نویسنده کتاب *هفت عادت افراد بسیار مؤثر* این مکانیزم را «شروع کردن با یک هدف در ذهن»^۳ نامید. این مفهوم بسیار ساده است. مجموعه‌ای از اهداف بلندمدت به شما در کشف اینکه واقعاً چگونه می‌خواهید کار کنید و انگیزه‌تان برای انجام آن و معنابخشی به شیوه‌ای که زمان را صرف می‌کنید، می‌تواند کمک کند. همچنین به شما می‌تواند کمک کند احساس کنید که سرنوشتان در کنترلتان است و یک ابزار اندازه‌گیری برای سنجش موفقیتتان فراهم می‌کند. به شما در انتخاب و تصمیم‌گیری بین جنبه‌های مختلف زندگی‌تان می‌تواند کمک کند.

با این حال، بنابر دلایلی در صد کمی از افراد واقعاً اهدافشان را مکتوب کرده، آنها را به طور مرتب بررسی و به روزرسانی می‌کنند. این مایه تأسف است، زیرا مطالعات نشان می‌دهد که افرادی که اهداف مکتوب دارند واقعاً به سطوح بالایی از موفقیت در زندگی‌شان می‌رسند. هیچ چیز کهکشانی یا مرموزی در مورد نوشتن اهداف فردی وجود ندارد. با وجود این شاید آشکارا از آن مطلع و آگاه نبوده‌اید و گرنه در مورد اهداف فردی‌تان در کل طول دوره حیات‌تان می‌اندیشیده‌اید. اندیشیدن در مورد اهداف با نوشتن آنها نسبتاً متفاوت است. اهداف غیرمکتوب

1. Peter Drucker

2. Stephen Covey

3. starting with the end in mind

اغلب رؤیاهایی مبهم و غیرعملی باقی می‌مانند، مثل «پیدا کردن یک شغل عالی» یا «ثروتمند شدن». نوشتن اهداف اغلب آنها را منسجم و ویژه می‌سازد و در اکتشاف چیزهای نهفته کمک می‌کند. بنابراین همیشه با نوشتن اهداف شروع کنید و آنها را به طور مرتب بازنگری کنید و آنها را محدود به اهداف مالی و شغلی نکنید. چه آرمانهای معنوی، اجتماعی و فردی دارید؟

قاعده هشتاد/بیست را دنبال کنید

قاعده هشتاد/بیست که به آن قاعده پارتو^۱ گفته می‌شود بیان‌کننده این است که تنها بیست درصد از کل کار، ایجادکننده هشتاد درصد از ارزش است، هشتاد درصد فروش از بیست درصد مشتریان می‌آید، هشتاد درصد استفاده از بیست درصد فایلها است و ... بعضی اوقات این نرخ ممکن است حتی بسیار کمتر باشد و در بعضی مواقع کمی کمتر، اما این قاعده به طور کلی درست است. پس در زمینه مدیریت زمان، اگر همه وظایف فهرست نشده بر اساس ارزش مرتب شده باشد، هشتاد درصد از این ارزش از بیست درصد آنها نشئت می‌گیرد، درحالی که بیست درصد باقی‌مانده ارزش، از هشتاد درصد بقیه وظایف می‌آید. بنابراین، تجزیه و تحلیل اینکه مهم‌ترین بیست درصد وظایف که هشتاد درصد ارزش را تشکیل می‌دهند کدام‌اند، مهم است و بیشتر زمانتان را روی آنها صرف کنید.

از ماتریس مدیریت زمان استفاده کنید

با بسط قاعده هشتاد/بیست چند متخصص مدیریت زمان به مفید بودن «ماتریس مدیریت زمان»^۲ اشاره کرده‌اند که در آن فعالیتهای شما بر حسب اهمیت نسبی و ضرورتشان طبقه‌بندی می‌شوند (جدول ۸-۱).

فعالتهای مهم فعالیت‌هایی‌اند که به اهداف شما مرتبط‌اند و نتایج مطلوب را به دنبال دارند. آنها به هدفی ارزشمند ختم می‌شوند یا به هدف معناداری می‌رسند.

1. Pareto's law

2. time management matrix

فعالیت‌های ضروری به توجه فوری نیازمندند. این فعالیت‌ها به نیاز یک فرد یا یک مسئله مشکل‌ساز یا موقعیتی که نیازمند راه‌حل فوری است، برمی‌گردد.

البته، یکی از مشکل‌ترین تصمیماتی که باید بگیرید این است که چه امری مهم و چه امری ضروری است. قانون و قاعده ساده‌ای در این مورد وجود ندارد و حوادث و نیازهای زندگی با برجسب مهم یا ضروری به وجود نمی‌آیند. در واقع، هر مشکل یا درخواست زمان احتمالاً برای هر کسی مهم است. با این حال، اگر اجازه دهید دیگران برای شما تعیین کنند که چه چیز مهم و چه چیز مهم نیست، قطعاً هرگز نخواهید توانست زمانتان را به طور مؤثر مدیریت کنید. شاید مهم‌ترین هدف مدیریت زمانتان، به شیوه‌ای است که شمار کارهایی را که به آنها بی‌جهت ضرورت می‌دهید کاهش داده، به شما اجازه می‌دهد که توجهتان را به اموری معطوف کنید که دارای اهمیت حقیقی برای زندگی و کارتان است.

جدول ۸-۱ ماتریس مدیریت زمان

ضروری	غیر ضروری
ربع اول	ربع دوم
• بحراناها • مشکلات پراضطراب • طرح‌های دارای زمان‌بندی معین	• پیشگیری • برقراری ارتباط • شناسایی فرصت‌های جدید • برنامه‌ریزی • تفریح و سرگرمی
ربع سوم	ربع چهارم
• برخی ملاقات‌های برنامه‌ریزی نشده • برخی تماسها • برخی مکاتبات • برخی گزارشات • برخی جلسات • فعالیتهای معمول	• امور بی‌اهمیت • کارهای بی‌هدف و وقت‌پرکن • برخی نامه‌ها • برخی تماسهای تلفنی • وقت تلف‌کنها • فعالیتهای تفریحی
مهم	غیرمهم

فقط این کار را انجام ندهید: یادگیری «نه گفتن»

یکی از قوی‌ترین کلمات در بین کلمات مدیریت زمان باید کلمه نه باشد. در واقع، یک حقیقت آشکار خوب برای بهبود مدیریت زمان عکس شعار معروف شرکت نایک^۱ فقط این کار را انجام بده^۲ به فقط این کار را انجام نده^۳ می‌تواند باشد. البته، بیان این رویکرد از انجام و عمل کردن به آن به ویژه وقتی که با تقاضای دیگران برای انجام کاری مواجه می‌شویم، بسیار آسان‌تر است. بسیاری از ما برای خشنود ساختن و همراهی کردن دیگران تمایل ذاتی داریم یا از این می‌ترسیم که مبادا بعضی فرصت‌های مسلم را از دست دهیم، با این حال همان‌طور که اشاره شد، مدیریت زمان مؤثر به طور عمده می‌آموزد که خودتان را به طور کامل صرف مهم‌ترین وظایف‌تان کنید. یعنی چیزی که شما تصمیم می‌گیرید آن را انجام ندهید، به اندازه چیزی که تصمیم به انجام آن دارید مهم خواهد بود. بنابراین بیاموزید که چگونه بگویید نه، سه راه مؤثر برای گفتن نه عبارت‌اند از:

۱. «متأسفم. این کار الان برای من اولویت ندارد».

۲. «من الان به چند نفر دیگر تعهد داده‌ام و اگر کار شما را قبول کنم به شما و آنها بی‌انصافی کرده‌ام».

۳. «نه».

برنامه‌ریزی انجام کار و سپس انجام آن

ایجاد فهرست‌های مناسب برای اولویت‌بندی مؤثر

ماتریس مدیریت زمان اساساً در مورد اولویت‌بندی است و به طور ذاتی هر متخصص مدیریت زمانی روی اهمیت اولویت‌بندی و زمان‌بندی تمرکز می‌کند، این معمولاً به شکل فهرست «کارها را انجام بده»^۴، فهرست «اقدام بعدی» یا بازنگری ثبت نقص‌هاست. اصول و ویژگی‌های فهرست‌های خوب ساده‌اند: ایجاد و بررسی آنها به

1. Nike

2. just do it

3. just don't do it

4. to do list

طور روزانه، به طور مطلوب در زمان مشخص، واضح نگه داشتن آنها و استفاده از آنها به عنوان راهنمای اقدام. یکی از قواعد مهم نوشتن این است که همه موارد انجام کار روی فهرست اصلی نوشته و نگهداری شوند، این کار بهتر از این است که آنها را روی تکه کاغذ یادداشت کنیم. شما می توانید این فهرست را روی صفحه دیجیتالی شخصی خود^۱ یا رایانه تان ایجاد کنید.

شاید چالش مشکل تر، عمل کردن به فهرست تهیه شده و چگونگی اولویت بندی آن باشد. دیوید آلن^۲ نویسنده کتاب *پرفروش انجام کارها*^۳ می گوید که اساس مدیریت زمان مؤثر چیزی است که او آن را «گردآوری»^۴ می نامد. وی بیان می کند که هر چیزی که توجه شخصی را جلب می کند باید جمع آوری شود و در جایی به غیر از ذهن آنها را باید نگهداری کرد. برخلاف بعضی توصیه های سنتی مدیریت زمان، نیاز نیست که همه کارها به صورت دغدغه اول ذهن باشد مگر اینکه بخواهیم روی آنها کار کنیم. بعضی افراد، به ویژه دانشجویان، اغلب سعی می کنند فقط فهرست کارهایی را که باید انجام شود در ذهنشان داشته باشند. این شیوه به ندرت خوب عمل می کند. مدیران موفق زمان، وظایفشان را در جاهایی گردآوری و سازماندهی می کنند که قابل مرور و بررسی به عنوان یک یادآورنده باشد و همچنین نیاز نباشد که آنها را در ذهنشان انبار کنند.

وقتی که فهرست کارهایی را تهیه کردید که باید انجام شوند، بیشتر کارشناسان توصیه می کنند که تنها اقلام روزمره را مرور نکنید بلکه هر چیزی را که امروز دارای بالاترین اولویت بوده، عدم توجه به آن ممکن است باعث عدم انجام آن شود، مرور و بررسی کنید. به علاوه آلان لاکین^۵ پیشنهاد می کند که از روشی که او آن را روش ABC می نامد، استفاده کنید: تخصیص A به یک مورد بسیار با اولویت، B به یک مورد با اولویت متوسط و C به موارد با اولویتهای پایین. برای

1. personal digital assistant
2. David Allen
3. *Getting Things Done*
4. collection
5. Alan Lakein

استفاده مؤثر از سیستم ABC باید مطمئن شوید که هم اهداف کوتاه‌مدت و هم اهداف بلندمدت زندگی‌تان را در نظر گرفته‌اید. مهم‌تر اینکه، همواره از Aها شروع کنید، نه Cها حتی موقعی که وقت آزاد بسیار کمی دارید. اساس مدیریت زمان مؤثر هدایت تلاش‌ها به اولویتهای بالاتر است. گفتن این مسئله آسان ولی عمل به آن مشکل است.

سؤال کنید «اقدام بعدی چیست»؟

مهم‌ترین سؤال از فهرست کارهایی که باید انجام شوند این است که: اقدام بعدی چیست؟ آیا بررسی این گام یکی از قوی‌ترین روشهای مدیریت زمان مؤثر است؟ بسیاری از افراد فکر می‌کنند که گام بعدی را زمانی که آن را می‌نویسند یا یادداشت می‌کنند، مثلاً نوشتن «برگزاری جلسه»، تعیین کرده‌اند. اما در این مورد «برگزاری جلسه» گام بعدی نیست، زیرا این نوشتن رفتار فیزیکی را تشریح نمی‌کند. اولین گام واقعاً برای برگزاری یک جلسه چیست؟ تماس تلفنی یا فرستادن نامه الکترونیکی می‌تواند باشد، ولی برای چه کسانی؟ تصمیم بگیرید. اگر تصمیم نگیرید، به راحتی تصمیم را به تأخیر انداخته‌اید و در فرایند کاری خود عدم کارایی را ایجاد کرده‌اید، زیرا مجبور خواهید بود که این موضوع را بازنگری کنید و انجام آن بر دوش شما خواهد بود. اقدام بعدی در واقع فعالیت فیزیکی ملموسی است که در حرکت به سمت انجام و تکمیل کار باید صورت گیرد. این تنها فهرست کردن یک مورد یا نیاز نیست، بلکه به طور خاص گام عملی بعدی است.

خود و زمان مورد استفاده خود را بشناسید

هم‌راستا با بخش فوق در مورد خود آگاهی، یک اصل تقریباً در هر بحث مدیریت زمان مؤثر وجود دارد و آن این است که شما باید خود و سبک‌تان را بشناسید. علی‌رغم اینکه ما توصیه نمی‌کنیم لحظه‌لحظه و قوتان را کنترل کنید، ثبت و چگونگی صرف زمان در بعضی از مواقع تمرینی مفید است. یکی از راهبردهای

خوب، ثبت گزینشی زمان و پیگیری موارد ویژه‌ای است که احساس می‌کنید مقادیر زیادی از زمان شما را مصرف می‌کنند.

هر کدام از ما هم زمان درجه یک^۱ داخلی و هم زمان درجه یک خارجی داریم. زمان درجه یک داخلی زمانی از روز است که نوعاً بهترین کارایی را داریم؛ مثلاً، صبح، بعدازظهر یا عصر. زمان درجه یک خارجی بهترین زمان برای همراهی با دیگران است یعنی افرادی که شما باید در محل کار، خانه یا کلاس درس با آنها تعامل داشته باشید.

زمان درجه یک داخلی زمانی است که شما بیشترین تمرکز را دارید. اگر مجبور باشید که دو ساعت از روز را انتخاب کنید، کدام ساعات را انتخاب می‌کنید؟ دو ساعتی که انتخاب می‌کنید شاید زمان درجه یک داخلی‌تان باشد و هدف‌تان باید ذخیره همه زمان درجه یک‌تان برای طرحهایی با بالاترین اولویت باشد.

جالب آنکه مطالعات نشان داده است که بیشتر کارکنان دو ساعت اول کار را به عنوان زمان درجه یک کارشان انتخاب می‌کنند. با این حال، این معمولاً زمانی است که آنها برای خواندن روزنامه، پاسخ به نامه‌های روزانه، پاسخ به نامه‌های بی‌جواب دیروز و صحبت با کارکنان و همراهانشان صرف می‌کنند. لذا بهتر است که این امور را در زمانهایی که درجه یک نیستند، انجام دهیم.

مبارزه با تعلل و مسامحه

تعلل و مسامحه دلیل اصلی ناکامی کسانی است که سعی دارند هم به اهداف کوتاه‌مدت و هم به اهداف بلندمدت برسند. تعلل و مسامحه موقعیتی شبیه این است که شما وظیفه مهم A را مکتوب و اولویت‌بندی کنید، ولی به نظر نمی‌رسد که آن را شروع کرده باشید. در عوض، ممکن است برای اجتناب از تمرکز روی وظیفه A، دسته‌ای از وظایف با اولویت C را انجام دهید (مثلاً: تنظیم میز کار، بررسی کردن مکاتبات یا خواندن روزنامه).

یک راهبرد برای برخورد با این سناریو چیزی است که آلان لاکین آن را

1. prime time

اصطلاحاً روش پنیر سوئیسی می‌نامد. این کارهای جزئی مانند حفره‌هایی است که در پنیر سوئیسی وجود دارد. لاکین این حفره‌ها را وظایف آنی یا لحظه‌ای می‌نامد. یک وظیفه آنی، پنج دقیقه یا کمتر از زمانتان را نیاز دارد و حفره‌هایی را در وظایف با اولویت بالای شما ایجاد می‌کند. بنابراین ده دقیقه قبل از ترک کلاس وقت برای انجام دو وظیفه آنی دارید، برای تشخیص این وظایف آنی می‌توانید: ابتدا فهرستی از وظایف آنی ممکن را تهیه کنید و سپس آنها را اولویت‌بندی کنید. تنها قاعده ایجاد وظایف آنی، این است که این وظایف به سادگی و به سرعت می‌توانند شروع شوند و در بعضی موارد به غرق شدن شما در طرح با اولویت A مربوط می‌شوند. شاید جالب‌ترین نکته در مورد روش پنیر سوئیسی این است که این روش واقعاً اهمیت نمی‌دهد که سرانجام چه وظایف آنی را انتخاب می‌کنید. اینکه چقدر انجام یک وظیفه آنی خاص به انجام طرح A کمک می‌کند از انجام هر کاری در مورد طرح کم‌اهمیت‌تر است. هر چیزی که شما انتخاب کنید حداقل این است که شروعی داشته‌اید.

قاعده دو دقیقه

یکی از آداب و سنن مشترک همه خانواده‌ها در مورد خردسالان «قاعده پنج ثانیه»^۱ است. قاعده پنج ثانیه دربرگیرنده این است که اگر بخشی از غذا به طور تصادفی زمین بیفتد هنوز قابل خوردن است به شرطی که کمتر از پنج ثانیه روی زمین باشد. قاعده پنج ثانیه واقعاً غیرمنطقی است، اما قاعده دو دقیقه رویکردی منطقی و عملی برای مدیریت زمان است. قاعده دو دقیقه بیان می‌کند که هر تقاضای زمانی که کمتر از دو دقیقه باشد همین الان باید انجام شود. این منطقی است که دسته‌بندی چنین تقاضایی از انجام فوری آنها بیشتر وقت می‌گیرد، لذا به سادگی آن را فوراً انجام خواهیم داد؛ به عبارت دیگر، این درست عین کارایی است. اگر این کاری که باید انجام شود مهم نباشد، آن را کنار بگذارید. عادت کردن به قاعده دو دقیقه ابزار جادویی برای اجتناب شما از تعلل و مسامحه می‌تواند باشد. اگر قصد دارید برای همیشه این کار را انجام دهید این روش را امتحان کنید.

فصل دوم

ارتباطات

هدفهای یادگیری

در پایان این فصل از شما انتظار می‌رود:

۱. بتوانید پیام جذابی عرضه کنید که، ضمن انتقال مفهوم ذهنی، نظر مخالف را هم جذب کند.
۲. سخنرانیهای مؤثری را با به کارگیری راهبرد، ساختار، پشتیبانی، سبک تناسب و عوامل تکمیل کننده ایراد کنید.
۳. در موقعیتهای گوناگون، رسانه مناسبی را برای ارتباطات انتخاب کنید.
۴. خواسته‌هایتان را با استفاده از جمله‌های واضح و روشن قاطعانه ابلاغ کنید.
۵. چستی و چگونگی ایجاد ارتباط در شرایط بحرانی را بشناسید.
۶. برای دستیابی به درک مشترک، از گوش کردن مؤثر استفاده کنید.

مقدمه

ابراهام لینکلن^۱ را معمولاً مخالفانش، که در بحث با او شکست می‌خوردند، به دلیل فقدان سبکی پیچیده در گفتگو و نوشتن انتقاد می‌کردند. «سخنرانی بی‌تکلف و قاطع» اما او می‌توانست همیشه ارتباط برقرار کند! به این دلیل که به افراد گوش می‌کرد، آنها را درک می‌کرد و از کلمات ساده و واضح برای رساندن مفهوم استفاده می‌کرد. او برای بیان نظر گاه‌هایش داستانهای تعریف می‌کرد که افراد را

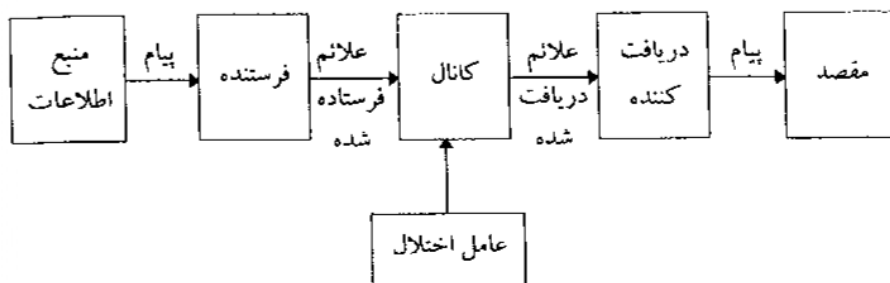
1. Abraham Lincoln

برای موافقت با آنها تحریک و تقویت می‌کرد.

همه ما برای داشتن افسونی که باعث می‌شد آقای لینکلن افراد را جذب کند و برانگیزاند باید بسیار خوش‌شانس باشیم. با این حال، بدون توجه به سطح جذبه یا جذابیت فردی، برقراری ارتباط روشن و متقاعدکننده مهارتی است که هر فردی می‌تواند یاد گیرد و از آن استفاده کند. در واقع مهارت‌های ارتباطی برای موفقیت در سازمان‌های امروزی ضروری است. کسانی به مدیران و رهبران موفق تبدیل می‌شوند که بتوانند نظرها، عقاید و احساساتشان را به خوبی به دیگران منتقل کنند.

به طور ساده می‌توان گفت که ارتباطات برای موفقیت مدیریتی اهمیت دارد. افرادی که می‌توانند به خوبی ارتباط برقرار کنند، اغلب سریع‌تر ارتقا پیدا می‌کنند و فرصت‌های شغلی بهتر و بیشتری را به دست می‌آورند نسبت به آنهایی که مهارت‌های ارتباطی قوی ندارند. این بدان دلیل است که این افراد با برقراری ارتباط مناسب باعث القای اعتماد در دیگران می‌شوند و این ادراک را در دیگران به وجود می‌آورند که عقاید معتبرتری دارند نسبت به افرادی که مهارت‌های ارتباطی ضعیف‌تری دارند، خواه عقاید آنها واقعاً بهتر باشد یا نباشد. مطالعات نشان می‌دهند که افرادی که در صحبت کردن مهارت دارند و از زبان و دستور زبان صحیح استفاده می‌کنند، با اعتماد به نفس صحبت می‌کنند و عقایدشان را به طور واضح و متقاعدکننده‌ای مطرح می‌کنند و در کسب و کار خود موفق‌تر از افرادی‌اند که به این شکل عمل نمی‌کنند.

ارتباطات چیست؟ شکل ۱-۲ مدل سنتی فرایند ارتباطات را نشان می‌دهد. در حالی که یک مدل از فرایند می‌بایست شفاف و ساده باشد، مدل مفید از فرایند ارتباطات مدلی است که در آن تأکید شود که ناکامیها و موفقیت ارتباطات چندبعدی است (نه فقط یک عامل یا حادثه) بنابراین به روابط متعددی در یک زنجیره بستگی دارد. برای مثال، پیام‌رسانی از یک منبع به دلایلی چون نقص در پیام، خطای انتقال، اختلال در سیستم یا ادراک انتخابی دریافت‌کننده پیام، نمی‌تواند همان چیزی باشد که فرستنده ارسال کرده است. این مدل نقطه شروع خوبی برای طراحی راهبرد ارتباطات یا شناسایی عوامل خاص شکست ارتباطات می‌تواند باشد.



شکل ۱-۲ مدل فرایند ارتباطات

شاید عمده‌ترین ویژگی تعریف ارتباطات، تسهیم اطلاعات با سایر افراد باشد. ما به سرپرستان می‌گوییم که پیشرفت یک طرح چگونه است، به شریک زندگی‌مان مسائل مهم روز کاری‌مان را تعریف می‌کنیم یا به یک تأمین‌کننده شرکت وجود مشکل و نقص در محصول‌شان را می‌گوییم. با این حال به اشتراک‌گذاری اطلاعات به‌تنهایی کافی نیست. ارتباطات مؤثر نیازمند رسیدن افراد به درک مشترک^۱ است. این موضوع، بخش پیچیده مسئله ارتباطات است و البته به این معنی نیست که افراد باید موافق باشند یا لزوماً دیدگاه‌های مشترک داشته باشند. برای کارایی ارتباطات، شنونده باید بفهمد که چه چیزی گفته می‌شود و اطلاعات را به شیوه‌ای مشابه فردی که پیام اصلی را فرستاده تعبیر و تفسیر کند.

ارتباطات در بخش مهارت‌های اساسی یا فردی این کتاب قرار گرفته است، زیرا تقریباً روی هر بخشی از رفتار مدیریت تأثیرگذار است. ایجاد انگیزه، بازخور، کار گروهی، مذاکره یا رهبری تغییرات همه نیازمند مهارت‌های ارتباطی مؤثرند. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که رابطه مثبت قوی‌ای بین توانایی ارتباطات یک رهبر و نوآوری کارکنان وجود دارد. یعنی، هرچه یک مدیر با کارکنان بیشتر ارتباط داشته باشد، به احتمال زیادی این افراد نظرهای خلاق و جدیدی برای کمک به سازمان عرضه می‌کنند. به طور خلاصه، برای اینکه مدیر مؤثری باشید باید بتوانید به طور مؤثر ارتباط برقرار کنید.

در این فصل، درباره مهارت‌های ارتباطی کلیدی از دیدگاه فرستنده و گیرنده

1. common understanding

بحث می‌کنیم. چگونه پیام متقاعدکننده‌ای را تهیه و ارسال می‌کنید؟ عناصر سخنرانی موفق کدام‌اند؟ چگونه به درخواستها و تقاضاها در موقعیتهای بحرانی، به طور متقاعدکننده پاسخ می‌گویید؟ چگونه فعالانه گوش می‌کنید و بر موانع و دامهای ادراکی پیام غلبه می‌کنید؟

مانند بسیاری از مهارت‌های مدیریتی، در ارتباطات نیز بعضی خرافه‌ها و ادراکات نادرست وجود دارد. در جدول ۱-۲ بعضی از آنها را می‌بینید.

جدول ۱-۲ باورهای نادرست در مورد ارتباطات

اگر مدارک یا شواهد قوی داشته باشید، هر کسی متقاعد خواهد شد. بسیاری از وکلا آرزو می‌کردند که این واقعیت داشته باشد، اما آنها به سرعت تشخیص می‌دهند که افراد تنها با مدارک و شواهد تحریک نمی‌شوند، بلکه عرضه‌کننده و چگونگی عرضه نیز در تحریک افراد نقش دارد. به علاوه یک داستان یا مثل خوب اغلب می‌تواند به تنهایی از مدارک متعدد مستدل و محکم، مؤثرتر باشد.

مفهوم کلمات همان معنی لفظی آنهاست. من عاشق نان برشته فرانسوی‌ام. من عاشق همسرم نیز هستم. مشخص است که کلمات در این جملات، معانی مختلفی را دربر دارند. چالش اولیه ارتباطات، اطمینان از درک متقابل است. کلماتی که برای شما یک معنی را دارند، ممکن است برای شنونده شما معانی دیگری داشته باشند.

ارائه به صورت پاورپوینت همواره بهترین شیوه متقاعد کردن است. اسلایدهای تصویری پیوستگی و ساختاری را برای پیام به وجود می‌آورند که به سادگی تغییرپذیر است و می‌تواند نشان‌دهنده خلاقیت باشد. با این حال، با استفاده گسترده کنونی از تصاویر و اسلایدها، بسیاری از آنها دارای اطلاعات بی‌ارزش یک‌طرفه است که بسیار غیرمنعطف و خشک بوده، ارتباط بسیار کمی با نیازهای مخاطبان دارند. قبل از انتخاب تصاویر رایانه‌ای، از اینکه این ابزار بهترین ابزار برای رسیدن به اهداف است، اطمینان حاصل کنید.

ارتباطات قاطع یعنی واکنش پرخاش جویانه و متهورانه. ارتباطات قاطع، پرخاش‌گرانه و خصمانه نیست. وقتی قاطع‌اید، بدون آزار و تحقیر دیگران نیز می‌توانید بر نظر خود (با دیگران) پافشاری کنید.

شنیدن، فعالیتی منفعلانه است. شنیدن فعالیتی منفعلانه است ولی تحقیقات نشان می‌دهد که در گوش کردن به بیشتر چیزهایی که می‌شنویم ناموفقیم. گوش کردن مؤثر، کار سختی است و یک مهارت فعالانه است نه منفعلانه.

ایجاد پیامهای متقاعدکننده

تجزیه و تحلیل مخاطبان

اولین اصل ارتباط مؤثر تحلیل مخاطبان است. مخاطبان شما بیشتر در مورد چه چیز دقت دارند؟ شما در مورد افرادی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنید چه چیزی می‌توانید یاد بگیرید؟ چه نوع اهداف و مقاصدی را آنها باید داشته باشند؟ کلید متقاعد کردن افراد، گفتگو با آنهاست. البته آنها ممکن است مایل به گوش کردن به موضوعات و مسائل شما نباشند. مخاطبان شما بیشتر در مورد موضوعاتی متقاعد می‌شوند که به طور مستقیم روی آنها تأثیر دارند. بنابراین ممکن است مجبور باشید بدون توجه به موقعیت و محدودیت زمان، مخاطباتان را تجزیه و تحلیل کنید. تحلیل مخاطبان با سؤال از آنها در مورد انتظارات و خواسته‌هایشان از شما در شروع یک سخنرانی، می‌تواند مفید باشد. در تجزیه و تحلیل مخاطبان، درس اساسی این است که خواسته‌های شما باید با ارزشها و اعتقادات مخاطبان هماهنگ و متناسب باشد.

افراد در هماهنگ کردن نگرشها و رفتارهایشان با افراد دیگر بر مبنای سه دلیل عمده متقاعد می‌شوند. اولین بار ارسطو این سه دلیل متقاعد شدن را که از زمان یونان باستان تا امروز تغییرات اندکی داشته است بیان کرد. اول اینکه، ما با اعتبار شخصی یا صفات و شخصیت^۱ سخنران، متقاعد می‌شویم. دوم اینکه در یک پیام، ما به خواسته‌های عاطفی یا احساسی^۲ پاسخ می‌دهیم. در آخر ما در جهت گفتمان منطقی یا فلسفه عقلی^۳ که یک موقعیت را حمایت می‌کند، برانگیخته می‌شویم.

صفات و شخصیت فرد: اعتبار فردی

بعضی مواقع به سادگی چیزی را که افراد می‌گویند می‌پذیریم زیرا معتقدیم که آنها چیزی را که می‌گویند باور دارند. یونانیها این را به اصطلاح صفات و شخصیت انسان می‌گویند و شما ممکن است آن را به عنوان اعتقاد به شخصیت اخلاقی و

1. ethos

2. pathos

3. logos

حرفه‌ای افراد یا اعتقاد به این تعبیر کنید که فرد سخنران ارزشهای شما را سهیم می‌شود. وقتی بر مهارت استادان تکیه می‌کنید یا اینکه اعتقاد دارید که دوستان خیر و صلاح شما را می‌خواهد، به این نوع متقاعد کردن واکنش نشان می‌دهید. مبنای این متقاعدسازی، اعتبار فردی است. اگر تاکنون برای شما سؤال بوده که چرا کسب شهرت موثق مهم است، حال جواب آن را می‌دانید: به این دلیل که شما نوعی شخصیت دارید که بیان‌کننده صفات و ویژگیهای شماست. در واقع تحقیقات نشان می‌دهد که هرچه درخواستهای شما بیشتر به سعی و توجه دیگران نیاز داشته باشد، اعتبار فردی شما بیشتر و بیشتر مهم می‌شود.

تحقیقات انجام‌شده به شیوه‌های خاصی پی برده‌اند که به وسیله آنها می‌توان صفات و شخصیت انسانی خود را برای مخاطبان افزایش داد. اول اینکه، اگر به مخاطبان ثابت شود که شما آنها را درک می‌کنید، پیام شما را دلبزتر می‌دانند. یعنی اینکه ویژگیها و صفات انسانی خود را می‌توانید توسعه دهید با تأکید روی مواردی که به باورهای مخاطبان شبیه است. مطالعات نشان می‌دهد که افراد نسبت به کسانی واکنش مثبتی دارند که از لحاظ سنی، سیاسی و ... مشابه آنها هستند، البته برای شما ضرورتی ندارد که این ویژگیها را با مخاطبانان در میان بگذارید. طی یک گفتگوی کوتاه، اغلب می‌توانید به وجه اشتراکاتی با مخاطبانان پی ببرید. مثلاً ورزشهای مورد علاقه، بزرگ شدن در یک محله یا حتی علاقه‌مندی به یک سبک موسیقی. مسئله مهم یافتن یک پیوند و تقویت آن در آغاز ایجاد ارتباط است تا اینکه به افراد یادآوری شود که بعضی از اعتبارات از تشابه به آنها ناشی می‌شود.

راه دیگر ارتقای ویژگیها و شخصیت‌های انسانی، این است که قدرت و تخصص خود را ثابت کنید. تحقیقات زیادی این موضوع را تأیید کرده‌اند که افراد نسبت به مدارکی که از طرف افراد متخصص ارائه می‌شوند اعتقاد داشته، آنها را قبول دارند. افراد به تخصصهای دیگران در موضوعاتی احترام می‌گذارند که خودشان در مورد آنها سابقه و دانش کافی برای تصمیم‌گیری ندارند یا مواردی که تجزیه و تحلیل آنها برایشان پیچیده است. برای برخورداری از مزایای تخصص، باید

مطمئن شوید که در یک زمینه یا موضوع متخصص اید. افراد به سادگی شما را به عنوان یک متخصص نمی‌شناسند زیرا، شما فردی هستید که برای صحبت کردن درباره موضوعی خاص انتخاب شده‌اید، بنابراین باید گام اضافی را برای اثبات دانش و مهارت‌های خود بردارید. لازم نیست به دنبال گواهینامه‌ها و دیپلم‌های متعدد در جاهای مختلف باشید، بلکه می‌توانید در مورد نقش خود در حل مسائل پیشین صحبت کنید یا در مورد تحقیقاتی توضیح دهید که شما آن را انجام داده‌اید و به نتایج مطلوب ختم شده است. این آشکارسازیهای فردی باید در ابتدای سخنرانی انجام شود، زیرا مخاطبان با این کار راضی می‌شوند که به پیشنهادات نهایی شما گوش دهند.

به طور مختصر، صفات و ویژگیهای انسانی به روابط و تخصص خلاصه می‌شود. تخصص شامل دانش و سابقه داشتن در قضاوت مناسب است. روابط ناشی از اثبات این است که شما برای گوش دادن و انجام خوب امور مورد علاقه دیگران، قابل اعتمادید. علی‌رغم اینکه این مسئله نسبتاً مشخص به نظر می‌رسد، ولی تحقیقات نشان داده است که بیشتر سخنرانان اعتبار خودشان را زیاد برآورد می‌کنند. در نتیجه، بسیاری از سخنرانان راهبردهای مشخص را برای ایجاد صفات و شخصیت انسانی مدنظر قرار نمی‌دهند.

نکته پایانی: وقتی مخاطبان هیچ پیش‌زمینه و آگاهی از شهرت شما و خود شما ندارند، احتمالاً اعتبارتان را بر اساس کیفیت سخنرانی تعیین می‌کنند. همچنین آنها از علایم و نشانه‌هایی مانند نحوه پوشش ظاهری شما، میزان اعتماد به نفس شما، میزان حرفه‌ای بودن یا وسائل کمک بصری شما (به صورت تصویری و ...) نیز استفاده می‌کنند. برای اطمینان از اینکه شما بالاترین اعتبار ممکن را دارید باید تعیین کنید که آیا سخنرانی شما گویای تخصصتان است یا خیر؟

عوامل احساس برانگیز: برانگیختن احساسات دیگران

خواسته‌های متقاعدکننده‌ای که ریشه در عمیق‌ترین احساسات قلبی شما داشته، شما

را به خنده واداشته و حتی ممکن است باعث ایجاد ترس در شما شود از عوامل احساس برانگیز استفاده می‌کنند. این شکل از متقاعدسازی هنگامی بیشترین اثربخشی را دارد که سخنرانان از مثالها و داستانهایی استفاده کنند که ارتباط زیادی با مخاطبان دارد. برای مثال، روبرت کیالدینی^۱، استاد روان‌شناسی دانشگاه آریزونا^۲ امریکا روشهای چندگانه‌ای را نام برده است که سخنرانان می‌توانند هنگامی از آنها استفاده کنند که سعی در برانگیختن مخاطبان‌شان دارند. دو مورد از این روشها عبارت‌اند از: استفاده از انصاف و عدالت^۳ و داستان‌گویی^۴.

روش اول انصاف و عدالت است. این روش بر گرایش کلی انسان به رفتار با دیگران به شیوه‌ای تکیه می‌کند که آنها خودشان با دیگران رفتار می‌کنند. این روش غیرارادی و ناخودآگاه عمل می‌کند. به این مثال توجه کنید: ما به دیگران لبخند می‌زنیم وقتی که آنها نیز به ما لبخند می‌زنند؛ اگر کسی در را برای ما نگه دارد، بار بعدی ما در را برای او نگه می‌داریم؛ یا اگر کسی به ما هدیه بدهد، ما نیز سعی می‌کنیم در عوض به او هدیه بدهیم. یک مثال کلاسیک از این رفتار به یکی از خدایان هندوها به نام هاری کریشنا^۴ برمی‌گردد. برای سالهای متمادی، اعضای این فرقه اطراف و درون فرودگاهها گدایی می‌کردند، ولی درآمد خیلی محدودی داشتند. آنها از راهبرد عرضه گل‌های کاغذی دست‌ساز به مردم قبل از گدایی از آنها استفاده کردند. با این کار نرخ دادن پول و کمک به آنها به طور چشمگیری افزایش یافت. موفقیت این شیوه عمدتاً به این دلیل بود که مردم احساس می‌کردند که در ازای گل‌های کاغذی اهدایی، باید چیزی به این افراد بدهند.

برای استفاده از این اصل به سود خود باید به خاطر داشته باشید که افراد با شما به گونه‌ای رفتار خواهند کرد که شما با آنها رفتار می‌کنید. قابلیت اعتماد، همکاری، خوش اخلاقی و علاقه‌مندی نسبت به افراد آنها را ترغیب و تشویق می‌کند

1. Robert Cialdini

2. fairness

3. storytelling

۴. Hari Krishnas، (مظهر خدای دوم هندوها).

که به طور مشابه با شما رفتار کنند.

روش دیگر داستان‌سرایی است که یکی از شیوه‌های ارتباطی قدیمی و بسیار قوی است. تحقیقات نشان می‌دهد که داستانها از استدلالهای منطقی، آمار و ارقام و حقایق متقاعدکننده‌ترند. یک داستان خوب می‌تواند تقریباً هر مفهوم کسب‌وکاری مانند خدمت به مشتری، فرهنگ، کارگروهی، تصمیم‌گیری یا رهبری را تشریح کند. داستانها اطلاعات را برای شنونده مرتبط و «غنی‌تر» می‌سازند. همین‌طور که افراد به پایان داستان می‌رسند خودشان را می‌توانند در داستان ببینند و از نظر عاطفی تحریک و تقویت شوند. وقتی که شنوندگان شروع به سؤال از خودشان می‌کنند که «من چه کسی را مثل او می‌شناسم» یا «چه موقع چیزی شبیه به این برای من اتفاق خواهد افتاد»، زمانی است که آنها مجذوب شما شده‌اند.

فلسفه عقلی: استفاده از شواهد

فلسفه عقلی، استدلالی منطقی است که سخنرانان مطرح می‌کنند و می‌تواند متقاعدکننده باشد. این حقایق، نمودارها و ابزارهای مشابه به شنونده کمک می‌کند تا باور کند که سخنران تلاش دارد، گزینه‌ای منطقی ارائه دهد. شما به عنوان یک سخنران، دو وظیفه دارید: اول اینکه استدلالهای واقعاً منطقی را در حمایت از جایگاهتان عرضه کنید و دوم اینکه مدارکی را جهت تأیید صحت ادعاهایتان بیابید. ما در اینجا درباره هر یک از این موارد به ترتیب بحث می‌کنیم.

درحالی که ممکن است با شیوه‌های استدلال از لحاظ اسم آشنایی نداشته باشیم ولی بیشتر ما به طور شهودی با دو نوع اصلی استدلال آشنایی داریم. استدلال قیاسی^۱ که از کل به جزء می‌رسد و استدلال استقرایی^۲ که از بحث در مورد جزئیات به کلیات می‌رسد. برای استدلالهای قیاسی ادعایی را مطرح می‌کنیم و سپس مدارکی را برای صحت آن ادعا ارائه می‌کنیم. برای استدلالهای استقرایی مدارکی ارائه می‌کنیم و سپس نتایجی را از آنها استخراج می‌کنیم. روش قیاسی متکی بر

1. deductive

2. inductive

مقدمه کبری^۱ است که در بین اندیشمندان بسیار مورد قبول است (مثلاً محیط کار عاری از خشونت خوب است). این مقدمه با یک صغری^۲ دنبال می‌شود که مقدمه‌ای مجزاتر بوده و به طور منطقی به مقدمه کبری مرتبط می‌شود. (مثلاً باید برای تضمین عدم خشونت در محیط کار، این مسئله را به کارکنان آموزش دهیم). در مقابل سخنرانانی که از روش استقرا استفاده می‌کنند، مدارک و شواهد را کنار هم قرار می‌دهند و سپس تلاش می‌کنند تا ساده‌ترین توضیح و نتیجه‌گیری را از این مدارک بیابند. این رویکرد رشته‌ای از مشکلات را کنار هم قرار می‌دهد و سپس راه‌حلی کلی ارائه می‌دهد (مثلاً اعتراضها به آزار و اذیت و خشونت‌های موجود را در شرکت فهرست می‌کند) و راه‌حلی را مطرح می‌کند (ما باید آموزشهای متنوعی را برای تضمین عدم خشونت در محیط کار انجام دهیم). هر یک از این دو رویکرد تنها زمانی مفید است که مخاطب، هر بخش از استدلال را بپذیرد.

علاوه بر این دو راهبرد پایه‌ای منطقی (قیاس و استقرا) از شیوه‌های استدلال منطقی و مناسب دیگری نیز می‌توان استفاده کرد. شما احتمالاً اکثر این شیوه‌ها را استفاده می‌کنید اما به آنها به عنوان راهبردهای فلسفه عقلی توجه نمی‌کنید. شما می‌توانید از طریق هویت مشترک نیز افراد را متقاعد کنید، با بیان اینکه مثلاً یک اقدام با ارزشهای آنها سازگار است. راهبرد دیگر استدلال با عنوان رابطه علی و معلولی^۳ است. در این استدلال، شما مسئله‌ای را بیان می‌کنید و به جای گزارش راه‌حل مستقیم مانند استدلال استقرایی، به عامل ریشه‌ای آن مسئله نگاه می‌کنید و برای حل مشکلات ناشی از آن عامل تلاش می‌کنید.

با وجود این، همه این راهبردها نیازمند شواهدی‌اند. در اکثر سازمانها، مدارک و شواهد در دسترس عبارت‌اند از:

۱. آمار. حقایق و اشکالی هستند که بیشترین کاربرد را به عنوان شواهد در سخنرانیهای کسب و کار دارند. با توجه به ماهیت انتفاعی بیشتر کسب و کارها تصمیمات بر اساس فعالیتهایی گرفته می‌شوند که احتمالاً روی خطوط پایین شرکت

1. major premise
2. minor
3. cause and effect

تأثیر می‌گذارند. مهم‌ترین ملاحظات هنگام استفاده از داده‌ها، صحت اطلاعات و مربوط بودن آنهاست.

۲. درخواست کمک از مدیران. این درخواست در صورتی مفید است که مدیران به افراد مسئول، اختیاراتی را تفویض کنند. مدیر ایمنی شرکتی را در نظر بگیرید: او اعتقاد دارد که از قوانین مدیریت بهداشت و ایمنی کنونی سازمان، تخطی می‌شود. برای متقاعدسازی موفقیت‌آمیز، باید توضیح دهد که چگونه توصیه‌هایش برای شرکت مناسب است و اینکه چرا این فعالیت متناسب با هدف کلان موفقیت سازمانی است.

به خاطر داشته باشید که شما قصد ندارید که مخاطبانان را غرق در مدارک و مستندات کنید. علی‌رغم اینکه این مسئله مهم است، ولی مدارک و مستندات، تنها جزئی از یک پیام موفقیت‌آمیز است. چیزی که مخاطب از سخنران انتظار دارد، ملاحظه و احتیاط^۱ است، یعنی خرد عملی برای انتخاب مناسب در زمان مناسب. شما با اثبات تسلط خود روی موضوع، می‌توانید ملاحظه و احتیاط را نشان دهید اما با اثبات خود به عنوان باهوش‌ترین و باسوادترین فرد در محل کار نمی‌توانید این کار را انجام دهید.

سؤال متداول در مورد این سه رویکرد این است که کدام رویکرد بین منطق عقل، عوامل برانگیزاننده عواطف و صفات و شخصیت انسانی مهم‌تر است. جواب این سؤال دو بخشی است: (۱) این بستگی به مخاطبان دارد - بنابراین مخاطبانان را تحلیل کنید و نوع درخواستهایی را که احتمالاً آنها را متقاعد می‌سازند شناسایی کنید و (۲) از آنجا که همه این سه عنصر پتانسیل متقاعدکنندگی دارند، هدف یک راهبرد خوب، همواره استفاده از همه این عناصر به عنوان بخشی از پیام است. البته استفاده از هر سه آنها همیشه مناسب و امکان‌پذیر نیست، ولی قطعاً نقطه شروع خوبی برای برنامه‌ریزی خواسته‌های متقاعدکننده است.

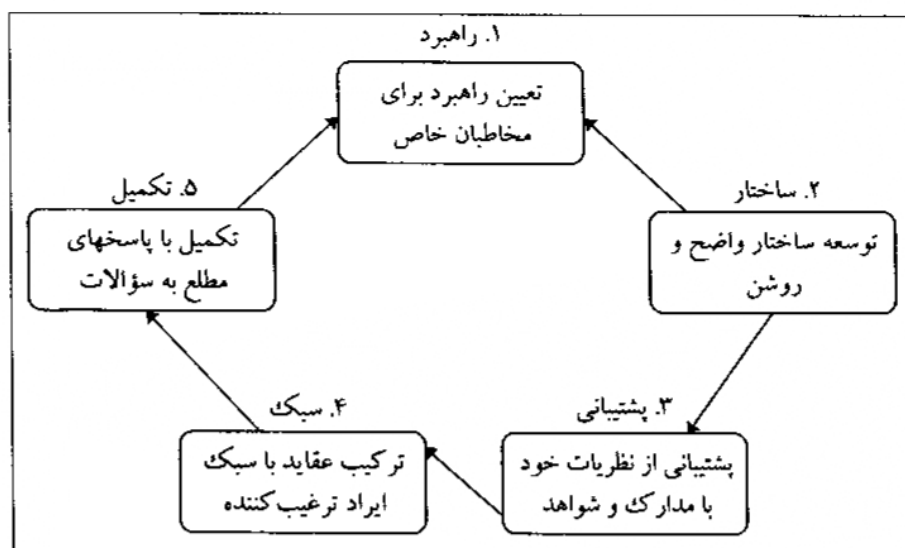
تحقیقات نشان می‌دهد که شنوندگان، اطلاعات را در دو سطح متوجه می‌شوند. یکی از آنها خود پیام است که افراد به دقت محتوای آن را برای تعیین

1. prudence

اینکه آیا با آنچه گفته می‌شود موافق‌اند یا مخالف، موشکافی می‌کنند. با این حال این کار، تلاش ذهنی زیادی را می‌طلبد و افراد اغلب انرژی را صرف این نوع پردازش نمی‌کنند، بلکه آنها به خودشان اجازه می‌دهند که به وسیله چیزهایی متقاعد شوند که به اصل پیام هم مربوط نمی‌شود. این گونه چیزها می‌تواند شامل جذابیت گوینده، عمق پیام یا تعداد مباحث عرضه شده باشد. واقعیت این است که پیام خوب علاوه بر قوی بودن باید دارای «جزئیاتی» چون نحوه ایراد، اعتبار سخنان و ابزارهای کمک بصری منظم نیز باشد. با شناخت این موضوع، در مرحله بعد روی نحوه و سبک سخنرانی‌های مؤثر تمرکز می‌کنیم.

رساندن پیام‌های قدرتمند

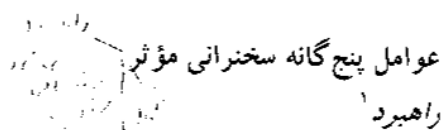
یک فرایند پنج مرحله‌ای می‌تواند شما را برای آماده کردن سخنرانی متقاعدکننده‌ای کمک کند. این پنج گام به ۵s معروف‌اند که در شکل ۲-۲ نشان داده شده است.



شکل ۲-۲ پنج گام برای ایراد سخنرانی متقاعدکننده

۱. ۵s حروف اول کلمات انگلیسی strategy و support، structure، style، supplement است (م).

این‌ها متوالی است و هر مرحله بر اساس مرحله قبل بنا می‌شود. مهم‌ترین عامل برای ارتباطات متقاعدکننده، برنامه‌ریزی خوب است. بنابراین، همان‌گونه که در ادامه خواهید دید سه گام اول، آمادگی برای ایراد سخنرانی را دربر می‌گیرد، در حالی که مراحل چهارم و پنجم روی خود ایراد تمرکز دارند. در ادامه درباره هر یک از این گامها به طور مفصل بحث و بررسی می‌کنیم.



به این سناریو توجه کنید. برای شرکت در یک مراسم اجتماعی در پایان هفته جاری به ۵۰ دلار نیاز دارید و برای تأمین این پول دو منبع دارید: والدین و دوستان. هر دو طرف این پول را دارند ولی باید برای دادن پول به شما متقاعد شوند. چه کار خواهید کرد؟

اگر متقاعدکننده خوبی باشید احتمالاً برای متقاعد کردن آنها از راهبردی مشابه استفاده نخواهید کرد. به جای آن ممکن است برای ایجاد پیام متقاعدکننده برای والدین، روی اثرات فردی مثبت و رشد اجتماعی ناشی از این تصمیم تأکید کنید. از طرف دیگر، ممکن است برای درخواست این پول از دوستان روی تجارب مشترکتان تمرکز کنید. شما راهبردها و استدلالهای مختلفی را انتخاب می‌کنید، زیرا هر کدام از این مخاطبان را به خوبی می‌شناسید و از نوع پیامهایی که آنها را تحریک می‌کند، آگاهی دارید. به طور مشابه، شما حتی ممکن است از زبان و سبکهای گفتار مختلف هنگام تعامل با دوستان یا صحبت با والدینتان استفاده کنید.

هم‌راستا با بحث قبلی در مورد تحلیل مخاطبان و عناصر متقاعدسازی، برای تعیین راهبرد باید به سؤالات زیر توجه کرد:

• مخاطب من چه کسی است؟ هر اطلاعاتی را در مورد فرد یا افرادی که باید

به سخنرانی شما توجه کنند، جمع‌آوری کنید. آنها به چه چیزهایی دقت دارند؟ چه تجارب مشترکی دارند که شما می‌توانید از آنها استفاده کنید؟ چه چیزی برای آنها مهم است و چه چیزی مهم نیست؟ همچنین، مطالبی را در مورد اهداف خود فهرست کنید که برای مخاطبان بیشترین معنا را دارند. در مورد اهداف خود، گزارش شما چقدر به آنها کمک خواهد کرد که به چیزهایی دست یابند که تصور می‌کنید مهم است، یا چگونه به تجاربی که آنها داشته‌اند مربوط می‌شود؟ اگر جای مخاطبان خود بودید، چه چیزی شما را برای تأیید این هدف برمی‌انگیزاند؟

• هدف من چیست؟ سعی کنید توضیح یک جمله‌ای داشته باشید در مورد اینکه به دنبال رسیدن به چه چیز هستید این کار به شما کمک می‌کند که بدانید از مخاطبان‌تان چه می‌خواهید.

• ویژگی‌های شخصیت، عوامل انگیزاننده احساسی، فلسفه عقلی. در ابتدا در مورد زمینه مشترکی که ممکن است با مخاطبان‌تان داشته باشید بیندیشید. آنها باید باور کنند که شما همراه آنها هستید. چرا آنها باید شما را باور داشته باشند و هدف شما را تأیید کنند؟ چرا آنها باید به شما اعتماد کنند؟ اعتبار مدیر معمولاً از دو منبع ایجاد می‌شود - روابط و تخصص. مخاطب شما در مورد چه تخصصی می‌بایست آشنایی داشته باشد. آیا فرد دیگری وجود دارد که مخاطبان را بهتر از شما بشناسد و بتواند به نفع شخصیت شما نظر دهد؟ ممکن است تعجب کنید که چرا بیشتر سخنرانان از یکی از اعضای گروهی که برای آنها سخنرانی می‌کنند، می‌خواهند که آنها را به مخاطبان معرفی کنند. جواب ساده است: با ایجاد رابطه با فردی که در جمع مخاطبان قرار دارد، سخنرانان امیدوارند که قابلیت اعتماد خود را اثبات کنند. از مؤثرترین مدارکی که اعتبار شما را نشان می‌دهد برای ایجاد اعتبار در بین مخاطبان استفاده کنید. به طور مشابه، چه استدلال‌هایی برای این گروه مخاطب متقاعدکننده خواهد بود؟ آنها در استدلال‌های منطقی یا احساسی به چه چیزهایی دقت دارند و از چه ارزشهایی می‌توانید برای جلب نظر آنها استفاده کنید؟ از چیزهایی استفاده کنید که در مورد این سه عنصر قبلاً در همین فصل آموخته‌اید.

حال که متقاعد کننده ترین استدلالها را برای مخاطباتان شناختید، در مرحله بعد باید نظم و چارچوب سخنرانی را مشخص کنید. تحقیقات نشان داده است وقتی که موضوعات در یک توالی منطقی، نظم داده شده باشد یا اینکه به صورت بیان داستانی باشد، افراد موضوعات را بهتر درک می کنند و نسبت به آن واکنش مثبت تری خواهند داشت.

مشاور سابق شرکت مک کینزی^۲ راهبرد برتری را برای شروع سخنرانیهای مؤثر اتخاذ کرده است. در این راهبرد به تعریف داستان برای مخاطبان پرداخته می شود. وی توصیه می کند: «با هدف نهایی در ذهن» شروع و پیام را برای شنوندگان خود آسان کنید. با استفاده از این راهبرد، به جای اینکه بخواهید برای تقویت پیشنهاد خود کاری انجام دهید، آن را به مخاطبان خود عرضه می کنید. با جمله ای شروع کنید که می دانید مخاطباتان با آن موافقاند. مثلاً «همه ما می دانیم که شرکت ما باید سودآور باقی بماند». دوم بیان جمله ای در مورد پیچیدگی این مسئله است: «با این حال سود شرکت ما در بعضی ماههای سال بالا و در برخی ماهها پایین تر است. این باعث می شود که بودجه بندی فصلی دچار مشکل شود». سپس، پیشنهادتان را مطرح کنید: «من می خواهم در مورد متنوع سازی خط تولید محصول چیزی بگویم که از سودآوری ما در سیکلهای نزولی آن می تواند جلوگیری کند. افزودن x به خط تولید محصول، مشکل ما را حل خواهد کرد». سپس در بقیه سخنرانی به تشریح این پردازید که چرا x (پیشنهاد شما) مشکل مذکور را می تواند حل کند (همچنین مزایای دیگری نیز دارد).

البته باید مابقی سخنرانی تان را به گونه ای سازماندهی کنید که مخاطبان احساس کنند در حال شنیدن داستان هستند. شواهد حاکی از این است که افراد موضوعاتی را که به شیوه ای منطقی ساختار بندی شده اند، بهتر درک می کنند و نسبت به آن واکنش مثبت تری خواهند داشت. جدول ۲-۲ شیوه های سازماندهی پیام

متقاعدکننده را نشان می‌دهد. البته صدها راه برای ساختاردهی سخنرانیها وجود دارد، ولی راههای زیر معمول‌ترین‌اند.

جدول ۲-۲ راهبردهای ساختاردهی پیامهای متقاعدکننده

راهبرد	تشریح
ترتیب زمان وقوع	ترتیب رویدادها را در زمان متوالی دنبال کنید (مثلاً گذشته، حال، آینده یا گام اول، دوم و سوم).
حل مسئله	مسئله را تشریح کنید و سپس توضیح دهید که پیشنهاد شما چگونه آن را حل خواهد کرد.
سببی (علی) شباهت - مقبولیت	عقاید را از علت به معلول یا از معلول به علت گسترش دهید. با موضوعها و نظرهایی که مخاطبان می‌دانند یا به آن اعتقاد دارند شروع کنید و به سمت موضوعهای جدید بروید و آنها را با نظریات قدیمی مرتبط سازید.
ترتیب پرسشگری	موضوع را به صورت گامهای منظم توسعه دهید و برای حل مسئله کسب اطلاعات کنید.
پرسش - پاسخ	یک سری از سؤالات احتمالی مخاطبان و پاسخهای آن را از قبل آماده کنید.
حذف	همه راه‌حلهای ممکن را بررسی کنید و به طور خودکار گزینه‌های غیرقابل پذیرش را حذف کنید تا یک گزینه باقی بماند.

پشتیبانی^۱

اهمیتی ندارد که چقدر معتبر هستید، اگر می‌خواهید «ذهن و دل مخاطبان» را تغییر دهید باید مدارک دیگر را برای دفاع از عقیده و نظر خود فراهم کنید. بر اساس تحقیقاتی که زمینه استفاده از موضوعات یا شواهد پشتیبانی‌کننده در سخنرانیها انجام شده است، الگوهای زیر به عنوان خط‌مشیهای کلی عرضه شده‌اند:

- اگر اعتبار متوسطی دارید، احتمالاً شواهد و مدارک، قدرت متقاعدکنندگی شما را افزایش خواهند داد. سخنرانانی که اعتبار کمی دارند، وقتی که شواهد و

مدار کی عرضه می کنند، معتبر تر به نظر می رسند.

- استفاده از مدار ک و شواهد معمولاً بهتر از عدم استفاده از آنهاست.
- مدار ک اثربخشی دراز مدت متقاعد کنندگی را می تواند افزایش دهد.
- وقتی که منابع و ویژگیهای شواهد و مدار ک عرضه می شوند تغییرات بیشتری را در نگرش ایجاد می کنند.
- استفاده از شواهد غیر مرتبط یا منابع ضعیف روی اهداف سخنران می تواند اثر منفی داشته باشد.

موارد متنوعی از پشتیبانی کننده ها وجود دارد که از آنها برای یک سخنرانی متقاعد کننده می توانید استفاده کنید. بعضی از معمول ترین انواع آنها در جدول ۳-۲ آمده است.

جدول ۳-۲ انواع موارد پشتیبانی کننده

نوع	تشریح
مثالها	موارد خاصی که نکته و مطلب موضوع را تشریح می کنند.
آمارها	اعدادی که روابط مهم، بخشها یا رویدادها را نشان می دهند.
تأییدیه ها	نظرها و نتایج دیگران به ویژه متخصصان صاحب نظر.
داستانها	داستانهایی که نکته ای کلیدی را بیان می کنند یا زمینه مشترکی با مخاطب دارند.

سبک^۱

گام بعدی، ایراد سخنرانی به شیوه متقاعد کننده است. سخنرانی عمومی رسمی تر از یک مباحثه طولانی است. در حالی که مخاطبان ترجیح می دهند که سخنرانی عمومی سبکی مباحثه ای داشته باشد، ولی تقریباً سه تفاوت بارز بین سخنرانی و مباحثه وجود دارد.

اول اینکه، سخنرانی عمومی ساختار یافته تر است. نیازمند توسعه و برنامه ریزی مفصل تری است. محدودیتهای زمانی خاص ممکن است تحمیل شوند و سخنران به مخاطبان به صورت فردی نمی تواند پاسخ دهد.

دوم اینکه، سخنرانی عمومی رسمی‌تر است و نیازمند زبان رسمی‌تری است. زبان عامیانه، لهجه خاص، ناسزا گفتن و نکات دستوری، مواردی است که اعتبار سخنران را حتی در سخنرانی‌های غیررسمی کم می‌کند. مخاطبان معمولاً نسبت به این مسائل واکنش منفی نشان می‌دهند. در واقع، مطالعات متعدد نشان می‌دهند که استفاده زیاد از این موارد به طور قابل ملاحظه‌ای اعتبار سخنران را کم می‌کند، مگر اینکه تنها برای تأکید ویژه روی مسئله‌ای خاص تنها یک‌بار طی سخنرانی استفاده شود. علاوه بر این، طرز ایستادن سخنران باید صحیح باشد و از عادات لفظی (مانند استفاده زیاد از مثلاً، به اصطلاح، در واقع و ...) اجتناب شود.

سومین تفاوت که به نوعی نتیجه موارد فوق است، این است که سخنرانی عمومی نیازمند نوع خاصی از صحبت کردن است. صدای سخنران باید به اندازه کافی بلند باشد تا تمام کسانی که در سالن هستند، بتوانند به طور واضح آن را بشنوند. هیچ چیزی مانند صدای پایین و غیررسا، اعتبار را نمی‌کاهد. این اتفاق به دو دلیل رخ می‌دهد: اگر نتوانم صدای شما را بشنوم، چگونه می‌توانم تصمیم‌گیری کنم که استدلال‌های شما را بپذیرم یا خیر؟ و اینکه سخنرانی با صدای مناسب در آن شرایط نشان‌دهنده اعتماد به نفس است. این اعتماد به نفس به عنوان یکی از ویژگی‌های مثبت استدلال‌های شما می‌تواند تعبیر شود.

تکمیل^۱

نهایتاً، شما باید برای کنترل و مدیریت سؤالات بعد از سخنرانی آماده شوید. تصور نکنید که با پایان سخنرانی کار شما برای متقاعد کردن مخاطبان تمام شده است. چگونگی مدیریت سؤالات و نگرانی‌های مخاطبان پیشنهاد متقاعدکننده شما را می‌تواند تضعیف یا اینکه آن را کامل کند. این لحظه، لحظه حساسی است، زیرا شما خارج از قلمروی سخنرانی به دقت برنامه‌ریزی شده خود قرار می‌گیرید. با این حال، راه‌های مؤثر زیادی برای آمادگی و مدیریت پرسش و پاسخ‌ها بعد از سخنرانی وجود دارد.

اطلاعات اضافی را برای پشتیبانی از ادعاهایتان جمع آوری کنید. به صورتی مطلوب، شما اطلاعات و مدارک متقاعدکننده انتخاب شده‌ای برای سخنرانی خود خواهید داشت. با وجود این، آمارها، شواهد و دیگر اشکال اطلاعات و مدارک را نیز که بررسی کرده‌اید به همراه داشته باشید، اما آن را به سخنرانی خود اضافه نکنید. این گونه شواهد و مدارک تأییدیه‌ای اضافی در هنگام پرسش و پاسخ خواهد بود و چیزی است که به آن نیاز دارید. همچنین اطمینان حاصل کنید پاسخهای «واضح» و از قبل آماده شده‌ای برای سؤالات دارید. استفاده از اصول روزنامه‌نگارها نظر خوبی در این زمینه است: چه کسی، چه چیز، چه وقت، کجا، چرا و چگونه. به طور مشابه، باید بتوانید در مورد هزینه‌های زمانی و سایر هزینه‌های پیشنهادتان توضیح دهید.

وقتی به سؤالات پاسخ می‌دهید، سؤالات مشکل را تفسیر کنید تا مطمئن شوید که مخاطب آن چیزی که خواستارش بوده، درک کرده است. این کار نه تنها به شما زمان می‌دهد که در مورد پاسختان بیندیشید بلکه به اطمینان از درک نگرانیهای مخاطب و اولویت‌بندی مناسب آنها نیز کمک می‌کند. بعد از تفسیر سؤال، از مخاطب سؤال کنید که آیا من سؤال شما را درست تفسیر کردم یا خیر؟ از مزایای دیگر این کار، این است که اگر شما آن سؤال را به درستی تفسیر کنید، مخاطب از ابتدا با شما موافق خواهد شد.

به دقت گوش کنید. وقتی عصبانی هستید یا تحت تأثیر سخنرانی خوب خود قرار می‌گیرید، این امکان وجود دارد که عادات خوب گوش کردن را فراموش کنید. در مورد گوش کردن در ادامه این فصل به طور مفصل بحث می‌کنیم.

سرانجام اینکه، زمان برگزاری جلسه پرسش و پاسخ را مشخص کنید. در مقدمه سخنرانی، باید بیان کنید که در هر زمانی با کمال میل به سؤالات پاسخ خواهید داد، در انتهای هر بخش یا در پایان سخنرانی. با این حال، پرسش و پاسخ طی سخنرانی می‌تواند آن را طولانی کند (و احتمالاً تمرکز شما را به هم بزند) و از طرف دیگر، انجام چنین کاری می‌تواند سخنرانی شما را تعاملی و دو طرفه و مشارکتی‌تر کند.

استفاده از ابزارهای بصری

خواه اینکه برای اعضای هیئت مدیره در مورد بودجه عملیاتی سخنرانی کنید یا برای فروش یک محصول به یک مشتری مهم، ابزارهای بصری برای موفقیت پیام لازم است. بعضاً برخی از سخنرانان بدون استفاده از ابزارهای بصری می‌توانند توجه مخاطبان را به خود جلب کنند ولی آنها استثناءاند. (به جدول ۴-۲ نگاه کنید). در دنیای دیجیتالی امروز، مخاطبان نسبت به قبل بصری‌ترند. اگر حضار نتوانند به طور بصری با چیزی که شما می‌گویید ارتباط برقرار کنند، سخنرانی شما ضعیف تلقی خواهد شد. ابزارهای کمک بصری اغلب به مخاطبان کمک می‌کنند که سمت‌وسویی را که شما می‌روید دنبال کنند و درک مطالبی را که می‌گویید آسان‌تر می‌سازد. آنها می‌دانند که سخنرانی شما طرح خاصی دارد و شما بر آن اساس جلو می‌روید. استفاده از ابزارهای گرافیکی توجه و تمرکز افراد را روی مطالب ارائه شده تقویت می‌کند.

جدول ۴-۲ باورهای نادرست در مورد ابزارهای بصری

سخنرانی، نیازمند تعداد زیادی از ابزارهای بصری است. در برخی سخنرانیها، ابزارهای زیاد، مفید است و در برخی دیگر نیاز به تعداد کمتری از آن ابزار است. محتوای سخنرانی در این مورد می‌تواند شما را راهنمایی کند. از خود پرسید که «آیا ابزار بصری وجود دارد که من بتوانم از آن برای بیان نظرگاههای خود استفاده کنم؟»

حضار نمی‌توانند مطالب نمایش داده شده روی ابزارهای بصری را بخوانند. بسیاری از سخنرانان با خواندن متون نمایش داده شده روی ابزارهای بصری برای حضار دچار اشتباه می‌شوند. مطمئناً، اینکه شما کل متن را روی ابزار بصری نمایش دهید باعث آسایش خاطر می‌شود، ولی این روش سخنرانی، کسل‌کننده و در برخی موارد توهین‌آمیز است. لذا اگر احساس می‌کنید به توضیحات مفصل‌تری نیاز است، آن را به صورت نکته‌های کوتاه بیاورید.

نمایشهای گرافیکی واضح‌اند. این ابزارها ممکن است برای کسانی که آنها را ایجاد کرده‌اند واضح باشند، ولی برای دریافت‌کننده واضح نباشند. وقتی یک پیام عددی، گرافیکی یا دیگر اشکال پیامها را طی سخنرانی خود بیان می‌کنید، نظر خوب همواره این است که نکات مهم را روشن سازید و لحظاتی را صرف توضیح اجزای کلیدی کنید. مانند سایر ابزارهای بصری، اشکال گرافیکی نیز باید از جاهای مختلف سالن قابل رؤیت و خواندن باشند.

ابزارهای بصری به طور عملی به مخاطبان کمک می‌کند که آنچه گفته‌اید به خاطر بیاورند. از تمام اطلاعات که ما طی روز جمع‌آوری می‌کنیم تنها سیزده درصد آنها از طریق شنیدن کسب می‌شوند. تحقیقات نشان داده است که سخنرانیهایی که از ابزارهای بصری استفاده می‌کنند به طور قابل ملاحظه‌ای از سخنرانیهایی که از این ابزارها استفاده نمی‌کنند متقاعدکننده‌ترند. ابزارهای بصری به مخاطب کمک می‌کنند که مفهوم اصلی سخنرانی را درک کرده، داده‌های پیچیده را سازماندهی کنند و ارتباط بین مطالب را ببینند. همچنین ابزارهای بصری مؤثر، قدرت در ذهن نگه‌داشتن مطالب را برای مخاطبان افزایش می‌دهد.

با توجه به مطالب گفته شده، هنگام طراحی ابزارهای بصری این موارد را در نظر داشته باشید:

۱. رنگ. تا آنجا که ممکن است از رنگها در ابزارهای بصری استفاده کنید. رنگ باعث جلب توجه و افزایش سرزندگی و افزایش تمایل افراد به توجه به مطالب شما می‌شود. با این حال استفاده از رنگهای مناسب مهم است. هرگز خوانا بودن را فدای رنگ نکنید. مثلاً متن سیاه روی زمینه آبی مشکل‌زا است زیرا حروف برای حضار نامشخص خواهد بود. به طور مشابه، از به کارگیری رنگهایی که مخالف هم هستند در کنار هم اجتناب کنید؛ به ویژه اگر سبز و قرمز کنار هم باشند، به نظر خواهد رسید که در حال نوسان‌اند. نهایتاً اینکه، رنگهایی را انتخاب کنید که احساسات را با سخنرانی شما همراه می‌سازند. برای اغلب افراد، رنگ قرمز با افزایش ضربان قلب و میزان تنفس همراه است، درحالی که رنگ آبی آرام‌بخش است.
۲. سازگاری. رنگ کلی طرح و متن شما در کل سخنرانی باید با هم سازگار باشند. رنگ پس‌زمینه، نوع قلم و اندازه آن و غیره باید روی هر وسیله بصری که استفاده می‌کنید باید با هم سازگار باشند.

۳. سادگی. اشکال و ابزار بصری باید قابل خواندن و نگهداری در ذهن باشند. از قاعده «یک مفهوم مهم در هر وسیله بصری» پیروی کنید. از وسایل بصری‌تان به صورت تخته آگهی بزرگ استفاده کنید. همه مطالب را روی آن نیاورید. از وسیله

بصری برای طرح عقیده یا نظراتان استفاده کنید نه به عنوان صفحه‌ای برای تشریح همه جزئیات آن.

۴. تعادل. ابزارهای بصری را به گونه‌ای طراحی کنید که افراد به طور طبیعی فکر می‌کنند. مثلاً جملات از راست به چپ، از بالا به پایین باشند به شیوه‌ای که افراد عادت دارند بخوانند و عنوان در بالای صفحه باشد، نه جای دیگر. در صورت نیاز از علائمی برای راهنمایی افراد به دیدن مطالب خاص استفاده کنید.

۵. قابلیت رؤیت. هر چیزی که روی ابزارهای بصری شما وجود دارد باید از هر نقطه از سالن قابل رؤیت باشد.

۶. ارزیابی. قبل از سخنرانی، خودتان را جای مخاطب قرار دهید و ابزارهای بصری‌تان را ارزیابی کنید. آیا هر کدام از آنها را در پنج تا هشت ثانیه می‌توان درک کرد؟ آیا از هر جای سالن قابل دیدن هستند؟ بیننده کدام مطلب را در ابتدا می‌بیند؟ آیا ابزارهای بصری توجه مخاطبان را به شما جلب می‌کند و به رساندن پیام اصلی شما کمک خواهند کرد یا خیر؟

زمینه‌ها و مهارت‌های ارتباطی خاص

پیام‌های متقاعدکننده^۱ نه تنها در سخنرانی‌ها و ایرادهای رسمی مهم‌اند، بلکه در هر نوع تعاملی اهمیت دارند. انتخاب رسانه ارتباطی مناسب و اثربخش کردن توانایی‌ها، متقاعدکنندگی در موقعیت‌های بحرانی، مهارت‌هایی ویژه‌اند.

انتخاب رسانه ارتباطی

راه‌های زیادی برای ایجاد ارتباط با دیگران وجود دارد. با این حال تحقیقات نشان می‌دهد که بعضی از این راه‌های ارتباطی مانند بعضی دیگر مؤثر نیستند. بنابراین چه موقع شما باید روی ارتباط رودررو تکیه کنید و چه موقع پست الکترونیک مؤثرتر

1. persuasive messages

است؟ آیا تماس تلفنی کارساز خواهد بود یا اینکه باید جلسه‌ای حضوری ترتیب دهید؟ شما باید دو متغیر مهم را هنگام بررسی چنین تصمیماتی در نظر بگیرید: (۱) غنای اطلاعاتی شبکه‌های ارتباطی موجود و، (۲) پیچیدگی موضوع.

غنای اطلاعاتی بیان‌کننده ظرفیت بالقوه حمل اطلاعات شبکه ارتباطی و درجه‌ای است که آن شبکه، ایجاد درک مشترک بین افراد را تسهیل می‌کند. ابزار ارتباطی با غنای اطلاعاتی بالا اطلاعات بیشتری را می‌تواند، منتقل کند. در این زمینه، اطلاعات را به سه گونه تعریف می‌کنیم:

۱. بازخور. بعضی از شیوه‌های ارتباطی، بازخور آنی به همراه دارند، درحالی که برخی دیگر، بازخور بسیار پائینی دارند.

۲. صوت / تصویر. با ارتباطات بصری، این امتیاز را دارید که ارتباطات غیرکلامی و حرکات بدنی سخنگو را بتوانید مشاهده کنید. درحالی که ارتباطات صوتی فاقد چنین ویژگی‌هایی است.

۳. شخصی / غیرشخصی. بعضی از ابزارهای ارتباطی با تسهیل روابط فردی به ایجاد رابطه بین افراد کمک می‌کند. سایر اشکال ارتباطی، رسمی‌ترند و توانایی ایجاد روابط خارج از موضوع مورد بحث در آنها مشکل‌تر است.

به طور طبیعی ارتباطات رودررو بیشترین غنای اطلاعاتی را دارد. در این گونه ارتباطات اولاً، حضار از جنبه‌های بصری و صوتی فرد بهره‌مند می‌شوند. آنها می‌توانند عبارات چهره، زبان بدن، لحن صدا و دیگر نشانه‌های غیرکلامی را همانند کلماتی که گفته می‌شود بخوانند. ثانیاً، بازخور در ارتباط رودررو (کلامی یا غیرکلامی) آنی است. تاکنون چندبار به دلیل تغییر چهره فرد در هنگام بیان جمله، سیاست خود را به سادگی در یک مکالمه تغییر داده‌اید. تعاملات رودررو به شما اجازه می‌دهد که چیزهایی را که نمی‌فهمید، فوراً با سؤال کردن و پرسیدن روشن سازید. نهایتاً اینکه، مکالمات، صمیمی‌ترین نوع ارتباطات زبانی موجودند و ایجاد رابطه را تسهیل می‌سازند. وقتی صحبت می‌کنیم حس احترام، علائق و ارزشهای افراد را درک می‌کنیم و اینها به ما اجازه می‌دهند که

احساس اطمینان را افزایش دهیم.

علی‌رغم اینکه مکالمات تلفنی اجازه دسترسی لحظه‌ای به اطلاعات بیشتر را می‌دهند، غنای اطلاعاتی کمتری نسبت به مکالمات رودررو دارند. بعضی از علائم غیرکلامی از لحن صدای افراد قابل دریافت‌اند. اما حالات چهره و زبان بدن را از راه صدا نمی‌توان دریافت. با اینکه ارتباط تلفنی فاقد غنای اطلاعاتی است، ولی دارای امتیاز شخصی بودن اطلاعات بوده، توانایی دستیابی به تفکرات یا اطلاعات اضافی را به طور سریع فراهم می‌کند.

ارتباط نوشتاری که خطاب به شخص خاصی است در رده بعدی نوع وسایل ارتباطی قرار می‌گیرد. با این حال فاصله زیادی بین غنای اطلاعاتی تماس تلفنی، نامه الکترونیکی یا یادداشت وجود دارد. اولاً، زمان بازخور در ارتباطات کتبی بسیار طولانی است. از آنجا که امکان اصلاح نارسایی مفهوم متن در لحظه رخداد وجود ندارد، لذا اغلب، ارتباطات اضافی برای روشن ساختن نیت و اطلاعات اضافی در بیشتر مواقع ضروری است. ارتباطات غیرکلامی نیز در ارتباط نوشتاری از معادله حذف می‌شود. با وجود این، به دلیل اینکه پیام مستقیماً و به طور مشخص از یک فرد به دیگری ارسال می‌شود، ارتباطات فردی است و به توسعه روابط می‌تواند کمک کند. واقعیت حاکی از این است که ارتباطات نوشتاری آنلاین روی اینترنت در حال افزایش است.

در نهایت، ارتباطات رسمی نوشتاری اساساً یک‌طرفه‌اند. وقتی یادداشتی به گروهی از افراد ارسال می‌شود، معمولاً سیاست جدیدی را ابلاغ می‌کند یا به عنوان یادآوری از آن استفاده می‌شود و فرصت کمی برای دریافت بازخور وجود دارد. زیرا این پیام، شخص خاصی را مورد خطاب قرار نمی‌دهد و هیچ‌گونه حس ارتباطی بین شخص فرستنده و دریافت‌کننده وجود ندارد. این نوع ارتباطات مناسب، اطلاعات تکراری و روزمره است و برای موضوعات فردی یا پیچیده‌تر مناسب نیست. جدول ۵-۲ خلاصه‌ای از سطوح مختلف غنای اطلاعاتی شبکه‌های ارتباطی مختلف را نشان می‌دهد.

جدول ۵-۲ خلاصه‌ای از سطوح مختلف غنای اطلاعاتی شبکه‌های ارتباطی مختلف

شبکه ارتباطی	نرخ بازخورد	صدا/تصویر	فردی/غیرفردی	غنای اطلاعاتی
ارتباطات رودررو	فوری	هر دو	فردی	بالا
تلفن	سریع	صدا	فردی	نسبتاً بالا
نوشتاری شخصی	متوسط	نه صدا نه تصویر	فردی یا غیرفردی	نسبتاً کم
نامه رسمی	پایین	نه صدا نه تصویر	غیرفردی	کم

دومین بخشی که هنگام انتخاب رسانه ارتباطی باید بررسی شود، پیچیدگی موضوع مورد بحث است. موقعیت عادی موضوعات روزمره و تکراری‌اند. از طرف دیگر موضوعات بسیار پیچیده هر روز رخ نمی‌دهند و معمولاً افراد زیادی را در حل مسئله یا بررسی فرصت، درگیر می‌کنند. به طور مطلوب، پیچیدگی مسئله باید مبین این باشد که از کدام شبکه ارتباطی می‌بایست استفاده کرد. مسائل پیچیده نیازمند شبکه‌های ارتباطی است که غنای اطلاعاتی بالایی را دارند، به گونه‌ای که بتوان عقیده و نظرهای هر چه کامل‌تر و واضح‌تر مبادله کرد. از طرف دیگر در مورد مسائل عادی و معمولی شبکه‌های ارتباطی با غنای اطلاعاتی کمتر نیز جوابگو خواهند بود. تحقیقات نشان می‌دهد که مسائل پیچیده‌تر نیازمند ارتباطات رودررو هستند. این گفته می‌تواند این موضوع را توضیح دهد که چرا مدیران ارشد سازمان به طور متوسط وقت بیشتری را نسبت به مدیران سطوح میانی صرف جلسات می‌کنند؛ زیرا مدیران ارشد نوعاً با موضوعات پیچیده‌تر سازمان سروکار دارند.

دو بخش دیگر وجود دارد که هنگام انتخاب واسطه ارتباطی باید بررسی شوند. اول اینکه، باید بدانید که فرد دریافت‌کننده اطلاعات چقدر با وسیله ارتباطی که شما قصد انتخاب آن را دارید، احساس راحتی می‌کند. افرادی که با نامه الکترونیکی آشنایی دارند و از آن همیشه استفاده می‌کنند، این شبکه ارتباطی را بیشتر از افرادی که آن را تجربه نکرده‌اند، غنی‌تر می‌دانند.

به طور مشابه، روابط شما با دریافت‌کننده پیام بر غنای شبکه ارتباطی تأثیر می‌گذارد. وقتی افراد تعامل رودرروی زیادی با هم داشته باشند، اغلب قادرند که بر محدودیتهای یک رسانه با غنای کمتر غلبه کنند. مطالعه‌ای که در این زمینه صورت

گرفته نشان می‌دهد افرادی که پیشینه‌ای از تعاملات قبلی با هم داشتند، از طریق نامه الکترونیکی طرح پیچیده‌ای را توانستند انجام دهند. آنها این کار را بهتر از کسانی که همین طرح را بدون داشتن تعاملات پیشین اجرا کردند، به پایان رساندند. در اینجا مجدداً ارزش جلسات رودررو نمایان‌تر می‌شود: وقتی افراد شانس برای آشنایی با هم داشته باشند قادرند از ابزارهای ارتباطی که غنای کمتری دارند به طور مؤثرتر استفاده کنند. جدول ۶-۲ نشان می‌دهد که انتخاب نوع رسانه ارتباطی به موقعیت و نتایج مورد انتظار بستگی دارد.

جدول ۶-۲ انتخاب رسانه ارتباطی: نوشتاری یا شفاهی

بنویسید وقتی که...	به طور شفاهی بگویید وقتی که...
تعدادی از افراد اطلاعات یا دستورات ثابتی را باید دریافت کنند.	بازخور مستقیم و فوری می‌خواهید.
در مورد الزامات و مستندات قانونی و مقرراتی نگرانید.	ثبت کتبی ارتباطات را نمی‌خواهید و به آن نیاز ندارید.
می‌خواهید موقعیت خودتان را در چیزی رسمی کنید.	ارائه پیام به صورت فردی حس ضرورت و اهمیت آن را افزایش می‌دهد.
دریافت‌کننده، از طریق دستورات شفاهی پیشنهادی در مورد مسائل دارد.	پیام شما ممکن است واکنش احساسی فرد را به همراه داشته باشد و شما بخواهید آن را تأیید کنید.

درباره نامه الکترونیک

در ابتدا چند موضوع قانونی. نامه الکترونیکی که شما از طریق رایانه سازمان یا شرکت می‌فرستید رئیس شما می‌تواند آن را کنترل کند. بسیاری از شرکتهای بزرگ، گونه‌های مختلفی از سیستمهای کنترلی را در محل کار دارند. لذا نامه‌های الکترونیکی شخصی‌تان را به جای محیط کار در منزل کنترل کنید. دوم اینکه پیامی که می‌فرستید و پیامهایی را که دریافت می‌کنید، هر موقع که کارفرما داده‌ها را نگهداری کند، ذخیره و دسته‌بندی می‌شوند. این پیامها مانند یادداشتها و دیگر موارد نوشته شده جزء اسناد رسمی سازمان‌اند. مثلاً در مورد مسئله ضد تراست^۱ دولت علیه

1. antitrust

مایکروسافت، از نامه‌های الکترونیکی فرستاده شده بین مدیران شرکت در دادگاه علیه آنها استفاده شد.

سوم، چند توصیه عمل گرا، هر چند ارتباط از طریق نامه الکترونیک رسمیت کمتری دارد، ولی در بین افرادی که از لحاظ مسافت دور از هم هستند ارتباط الکترونیکی رواج بیشتری دارد. پیامها ممکن است بد تعبیر شود و از نظر لفظی تمسخرآمیز باشد و پیامهای مستقیم و موجز به عنوان پیامهایی جسورانه و گزاف پنداشته شوند. قبل از نوشتن و ارسال پیام مطمئن شوید که کامل و واضح است و بد تعبیر نمی‌شود. مهم‌تر از موارد فوق، اطمینان حاصل کنید که پیام حرفه‌ای است. همیشه بهتر است که از لحاظ حرفه‌ای بودن پیام دچار اشتباه شوید تا اینکه اشتباهات ساده و پیش‌پاافتاده را مرتکب شوید.

ارتباطهای قاطع و متقاعدکننده

ارتباطات قاطع متقاعدکننده^۱ یعنی شفاف کردن نیازها و بیان محترمانه آنها به دیگران. هدف، دستیابی به اهداف از طریق بیانات واضح، خاص و مستقیم است. چنین ارتباطی منفعلانه نیست، زیرا به طور فعال خواسته‌های خود را بیان می‌کنید. این ارتباطها پرخاشجویانه نیست زیرا برای رسیدن به خواسته‌ها از ترس، تهدید، خصومت یا ارباب استفاده نمی‌کنید. همچنین چنین ارتباطهایی تصنعی و دستکاری شده نیستند، زیرا برای رسیدن به خواسته‌های خود بر عواطف و احساسات مخاطبان تکیه نمی‌کنید. ارتباط متقاعدکننده یعنی اقدام همراه با اعتماد به نفس، اطمینان و نگرش مثبت. وقتی شما متقاعدکننده باشید، موضع خود و دیگران را بدون توهین یا صدمه به فرد دیگر در نظر می‌گیرید. متقاعدکنندگی مهارت ارزشمند ارتباطی در موقعیتهای مدیریتی و در زندگی است.

به طور مثال، راههای مختلف پاسخ به یک دعوت ناخواسته به شام را در نظر بگیرید. فرد منفعل دعوت را خواهد پذیرفت، درحالی که باطناً از رفتن به مهمانی

تنفر دارد. یک فرد پرخاشجو به دعوت کننده می‌خندد و می‌گوید: «اگر پول هم به من بدهی نمی‌آیم». ولی فرد قاطع به سادگی می‌گوید: «من از دعوت شما تشکر می‌کنم ولی نمی‌توانم آن را قبول کنم».

متقاعدکنندگی به معنای به دست آوردن همیشگی چیزهایی که می‌خواهید نیست. متأسفانه، ارتباط متقاعدکننده اغلب به تحمیل کننده، سلطه‌جو و غیرمؤدبانه بودن شهرت دارد. افراد سلطه‌جو آنچه را که در ذهن دارند در جملات کوتاه‌تری بیان می‌کنند، که این کار اغلب به قیمت کیفیت روابطشان تمام می‌شود. در مقابل، قاطعیت، روابط قوی‌تری را ایجاد می‌کند، زیرا در آن شما در ارتباط‌هایتان راستگو، شفاف و مؤدب خواهید بود.

در زمینه‌های کاری، مدیران قاطع می‌توانند کارکنانشان را مؤثرتر سازند، درحالی‌که فقدان قاطعیت هم بهره‌وری و هم روحیه را می‌تواند کاهش دهد. قاطعیت می‌تواند فشار عصبی را کاهش دهد، زیرا فرد با خودش روراست است و لذا هیچ پوزشی هم از کسی نخواهد طلبید. به علاوه، مدیران قاطع سخنانشان را قاطعانه اظهار می‌کنند، از کارکنانشان دفاع می‌کنند و در جلسات به اظهارنظر می‌پردازند و عقایدشان را به دیگران می‌شناسانند.

با آنکه انواع رفتارهای ویژه متقاعدکننده را به کار برده‌اید، اما دو درس مهم برای تعاملات متقاعدکننده و مثبت وجود دارد. اولین درس، یکدلی / اعتباربخشی^۱ است که در آن شما چیزهایی را می‌گویید که به فرد دیگر منتقل کنید جایگاه او را درک می‌کنید. این پیام به فرد مقابل ثابت خواهد کرد که فقط به خودتان فکر نمی‌کنید بلکه به دیدگاه‌های او نیز توجه دارید.

درس دوم، بیان غیر مبهم و واضح مسئله و چیزی است که شما آن را دنبال می‌کنید. در اینجا ابتدا مشکل یا نارضایتی خود را شرح می‌دهید و دلیلی را مطرح می‌کنید که با استناد به آن می‌خواهید چیزهایی را تغییر دهید. سپس در مورد آن چیزی که می‌خواهید به طرف مقابل بگویید بسیار صریح باشید. مثلاً به همکارانی که

1. empathy/validation

حین کار می‌خوانند می‌توانید بگویید: «وقتی شما پشت میزتان می‌نویسید، تلفنها جواب داده نمی‌شوند و مشتریان کمکهای فنی مورد نیاز را نمی‌توانند دریافت کنند. من به شما نیاز دارم و در ساعات کاری باید بیدار باشید». دیگر روشهای مناسب برای استفاده از ارتباط متقاعدکننده عبارت است از:

• از جمله‌هایی استفاده کنید که با «من» آغاز می‌شوند. روی مسئله‌ای که با آن مواجه‌اید تمرکز کنید، بهانه‌گیری نکنید و دیگران را نیز مقصر ندانید. مثال: «من دوست دارم نظره‌ایم را بدون دخالت دیگران بتوانم بیان کنم»، به جای اینکه بگویید «شما همیشه در نظرها و طرحهای من دخالت می‌کنید».

• از حقایق استفاده کنید، نه از قضاوتها. مثال: «نشانه‌گذاری شما نیاز به کار بیشتر دارد و شکل گزارش یکنواخت نیست»، به جای اینکه بگویید «کار شما کاری نامرتب و درهم‌ریخته است»، یا اینکه «آیا می‌دانید که آن لباس چرک و لکه دارد» به جای اینکه بگویید «شما که احیاناً قصد ندارید با آن لباس به بیرون بروید».

• افکار، احساسات و نظره‌های خود را کنترل کنید. مثال: بگویید «من ناراحت می‌شوم، وقتی که شما به قولتان عمل نمی‌کنید»، به جای اینکه بگویید «شما مرا عصبانی می‌کنید». مثال دیگر «من معتقدم بهترین خط‌مشی این است که ...» به جای اینکه «تنها کار معقول این است که ...».

• خواسته‌ها را مشخص و واضح سازید. کسی را به «نه» گفتن وادار نکنید. مثال: «از شما خواهشمند است ...»، به جای اینکه بگویید «اگر مشکلی نیست خواهش می‌کنم ...؟» یا «چرا شما ...؟».

ارتباطها در بحران

شاید تنها چیز قطعی در محیط کسب‌وکار امروزی این است که مدیران باید برای عدم قطعیت آمادگی داشته باشند. بحرانها حوادثی منفی‌اند که می‌توانند صدمه بزنند یا حتی باعث نابودی یک سازمان شوند. موقعیتهای بحرانی شکست یک محصول، رفتار نامناسب مدیریت یا موضوعات مربوط به روابط انسانی را می‌توانند شامل

شوند. موقعیتهای بحرانی ما را در وضعیتی می‌توانند قرار دهند که ارتباطات را برای ما حیاتی کرده، نتایج برجسته و درازمدتی برای سازمان و افراد داشته باشند. در واقع، یکی از مشکل‌ترین چالشهای مدیریتی دانستن این است که چگونه هنگام وقوع یک بحران ارتباط برقرار کنیم. علی‌رغم اینکه ماهیت متنوع بحرانهای کسب و کار تجویز پیشنهادات خاص را غیرممکن می‌سازد، اما بعضی خط‌مشیهای کلی و عمومی می‌بایست دنبال شوند.

۱. انتخاب زبانی که واضح و صحیح باشد. در اینجا وقت پنهان شدن پشت حسن تعبیرها نیست. در واقع چنین کاری می‌تواند با انتقال سردی و عدم صمیمیت به مخاطبان، موقعیت دشوار کنونی را بدتر کند. شرکتی که اعلام ورشکستگی می‌کند «مشکل مالی کوچکی» ندارد. اخراج دویست نفر از کارکنان «مسئله پرسنلی کوچکی» نیست. وقتی بزرگی یک مسئله را به طور صحیح و کامل شناسایی کنید، باعث ایجاد اعتماد در شنوندگان می‌شوید. زیرا با این کار آنها خواهند فهمید که مشکل بدتر از آن چیزی نخواهد بود که شما واقعاً به آنها گفتید، پس تا آنجا که می‌توانید با مخاطبان روراست و صادق باشید.

۲. مخاطبان‌تان را بشناسید. مخاطبان هدف، بر اساس ماهیت بحران تغییر خواهند کرد. شرایط آنها، زبان تعیین‌کننده پیامهایی است که شما در ارتباطات خود به کار می‌گیرید. اگر مشاغل کارکنان در خطر است، می‌بایست به طور واضح به آن موضوع اشاره کنید و به طور مطلوب، چارچوب زمانی تعیین کنید برای ابلاغ اینکه کدام مشاغل تحت تأثیر این امر قرار خواهند گرفت. اگر یکی از محصولات شما مرجوع شده، باید بر ایمنی سایر محصولات تأکید کنید و اینکه چه کاری برای حداقل کردن خطرهای آتی انجام خواهید داد. مشتریان شما به این اطلاعات نیاز دارند تا نسبت به محصولات شما احساس امنیت کنند.

۳. آمادگی صحبت در مورد احساسات را داشته باشید. بسیاری از افراد احساساتشان را در محیط کار به راحتی نمی‌توانند ابراز کنند، اما در وضعیت بحرانی افراد باید برای بیان احساسات و عواطف خود احساس راحتی کنند. مدیران باید نوع

روابط احساسی زیردستان خود را شناسایی کنند و برای صحبت در مورد انواع احساسات آنها از جمله خشم، گناه تمایل داشته باشند. در یک بحران ممکن است نیاز باشد که اهداف کاری را برای دوره‌ای متوقف کرده، اجازه دهید که کارکنان مدتی راحت باشند. همچنین بد نیست که شما نیز در مورد احساس ناراحتی خود صحبت کنید، به خصوص اگر بدانید که دیگران نیز احساسی مشابه احساس شما دارند.

۴. ارتباط مستمر برقرار کنید. در موقعیتهای همراه با فشار عصبی افراد عصبی‌اند، قدرت تفکر ندارند و نمی‌دانند به چه کسی گوش کنند و نسبت به چگونگی تأثیرگذاری بحران روی خود اطمینان ندارند. ارتباطات مستمر - حتی اگر احساس کنید کمی تکراری است - در کاهش اضطراب مؤثر است و باعث افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. حتی اگر شما چیز جدیدی برای گزارش نداشته باشید، مخاطبانان با آگاه شدن از اینکه هیچ‌چیز بدون آگاهی آنها تغییر نمی‌کند، احساس اطمینان خاطر می‌کنند.

گوش کردن فعال

تضاد و اهمیت گوش کردن فعال

تضادی که وجود دارد این است که علی‌رغم اینکه فعالیت گوش کردن از سایر فعالیتهای ما بیشتر است، ولی نوعاً آن را به خوبی انجام نمی‌دهیم. گوش کردن با شنیدن خیلی تفاوت دارد. شنیدن عبارت است از واقعیت فیزیکی دریافت صداها؛ که فعالیتی منفعلانه است و حتی وقتی خوابیم نیز رخ می‌دهد. از سوی دیگر، گوش کردن فرایندی فعالانه است که به معنی تلاش آگاهانه جهت شنیدن و درک است. برای گوش کردن نه تنها باید بشنویم بلکه می‌بایست به آن توجه کرده آن را درک کنیم و همگن سازیم. گوش کردن مؤثر، شامل تعامل و پرسشگری مناسب است.

گوش کردن بخش حیاتی فرایند ارتباطات است که به فراموشی سپرده شده است. مهارتهای گوش کردن بر کیفیت روابط دوستانه، انسجام و روابط فامیلی و

موفقیت شما به عنوان یک دانشجو یا مدیر می‌تواند تأثیرگذار باشد. متأسفانه، افراد کمی وجود دارند که به طور طبیعی شنوندگان خوبی باشند. حتی در سطح اطلاعات ساده هم، بسیاری از افراد شنونده‌های خوبی نیستند. مطالعات نشان می‌دهد که ۷۵ درصد از ارتباطات شفاهی مورد بی‌توجهی و کج‌فهمی قرار می‌گیرند و تعداد کمی از ما در گوش کردن و درک معنی عمیق گفته‌های دیگران مهارت داریم.

گوش کردن شامل توجه، شنیدن، تفسیر، ارزیابی و پاسخ به پیام‌های شفاهی برای دستیابی به درک مشترک است. برای مدیران، گوش کردن این است که بدانند چه چیزی کارکنانشان را می‌انگیزاند و ارزشها و انتظارات آنها کدام‌اند؟ حتی هنگامی که مدیران چیزی را که کارکنان می‌خواهند نمی‌توانند به آنها بدهند، وقتی کارکنان متوجه شوند که مدیران حرف آنها را می‌شنوند، احساس بهتری خواهند داشت. گوش دادن به کارکنان راهی برای نشان دادن حمایت و پشتیبانی از آنهاست که باعث ایجاد محیط کاری با رضایتمندی و بهره‌وری بالا می‌شود.

علاوه بر این، مدیرانی که به کارکنان گوش می‌کنند، شیوه‌های جدیدی را برای حل مشکلات سازمان می‌توانند فرا بگیرند.

گوش دادن مهارتی اساسی برای ایجاد و حفظ روابط است. اگر شنونده خوبی باشید به افرادی که برای اظهار نظر به شما مراجعه می‌کنند، اهمیت می‌دهید و به آنها توجه می‌کنید. در این صورت دوستان به شما اعتماد می‌کنند و روابطشان عمیق‌تر می‌شود و موفقیت شما تسهیل خواهد شد؛ زیرا شما به افراد گوش کرده، آنها را درک می‌کنید. شما می‌دانید که خواسته آنها چیست و چه چیزی باعث آزرده‌گی آنها می‌شود و بر این اساس می‌توانید با آنها رفتار کنید.

موفقیت شرکت‌های رهبر در ایالات متحده به دلیل شیوه آنها در گوش دادن به پیشنهادات مشتریان بوده است. این شرکتها به ارزش اطلاعات مشتریان در مورد کالاها و خدمات پی برده و پیشنهادات آنها را برای ارتقای محصولات خود به کار برده‌اند. البته گوش کردن به مشتریان، خود باعث افزایش رضایت مشتریان نیز می‌شود.

دامها و موانع گوش کردن فعال

گوش کردن فعال، مهارتی است که بخشی از آن انجام درست کار بوده و بخشی دیگر اجتناب از انجام نادرست کار است. اغلب همه افراد شرایط گوش کردن مناسب را دارند، ولی عادات بدی دارند. اگر بتوانند تنها بخشی از این عادات را مرتفع سازند، به شنونده‌ای مؤثرتر تبدیل خواهند شد.

گرایش به ارزیابی

انسانها استدلالی ذاتی برای ارزیابی گفته‌های دیگران دارند. کلید ممانعت از گرایش به ارزیابی گفته‌های دیگران آگاهی از آن است. برای ارتباطات مؤثر، باید گفته‌های دیگران را از نظر گاههای خودشان بشنویم. تلاش برای درک گفته‌ها به جای ارزیابی آنها به شکل گیری گفتگوهای کمتر احساسی و غیرمنطقی می‌تواند منجر شود. در مرحله بعد وقتی با فرد وارد بحث شدید این قاعده را مدنظر داشته باشید که: پیش از آنکه هر کسی در مورد خودش صحبت کند، باید به طور صحیح گفته‌های فرد دیگر را مجدداً بیان کند، به گونه‌ای که نشان دهد که گفته‌های همدیگر را درک کرده‌اند. این رفتار ارتباط یا هماهنگی مفهوم به بهترین شکل آن نامیده می‌شود.

علائم غیرکلامی گمراه کننده

ارتباطات غیرکلامی همواره در اطرافمان وجود دارند. بعضی مواقع این ارتباطات آگاهانه است، مثلاً وقتی که به شخصی در یک احوال‌پرسی دوستانه لبخند می‌زنید. در برخی موارد نیز غیرآگاهانه است، مثلاً موقعی که فرد انگشتان خود را در هنگام اضطراب مدام روی میز می‌زند و صدایی ایجاد می‌کند. به منظور تعیین مفهوم صحیح یک پیام غیرکلامی در محیط کسب و کار و حرفه‌ای، می‌بایست چارچوب مرجع فرستنده (چارچوب ذهنی)، پیشینه فرهنگی و ویژگیهای موقعیتی را از منظر او بشناسید. اختلافات فرهنگی منبع بزرگ تفسیر اشتباه می‌تواند باشد. هرچند تحقیقات نشان می‌دهد که بعضی حالات چهره مانند خندیدن، لبخند زدن، خمیازه کشیدن و

گریه کردن جهان‌شمول‌اند با این حال پیام‌های غیر کلامی به بستر فرهنگی بستگی دارند. برای مثال در ایالات متحده خجالت کشیدن با پایین انداختن سر و سرخ شدن صورت همراه است، ولی در ژاپن خجالت کشیدن با خندیدن بلند همراه است و عرب‌ها خجالت کشیدن را با گاز گرفتن زبان خود نشان می‌دهند.

در اینجا نیز، آگاهی و شناخت اولین گام در بهبود توانایی درک ارتباطات غیر کلامی است. برای مشاهده رفتارهای غیر کلامی دیگران تنها بر دانش فردی خود تکیه نکنید، بلکه در مورد هنجارهای موقعیتی و فرهنگی تأثیرگذار بر دیگران پرس‌وجو کنید. یا وقتی که رفتارهای غیر کلامی را مشاهده می‌کنید، سریع نتیجه‌گیری نکنید یا اینکه خیال نکنید منظور این رفتار غیر کلامی را کاملاً درک کرده‌اید.

تمرکز فردی

بسیاری از ما به طور آشکار و پنهان دوست داریم صحبت‌های خودمان را بشنویم و می‌خواهیم صحبت‌های ما بخش عمده‌ای از هر گفتگویی باشد. این مسئله اغلب باعث می‌شود که روی چیزی تمرکز کنیم که خودمان می‌گوییم، بدون اینکه به گفته‌های دیگران توجه کنیم. مطالعات زیادی این مسئله را به عنوان مانعی رایج و معمول شناخته‌اند، مانعی که در آن بیشتر افراد می‌توانند به آسانی سخنان خود را در یک گفتگو به خاطر آورند، اما به سختی قادرند که گفته‌های سایرین را به خاطر آورند. قاعده کلی این است که وقتی شما صحبت می‌کنید، به سختی می‌توانید به افراد دیگر گوش کنید.

فکر کردن سریع‌تر از صحبت کردن است

ذهن انسان می‌تواند در هر دقیقه در مورد حدود چهارصد تا ششصد کلمه فکر کند، اما در گفتگوهای بین افراد به طور متوسط ۱۲۵ کلمه در هر دقیقه به زبان آورده می‌شود و در مواقعی که این گفتگو آرام باشد، این تعداد به صد کلمه می‌رسد. این اختلاف به این معنی است که ذهن شنونده به طور نسبی یک زمان استراحت کوتاه هنگام گوش کردن دارد. نتیجتاً، شنوندگان اغلب هنگام شنیدن به چیزهایی فکر

می‌کنند که این افکار باعث می‌شود درک چیزهایی را که می‌شنوند کاهش دهد. یک راهبرد برای کمک به جبران اختلاف بین نرخ فکر کردن و صحبت کردن این است که سعی کنیم و حدس بزنیم که سخنگو قصد دارد به کدام سمت و سو برود. این کار حداقل تمرکز را روی گفتگو حفظ می‌کند و مانع پراکندگی افکار به سمت وسوهای دیگر می‌شود.

ادراک انتخابی/فیلترینگ

وقتی عمل فیلتر کردن را انجام می‌دهید به برخی چیزها گوش می‌کنید و به برخی دیگر گوش نمی‌کنید. شما فقط به چیزی توجه می‌کنید که مورد علاقه یا خواسته شماست. شیوه دیگر ادراک انتخابی اجتناب از شنیدن برخی چیزها به ویژه چیزهای تهدیدکننده، منفی، بحرانی یا ناخوشایند است. گویی که اصلاً چیزی گفته نشده و شما هم چیزی نشنیده‌اید.

گرایش به نصیحت کردن

بسیاری از ما، اغلب نصیحت کردن را جانشین گوش کردن می‌کنیم. یعنی، ما بیشتر از چند جمله اول فرد را نمی‌شنویم و بعد از آن شروع به نصیحت و پیشنهاد می‌کنیم. با وجود این، هنگامی که در حال پیشنهاد دادن و متقاعد کردن افراد هستیم، ممکن است مهم‌ترین چیزها را از دست بدهیم و فراموش کنیم. به این معنی که ما با این کار اغلب احساسات ابراز شده را نمی‌شنویم یا متوجه نمی‌شویم که آیا فرد اصلاً به نصیحت کردن نیاز دارد یا خیر؟ زیرا بعضی مواقع افراد فقط می‌خواهند که یک نفر حرفشان را بشنود.

اصول گوش کردن درست

البته، تنها اجتناب کردن از انحرافات، گوش کردن کاملاً فعال را ایجاد نمی‌کند. بلکه مهارت گوش کردن خوب از خواستن و تمایل برای انجام این کار و پیروی از یک سری رفتارهای اصولی نشئت می‌گیرد.

اهداف خود را بشناسید

همه زمینه‌های گوش دادن شبیه به هم نیستند و بنابراین دانستن اینکه هدف شما از گوش کردن چیست مهم است. در بعضی موارد، شما می‌خواهید با کسی همدردی کنید، در بعضی موارد دیگر داده‌هایی را می‌خواهید تحلیل و مسائلی را حل کنید. چگونگی گوش کردن باید همواره بر این اساس باشد که می‌خواهید چه چیزی را به دست آورید. سه نوع گوش کردن فعال و راهبردهای مربوط به آنها در جدول ۷-۲ خلاصه شده است.

جدول ۷-۲ انواع گوش کردن فعال

نوع گوش کردن	چگونگی انجام آن
دلسوز. ^۱ کسب اطلاعات از گوینده به شیوه‌ای حمایتی و کمک‌کننده.	همدردی با سایر افراد، تلاش برای کشف حقایق پشت احساسات آنها. شما می‌توانید با نگاه خود و کم کردن فاصله فیزیکی با افراد به آنها احساس آرامش دهید. به چیزی که افراد می‌گویند کاملاً توجه داشته باشید، بسیار کم صحبت کنید و با تکان دادن سر به علامت توافق و گفتن عباراتی چون «ادامه بده» و «می‌فهمم» آنها را به بیان صحبت‌هایشان ترغیب کنید.
تحلیل‌گر. ^۲ جستجوی اطلاعات ملموس و تلاش برای کشف حقایق از عواطف.	از سؤالات تحلیلی برای کشف دلایل بیانات گوینده استفاده کنید، به ویژه اگر می‌خواهید سلسله‌ای از حقایق و افکار را بدانید. سؤالات را به دقت پیرسید و از پاسخهای فرد برای شکل دادن مجموعه سؤالات بعدی استفاده کنید. وقتی که یک موضوع کلیدی را روشن ساختید به سراغ موضوع بعدی بروید.
ترکیب‌گر. ^۳ هدایت بحث به هدف مطلوب.	نظرات دیگران را جویا شوید تا بتوانید مزایا و معایب بالقوه پیشنهادتان را شناسایی کنید. ذهنتان را باز نگه دارید و تفکرات غیرخودخواهانه‌ای داشته باشید. به جای تمرکز روی شخصیت‌های مشارکت‌کننده، روی عقاید و اهداف تمرکز کنید.

1. empathizing
2. analyzing
3. synthesizing

تعامل فعال

سکوت کامل هنگامی که فردی صحبت می‌کند، لزوماً به معنی گوش کردن خوب نیست. گوش کردن فعال نیازمند تلاشی آگاهانه برای ایجاد تعامل است. گزارشگرها اغلب اظهار می‌کنند که شغل آنها افرادی متخصص را بسته به نوع رخداد خبری - نظامی، سیاسی و ... می‌طلبد. واقعیت این است که تخصص اصلی گزارشگران بزرگ و حرفه‌ای پرسیدن سؤالات خردمندانه و پرمعنی است. این مسئله در مورد شنوندگان موفق نیز مصداق دارد. شما مانند یک گزارشگر می‌توانید یاد بگیرید که از سخنران سؤال کنید و با این کار او را به دادن پاسخهای خردمندانه برانگیزانید.

وقتی که سؤال می‌پرسید بهتر است از سؤالات «چرا» و «چگونه» استفاده کنید، زیرا بر خلاف سؤالاتی که با بله یا خیر به آنها می‌توان جواب داد، سخنران می‌بایست حداقل مقداری در مورد مسئله مورد نظر توضیحاتی دهد.

دیگر نکات خوب برای گوش کردن تعاملی عبارت‌اند از:

- بیانات آنها را در قالب واژه‌های خود تفسیر کنید. با این کار افراد می‌دانند که شما واقعاً چیزهایی را که آنها می‌گویند، درک می‌کنید.
- به طور متناوب چیزهایی را که می‌گویند به آنها انعکاس دهید و احساس یکدلی خود را در مورد موضع آنها بیان کنید. به آنها اجازه دهید که بدانند شما احساس آنها را درک می‌کنید.

- از اظهارات حمایت‌کننده استفاده کنید. بیان جملات مناسبی مانند «جالب است» یا «چرا شما این‌طور فکر می‌کنید؟» نه تنها به سخنران نشان می‌دهد که شما روی گفتگو تمرکز دارید، بلکه او را ترغیب می‌کند که موضوعاتی را که برای شما جالب یا کمک‌کننده‌اند، با دقت تشریح کند.

تمرکز داشتن

شاید تمرکز از مهم‌ترین و مشکل‌ترین مهارت‌های گوش کردن باشد. گوش کردن به طور مناسب نیازمند خودکنترلی و جلوگیری از مشغولیت ذهن به افکار پراکنده است.

فصل سوم

حل مسئله و اخلاقیات

هدفهای یادگیری

در پایان این فصل از شما انتظار می‌رود:

۱. مسئله‌ای مبهم را تعریف و ساختاردهی کنید.
۲. دامهای قضاوت را که مانعی در برابر فرایند تصمیم‌گیری‌اند، شناسایی کنید.
۳. تدابیری را برای کاهش یا اجتناب از انحرافات تصمیم‌گیری اتخاذ کنید.
۴. با استفاده از چارچوب PADIL به حل مسئله بپردازید.
۵. تأثیرات اخلاقی هر مسئله را بشناسید.
۶. از تخیل و «آزمونهای سریع»^۱ برای اتخاذ انتخابهای دشوار اخلاقی استفاده کنید.

مقدمه

شما نیز مانند بیشتر افراد روزانه حدود صد بار تصمیم‌گیری می‌کنید. بعضی از آنها تصمیماتی ساده‌اند (مانند اینکه برای صبحانه چه بخورید)، درحالی‌که بعضی از آنها مشکل‌ترند (مانند چگونگی تخصیص زمان کار). زندگی مدیران، هر روز با تصمیم‌گیریها و حل مشکلات جدید همراه است. بسیاری از مدیران واقعاً جنبه حل مسئله کار را دوست دارند، درحالی‌که بسیاری دیگر به طور متداول حل مسئله را جزء بخشهای مشکل و چالش‌برانگیز کار می‌دانند. تصمیم‌گیری در مورد راهکارها

1. quick tests

مخصوصاً وقتی سایر افراد و موضوعات اخلاقی مدنظر قرار می‌گیرند، چیزی است که باعث بی‌خوابی مدیران در شب می‌شود! متأسفانه در سازمانهای امروزی نمونه‌هایی از حل ضعیف مسئله‌ها و تصمیم‌گیریهای غیراخلاقی، بسیار رایج شده است. این فصل به مهارتهایی چون حل مسئله، اجتناب از دامهای تصمیم‌گیری و انتخاب گزینه‌های اخلاقی می‌پردازد.

چالش حل مسئله

از بین مهارتهایی که در این کتاب پوشش داده می‌شود، حل مسئله پیچیده‌ترین مهارت می‌تواند باشد. به عبارتی یک «مسئله» راه‌حل روشنی ندارد و گرنه آن را نمی‌توان یک مسئله قلمداد کرد. با توجه به پیچیدگی لاینفک بیشتر مسائل، شاید تعجب‌برانگیز نباشد که حل مسئله نوعاً در ارزیابیهای مدیران جوان در بین مهارتهای ناکارآمد قرار می‌گیرد. حتی بعضی تحقیقات نشان داده که بیش از پنجاه درصد تصمیمات مدیریتی که در سازمانها گرفته می‌شوند یا نادرست است یا اینکه زیر مقدار بهینه است. با وجود مغایرتهایی شبیه این، به نظر می‌رسد که شیر یا خط برای تصمیم‌گیری وقت و تلاش کمتری را می‌گیرد. با این حال، واقعیت این است که ما تنها زمانی می‌توانیم به نرخ موفقیت تصمیم‌گیری بالاتری برسیم که به طور ثابت به شیوه‌های حل مسئله‌ای اتکا کنیم که آمارهای موفقیت‌آمیز آنها اثبات شده است.

بیشتر چارچوبهای حل مسئله از نظر شکل و مفهوم ساده‌اند، ولی دامی که در اینجا وجود دارد این است که فرض شود که درک و فهم ساده این چارچوبها به معنی اجرای آسان آنهاست. علاوه بر این بیشتر از هر مهارت دیگری، بخش عظیمی از مهارتهای حل مسئله و تصمیم‌گیری تابعی است از اینکه از چه دامهایی باید اجتناب شود و چه کارهایی را نباید انجام داد. در ادامه بعضی از دامهای معمول تصمیم‌گیری و اینکه چرا افراد زیرک اغلب ممکن است چنین انتخابهای بدی داشته باشند، تشریح می‌شود. سپس چارچوبی را جهت کمک به غلبه بر انحرافات و رویکرد حل مسئله به شیوه‌ای اخلاقی و مؤثر تشریح می‌کنیم.

اقدام کردن بهتر از منتظر بودن است. وقتی با مسئله‌ای مواجه می‌شویم می‌خواهیم عملی انجام دهیم؛ این باعث می‌شود که دائم فکر کنیم ما در برابر مسئله کاری انجام داده‌ایم. اما اقدام فوری همواره بهتر نیست. بعضی مواقع یک درمان ضعیف می‌تواند بسیار بدتر از بیماری باشد. بسیاری از مشکلات که مدیران امروز با آنها روبه‌رویند به طور مستقیم ناشی از راه‌حلهای دیروز آنهاست. گزینه «عدم اقدام» اغلب مورد غفلت یا بی‌توجهی قرار می‌گیرد و باید در مواقع حل مسئله حداقل به عنوان یک گزینه در نظر گرفته شود.

به ذهنیات خود اطمینان کنید. البته بعضی مواقع ذهنیات شما صحیح و درست است. اما ذهنیات شما کمک‌کننده نخواهند بود، مگر اینکه میزان موفقیت آنها را واقعاً بررسی کرده باشید. تجارب نقش مهمی در حل مسئله بازی می‌کنند اما نیازمند دانش و آگاهی از نتایج قبلی آن برای بررسی میزان اثربخشی آنها دارد. در موقعیتهای سازمانی، شهود به عنوان منبعی بااهمیت برای موفقیت در تصمیم‌گیری برآورد می‌شود.

من می‌دانم که چه زمانی تصمیمی ضعیف می‌گیرم. در واقع، اندک افرادی هستند که بدون تمرین و آموزش قادرند این را بفهمند. محققان پدیده‌ای را تحت عنوان «نقطه کور انحراف» کشف کرده‌اند. به این معنی که حتی هنگامی که افراد در تشخیص دامهای تصمیم‌گیری و سفسطه‌های منطقی در تصمیمات دیگران خوب باشند، اغلب در تشخیص سفسطه‌های مشابه در تصمیمات خود متأسفانه ناموفق‌اند.

نصف کردن یک فیل، دو فیل کوچک به وجود می‌آورد! در واقع مسائل پیچیده اندکی وجود دارد که ممکن است راه‌حلهای ساده یا جوابهای مؤثر بدون تلاش فکری داشته باشند. حل مسئله اثربخش بر واقعیات تمرکز دارد و تشخیص می‌دهد که مسائل به‌ندرت آن چیزی هستند که به نظر می‌رسند. بیشتر مسائل علایمی از موضوعات پیچیده‌ترند و برای حل مؤثر آنها به رویکردی کل‌نگر نیاز است.

مسئله من اخلاقیات نیست. چه بخواهید و چه نخواهید، هر روز و در هر تصمیم شما، امکان بالقوه بروز یک مسئله اخلاقی وجود دارد.

سوءاستفاده اخلاقی تنها از جانب افراد بدسیرت است. این مسئله البته تا حدودی درست است، حتی افرادی که بیشتر ما معتقدیم دارای ارزشهای اخلاقی زیادی‌اند گاهی تصمیمات غیراخلاقی می‌گیرند. چالش اخلاقیات انتخاب بین درست یا نادرست نیست بلکه بین دو گزینه درست است. یعنی، سخت‌ترین موضوعات مواقعی است که یک فرد بتواند هر دو گزینه را با آگاهی قوی اخلاقی تأیید کند. لذا اینکه شما یک فرد اخلاقی باشید کافی نیست و شما باید بدانید که چگونه با استفاده از چارچوبهای اخلاقی مناسب تصمیمات را وزن‌دهی کنید.

چرا افراد زیرک تصمیمات بدی می گیرند

همان گونه که در مقدمه ذکر کردیم، تحقیقات در مورد تصمیم گیری نشان می دهد که تصمیمات بد را اغلب افراد خوب می گیرند. اغلب تصمیمات ناقص را مدیران خوب و بسیار زیرک می گیرند، زیرا چندین دام پنهان برای قضاوت وجود دارد که حتی برای تصمیم گیری بهترین افراد نیز عوامل مخمل محسوب می شوند. تصمیم گیری مقوله ای است که خبرگی در آن شامل شناخت دامهایی است که مانع قضاوت درست و مناسب اند.

شهود

امروزه بحثهای گرم و پرشوری در مورد اهمیت و ارزش «تکیه کردن بر ذهنیات خود» یا استفاده از شهود برای تصمیم گیری مرسوم و رایج است. بااین حال، مدارک و شواهد در زمینه میزان مفید بودن شهود در حل مسئله متناقض است. برخلاف ندایی که همواره استفاده از شهود و ذهنیات در تصمیم گیری را تمجید و ستایش می کند، ما به راحتی نمی توانیم تنها از شهودمان در حل مسئله استفاده کنیم. این بدان معنی نیست که از شهود به طور کامل نباید استفاده کرد، بلکه باید در نظر داشته باشید که اکثر افراد در به کارگیری شهود به طور نظام مند در حل مسائل دچار مشکل اند.

شهود نشان دهنده مجموعه چیزهایی است که ما به طور ناخودآگاه در مورد جهان خود یاد گرفته ایم. شهود در صورتی می تواند مفید باشد که بررسی کنیم که چه چیزی یاد گرفته ایم و تحت چه شرایطی آن یادگیری به موفقیت منجر می شود تا بتوانیم آن را در آینده تکرار کنیم. علاوه بر این، بعضی تحقیقات نشان می دهند که شهود در فرایندهای خودکاری مانند تعاملات اجتماعی یا رانندگی - کلاً کارهایی که می توانیم آنها را بدون اندیشیدن انجام دهیم - مهم است.

بااین حال، شهود در تصمیم گیری به مسئله ای غامض می تواند منجر شود. مثلاً، انحرافات ناخودآگاه و بی اختیار ما در موقعیتهای مختلف به طور معمول روی شهود تأثیر می گذارد. این چنین انحرافات به توضیح این پدیده که چرا برای

ارکسترهای حرفه‌ای بیشتر از مردان استفاده می‌شود، پاسخ می‌دهد. مدیران ارکستری که بررسی رودرو از افراد برای انتخاب آنها دارند، به طور سنتی انحراف ناخودآگاهی به نفع آقایان دارند و آنها را بیشتر انتخاب می‌کنند. ولی در یک آزمایش، وقتی بررسیها به طور پنهانی صورت گرفت (یک پرده بین رهبر ارکستر و نوازنده قرار داشت) میزان انتخاب زنان نسبت به قبل بسیار بیشتر بود.

نردبان استنتاج

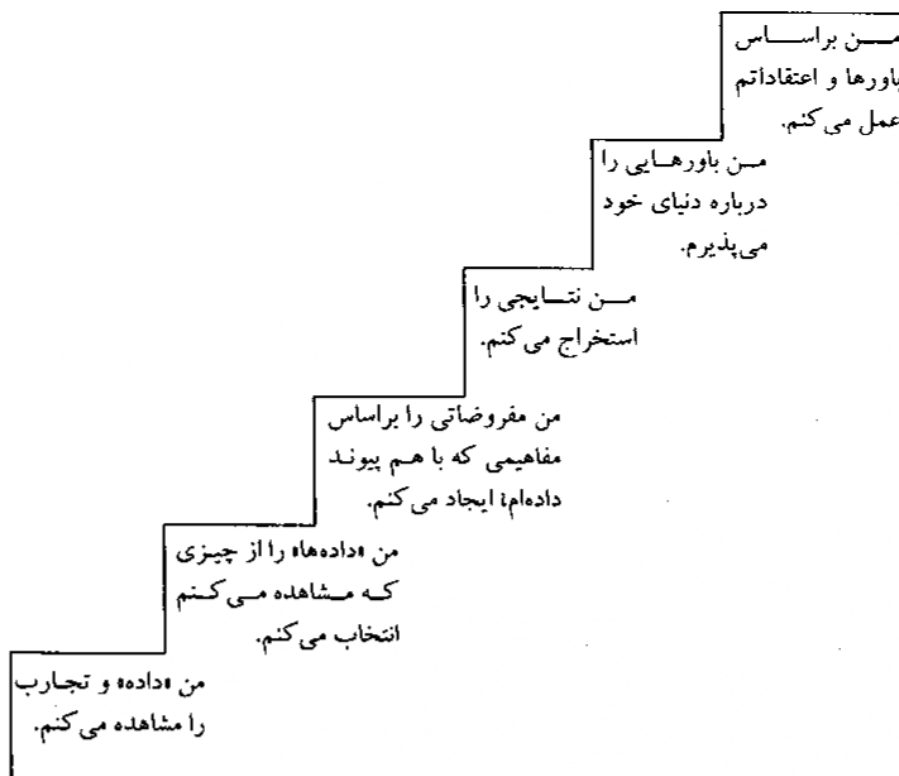
برای نشان دادن نحوه عملکرد شهود و اینکه چگونه شهود به ارتکاب اشتباه منجر می‌شود، معرفی آنچه که به اصطلاح نردبان استنتاج^۱ نامیده می‌شود، مفید است. استنتاج، نتیجه‌گیری در مورد نادانسته‌هایمان بر اساس دانسته‌هایمان است. ما هر روز استنتاجهای زیادی برای سر در آوردن از دنیای خود انجام می‌دهیم. مسئله اینجاست که نمی‌دانیم که داریم این استنتاجها را انجام می‌دهیم. چرا؟ این فرایند به حدی سریع و به سادگی انجام می‌شود که تقریباً هیچ انرژی شناختی برای آن صرف نمی‌کنیم. نردبان استنتاج که در شکل ۱-۳ نشان داده شده، تمثیلی است که تنها چگونگی رخداد فرایند استنتاج را شرح می‌دهد.

در پایین‌ترین بخش نردبان، چیزهایی که افراد می‌گویند یا انجام می‌دهند، مشاهده یا تجربه می‌کنیم. این اطلاعات عینی است، یعنی اینکه این رفتار از فردی به فرد دیگر تغییر نمی‌کند. برای مثال، به هم گروهیهایتان گفته شود که یکی از آنها با ۴۵ دقیقه تأخیر به جلسه آمده است. وقتی او واقعاً ۴۵ دقیقه دیر کرده باشد همه این واقعیت را قبول داشته، هیچ بحثی روی آن ندارند.

از آنجا که افراد زمان دشواری را صرف مشاهده هر بخش از موقعیت می‌کنند، لذا بخشهای معینی از رفتار را برای توجه و تمرکز روی آن انتخاب می‌کنند. شما ممکن است محتوای یک جلسه را بحث‌برانگیز بدانید، درحالی که افراد دیگری ممکن است آن را یک جلسه و روز کاری خوب ذکر کنند. در اینجا شاید شما به

1. ladder of inference

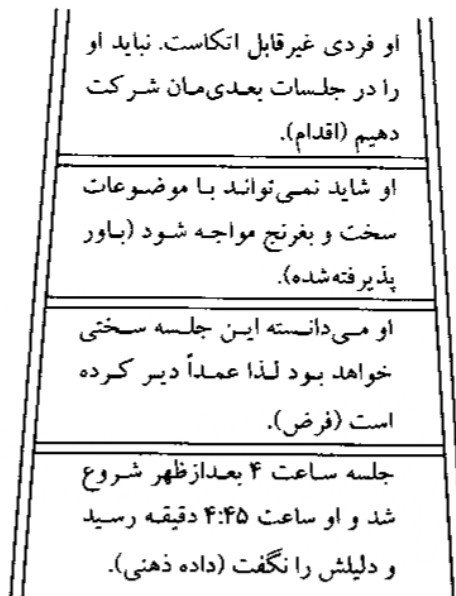
همه رفتارها و رخدادها در جلسه توجه نکرده باشید و سپس بر اساس چیزهایی که مشاهده کرده‌اید و تجارب شخصی و فرهنگی‌تان مفروضاتی را مانند بحث‌برانگیز بودن جلسه برای خود ایجاد کرده باشید. ممکن است فرض کنید افرادی که به موقع سر جلسه حاضر نمی‌شوند چیزی را پنهان می‌کنند. یا شاید تجربه به شما می‌گوید که ترافیک در این وقت روز سنگین است. به هر طریق، شما در مورد رفتار، نتیجه‌گیری‌هایی استخراج می‌کنید. مثلاً «هم گروهی شما احساس کرده که جلسه‌ای سخت پیش‌رو خواهد داشت و به همین دلیل نیامده است».



شکل ۱-۳ نردبان استنتاج

در اینجا، باوری را در مورد جهان خودتان پذیرفته‌اید: «بعضی افراد وقتی حدس می‌زنند جلسه بحث‌برانگیز و پرمجاده است از جلسات فرار می‌کنند». کسانی

که باورها را می‌پذیرند از آن پس نوع نگاه به حوادث و اقدامات آتی‌شان تحت تأثیر این باورها قرار می‌گیرد. مثلاً بعد از پذیرش آن باور ممکن است که اعتقاد داشته باشید که «هم گروهی تان نمی‌تواند با مسائل سخت و دشوار مقابله کند» یا اینکه اقدامی را انجام دهید به این مفهوم که «ما نباید او را در جلسات آتی دعوت کنیم» (شکل ۲-۳ را ببینید).



شکل ۲-۳ نمونه‌ای از نردبان استنتاج

خوب، واقعیت این است که هم گروهی فقط آدرس را اشتباهی رفته بود. حال اگر او را حتی به دلیل این حرکت نمی‌بخشیدید و با او سخت برخورد می‌کردید، آیا مجازات او حذف از جلسات گروه می‌بود؟ حل مسائل به آگاهی و دانش بالایی به نسبت تواناییهای محدود انسانی ما برای بررسی همه گزینه‌ها و حالات به طور هم‌زمان، نیاز دارد. حل مسائل همچنین نیازمند این است که ما نسبت به افراد، مسائل و موقعیتها، ذهنی باز داشته باشیم و یک‌دفعه تصمیمات و نتایج نامناسبی نگیریم. وقتی ما نردبانهای استنتاج افراد را تحلیل می‌کنیم، اشتباه بسیار مخربی بروز

می‌کند که آن را فرایند نسبت دادن علتها به حوادث می‌نامند. این فرایند تشریح می‌کند که علت بروز حوادث چیست. این اشتباه به اندازه‌ای برای درک رفتار انسان مهم بوده که به اشتباه بنیادی اسناد دادن^۱ معروف شده است. مبنای اشتباه بنیادی اسناد این است که افراد بیشتر تمایل دارند که رفتارها را به دلایل درونی نسبت دهند تا به دلایل بیرونی. علاوه بر این، وقتی شما علت رفتار افراد دیگر را تعیین می‌کنید، احتمالاً عوامل مرتبط به خصوصیات فرد (مانند شخصیت، قومیت، جنس و...) را نسبت به موقعیت ویژه او (آب و هوا، رعد و برق، ترافیک و...) بیشتر مد نظر و بررسی قرار می‌دهید.

شاید غافلگیرکننده‌تر از آن، خطای خودبینی^۲ باشد که در آن ما موفقیت‌های فردی را به عوامل درونی و شکست‌های فردی را به عوامل و دلایل بیرونی نسبت می‌دهیم. برای مثال فرض کنید در امتحان قبلی خود نمره A کسب کرده‌اید. شما موفقیت خود را بیشتر به چه چیزی نسبت می‌دهید؟ کار و تلاش سخت، عادات مطالعه مناسب، هوش ذاتی. اما اگر امتحان را خراب کنید چه رفتاری خواهید داشت؟ شکست‌تان را به چه چیزی نسبت می‌دهید؟ شاید به ضعف استاد یا سرماخوردگی. البته خطای خودبینی به ما کمک می‌کند ذهنیت مثبتی از خودمان داشته باشیم، اما متأسفانه این ذهنیت اغلب بر اساس اطلاعات نادرست شکل می‌گیرد.

از این فرایند هر روز در حل مسئله استفاده می‌شود. «چرا خدمات مشتری ما بسیار ضعیف است؟ این به دلیل ضعف نمایندگی‌های خدمات به مشتریان است. آنها شایستگی و صلاحیت ندارند» یا «ما چطور در این بازار داریم رقابت می‌کنیم؟ افراد توانمندتری در این سازمان به کار بگیرید». اگر قصد حل مسائل را به طور مناسب دارید باید تفکر خود را در مورد دلایل حوادث و رفتارهای دیگران بسط و گسترش دهید.

1. fundamental attribution error
2. self-serving bias

شش خطای رایج افراد در قضاوت

ما سعی داشتیم که نشان دهیم که افراد تنها از طریق شهود نمی‌توانند به نتایج صحیح و مناسبی دست یابند. هم‌اکنون در مورد خطاهایی بحث می‌کنیم که در آنها افراد، با استفاده از شهود و «تجربه» قضاوت‌های ضعیفی انجام می‌دهند. انتظار ما این است که شما: (۱) سریع تشخیص دهید که چقدر ساده می‌توان مرتکب خطاهای ناشی از اسناد شد، (۲) یاد بگیرید که متداول‌ترین انحرافات را در تصمیم‌گیری تشخیص دهید و (۳) روش‌های ساده‌ای را برای مقابله با این انحرافات در قضاوت بیابید.

خطای اول قضاوت: دسترسی^۱

فهرست زیر نام هشت شرکت است که در فورچن پانصد^۱ بر اساس حجم کل فروش در سال ۲۰۰۶ رتبه‌بندی شده‌اند:

گروه الف شامل: هتل‌های هیلتون^۲، ای‌بی^۳، اپل کامپیوتر^۴، گپ^۵.
گروه ب شامل: والرو انرژی^۶، کاردینال هلس^۷، آلبرتسون^۸، گروه امریکن اینترنشنال^۹.

کدام گروه (الف یا ب) حجم فروش بیشتری در سال ۲۰۰۶ داشته است؟ اگر جواب شما گروه الف باشد، اشتباه کرده‌اید زیرا فروش گروه ب تقریباً پنج برابر گروه الف بوده است. به علاوه، هر شرکتی در گروه ب در مقایسه با تک‌تک شرکت‌های گروه الف نیز فروش بیشتری داشت. اجازه دهید مثال دیگری را بررسی کنیم. کدام یک از دلایل زیر، سالیانه مرگ‌ومیر بیشتری را در امریکا سبب می‌شود: سرطان شکم یا تصادفات؟ اکثر افراد معتقدند که حوادث رانندگی باعث مرگ‌ومیر

1. fortune 500
2. hilton hotels
3. eBay
4. apple computer
5. gap
6. valero energy
7. cardinal health
8. albertson's
9. american international group

بیشتری می‌شود اما در حقیقت سرطان شکم دو برابر بیشتر از حوادث رانندگی باعث مرگ و میر می‌شود.

این دو مثال ساده چیزی را نشان می‌دهند که اصطلاحاً به آن انحراف دسترسی^۱ گفته می‌شود. این انحراف روی قضاوت ما سایه می‌افکند زیرا چیزهایی که برای ما در دسترس‌ترند (یعنی سریع‌تر به ذهن می‌آیند) احتمالاً به عنوان چیزهای مهم و معمول تفسیر می‌شوند. خبرهای زیادی هر روزه در مورد تصادفات جاده‌ای وجود دارد، درحالی‌که این خبرها در مورد سرطان شکم کمتر است. شرکتی که در گروه الف هستند، شرکت‌های معروفی‌اند و هر روز با وسایل خانگی ساخت آنها سروکار داریم، درحالی‌که به بزرگی شرکت‌های کمتر شناخته شده گروه ب نیستند. هنگام حل مسئله، اغلب راه‌حلهایی را انتخاب می‌کنیم که درباره آنها چیزهایی شنیده‌ایم. ما با این راه‌حله‌ها احساس راحتی بیشتری داریم و گمان می‌کنیم چون در مورد آنها چیزهایی شنیده‌ایم پس حتماً کارایی لازم را دارند. شرکت‌های بازاریابی این را به خوبی می‌دانند و لذا سعی‌شان این است که نام محصولاتشان را سر زبانها بیندازند.

خطای دوم قضاوت: نمایندگی^۲

فرض کنید که ما به شما بگوییم که بهترین دانشجوی کلاس مدیریت بازرگانی^۳ در ترم گذشته شعری نوشته و فردی نسبتاً خجالتی و درون‌گراست. مدرک تحصیلی این دانشجو چیست، هنرهای زیبا یا مدیریت یا...؟ این دانشجو احتمالاً چه نوع شغلی را ترجیح می‌دهد؟ مدیریت فعالیتهای هنری یا مشاوره مدیریتی یا...؟ وقتی این سؤالات پرسیده می‌شود، بیشتر دانشجویان بیان می‌کنند که رشته این دانشجو می‌بایست رشته هنرهای زیبا باشد و اینکه احتمالاً یک شغل مدیریتی مرتبط به هنر را انتخاب خواهد کرد. اما این نتایج، این مسئله را کاملاً فراموش کرده‌اند که اکثر کسانی که دانشجوی مدیریت بازرگانی‌اند، در دوره کارشناسی مدیریت خوانده‌اند و مشاغلی را در

1. availability bias
2. representativeness
3. MBA

شرکتهای مشاوره مدیریت داشته‌اند، نه مدیریت در حوزه هنر. به عبارت دیگر، افراد از «نرخ پایه» یا فراوانی مواردی دوره‌ای که افراد به گروه‌ها و مجموعه‌های خاصی تعلق دارند غفلت می‌کنند. اشتباهی که به سادگی افراد مرتکب آن می‌شوند - انحراف نمایندگی - به این معنی است که افراد به توصیف‌کننده‌هایی اعتقاد دارند که فکر می‌کنند این توصیف‌کننده‌ها یا نماینده‌ها، بیشتر نشان‌دهنده انتخاب مسیر شغلی فرد است تا اطلاعات کلیدی نرخ پایه که به انتخاب بهتری منجر می‌شود.

مثال سنتی دیگری از انحراف نمایندگی ناشی از درک غلط از مفهوم شانس است. برای مثال افراد فرض می‌کنند که وقتی یک توالی غیر تصادفی به نظر می‌رسد، حتماً باید غیر تصادفی باشد. اگر در پرتاب متوالی سکه نه بار شیر بیاید آیا شما در بازی می‌گویید که پرتاب دهم خط است قطعاً نه، اما این انحراف و خطا با نظم بسیاری به کار گرفته می‌شود. تاجایی که از آن به عنوان «استدلال غلط شرط بند»^۱ یاد می‌شود که در آن افراد حقیقتاً باور دارند که هر پرتاب سکه یا تاسی به پیشامدهای قبلی ربط دارند. سکه، تاس یا هر چیز دیگر دارای حافظه نیست، اگرچه معمولاً فرض می‌شود که احتمال پیامدهای آتی می‌بایست به دلیل پاداشهای قبلی افزایش یا کاهش داشته باشد.

مورد خاص دیگر انحراف نمایندگی به خطای تعمیم عجولانه^۲ شهرت دارد. به دلایل متعدد، افراد اغلب نتایج کلی نادرستی را از موارد خاص استخراج می‌کنند، زیرا نمی‌توانند تشخیص دهند که موارد خاص آنها لزوماً در کل یا لااقل در بیشتر موارد این طور نخواهد بود. مثلاً مرد موتورسواری را در نظر بگیرید که علیه قانون استفاده از کلاه ایمنی هنگام موتورسواری صحبت می‌کند؛ زیرا این فرد ۲۵ سال است که بدون کلاه ایمنی موتورسواری می‌کند و هیچ‌وقت هم آسیب ندیده است. این ممکن است درست باشد، اما که چه؟ تجربه فردی یک راننده بدون کلاه به هیچ‌وجه نمی‌تواند این واقعیت را رد کند که رانندگی با کلاه ایمنی، ایمن‌تر است.

1. gambler's fallacy

2. hasty generalization fallacy

به طور مشابه شنیدن این جمله از جانب عده‌ای غیر معمول نیست که می‌گویند «من با خرده‌گیری و هیاو در مورد کلسترول موافق نیستم، مادر بزرگ من ۹۵ سال سن دارد و هر روز صبح هم تخم‌مرغ و گوشت قرمز می‌خورد».

خطای تعمیم عجولانه به این دلیل اتفاق می‌افتد که ما اغلب بر اساس چیزی که به اصطلاح قانون اعداد کوچک^۱ نامیده می‌شود عمل می‌کنیم. یعنی می‌خواهیم بعد از مشاهده یک یا دو نمونه، نتیجه‌گیریهای کلی انجام دهیم. در واقع ما به طور خاص به ارتکاب این خطای فکری گرایش داریم، زیرا اغلب می‌خواهیم همه تجاریمان را شخصی‌سازی کنیم (تصور اینکه تجربه ما تجربه‌ای است که سایرین دارند) یا حتی تجاریمان را غلط تفسیر کنیم (دنیا آن چیزی است که من با چشمان خود دیده‌ام).

خطای سوم قضاوت: تکیه کردن و تطبیق^۲

آزمایشی را تصور کنید که در آن از دانش‌آموزان خواسته می‌شود که به سه رقم آخر شماره دانش‌آموزی‌شان چهارصد اضافه کنند و آن را یادداشت کنند. سپس از آنها خواسته شود که این شماره را برای تخمین زمان اشغال اروپا در نواحی فرانسه توسط هان و آتیل^۳ استفاده کنند. یعنی اینکه آیا این حادثه قبل یا بعد از تاریخی که توسط شماره دانش‌آموزی آنها ایجاد شده، رخ داده است. نتایج به ترتیب زیر است:

اگر تاریخ حاصل از دانش‌آموزان بین این دامنه بود:	متوسط پاسخ عبارت بود از:
۷۰۰-۴۰۰	سال ۶۷۶ بعد از میلاد
۱۰۰۰-۷۰۱	سال ۷۳۸ بعد از میلاد
۱۲۰۰-۱۰۰۱	سال ۸۴۸ بعد از میلاد
۱۴۰۰-۱۲۰۱	سال ۷۵۹ بعد از میلاد

دانش‌آموزان غالباً از مقادیر اولیه خود به عنوان نقطه شروع استفاده می‌کردند و تخمینهای خود را حول آنها تطبیق می‌دادند. اما به خاطر داشته باشید که، این

1. law of small numbers
2. anchoring and adjustment
3. Hun & Attila

مقادیر ابتدایی بر مبنای شماره دانشجویی شان بوده نه داده‌های تاریخی (در ضمن جواب صحیح سال ۴۵۱ بعد از میلاد است). تحقیقات نشان می‌دهد که ما اغلب برآوردهایی را بر اساس تخمینهای اولیه انجام می‌دهیم. حتی هنگامی که به افراد گفته می‌شود که تخمینهای اولیه تصادفی است، تخمینهای تطبیق شده آنها به تخمینهای اولیه یا تکیه گاه^۱ نزدیک است. این الگوی تطبیق و تکیه کردن نسبتاً رایج است. به سناریوی زیر توجه کنید:

معلمی در یک دبیرستان خصوصی بزرگ استخدام شده که شایستگیهای زیاد و پنج سال سابقه کار دارد. وقتی که سؤال شد که حقوق اولیه این کارمند را تخمین بزنید، یکی از اعضای مؤسس با سابقه رقم دستمزد سالانه ۳۱۰۰۰ دلار را حدس زد. شما چه حدس می‌زنید؟

اگر شما مثل اکثر مردم باشید، پاسختان تحت تأثیر تخمین اولیه این عضو مؤسس قرار می‌گیرد. در مطالعاتی که با استفاده از سناریوی مشابه انجام شد، وقتی که تخمین اولیه فرد آشنا و با سابقه بالا بود مثلاً هفتاد هزار دلار، تخمینهای دیگران نیز بسیار بیشتر بود. این مسئله حتی در سناریوهایی نیز وجود داشت که فرد ارائه‌دهنده تخمین اولیه، در مورد این شغل اطلاعات بسیار کمی داشت.

حوادث بد ناشی از این انحراف، زیاد است. به آخرین باری که برای چیزی با شما مذاکره شد، ببینید. چه کسی اولین تخمین را ارائه کرد؟ آن آماری که به عنوان نقطه آغاز برای مذاکره مورد استفاده قرار گرفت، بر اساس چیزی عینی بود یا خیر؟

خطای چهارم قضاوت: تأیید^۲

در یک تحقیق از دانشجویان خواسته شد که در مورد اعداد ۲، ۴، ۶ فکر کنند. این سری از اعداد از قاعده خاصی پیروی می‌کنند. از دانشجویان خواسته شد که این قاعده را شناسایی کنند و برای این کار به آنها اجازه داده شد که توالی جدیدی از

1. anchor
2. confirmation

اعدادی را که اعتقاد دارند مطابق این قاعده است، مطرح کنند تا آزمون کنند که آیا قاعده آنها درست است یا خیر. بعد از این دوره آزمایش، از دانشجویان خواسته شد که این قاعده را شناسایی کنند. پاسخهای معمول عبارت بودند از:

• اعدادی که دو تا دو تا زیاد می‌شوند.

• اختلاف دو عدد اول برابر است با اختلاف دو عدد بعد.

قاعده مورد استفاده در این آزمایش، قاعده هر سه عدد صعودی^۱ بود. و تعداد کمی از دانشجویان این قاعده را تشخیص دادند، زیرا این راه حل نیازمند این بود که دانشجویان اطلاعات تأیید نشده را به جای اطلاعات تأیید شده به کار ببرند. به عبارت دیگر، انحراف تأیید نشان‌دهنده تمایل افراد برای جمع‌آوری مستنداتی است که قبل از تصمیم‌گیری به جای نفی شهود، از شهود در تصمیم‌گیری حمایت می‌کند. وقتی دانشجویان قاعده‌ای را یافتند که به نظر می‌رسد به کار بیاید، فرایند جستجوی راه حل را تمام‌شده تلقی می‌کنند. در فرایند حل مسئله، یکی از دامهای پنهانی اولاً جمع‌آوری داده‌هایی است که به تأیید عقاید ما کمک می‌کند و ثانیاً حذف داده‌هایی که ممکن است عقاید ما را تأیید نکنند.

خطای پنجم قضاوت: اعتماد به نفس کاذب

به گفته‌های زیر توجه کنید:

پرواز با ماشینهای پرنده سنگین‌تر از هوا غیرممکن است (لورد کلونین^۲، رئیس جامعه رویال بریتیش^۳ سال ۱۸۹۵).

من فکر می‌کنم که بازار جهانی برای حدود پنج رایانه وجود دارد (توماس جی. واتسون^۴، رئیس آی بی ام ۱۹۴۳).

حالا این واقعیتهای را بررسی کنید:

• در بررسیهای انجام شده ۸۱ درصد از مدیران کسب و کارهای جدید فکر

1. any three ascending numbers

2. lord Kelvin

3. british royal society

4. Thomas J. Watson

می‌کردند که کسب و کار آنها حداقل هفتاد درصد موفقیت را دارد، ولی تنها ۳۹ درصد فکر می‌کردند که کسب و کارهای دیگر نیز مانند کسب و کارهای خودشان موفق خواهند بود.

• هشتاد درصد دانشجویان معتقد بودند که جزء سی درصد رانندگان ایمن و

بی‌خطرند.

• در نظرسنجی از ۸۲۹ هزار دانش‌آموز دبیرستانی برای رتبه‌بندی تواناییهای فردی آنها در زمینه «دوست شدن با دیگران» نشان داد که کمتر از یک درصد از آنها خودشان را زیر متوسط می‌دانستند. به علاوه شصت درصد از دانش‌آموزان خودشان را جزء یک درصد اول می‌دانستند.

چه چیز مشترکی در همه این موارد وجود دارد؟ همه آنها حاکی از اعتماد کاذب افراد به تواناییهای خود و اعتماد کم به تواناییهای دیگران است. این خطای اعتماد کاذب باعث می‌شود که ما باور کنیم که بعضی ویژگیها و تواناییهای منحصر به فردی را داریم که به ما اجازه می‌دهد به سادگی با در نظر گرفتن اینکه دیگران چنین ویژگیهایی را ندارند، با مغایرت و عدم توافق به مبارزه برخیزیم. نمونه‌ای از خطای اعتماد کاذب در عمل در رفتار سرمایه‌گذاران در اواخر دهه ۱۹۹۰ دیده می‌شود. به دلیل رونق در سهام شرکتهای با فناوری بالا، حتی سرمایه‌گذاران تازه کار رشد چشم‌گیری را در پورتفولیوهای خود دیدند. همین‌طور که سهام این شرکتها به رشد خودشان ادامه می‌داد، بسیاری از سرمایه‌گذاران معتقد بودند که توانایی آنها به دلیل انتخاب سهم مناسب بوده است، نه به دلیل رشد ناپایدار یک بخش از اقتصاد. نتیجه این دیدگاه برای اکثر سرمایه‌گذاران ضرر و زیانهای هنگفت بود.

اعتماد به نفس خیلی خوب است: چون اجازه می‌دهد که افراد در موقعیتهای دشوار دلگرم و امیدوار باشند. متأسفانه، بیشتر ما دارای اعتماد به نفس کاذب هستیم و احتمال واقعی موفقیت را بسیار زیاد برآورد می‌کنیم. تحقیقات نشان می‌دهد که اساساً هیچ رابطه‌ای بین سطح اعتماد به نفس فرد در مورد درست بودن و واقعاً درست بودن وجود ندارد. یعنی افراد اغلب در مورد عقایدشان اعتماد از خود نشان می‌دهند، اما این اعتماد صحت و درستی بیشتر آن عقیده‌ها را باعث نمی‌شود. البته خوشبختانه

تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی از مردم در مورد داشتن اعتماد به نفس کاذب بازخورد گرفته شد آنها در این مورد برآوردهای واقع‌گرایانه‌تری ارائه دادند.

خطای ششم قضاوت: افزایش تعهد^۱

فرض کنید شما تازه سیستم اگزوز ماشین ولووی مدل ۱۹۹۶ خود را با هزینه ۸۵۰ دلار تعویض کرده‌اید. دو روز بعد، صدایی را از درون آن می‌شنوید و خودروتان را مستقیماً به مکانیکی می‌برید. او به شما می‌گوید ماشین شما به یک کلاچ و پیاده‌سازی موتور نیاز دارد و هزینه این کار ۱۴۰۰ دلار است. بسیاری از افراد چون قبلاً پولی را بابت این کار داده‌اند، باز هم این کار را می‌کنند. این پدیده به افزایش تعهد مشهور است. مفهوم این خطا ساده است: افراد با شکست یک راهکار احتمالاً به سرمایه‌گذاری و صرف منابع بیشتر (زمان، پول و ...) در آن ادامه می‌دهند، حتی اگر هیچ بازدهی نداشته باشد. عبارت «دور ریختن پول خود بعد از نتیجه بد قبلی» اساس خطای افزایش تعهد است.

این خطا چند علت دارد: اول اینکه، نمی‌خواهیم بپذیریم که راه‌حل ما ممکن است راه‌حل نادرستی باشد و بنابراین روی راهکارمان اصرار می‌کنیم. دوم اینکه، نمی‌خواهیم غیرمنطقی و ناسازگار به نظر برسیم. لذا به امید بهترین شدن ادامه می‌دهیم. سوم اینکه، در سازمانها، ادامه ندادن، شانه خالی کردن تلقی می‌شود تا حرکت رو به جلو و کسی فرد از زیر کار در رو را دوست ندارد.

غلبه بر خطاهای قضاوت

متأسفانه هیچ راه ساده و مطمئنی برای اجتناب دائمی از خطاهای معمول تصمیم‌گیری وجود ندارد. اجتناب از چنین انحرافات حتی هنگامی که از آنها آگاهی داریم و می‌دانیم که چه موقع رخ می‌دهند، بسیار سخت است. خطاهای تصمیم‌گیری مرموزند و یافتن آنها در تصمیم‌گیری از مشکل‌ترین کارهاست. علی‌رغم این

موضوع روش‌های مفیدی وجود دارند که شاید شایسته‌تر باشد آنها را راهبرد دفاعی بنامیم: (۱) برآوردهای مطمئن، (۲) ظرفیت خطا و آزمایش^۱ و (۳) شک‌گرایی درست.

برآوردهای مطمئن

چون مایل ایم تصمیم‌گیریهامان از اطمینان بیشتری برخوردار باشد، لذا یک راه برای کنترل کردن این خطا، این است که برآوردی از اطمینان را برای باورهای خود و دیگران داشته باشیم. مثلاً فرض کنید که شما می‌خواهید مشکل تأخیر رانندگان را در تحویل سفارش پیتزا حل کنید. از یکی از رانندگان سؤال می‌کنید که «چه تعداد سفارش را هر هفته می‌توانید سروقت تحویل دهید؟» و او می‌گوید که هجده عدد. بسیار خوب این آمار، آمار نسبتاً خوبی است. حال، راننده شما چقدر مطمئن است؟ او ادعا می‌کند که هشتاد درصد اطمینان دارد. خوب، حالا به نظر می‌رسد که هجده عدد تقریباً برآورد خوبی نیست. در واقع برآورد صحیح‌تر و مفیدتر چیزی بین پانزده تا ۲۲ تحویل سفارش طی هر هفته است. حالا، شما برآورد واقع‌گرایانه‌تری از تعداد تحویل سفارشات دارید. بیشتر متخصصان بر این مسئله اتفاق نظر دارند که تکیه کردن بر برآوردهای «نقطه‌ای»^۲ خطرناک است و اطلاعات کافی را فراهم نمی‌کند. بنابراین به کارگیری برآوردهای اطمینان برای ایجاد «حدود اطمینان»^۳ شما را از استفاده از برآوردهای نقطه‌ای می‌تواند رهایی بخشد. همان‌طور که اسکات پلوز^۴ روان‌شناس معروف اذعان می‌کند که بهترین روش این است که بپرسید «احتمال اینکه این قضاوت اشتباه باشد چقدر است؟».

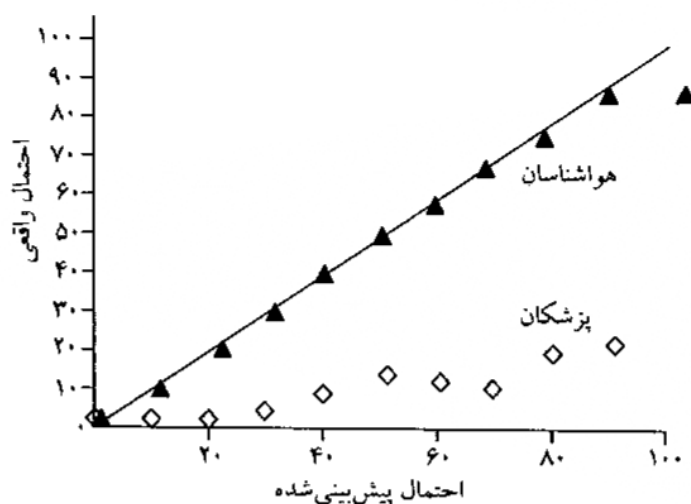
ظرفیت خطا و آزمایش

شیوه‌ای آشنا که کمتر برای بهبود فرایند حل مسئله از آن استفاده می‌شود، از طریق خطا و آزمایش است. یعنی اگر می‌خواهید در آینده نرخ موفقیتتان را بهبود و

1. trial and error calibration
2. single point
3. confidence ranges
4. Scott Plous

شکست‌تان را کاهش دهید، می‌بایست از موفقیت‌ها و شکست‌های امروز درس بگیرید. توضیح بیشتر اینکه، بیشتر افراد از اینکه پیش‌بینی کنندگان آب‌وهوا به طور باورنکردنی درست پیش‌بینی می‌کنند، شگفت‌زده‌اند و دوست دارند دلیل آن را بدانند. در واقع، وقتی هواشناس بیان می‌کند که به احتمال ۳۹ درصد باران می‌بارد، به این دلیل است که قبلاً طبق آمارها به احتمال ۳۹ درصد در آن شرایط باران باریده است.

آن نرخ درستی را با نرخ درستی پزشکان مقایسه کنید. مطالعه‌ای بالینی از پزشکان خواست تا مروری بر تاریخچه درمان یک بیماری داشته باشند و آزمون‌های پزشکی در آن مورد اجرا کنند و سپس احتمال ذات‌الریه بودن بیماری را پیش‌بینی کنند. نتایج حاصله چیزی بود که شما آرزو می‌کردید کاهش پیش‌بینی آنها شبیه کارشناسان هواشناسی می‌بود. زیرا پزشکان می‌گفتند که احتمال ذات‌الریه بودن ۶۵ درصد است، این پیش‌بینی ده درصد مواقع درست می‌بود. این احتمال با فاصله اطمینان نیز بهبود پیدا نمی‌کند. وقتی که آنها سطح احتمال ۸۹ درصدی از ذات‌الریه را پیش‌بینی کردند، فقط دوازده درصد از مواقع پیش‌بینی درست داشتند. چرا پیش‌بینی کارشناسان هواشناسی از پیش‌بینی پزشکان صحت بیشتری دارد؟ پاسخ در جنبه‌ای کلیدی از آزمون و خطا به نام بازخور منظم و آگاهی از نتایج نهفته است (شکل ۳-۳).



شکل ۳-۳ صحت پیش‌بینی پزشکان در مقابل هواشناسان

کارشناسان هواشناسی بارندگی را پیش‌بینی می‌کنند و در اندک زمانی نتایج پیش‌بینی‌شان را می‌بینند: آنها فوراً می‌توانند ببینند که مدل پیش‌بینی‌شان درست است یا خیر؟ اگر این مدل درست بود آنها اذعان می‌کنند که چه کار کرده‌اند و اگر نتیجه اشتباه بود داده‌ها را تحلیل و جنبه‌هایی را که منجر به پیش‌بینی اشتباه شده بیان می‌کنند. این فرایند هر روز تکرار می‌شود تا پیش‌بینی کنندگان، پیش‌بینی خود را با نتایج منطبق سازند. تحقیقات از این فرایند استانداردسازی به عنوان شیوه‌ای برای اجتناب از انحرافات و اتخاذ تصمیمات بهتر حمایت می‌کنند.

یادگیری نحوه به کارگیری استاندارد آزمایش و خطا چند گام ساده را دربر می‌گیرد. اول اینکه، با هر پیش‌بینی، دلایل انجام چنین پیش‌بینی را ثبت کنید. در مطالعات متعددی، محققان دریافته‌اند که وقتی پیش‌بینی کننده دلایل خود را یادداشت می‌کند کار یادگیری و ردگیری را بهتر انجام می‌دهد.

دوم اینکه، نتایج را دنبال کنید. با گذشت زمان، نتایج اغلب طی زمان از هم متمایز می‌شوند بنابراین آمارها را در مورد اتفاقات رخ داده شده ثبت کنید تا توانایی دفاع از تصمیماتتان را داشته باشید. شما موقعی که دیگران می‌گویند «ما همیشه به محض وارد کردن محصول جدید به بازار ضرر می‌کنیم» با دانسته‌هایی که در این مورد ذخیره کرده‌اید، در مقابل چنین تفکری می‌توانید آمادگی داشته باشید. سوم اینکه، موفقیت و شکست‌هایتان را مطالعه کنید.

چهارم اینکه، به خاطر داشته باشید که احتمال، خود اصلاح کننده^۱ نیست. رشته‌ای از ناکامیها بدان معنا نیست که شما حق یک موفقیت را دارید یا بالعکس.

شک‌گرایی درست

«شک‌گرایی درست» در بررسی همه تصمیمات و مدارک ارائه شده قاعده‌ای ساده ولی قوی است. آماده به چالش کشیدن خود و دیگر «کارشناسان» باشید و مدارک منفی یا غیرهماهنگ را بررسی کنید. در اینجا سؤالات ویژه‌ای وجود دارند که

1. self-correcting

منعکس کننده شک گرایی در صحت بوده، نهایتاً به تصمیمات بهتری می تواند منجر شود:

- قوی ترین استدلالها علیه موقعیت من کدام اند؟ بر چه اساس من آنها را رد می کنم؟ (این موارد را یادداشت کنید).

- ضعیف ترین بخشهای موقعیت من کدام اند؟ بر چه اساس آنها را می پذیرم؟ اگر یک منتقد از این موارد برای تأیید استدلالهایش استفاده کند، آیا من این دلیل و برهان را متقاعد کننده می دانم؟

- من چگونه می توانم بفهمم که در اشتباهم؟ با توجه به اینکه ما گرایش شدید به سمت خطای افزایش تعهد و انکار داریم، اگر بتوانیم تعریف شخصی از خطا یا شکست داشته باشیم، آن گاه ممکن است بفهمیم که چه موقع زمان شروع یک طرح است و در ضمن مشورت با افراد دیگر راه خوبی برای حفظ درستی می تواند باشد.

- در بررسی واقعیتهای سؤالاتی شبیه این را پیرسید: ما چطور آن را می دانیم؟ نرخ پایه چیست؟ درصد چه چیز؟ وقایع در دسترس کدام اند؟
- آیا گزینه های بیشتری وجود دارند؟

به طور خلاصه، بهترین دفاعیات در برابر انحرافات تصمیم گیری عبارت اند از:

۱. سریع نتیجه گیری نکنید.

۲. گمان نکنید که یک رابطه، یک علت است: پیامدهای تصمیمات خود را ثبت و آزمون کنید.

۳. نتایج خود را تنها مبتنی بر تجاربتان قرار ندهید.

۴. تنها به پشتیبانی از موضوعتان نپردازید و مدارک غیر مرتبط را نیز بررسی کنید.

۵. در دام اطمینان کاذب نیفتید: از حدود و تخمین اطمینان استفاده کنید.

درک این دفاعیات آسان است، ولی عمل کردن به آن دشوار است. اگر فکر می کنید که این دفاعیات به نظر ساده و عامه می آیند، باید به میزان قابل توجه

انحرافات تصمیم‌گیری حتی در بین باهوش‌ترین افراد نگاه کنید. خود را برای شناسایی و مدیریت شفاف این انحراف در تفکران، به چالش بکشید.

حل مؤثر و اخلاقی مسئله

در اندیشیدن به مدلی مؤثر از حل مسائل، دو نکته برای شروع مهم و اساسی است. اول اینکه، همان‌طور که ادوارد دمنینگ^۱ به روشنی بیان می‌کند، بین تصمیمات خوب و پیامدهای خوب تفاوت وجود دارد. یعنی اینکه شما هرگز به طور کامل نمی‌توانید پیامدهای تصمیماتتان را کنترل کنید. چیزی که شما می‌توانید کنترل کنید چگونگی تصمیم‌گیری‌تان است. این مسئله دلیل اهمیت شناخت یک چارچوب و داشتن اصولی برای استفاده از آن در تصمیم‌گیری است.

دوم اینکه، هیچ چیزی مانند یک تصمیم‌گیری عالی یا فرایند تصمیم‌گیری عالی وجود ندارد. انسانها دارای عقلانیت محدودند^۲. محدودیت ذهنی ما از توانایی استدلال و اندیشیدن ما می‌کاهد، بنابراین بررسی هم‌زمان همه اطلاعات مربوط به هر تصمیم یا مسئله‌ای غیرممکن است. عقلانیت محدود باعث می‌شود مدیران به جای اینکه راه‌حل بهینه‌ای پیدا کنند، به پدیده‌ای موسوم به ارضاکننده^۳ یا تعیین قابل قبول‌ترین راه‌حل برای یک مسئله، دچار شوند. با این حال تکیه کردن بر یک مدل خاص حل مسئله، نشان داده است که باعث بهبود کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود و استفاده از تعدادی ابزار و روشهای تأییدشده در موقعیتهای مختلف ارزشمند است. در ادامه یک مدل رایج حل مسئله به همراه بعضی از ابزارهای برتر برای اجرای هر بخش از آن مدل را ارائه داده‌ایم. این مدل شامل پنج گام اصلی است که ما آن را به اختصار PADIL که خلاصه شده مسئله، پیشنهادها، تصمیم‌گیری، اجرا، یادگیری^۴ است.

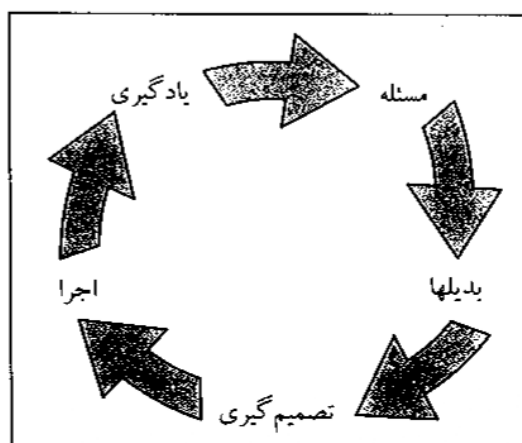
1. W. Edwards Deming

2. bounded rationality

3. satisficing

4. problem, alternatives, decide, implement, learn

چارچوبی برای حل مسئله: PADIL



شکل ۴-۳ چارچوب حل مسئله PADIL

تعریف و ساختاردهی مسئله

اولین گام در هر فرایند خوب حل مسئله، تعریف و ساختاردهی مسئله است. به عبارت دیگر، شما می‌خواهید مطمئن شوید که روی مسئله صحیح کار می‌کنید. روش معمول که به نظر می‌رسد نقطه شروع نادرستی در حل مسئله باشد، این است که با یک راه‌حل شروع کنیم، نه یک مسئله. برای مثال، به مسئله‌ای که همواره مورد بحث مدیریت است، توجه کنید: «در شرکت من، فقدان جدی آموزش احساس می‌شود» این مسئله به طور بالقوه درست است، اما مسئله مفیدتری که در اینجا فرایند حل مسئله را شکل می‌دهد؛ پاسخ به این سؤال است که «چه مشکلی وجود دارد که آموزش بیشتر می‌تواند آن را مرتفع سازد؟» آموزش راه‌حلی بالقوه برای مسئله افت مهارت است ولی در ابتدا به جای صحبت در مورد آن و موجودی منابع باید مشخص سازیم که افت مهارت، یک مسئله است. به علاوه، حتی اگر افت مهارت مسئله باشد، آموزش فقط یک راه‌حل ممکن است، نه تنها راه‌حل. افراد می‌توانند مهارت را از طریق ابزارهای دیگری مانند تمرینهای ضمن خدمت، تجربه و مشاوره و مددکاری نیز به دست آورند.

رو آوردن ناگهانی به یک راه‌حل بسیار وسوسه‌برانگیز است و به چیزی منجر می‌شود که متخصص حل مسئله یان میتروف^۱ آن را «حل دقیق مسئله اشتباه» می‌نامد. راه‌های زیادی وجود دارد که در آنها افراد مسئله اشتباهی را به دقت حل می‌کنند، از جمله:

• انتخاب ذی‌نفعان نادرست. حل اشتباه مسئله اغلب به این دلیل رخ می‌دهد که حل‌کننده مسئله عوامل کلیدی را در نظر نمی‌گیرد. برای مثال، برای حل مسئله‌ای در مورد خط تولید، شرکت دادن افرادی که واقعاً برای خط تولید کار می‌کنند به تعریف مؤثر مسئله کمک خواهد کرد.

• شکل‌دهی محدود و کم‌عمق یک مسئله. مسائل اغلب بزرگ‌تر از آن چیزی‌اند که به نظر می‌رسند. مدیران اشتباهاً می‌توانند آن محدوده را در ابتدا محدود کنند با فرض اینکه مسئله محدود و کم‌عمق است. برای مثال، مدیر ممکن است با فرض اینکه این مسئله منحصر به قسمت خودش و نه کل سازمان است، با سرقت در قسمت اداری خودش مقابله کند. شروع کردن با یک راه‌حل ویژه در ذهن نمی‌تواند راهبرد مؤثری برای حل مسئله باشد.

• ناکامی در تفکر سیستماتیک. افراد روی بخش خاصی از مسئله تمرکز می‌کنند، به جای اینکه کل سیستم یا بخش‌های به هم پیوسته یک مسئله را با هم ببینند. تمرکز روی سیستم، بررسی مسئله واقعی یا «دلیل ریشه‌ای» را امکان‌پذیر می‌سازد.

• ناکامی در پی بردن به واقعیتها. اگر قصد دارید که مسئله واقعی را حل کنید، مثل قدیمی «ابتدا بکوشید مسئله را درک کنید»^۲ اساسی است. به جای روی آوردن به مفروضات و داستانهای آزمون نشده، به ابزارهای خوب و کارایی برای کشف واقعیتها در هر مسئله‌ای متوسل شوید.

ارزیابی ذی‌نفعان کلیدی

کمتر مسئله‌ای در سازمانها منحصر به یک فرد است. یعنی مشکلات و راه‌حلهای

1. Ian Mitroff

2. first seek to understand

افراد تأثیرات وسیعی را روی اطرافیان خواهند داشت. به همین دلیل، هیچ فرایند حل مشکلی بدون درک ذی‌نفعان کلیدی کامل نیست. ذی‌نفع به اصطلاح فردی است که در مسئله یا راه‌حل آن نقش دارد. هر مسئله‌ای که در پی حل آن هستید معمولاً روی افراد زیادی تأثیر می‌گذارد، خیلی بیشتر از آن تعدادی که در ابتدا ممکن بود فکر کنید. بنابراین بخش مهمی از تعریف مسئله انجام تحلیل ذی‌نفعان است که به شما کمک خواهد کرد طرفهای گوناگون درگیر در یک مسئله و راه‌حل بالقوه آن را بشناسید.

تعیین افراد درگیر

یکی از چالش‌برانگیزترین موضوعاتی که در حل مسئله با آن مواجه‌اید، تعیین افرادی است که مسئله خاص مربوط به آنهاست؛ یعنی کسانی که می‌بایست در ابتدا مسئول حل مسئله باشند. مثلاً، در بین مدیران این مسئله رایج است که اشتباهاً مسائل را به یک کارمند یا گروه واگذار کنند. درحالی‌که خود این مدیر اغلب مناسب‌ترین فرد برای حل مسئله است. همچنین این مسئله نیز در بین مدیران شایع است که اغلب تلاش می‌کنند مسئله را خودشان حل کنند، درحالی‌که می‌بایست این کار را به کارمندان یا افراد دیگر تفویض کنند.

هرچند تحقیقات نشان می‌دهد که مشارکت افراد در حل مسئله معمولاً به تصمیماتی بهتر منجر می‌شود، این بدان معنی نیست که دیگران همیشه باید تصمیمات نهایی را بگیرند. به عبارت دیگر، بعضی وقتها یک مدیر تنها به ورودیهای کارکنان نیاز دارد (یک بازخور، نه یک رأی) که آن ورودی میزان مشارکت آنهاست. به بیان دیگر، تفویض تصمیم به افرادی که درگیرترین افراد در مسئله‌اند، کاری مفید است. همان‌گونه که ذکر شد یک دام رایج برای مدیران، حل مسائل به طور فردی است.

یکی از ابزارهای مفید اندازه‌گیری میزان مشارکت افراد در حل مسئله، ابزاری

است که ویکتور وروم و فلیپ یتون^۱ آن را ابداع کرده‌اند. این نویسندگان اذعان می‌کنند که تصمیم‌گیرنده می‌تواند دیگران را بر اساس طیف گسترده‌ای که یک سر آن عدم مشارکت کارکنان و سر دیگر آن تفویض کامل تصمیم به کارکنان است، در تصمیم‌گیری مشارکت دهد. همان‌گونه که در جدول ۲-۳ دیده می‌شود، این طیف، پنج رویکرد کلیدی مشارکت را ارائه می‌کند: تصمیم‌گیری^۲، مشورت فردی^۳، مشورت گروهی^۴، تسهیل کار گروه^۵، تفویض به گروه^۶.

جدول ۲-۳ رویکردهای حل مسئله وروم و یتون

حل مسئله مدیرمحور				
تصمیم‌گیری	مشورت فردی	مشورت با گروه	کمک و تسهیل کار گروه	تفویض به گروه
مدیر، تصمیمات را به تنهایی می‌گیرد و به کارکنان ابلاغ می‌کند.	مدیر، مسئله را با فردی در میان می‌گذارد و از پیشنهادات آنها در تصمیم‌گیری استفاده می‌کند.	مدیر، مسئله را برای همه کارکنان واحد گروه خود مطرح می‌کند و از پیشنهادات آنها در تصمیم‌گیری استفاده می‌کند.	مدیر، مسئله را برای گروه طرح می‌کند و به عنوان یک تسهیل‌کننده، در تعریف مسئله عمل می‌کند. مدیران به عنوان دوست در تیم حل مسئله فعالیت می‌کنند.	مدیر، مسئله را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد و به آنها اجازه می‌دهد که مدل مناسبی را برای تصمیم‌گیری انتخاب کنند. مدیر منابع لازم را برای تضمین موفقیت کارکنان فراهم می‌کند.

بنابراین شما پنج رویکرد برای مشارکت یا عدم مشارکت‌دهی افراد در فرایند حل مسئله دارید. با این حال این مدل یک گام جلوتر می‌رود تا به شما کمک کند

1. Victor Vroom and Phillip Yetton
2. decide
3. consult individually
4. consult group
5. facilitate group
6. delegate group

که تصمیم بگیرید کدام رویکرد با توجه به مسئله‌ای که با آن مواجه‌اید، مفیدتر خواهد بود. این چارچوب، هفت عاملی را شناسایی می‌کند، که باید قبل از انتخاب هر رویکردی در نظر بگیرید. این عوامل می‌تواند به صورت سؤالاتی شکل داده شوند که باید به آنها پاسخ داده شوند. با این حال ممکن است همه عوامل در هر موقعیتی وجود نداشته باشد. این عوامل عبارت‌اند از:

۱. اهمیت تصمیم. اهمیت تصمیم در موفقیت واحد یا سازمان.
۲. اهمیت تعهد. اهمیت تعهد کارکنان برای این تصمیم.
۳. تخصص رهبر. دانش و تخصص مدیر در رابطه با این مسئله.
۴. احتمال تعهد. احتمال اینکه کارکنان خودشان را نسبت به تصمیمی متعهد بدانند که مدیر به تنهایی می‌گیرد.
۵. حمایت گروه. درجه‌ای که کارکنان از واحد و سازمان در مسئله به وجود آمده، حمایت و پشتیبانی می‌کنند.
۶. تخصص گروه. درجه‌ای که کارکنان در مورد مسئله دانش تخصص دارند.

۷. صلاحیت گروه. تواناییهای کارکنان برای کار گروهی در حل مسئله.

با ارزیابی هفت عامل، به صورت واژه‌های ساده زیاد (H) و کم (L) می‌توانید جدولی را مشابه جدول ۳-۳ ایجاد کنید که مؤثرترین رویکرد مشارکت را نتیجه خواهد داد. به خاطر داشته باشید که این رویکرد بسیار تجویزی است و قطعاً نمی‌توان در هر وضعیتی آن را به کار برد. با این حال وروم و همکارانش در چندین مطالعه نشان داده‌اند که استفاده از این روش نرخ موفقیت ۶۲ درصد برای مدیران استفاده‌کننده نسبت به مدیرانی که از آن استفاده نکرده‌اند با نرخ موفقیت ۳۷ درصد، به همراه داشته است. بنابراین، هرچند ممکن است حتی این مدل همه عوامل را مدنظر قرار ندهد، ولی به نظر می‌رسد مدل خوبی برای در نظر گرفتن مهم‌ترین عوامل باشد.

جدول ۳-۳ درخت تصمیم مشارکت وروم

مدل زمان - محور

بیان مسئله	مدل زمان - محور						
	اهمیت تصمیم	اهمیت تعهد	تخصص رهبر یا مدیر	احتمال تعهد	حمایت گروه	تخصص گروه	صلاحیت گروه
بیان مسئله	H	H	H	H	-	-	-
				L	H	H	تصمیم‌گیری
							تفویض
						L	مشورت (گروهی)
						-	
			L	H	H	H	تسهیل کردن
					L	-	مشورت (فردی)
				L	H	H	تسهیل کردن
					L	-	مشورت (گروهی)
		L	H	-	-	-	تصمیم‌گیری
							تسهیل کردن
							مشورت (فردی)
	L	H	-	H	-	-	تصمیم‌گیری
							تفویض
							تسهیل کردن
		L	-	-	-	-	تصمیم‌گیری

شکل‌دهی صحیح مسئله

پیش از اینکه شروع به حل هر مسئله‌ای بکنید، می‌بایست یاد بگیرید که مسئله را به طور صحیح شکل دهید. این کار اساس حل مسئله واقعی، به صورت دقیق است.

مستندات قوی وجود دارند که نشان می‌دهند شیوه بیان یک مسئله تعیین‌کننده کمیت و کیفیت راه‌حلهای ایجاد شده است. به مسئله زیر توجه کنید:

پارکینگ بیرون یک ساختمان اداری پر از ماشینهای کارکنان شده است. مدیریت تصمیم می‌گیرد که این مشکل را حل کند. لذا کمیته‌ای تشکیل می‌شود که راههای مختلف را برای طراحی مجدد پارکینگ برای افزایش ظرفیت آن بررسی کنند. این گروه کاری این کار را با بررسی شش روش مختلف برای افزایش ظرفیت پارکینگ انجام می‌دهند.

در این مورد مدیریت مسئله را به این صورت تعریف می‌کند «طراحی مجدد پارکینگ اداره، برای گنجایش بیشتر ماشینها». آیا مسئله واقعی به طور صحیح شکل‌دهی شده است؟ نه! مدیریت گروه کاری را برای حل مسئله تشکیل داد، تا اندازه‌ای به آنها یک راه‌حل هم داد (طراحی مجدد پارکینگ) و از آنها خواست که روشهای مختلف را برای اجرای این راه‌حل مطرح کنند. مدیریت می‌توانست مسئله اصلی را به عنوان مثال به این صورت شکل دهد: «پارکینگ پر از ماشین شده است» و بیان اینکه چرا این مسئله برای سازمان پیش آمده است. شاید «این پارکینگ متناسب با کارکنانی که با ماشین سر کار می‌آیند، نیست». با شکل‌دهی مسئله به این شکل، گروه کاری برای بررسی همه راه‌حلهای بالقوه آزاد است، حال این راه‌حل می‌تواند بزرگ کردن پارکینگ باشد، یا تشویق کارکنان به استفاده از سیستم حمل‌ونقل عمومی یا برنامه‌های ارائه سرویس حمل‌ونقل به آنها.

شکل‌دهی صحیح مسائل مشکل است، زیرا نیاز آنی ما شروع فرایند حل مسئله است. اما شیوه‌ای که در آن یک مسئله شکل‌دهی می‌شود به اقدامات متفاوت با نتایج گوناگونی می‌تواند منجر شود. تحقیقی را در نظر بگیرید که از مشارکت‌کنندگان این دو سؤال را می‌پرسند «آیا شما به طور متناوب سر درد دارید؟ اگر دارید اغلب چند وقت به چند وقت؟» یا اینکه «آیا شما گاهیگاهی سر درد دارید؟ اگر دارید اغلب چه مواقعی؟» واژه‌های «متناوب» در مقابل «گاهگاهی» تنها کلماتی‌اند که در این دو سؤال با هم فرق دارند. در این مطالعه، مشارکت‌کنندگان در پاسخ به سؤال اول به طور متوسط ۲/۲ سر درد طی هفته داشتند (به طور متناوب) و در مقابل شرکت‌کنندگان در پاسخ به سؤال دوم به طور

متوسط ۰/۷ سردرد طی هفته گزارش داده‌اند (گاهگاهی). تغییر یک واژه ساده در چگونگی بیان یک مسئله می‌تواند باعث شود که افراد در مورد ماهیت یک مسئله به نتایج بسیار متفاوتی برسند.

وقتی که می‌خواهید مسئله را شکل‌دهی کنید، باید به گرایش عمومی افراد به شکل‌دهی مسائل به شکل اصطلاحات «یا این یا آن»^۱ که به اصطلاح به آن خطای سیاه و سفید گفته می‌شود، توجه کنید. در این خطا فرض می‌شود که انتخاب ما محدود به دو گزینه می‌شود (یا سیاه یا سفید)، در حالی که در واقعیت ممکن است انتخاب‌های دیگری نیز وجود داشته باشند (طیفی از رنگ‌ها از سیاه تا سفید - منطق چندارزشی). بعضی مواقع افراد این اشتباه را به طور ناخودآگاه مرتکب می‌شوند، زیرا به ذهن آنها خطور نمی‌کند ممکن است که انتخاب‌های دیگری نیز داشته باشند. در بعضی مواقع، آنها با آگاهی به طور ماهرانه این کار را انجام می‌دهند. مثلاً، «اگر من بخواهم شما کار A را انجام دهید، می‌توانم تمایل شما را برای انجام این کار افزایش دهم، اگر شما را متقاعد کنم که گزینه دیگر یعنی B که غیرقابل پذیرش است، تنها راه دیگر شماست».

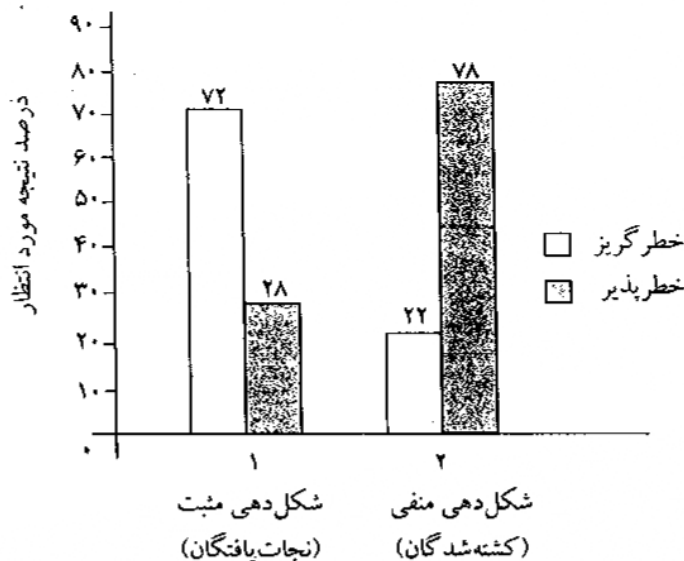
بیاید به مثال دیگری در مورد نیرنگ‌آمیز بودن شکل‌دهی مسائل، پردازیم. در یک مطالعه، گروهی از شرکت‌کنندگان سناریوی اول را خواندند و گروه دیگر سناریوی دوم:

۱. دولت در حال آماده‌سازی خود برای مبارزه با یک بیماری نادر است که طبق پیش‌بینی ششصد نفر را به کام مرگ خواهد کشاند. دو برنامه انتخابی برای مبارزه با این بیماری گزارش شده است که دانشمندان معتقدند هر کدام از آنها نتایج معینی خواهند داشت. برنامه A اگر اجرا شود جان دویست نفر را نجات خواهد داد و برنامه B، یک‌سوم شانس موفقیت دارد که جان همه ششصد نفر را نجات دهد ولی دوسوم احتمال دارد جان حتی یک نفر را هم نتواند نجات دهد. شما کدام برنامه را ترجیح می‌دهید؟

۲. دولت در حال آماده‌سازی خود برای مبارزه با یک بیماری نادر است که طبق پیش‌بینی ششصد نفر را به کام مرگ خواهد کشاند. دو برنامه انتخابی برای مبارزه با این

بیماری گزارش شده است که دانشمندان معتقدند هر کدام از آنها نتایج معینی در پی خواهند داشت. اگر برنامه A اجرا شود چهارصد نفر کشته خواهند شد. در مورد برنامه B، یک سوم احتمال دارد که با اجرای آن کسی نمیرد اما به احتمال دو سوم همه ششصد نفر خواهند مرد. شما کدام برنامه را ترجیح می‌دهید؟

هر دو سناریو دقیقاً مشابه هم هستند یعنی از نظر منطقی معادل هم هستند. در سناریوی اول، مسئله بر حسب تعداد نجات یافتگان شکل‌دهی شده است. این تغییر ساده باعث می‌شود که مشارکت کنندگان از خطر اجتناب کنند و عمدتاً برنامه A را (۷۲ درصد) در چارچوب سناریوی اول تأیید کنند و آنهایی که عمدتاً خطرپذیر بودند برنامه B را (۷۸ درصد) در چارچوب سناریوی دوم دنبال کنند (شکل ۵-۳).



شکل ۵-۳ خطر و تأثیرات شکل‌دهی مسئله

تفکر سیستماتیک

هیچ بحث حل مسئله‌ای بدون درک اساسی سیستمها و تفکر سیستمی کامل نمی‌شود. یک سیستم یک کل ادراک شده است که دارای اجزای به هم پیوسته است زیرا به طور مستمر طی زمان روی هم تأثیر می‌گذارند و هدف مشترکی را

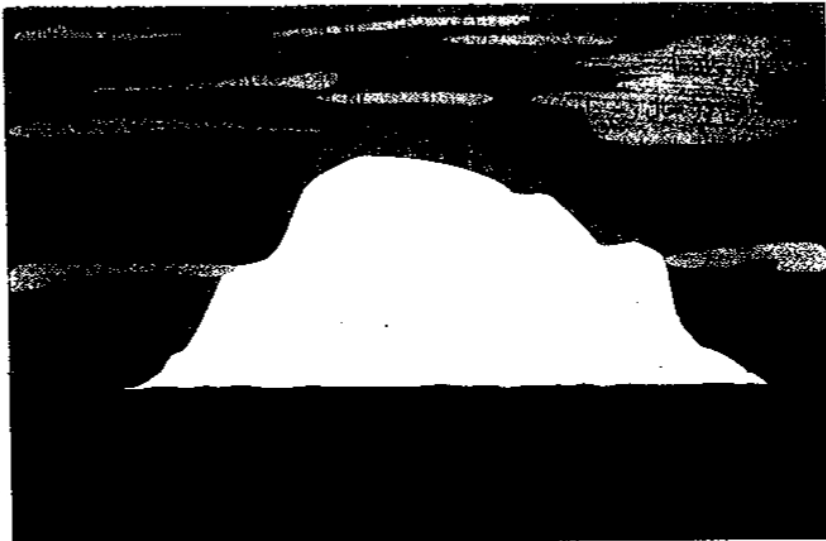
دنبال می‌کنند. بدن انسان نمونه خوبی از یک سیستم است. وقتی شما برای شکم‌دردتان به پزشک مراجعه می‌کنید، قسمتهای دیگر بدن‌تان را معاینه می‌کند و دمای بدن، فشار خون و نبض شما را می‌سنجد. چرا این‌طور است؟

زیرا شکم بخشی از یک سیستم بزرگ‌تر است. بنابراین، دکتر سعی می‌کند که دلیل اصلی مشکل شکمتان را پیدا کند که ممکن است اصلاً این مشکل از شکم شما نبوده، مثلاً از لوزالمعده باشد که باعث شده شما احساس کنید که این مشکل از شکم شماست. حل مسئله به‌طور مؤثر همواره نیازمند توجه به یک سیستم بزرگ‌تر و کشف دلیل یا دلایل اصلی (مثلاً لوزالمعده) است، زیرا معالجه سطحی عوارض این مشکل (شکم‌درد) این مسئله را به‌طور کامل حل نخواهد کرد.

سازمان‌های پیچیده و با هزاران جزء به هم پیوسته‌اند که بعضی از اجزای آن، از اجزای دیگر مشخص‌تر و قابل رؤیت‌ترند. همه سیستم‌ها یک چیز مشترک را بیان می‌کنند که تحت عنوان ساختار زیربنایی سیستماتیک^۱ یا الگویی از روابط به هم پیوسته بین اجزای سیستم شناخته می‌شود. چالش اصلی این است که عوارض همواره قابل رؤیت‌تر از ساختار زیربنایی سیستماتیک تحت خود هستند. با این حال این ساختار زیربنایی چیزی است که حل مسئله واقعی را در خود دارد.

بنابراین داشتن رویکرد سیستمی - «این تغییر چگونه بر چیزهای دیگر تأثیر می‌گذارد؟» - برای مؤثر بودن مهم است. یک تصویر مفید برای اندیشیدن در مورد سیستم این است که ساختار سیستم را به عنوان بخشی از کوه یخی تصور کنیم. کوه یخی هم زیر و هم بالای آب است، یعنی بخشی از آن قابل رؤیت است در حالی که بخش دیگر آن کاملاً پنهان و زیر آب است (شکل ۳-۶).

در نوک کوه یخی اتفاقات رخ داده درون سیستم است. نمونه‌هایی مثل افزایش ترک خدمت، کاهش فروش یا تأخیر در تحویل سفارشات همه حوادثی است که ممکن است در یک سیستم سازمانی رخ دهند. مسائلی که در سطح اتفاق حل می‌شوند اغلب بی‌دوام‌اند و مسئله واقعی در آن حل نمی‌شود. مثلاً اگر میزان ترک خدمت کارکنان سازمان بالا باشد، ممکن است سیستم



شکل ۶-۳ رویکرد سیستمی به کوه یخ

پاداش دهی جدیدی را تأسیس کنیم، به این امید که کارکنان را حفظ کنیم. اما اگر مسئله و دلیل واقعی ترک خدمت کارکنان مربوط به سیستم پرداختها نباشد، کار را بودن این راه حل بعید به نظر می‌رسد.

تلاش و کوشش در جهت آب، همان الگوهای رفتاری یا روندها هستند. یعنی بررسی مسئله با درک الگوی کلی که طی زمان، ثابت است. برای مثال، همین‌طور که داده‌های مربوط به ترک خدمت را بررسی می‌کنیم ممکن است به این نتیجه برسیم که ترک خدمت در ماه خاصی از سال همواره بیشترین میزان را دارد، زیرا در آن ماه رقابت بر سر یافتن افراد ماهر با توانمندیهای جدید وجود دارد. اندیشیدن به سطح روند، همان‌گونه که در مورد سطح اتفاق صورت گرفت، می‌تواند به ما کمک کند که در جریان رویدادهای اخیر باشیم.

نهایتاً زیر آب، ساختار سیستماتیک است. ساختار سیستماتیک ارائه‌دهنده بهترین اطلاعات است زیرا بر علت واقعی الگوهای رفتاری و سپس توضیح این دلایل تمرکز دارد. اگر شما واقعاً می‌خواهید یک مسئله را حل کنید، می‌بایست

مسئله واقعی را با ساختار سیستماتیک حل کنید.

یکی از دلایل نداشتن تفکر سیستماتیک این است که به ما یاد داده شده است جهان را بیشتر به صورت واژه‌های خطی بینیم تا واژه‌های غیر خطی. کلاً نادرستی تفکر خطی به این دلیل است که مبتنی بر این فرض است که روندها در جهت و سرعت یکسانی ادامه می‌یابند. مثلاً اینکه تا وقتی شما بازنشسته شوید قیمت تویوتا ۲۰۹۰۰۰ دلار و قیمت یک ساندویچ ۲۵ دلار است. برنامه‌های راهبردی اغلب شکست می‌خورند، زیرا فرض می‌کنند که دنیا زیاد تغییر نمی‌کند و روندهای جاری تداوم دارند. شاید معمول‌ترین نمونه تفکر مدیریتی خطی این باشد که شرکتها با محصولی کاملاً جدید ظرفیتشان را تنها به سبب احتمال تقاضای مشتریان افزایش می‌دهند.

اجازه دهید نمونه دیگری را با استفاده از رویکرد کوه یخی بررسی کنیم. فرض کنید در منطقه شما آتش‌سوزی شده است. این یک حادثه است. اگر شما واکنش نشان دهید و آتش را خاموش کنید فقط واکنش ساده‌ای نشان داده‌اید. به عبارت دیگر، شما کار دیگری برای جلوگیری از تکرار این حادثه انجام نداده‌اید. با این حال اگر علاوه بر اختفای آتش به مطالعه مکان آتش‌سوزی در ناحیه خود نیز بپردازید، آن‌گاه شما به الگوها توجه کرده‌اید. برای مثال به چیزهای پیرامونتان که فکر می‌کنید امکان دارد بیشتر از چیزهای دیگر باعث آتش‌سوزی شوند، توجه می‌کنید. یک واکنش برای مطابقت با این الگو می‌تواند افزودن ایستگاههای آتش‌نشانی در این نواحی باشد. با این حال اگر سیستمهایی - که هدفها و الگوهای آتش‌نشانی را پشتیبانی می‌کنند (مثلاً سیستم دودپایب و مصالح ساختمانی ویژه) - را بررسی می‌کردید، چطور؟ در آن صورت می‌توانست باعث شود که سیستمهای جدید هشداردهنده آتش‌سوزی و کدهای ایمنی جدیدی را ایجاد کنید.

چرا بیشتر شرکتها برای واکنش نسبت به افزایش آتش‌سوزیها به استخدام آتش‌نشانیهای جدید اقدام می‌کنند؟ پاسخ این است که افراد اغلب مسائل را بر اساس تفکر ناقص حل می‌کنند و به ندرت ساختارهای سیستماتیک در کار را شناسایی می‌کنند. شناسایی این ساختارهای سیستماتیک مستلزم شناخت مفروضات یا مدل‌های

ذهنی در مورد ساختار سیستماتیک است (کشف اینکه در سطح زیرین چه چیزی وجود دارد). مدل‌های ذهنی، مفروضات، باورها و ارزش‌های معمولی‌اند که سیستم‌های موجود را پشتیبانی می‌کنند. این عادات فکری ما را قادر به چشم‌پوشی از داده‌های معتبر می‌سازند با وجود اینکه این داده‌ها برای حل مسئله، حیاتی‌اند. به علاوه ما با «غیرقابل بحث»^۱ کردن این مدل‌های ذهنی آنها را حفظ و پشتیبانی می‌کنیم. یعنی آنها را به صورت شیوه‌هایی از زندگی سازمانی درمی‌آوریم. بنابراین حتی اگر تفکر و اندیشه اشتباه هم باشد، ما در مورد آن سؤال نکرده، آن را بررسی نمی‌کنیم. اگر تاکنون این جمله را شنیده باشید که «این تنها راه انجام این کار است» یا اینکه «ما در مورد آن شناخت کامل داریم»، این نشانه یک مدل ذهنی است.

یادگیری اینکه چگونه یک مدل ذهنی را نمایان کرده، با آنها مبارزه کنیم، برای حل مؤثر مسئله لازم است. بهترین شیوه یادگیری این مهارت این است که چگونگی پرسیدن سؤالات صحیح در رابطه با یک مسئله را بدانیم، یعنی اینکه مهارت‌های پرسش‌گری‌مان را ارتقا دهیم. مهارت‌های پرسشگری به شما اجازه می‌دهند که مدل‌های ذهنی‌تان را به خوبی بررسی کنید. برای مثال، فرض کنید که می‌خواهید مسئله «تماس‌های از قلم افتاده مرکز خدمات مشتریان» را حل کنید. شما نظریات کارکنان را با پرسیدن این سؤالات جویا می‌شوید: «چرا تعداد زیادی از تماس‌های مشتریان در این مرکز از قلم افتاده است؟» در این مورد احتمالاً پاسخ‌های مناسبی را دریافت خواهید کرد ولی چگونه می‌خواهید بدانید که مشکل واقعی چیست؟ شما هرگز به مشکل پی نخواهید برد مگر اینکه دلیل ریشه‌ای آن را پیدا کنید. یعنی، وقتی کارکنان شما با دلایلی به شما پاسخ می‌دهند، پاسخ شما به آنها نباید «بسیار خوب، متشکرم» و ... باشد بلکه باید عمیق‌تر به مسئله بیندیشید. سؤالات زیر می‌تواند به شما در جستجوی عمیق‌تر دلیل اصلی کمک کند:

- چه چیزی باعث می‌شود که شما فکر کنید که دلیل، این است؟
- چه چیزی باعث می‌شود این مسئله رخ دهد؟

- می‌توانید بیشتر توضیح دهید؟
- چه عواملی را می‌شناسید که می‌توانند به این مسئله بیشتر کمک کنند؟
- می‌توانید به من کمک کنید که با نحوه تفکر شما آشنا شوم؟
- چه چیزی را می‌توانیم درست فرض کنیم؟

هدف مهارت‌های پرسشگری، درک مدل‌های ذهنی افراد است. این مهارت به بررسی مدل‌های ذهنی شما می‌پردازد و سؤالاتی از قبیل «نقش من در این مسئله چیست؟» و «آیا رفتار من باعث می‌شود که این مسئله ماندگار شود؟» را دربر می‌گیرد. شما به سادگی با اندیشیدن به اینکه ریشه مسئله دور و بیرون از سازمان است، خودتان را می‌توانید فریب دهید درحالی که ممکن است این مسئله خیلی نزدیک‌تر از آنچه فکر می‌کنید باشد.

ابزارهای شناخت حیطه مسئله

بعضی مسائل محدوده تعریف شده‌ای دارند، درحالی که بعضی از آنها کاملاً وسیع‌اند. کار شما تعیین حد و مرزهای مسئله‌تان است - تعیین اینکه چه چیزی به طور صحیح به مسئله شما مربوط می‌شود و چه چیزی خارج از این قلمرو قرار می‌گیرد. در مورد بسیاری از مسائل، دلایل بالقوه و راه‌حل‌ها نامحدودند. کار شما محدود کردن دلایل بالقوه حرکت به سمت مرحله بعدی از فرایند PADIL - بررسی پیشنهادها است. ما برای کمک به شما در درک حیطه مسئله درباره ابزارهای زیادی بحث می‌کنیم. شما می‌توانید این ابزارها را در مورد خودتان به کار ببرید. اما این ابزارها زمانی به بهترین وجه کار می‌کنند که تعدادی ذی‌نفع داشته باشید که در این مورد با شما کار می‌کنند. اگر این تمرین‌ها را با یک گروه انجام می‌دهید، در ذهن داشته باشید که اگر اعضای گروه تصور کنند که شما نمی‌خواهید که به حرف‌ها و پیشنهادات آنها گوش دهید، پیشنهادهاشان را در مورد مسئله سانسور می‌کنند و به شما نمی‌گویند. با مطرح کردن عقاید خود در ابتدای کار، به تمرین‌ها ضربه نزنید؛ زیرا با این کار گروه خودش را با این عقیده منطبق می‌سازد. لذا اجازه دهید دیگران اول شروع کنند.

نمودار شباهتها.^۱ این نمودار، روش تولید نظر و عقیده که به شما اجازه می‌دهد بخشهای اصلی مسئله را در فهرستهای دسته‌بندی کنید. وقتی که شما می‌خواهید داده‌هایی را در مورد مسئله و بدیل تحقیق جمع‌آوری کنید، این فهرستها به شما کمک می‌کنند. مراحل زیر گامهای ایجاد نمودار ترکیبی روابط است:

۱. صورت مسئله را روی یک تابلو یا کاغذ بنویسید. مسئله را حل‌جی کنید و این عبارت را بنویسید که «دلایل ممکن مسئله کدام‌اند».

۲. اجازه دهید هر فرد تا آنجا که می‌تواند دلایل بالقوه مسئله را بنویسد. صلاحیت و شایستگی نظر و عقیده هر فرد را ارزیابی نکنید.

۳. وقتی همه نظرها مطرح شد، شباهت در نظرها را جستجو کنید. پیشنهادهای مشابه را گروه‌بندی و طبقه‌بندی کنید. برای مثال «به نظر می‌رسد که این پنج نظر مربوط به فرایند تحویل‌اند. و این سه نظر به ساختار خدمات به مشتریان مربوط می‌شوند». شما هم اکنون چندین نظر در اختیار دارید تا بدانید، از کجا برای جمع‌آوری داده‌ها شروع کنید.

است / نیست. این روش ساده، با تشریح بخشهایی که جزء مسئله است و بخشهایی که جزء مسئله نیست، حد و مرزهای مسئله را تعیین می‌کند. از گامهای زیر به عنوان راهنما در این مورد می‌توانید استفاده کنید:

۱. روی یک تکه کاغذ صورت مسئله را بنویسید.

۲. کاغذ را با یک خط از وسط به دو قسمت تقسیم کنید و عنوان یک قسمت «است» و قسمت دیگر را «نیست» بنویسید و سپس سمت چپ کاغذ به ترتیب واژه‌های؛ «چه چیزی»، «چه کسی»، «چه وقت» و «کجا» را بنویسید.

۳. به سؤالات پاسخ دهید. چه چیز معمای مسئله است و چه چیز نیست؟ چه کسی باید در این مسئله مشارکت داده شود و چه کسی نباید؟ این مسئله بیشتر در کجا ظاهر می‌شود و کجا ظاهر نمی‌شود؟

جلوه‌های گرافیکی. بعضی وقتها، یک تصویر ارزشمندتر از هزاران واژه

است. استفاده از چیزهایی که در مورد مسئله می‌دانید و ترسیم آن به شیوه معنادار می‌تواند بسیار مفید باشد. هیستوگرام یا نمودار ستونی به شما اجازه می‌دهد که فهرست داده‌ها را (روی محور x) بر اساس بعضی استانداردهای مهم (روی محور y) پیگیری کنید. نمودار پراکندگی نیز می‌تواند مفید باشد. نمودار پراکندگی رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد مثلاً ممکن است بخواهید نمرات آزمون دانشجویان را روی محور y و میزان حضور و غیاب را روی محور x قرار دهید تا ببینید که میزان حضور و غیاب دانشجویان با نمره آنها چه رابطه‌ای دارد. برای نمونه ممکن است انتظار داشته باشیم که هر قدر که میزان غیبت‌ها کاهش یابد نمره آنها افزایش خواهد یافت.

یکی از قوی‌ترین ابزارهای گرافیکی، نمودار رفتار طی زمان^۱ است. برای ایجاد چنین نموداری، باید داده‌ها را با توجه به بعضی دوره‌های زمانی گردآوری کنید. فرض کنید به طور مرتب رفتارهای خدمات به مشتریان (مانند، حل مشکل آنها در اولین تماس، تعداد تماسهای کنترل شده در ساعت و غیره) خود را ردیابی کرده باشید. همان‌طور که این رفتارها را طی زمان ترسیم می‌کنید، ممکن است به تدریج شاهد پدید آمدن الگوهایی از این رفتارها باشید. مثلاً، ممکن است طی دو ماه از سال حجم تماسهای تلفنی بسیار زیاد شود و به اوج خود برسد. همین‌طور که این اطلاعات را در کنار داده‌های دیگر قرار می‌دهید، متوجه افزایش در غیبت کارکنان می‌شوید که با افزایش تماسها همبستگی دارد. خبرگان حل مسئله بر این مسئله توافق دارند که بعضی الگوهایی که در نمودار زمانی رفتار ظاهر می‌شوند به شناسایی سیستماتیک یک مسئله می‌تواند کمک کنند. این الگوها موارد زیر را شامل می‌شود:

- افزایشهای یکنواخت.
- افزایشهای کاملاً صعودی و شیب‌دار.
- کاهشهای کاملاً نزولی.
- چرخه‌های رونق و رکود.

ایجاد پیشنهادهای خلاق

خوشبختانه، فرایند شکل دهی مسئله به اندیشیدن به راه‌حلهای بالقوه بیشتری برای مسئله منجر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که ایجاد پیشنهادهای چندگانه برای مسائل به راه‌حلهای با کیفیت بالاتر منجر می‌شود و کلید انجام این کار یافتن راههایی برای ایجاد پیشنهادهای هرچه خلاقانه‌تر است. سناریوی زیر را بررسی کنید:

مدیر یک ساختمان اعتراضات متعددی را در مورد زمانهای انتظار طولانی برای آسانسور ساختمان دریافت می‌کند. وی از یک مشاور کمک می‌طلبد و مشاور سه بدیل را به او پیشنهاد می‌کند: (۱) ساخت یک آسانسور جدید، (۲) عدم توقف آسانسور در طبقه‌های میانی و (۳) افزایش سرعت آسانسور. مدیر می‌پند که این راه‌حلهای مناسب ولی پرهزینه‌اند. لذا با یک روان‌شناس مشورت می‌کند و او توصیه می‌کند که چیزهایی را برای مردم فراهم کنید که هنگام انتظار برای آسانسور به آن مشغول باشند. این مدیر آینه‌هایی را کنار آسانسور نصب کرد و در نتیجه اعتراضات مردم پایان یافت. راه‌حلی را که روان‌شناس بیان کرد نه تنها ارزان بود، بلکه به طور باورنکردنی مؤثر بود. افراد به سادگی وقتشان را صرف نظاره خودشان می‌کنند. آیا شما تاکنون به آن فکر کرده‌اید؟ قطعاً فکر نکرده‌اید و در این مورد مبهوت و حیرت زده‌اید. ما به ندرت به پیشنهادهای واقعاً خلاق و منحصر به فرد برای مشکلات می‌رسیم. بیشتر وقتها راه‌حلهایی که مطرح می‌کنیم کاملاً شبیه هم به نظر می‌رسند و بهبودهای ناچیزی در آنها وجود دارد (پایان این هفته باید چه کار بکنیم؟ خوب، هفته قبل ما چه کار کردیم). علاوه بر این، ما اغلب به اولین راه‌حل اعتماد می‌کنیم و در مورد اینکه آیا راه‌حل بهتری وجود ندارد، سؤال نمی‌کنیم؟ فرض کنید که یک استخدام‌کننده به شما پیشنهاد شغلی جذاب‌تر از شغل فعلی‌تان را مطرح می‌کند. آیا شما این شغل را قبول می‌کنید؟ اکثر افراد شغل فعلی‌شان را با فرصت جدید مقایسه می‌کنند و جواب مؤکد «بله! کجا را باید امضا کنم» می‌دهند. درحالی که اگر شما قصد تغییر شغل فعلی‌تان را می‌داشتید، چرا خودتان را به پیشنهادی که یک استخدام‌کننده مطرح کرده است، محدود می‌کنید؟ آیا نمی‌خواهید فرصتهای شغلی دیگر را که احتمالاً جذاب‌تر از این فرصت باشد جستجو کنید؟

طوفان مغزی

موضوع مهم دیگر، فرایند تولید نظر و عقیده است. علی‌رغم اینکه ممکن است متناقض به نظر برسد ولی جلسات طوفان مغزی^۱ از نظم خاصی پیروی می‌کنند. در یک جلسه طوفان مغزی مؤثر، گروه دور یک میز می‌نشینند و با استفاده از یک نمودار یا وسیله دیگر موارد مطرح شده را ارائه می‌کنند. گردانندگان طوفان مغزی مسئله را به شیوه‌ای واضح و روشن بیان می‌کنند به طوری که همه مشارکت‌کنندگان آن را درک کنند. سپس اعضا (بدون محدودیت) در زمان مشخص پیشنهادهایی را مطرح می‌کنند. افراد اجازه انتقاد به پیشنهادها را ندارند و همه پیشنهادها برای بحث و تحلیل در مرحله بعد ثبت می‌شوند. از قضاوتها حتی در مورد تخیلی‌ترین پیشنهادها خودداری می‌شود، زیرا یک نظر دیگران را می‌تواند تحریک کرده، برانگیزاند. بنابراین عدم انتقاد باعث می‌شود که اعضای گروه به چیزهایی غیرمعمول و فرای ذهن پندیشند.

نوشتن مغزی^۲

سازمانها امروزه طوفان مغزی را دوست دارند و فرض غالب این است که طوفان مغزی در ایجاد بسیاری از نظرهای خلاق مؤثر است. بنابراین همه شرکتها در سراسر جهان افراد را در اتاقهای کنفرانس جمع می‌کنند و به آنها می‌گویند که «خلاق باشید، مسائل ما را حل کنید». متأسفانه، تحقیقات اخیر در مورد طوفان مغزی بیان می‌کنند که جلسات طوفان مغزی در برخی موارد مؤثر نیست. علت این موضوع پویایی گروه است که در آن افراد قادر نیستند در مورد نظر و عقیده‌های مختلف قضاوت کنند که این معمولاً باعث می‌شود که افراد نتوانند در جهت حل مسئله گام بردارند. در یک مطالعه نتایج به دست آمده حاکی از این بود که گروهی از افراد نظرهای کمتری را نسبت به مجموع نظرهای تک‌تک اعضای گروه ایجاد می‌کنند.

1. brainstorming

2. brainwriting

با در ذهن داشتن این نکته، گونه متوسط و متعادل از طوفان مغزی، نوشتن مغزی نامیده می‌شود که به عنوان روشی برتر برای ایجاد حجم بیشتری از نظرهای خلاق است. این روش نیز با استفاده از قواعد روش طوفان مغزی به شرکت کنندگان اجازه می‌دهد که در زمان معین نظرهایی را بر اساس تفکر خود ایجاد و آنها را ثبت کنند ولی آنها را در ابتدای کار با گروه در میان نگذارند. سپس شرکت کنندگان به شکل چرخشی و به نوبت نظرهایشان را می‌خوانند و بیان می‌کنند تا اینکه همه پیشنهادها مطرح شوند، آن‌گاه افراد بر اساس این پیشنهادها، راه‌حلهای و پیشنهادهای جدیدی می‌توانند ایجاد کنند. شیوه‌های متعددی برای بهبود کمی و کیفی پیشنهادهای مطرح شده وجود دارد که عبارت‌اند از:

- تنوع بخشی مشارکت کنندگان، اطمینان حاصل کنید که افرادی که در جلسه طوفان مغزی مشارکت دارند جنبه‌های متنوعی از موضوعات را مطرح می‌کنند - ذی‌نفعان کلیدی و افرادی خارج از شرکت (مشتریان و تأمین کنندگان) که با مسائل ویژه شما آشنا نیستند. تحقیقات نشان می‌دهد که در مورد حل خلاقانه یک مسئله گروههای متنوع عملکرد بهتری را نسبت به گروههای غیرمتنوع دارند.
- استفاده از استعاره و تشبیه‌ها. وقتی نمایندگان ماشینی، شمار بازدید کنندگان را با ایجاد تجربه خرید خوشایند می‌خواست افزایش دهد، روی برنامه‌های خوشایندی چون مواد غذایی و پذیرایی تمرکز کرد. برای استفاده از مواد غذایی آنها به این نتیجه رسیدند که بر شکلات (روان، شیرین، آرام کننده) به عنوان یک استعاره برای ارائه خدماتشان تمرکز کنند، به طوری که ارائه این خدمات به جای اینکه به صورت متهورانه باشند، چون شکلات، شیرین، آرام کننده و روان باشد. چیپسهای رایج سبب زمینی نیز خود، نتیجه یک فرایند تشبیه بوده است. مشکلی که باعث به وجود آمدن این چیپسها شد این بود که این چیپسها در ابتدا به فضای زیادی برای نگهداری نیاز داشتند، اما بسته‌بندی آنها به طور فشرده باعث خرد شدنشان می‌شد. لذا تولید کنندگان آن از شبیه سازی برگهای خشک درخت استفاده کردند و نشان دادند که وقتی برگها اندکی مرطوب باشند بدون اینکه شکل آنها خراب شود می‌توان

روی هم انباشته، بسته‌بندی کرد. بدین شکل این چیسها به وجود آمد.

• استانداردهای عملکرد و بازخور. تحقیقات نشان می‌دهد که گروهی از حل‌کنندگان مسئله تعداد عقاید ایجادشده را با تعیین استانداردهای عملکردی بالا تا حد امکان می‌توانند افزایش دهند. علاوه بر این، ارائه بازخور در مورد چگونگی انجام «توشن مغزی» مهم و حیاتی است. به طور ساده، گذشته و حال را متوقف کنید و تعداد عقایدی را که ایجاد می‌شوند، محاسبه کنید و اجازه دهید که افراد بدانند که بالا یا پایین نمودار قرار دارند.

• دنیایی مطلوب تصور کنید. نکته کلیدی در ایجاد پیشنهادها واقعی، تشویق افراد به این است که به سادگی فرض کنند هیچ محدودیتی برای حل مسئله ندارند. اگر شما می‌توانستید چنین فرضی را در نظر بگیرید چه آرزویی داشتید؟ یک دنیای کامل و مطلوب چه شکلی است؟

الگوبرداری

یکی از اشکال معمول ایجاد گزینه‌های پیشنهادی الگوبرداری^۱ است که در یک چهارم از سناریوهای حل مسئله سازمانها از آن استفاده می‌شود. در الگوبرداری، نمایندگان یک سازمان سعی می‌کنند با مشاهده سازمانهای دیگر، مسئله خود را حل کنند. واکنش طبیعی بیشتر مدیران تلاش برای مشاهده دیگران در وضعیت مشابه است، تا شاید روشهای خوبی را برای حل مسئله با آنها در میان بگذارند. با این حال، به نظر می‌رسد که الگوبرداری موقعی مؤثرترین حالت را برای به وجود آوردن نظر و عقیده دارد که مدیران به مشاهده سازمانهایی پردازند که در حوزه مسئله به وجود آمده بدون توجه به نوع صنعت، تخصص داشته باشند.

هرچند الگوبرداری می‌تواند نقطه شروع خوب و نیروی محرکه‌ای برای تغییر باشد، به سختی آن را ابزاری بدون خطا و شکست برای به وجود آوردن ایده می‌توان دانست و حتی بعضی مواقع به شکست در تصمیمات منجر می‌شود. برای

مثال، حل کنندگان مسئله ممکن است به اجرای موبه‌موی فرایند شرکتی که از آن الگوبرداری شده تمایل پیدا کنند؛ با این گمان که این فرایند به طور مشابه در سازمان آنها نیز مفید و کارا خواهد بود. وقتی این فرایند به شکست می‌انجامد که حل کنندگان مسئله در شناسایی تفاوت مسئله‌شان با مسئله‌ای که شرکت الگو به آن پرداخته، شکست می‌خورند و اینکه راه‌حل جدید الگوبرداری شده تقریباً در شرایط فرهنگی سازمان آنها کارا و مفید نخواهد بود. علاوه‌براین، افراد سازمان نسبت به نظریات خارج از سازمان و آنهایی که خودشان در خلق آنها دخالت نداشته‌اند، اغلب واکنشهای منفی و مقاومت، از خود نشان می‌دهند.

وقتی پیشنهادها مطرح شدند، شما چگونه متوجه خواهید شد که گزینه‌های خوبی انتخاب کرده‌اید؟ پیشنهادهای خوب ویژگیهای زیر را دارند:

- ارزیابی تأخیری در مورد آنها. تمامی پیشنهادها داده شده بدون هیچ عامل یا جزء ارزیابی‌کننده‌ای عرضه می‌شوند. هیچ کس آنها را به عنوان پیشنهاد «خوب» یا «موجه» تأیید نمی‌کند و آنها به عنوان گزینه‌های بالقوه پیشنهاد می‌شوند.

- مشارکت ذی‌نفعان. ترکیب مناسب افراد فرصتهایی را برای نگاه کردن به مسئله و گرفتن تفسیرهای آنها به همراه دارد. اگر افراد مهم در یک تصمیم مشارکت نداشته باشند، اجرای یک تصمیم‌گیری خوب به شکست منتهی می‌شود.

- تمرکز سازمانی. پیشنهادها با اهداف سازمان سازگارند. بسیاری از پیشنهادها ممکن است برای حل مسئله مطرح شوند، اما اگر از ارزشهای سازمان تخطی کنند یا با جهت راهبردی سازمان ناهمسو باشند، احتمالاً به شکست می‌انجامند.

- الزامات زمانی. پیشنهادات راه‌حلهای آتی نبوده بلکه راه‌حلهای واقعی‌اند. آنها روی راه‌حلهای کوتاه‌مدت و بلندمدت تمرکز دارند.

- اثربخش. آزمایشی شبیه آزمایش تورنسل^۱ برای شناسایی بدیل خوب این است که آن بدیل به طور صحیح به مسئله واقعی توجه کند، نه چیزی غیر از آن یا حتی مسئله‌ای نزدیک به آن.

۱. litmus (کاغذ ویزه‌ای که در شیمی برای شناسایی اسیدها و بازها استفاده می‌شود).

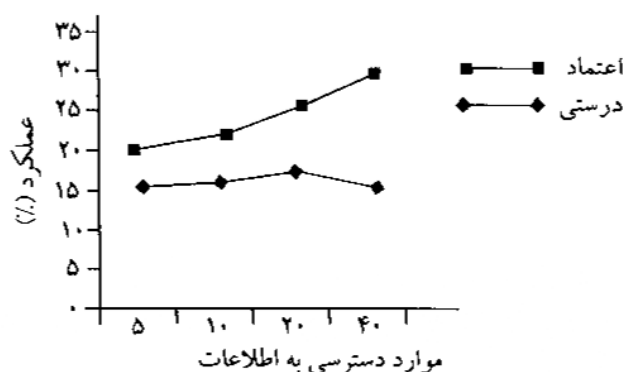
تصمیم‌گیری در مورد یک راه‌حل

بعد از اینکه مسئله تعریف شد و پیشنهادها مطرح شد، ممکن است بخواهید اطلاعات بیشتری را در مورد پیشنهادها جمع‌آوری کنید. در واقع، هیچ مدیری بدون دانستن عواملی چون موارد زیر، تصمیماتش ارزش ندارد: (۱) اجرای این راه‌حل چقدر هزینه دارد؟ (۲) مشارکت‌کنندگان در حل مسئله چه کسانی‌اند؟ (۳) چه کسانی از آن تأثیر خواهند پذیرفت؟ (۴) چه مقدار زمان برای اجرای آن لازم است؟ به سادگی بگویید، آیا این پیشنهاد موجه و مؤثر است، یا اینکه آیا با توجه به منابع ما قابل انجام است و اینکه آیا این پیشنهاد مشکل را واقعاً حل خواهد کرد؟

مدیران همواره از دو رویکرد برای گردآوری این نوع اطلاعات درباره پیشنهادهاشان استفاده می‌کنند. مدیران تحت فشار و محدودیت‌های زمانی، برای حل یک مسئله، اطلاعات بسیار اندکی را جستجو می‌کنند و تنها به دنبال تأیید چیزی‌اند که فکر می‌کنند هم اکنون در مورد مسئله می‌دانند. مدیران دیگری که می‌خواهند عدم اطمینان مربوط به یک مسئله را کاهش دهند، جستجوی نامحدودی را برای یافتن اطلاعات در مورد هر پیشنهاد بالقوه‌ای انجام می‌دهند، به طوری که با انبوهی از داده‌هایی که انباشته‌اند، فلج و بی‌حرکت می‌شوند. هیچ‌یک از دو دسته مدیران فوق مطلوب نیستند. امروزه، برخی تحقیقات به حل‌کنندگان مسئله در این مورد کمک‌هایی کرده‌اند. یکی از این مطالعات دریافته است که، هر قدر میزان اطلاعات موجود افزایش یابد، اعتماد به نفس فرد در مورد توانایی خود در گرفتن تصمیمات صحیح نیز افزایش می‌یابد. متأسفانه، صحت تصمیم‌گیری متناسب با افزایش اطلاعات یا اعتماد به نفس فرد افزایش نمی‌یابد (شکل ۳-۷).

قبلاً گفتیم که هرگاه «حقیقت‌مدیریتی» وجود داشته باشد آن را مطرح می‌کنیم و در اینجا یک حقیقت وجود دارد: شما همواره احساس خواهید کرد که اطلاعات کافی ندارید. «اگر من فقط آن موضوع را می‌دانستم، احساس بهتری می‌داشتم». شما با دانستن این واقعیت که اطلاعات «بیشتر» فرصت‌های تصمیم‌گیری صحیح را افزایش نمی‌دهد، این احساس بهتر را به دست خواهید آورد. پس به دنبال

اطلاعات واقعاً مرتبط باشید و سپس کار تصمیم‌گیری را بر مبنای آنها انجام دهید. در غیراین صورت شما به سادگی خودتان را با این تفکر فریب خواهید داد که، داده‌های بیشتر تصمیم‌گیری را آسان‌تر خواهند کرد.



شکل ۷-۳. درستی، اعتماد و میزان اطلاعات

ابزارهای محدودکننده پیشنهادها

یکی از دشوارترین کارها در ارزیابی پیشنهادها محدود کردن انتخابهاست. خوشبختانه، ابزارهای گوناگونی در اختیار شما قرار دارند که به شما در ارزیابی پتانسیل هر پیشنهاد می‌توانند کمک کنند و آنها را به سرعت به تعدادی بهترین پیشنهادها محدود کنند. این تقریباً برای همه ابزارهای حل مسئله مهم است که معیارها را به دقت انتخاب کنند. بر چه اساس شما تصمیم خواهید گرفت که کدام گزینه جذاب‌ترین است؟ شما نباید همه معیارها را موبه‌مو برای تصمیم‌گیری انتخاب کنید بلکه فقط معیارهای مهم را باید انتخاب کنید.

مثلاً اگر شما دو شغل مختلف را بررسی می‌کنید، مهم‌ترین معیارها کدام‌اند؟ شاید حقوق، برنامه کاری، مزایا و محیط کاری بتوانند مهم‌ترین شاخصها باشند. ممکن است که از نظر شما زمان مسافرت شغلی - هر چند مهم است - اهمیت کمتری نسبت به سایر معیارها داشته باشد. بدانید که کدام معیارها مهم‌ترین معیارها هستند و سپس از آنها برای کمک به محدود کردن پیشنهادهای حل مسئله استفاده کنید.

جدول پیشنهادات: اساسی‌ترین ابزار تصمیم‌گیری آن است که به طور صحیح نتایج را در جدولی بیان کنیم که در آن مقایسه به سادگی انجام‌پذیر است. اجازه دهید مثال انتخاب شغل را دنبال کنیم.

همان‌گونه که در جدول ۴-۳ دیدید، معیارهای مهم را سمت راست و پیشنهادها را بالای جدول گذاشته‌ایم. به زبان ساده همه اطلاعات را در مورد هر پیشنهاد در جدول آورده‌ایم. حُسن این جدول به این است که می‌توانید مبادلات را ببینید. شغل ۱ پرداخت کمتری دارد ولی مزایای خوبی دارد. ممکن است بگویید که «چرا من باید به این جدول نیاز داشته باشم، آیا این مقایسه‌ها را در ذهن نمی‌توان انجام داد؟» در اینجا است که دوباره دام‌های نامرئی حل مسئله، مشکل‌ساز می‌شوند: بر اساس تحقیقات انجام شده، افراد نمی‌توانند حتی فهرست کوتاهی از پیشنهادها را در ذهنشان به طور مؤثر مقایسه کنند و به پیشنهادهای مهم وزن دهند.

رتبه‌بندی وزنی. اگر کار ایجاد پیشنهادات را به خوبی انجام داده باشید و ۲۵ نظر جالب و خوب به دست آورده باشید، شاید بخواهید این فهرست را نسبتاً سریع محدود کنید. رتبه‌بندی وزنی به شما اجازه می‌دهد این کار را به شیوه‌ای خوب و مناسب انجام دهید. اول، در یک جدول معیارها را فهرست کنید. سپس، هر معیار را با معیار بعدی مقایسه کنید به گونه‌ای که به یک ترتیب رتبه‌بندی شده، از بیشترین تا کمترین معیار برسد. به عبارت دیگر، تیکه‌های روبه‌روی هر معیار را بشمارید و درجه یا وزن آن معیار را بر آن اساس به دست آورید. (شماره‌های بالا به عنوان مهم‌ترین معیارها) نتیجه کار این حقیقت است که بعضی معیارها طبیعتاً وزن بیشتری نسبت به دیگر معیارها دارند.

دوم، پیشنهادها را در سطرهای بالای جدول ردیف کنید. سوم، به هر پیشنهاد بر اساس هر معیار با مقیاس مشخصی نمره دهید، مثلاً از یک تا ده به طوری که نمره یک بسیار ضعیف و ده عالی باشد. مهم نیست که از چه مقیاسی استفاده می‌کنید، فقط باید ثابت و سازگار باشد. سرانجام وزن هر معیار را در نمره هر پیشنهاد در آن معیار ضرب کنید. شما می‌توانید به عنوان مثال به جدول ۵-۳ که برای انتخاب بهترین وسیله برای مسافرت است توجه کنید.

جدول ۴-۳ جدول پیشنهادها

پیشنهادهای				معیارها
۴ شغل	۳ شغل	۲ شغل	۱ شغل	
۴۶۰۰۰ دلار بالای ۶۰ ساعت / هفته بیمه خدمات درمانی، دندان پزشکی، خدمات پیشگیری مسافرت، سخت	۴۱۰۰۰ دلار بالای ۵۰ ساعت / هفته بیمه خدمات درمانی، بیمه تکمیلی مسافرت، منطقه، آرام	۴۲۰۰۰ دلار ۴۰ ساعت / هفته بیمه دندان پزشکی و خدمات درمانی اداری، آرام	۳۸۰۰۰ دلار ۳۸ ساعت / هفته بیمه دندان پزشکی، خدمات درمانی و بیمه تکمیلی اتاق کار مجزا و آرام	دستبرد سالانه برنامه کاری مزایا محیط کار

جدول ۵-۳ نمونه‌ای از رتبه‌بندی وزنی

معیار	وزن	قطار	ماشین	هواپیما	موتورسیکلت	کشتی
سرعت	۲	$2 \times 6 = 12$	$2 \times 5 = 10$	$2 \times 10 = 20$	$3 \times 2 = 6$	$2 \times 10 = 20$
ایمنی	۲	$2 \times 5 = 10$	$2 \times 3 = 6$	$2 \times 9 = 18$	$2 \times 1 = 2$	$2 \times 1 = 2$
هزینه	۱	$1 \times 7 = 7$	$1 \times 9 = 9$	$1 \times 5 = 5$	$1 \times 2 = 2$	$1 \times 1 = 1$
قابلیت اتکا	۱	$1 \times 6 = 6$	$1 \times 7 = 7$	$1 \times 6 = 6$	$1 \times 1 = 1$	$1 \times 1 = 1$
مجموع	۳۵	۳۵	۳۲	۴۹	۱۱	۲۴

همان‌گونه که مشاهده می‌کنید مسافرت هوایی بیشتر از سایر وسایل معیارها را برآورده می‌کند.

انتخاب‌های فلج‌کننده

سیستم‌های سازمانی چیزی را نشان می‌دهند که به عنوان هم‌پایانی^۱ شناخته می‌شود و شرایطی است که در آن، شرایط متفاوت اولیه به تأثیرات مشابه منجر می‌شود. به عبارت دیگر، همه راه‌ها به مقصد ختم نمی‌شوند ولی بسیاری از آنها به مقصد ختم می‌شوند. بعضی وقتها بهترین راه برای حل یک مسئله انتخاب یکی از راه‌ها از بین راه‌های نهایی است. این راه احتمال دارد بهترین یا بهینه‌ترین راه حل نباشد، ولی نقطه شروع خوبی برای حل مسئله شماست. با این استدلال سعی کنید راه‌حلی را انتخاب کنید که بیشترین بازدهی را (همیشه مالی نیست) نصیب‌تان کند. به خاطر داشته باشید که سیستم‌ها از هزاران بخش به هم پیوسته تشکیل شده‌اند. راه‌حل نهایی احتمالاً واکنشهایی را در سیستم در پی دارد که در مورد اینکه آیا شما مسیر درست را دنبال می‌کنید یا خیر، بازخورهایی را فراهم می‌کنند. این بدان معنا نیست که شما با هر راه‌حل قدیمی که یافتید باید شروع کنید، بلکه با علم به اینکه، وقتی انتخاب‌هایتان را به تعدادی راه‌حل قوی و مناسب محدود می‌کنید، تأثیرات زیادی را ایجاد می‌کنید،

1. equifinality

نفس راحت تری بکشید.

یک روش مهم برای کمک به تشریح بازدهیها، شیوه طرفدار شیطان^۱ است. این روش به صورت جمعی یا فردی می‌تواند انجام گیرد. به هر روشی که باشد، شما با توزیع صورت مسئله و راه‌حل‌های مورد نظر خود بین افراد شرکت‌کننده، شروع می‌کنید. یک نفر را (همکار، مشتری کلیدی، کارمند باتجربه) برای ایفای نقش حامی شیطان تعیین کنید. دستورالعمل شما برای این فرد از این قرار است: به چالش کشیدن عقاید، فراهم کردن انتقادی تلخ در مورد گزارش، ایرادگیری از استدلالها و پرسیدن و به چالش کشیدن فرضیات مسئله. حامی شیطان نه تنها به شما کمک می‌کند که به ضعفهای موجود راه‌حل‌تان پی ببرید بلکه به شما کمک خواهد کرد که نتایج را نیز پیش‌بینی کنید. البته باز هم هیچ تصمیمی مطلوب نخواهد بود، اما هر چقدر بتوانید آینده و مسیر پیش‌رویتان را پیش‌بینی کنید، بهتر می‌توانید به جلو پیش بروید و تصمیم گرفته‌شده را اجرا کنید.

وقتی تصمیمتان را گرفتید، راه‌حل مطرح شده را به طور واضح و کوتاه بیان کنید. شما می‌بایست قادر به توضیح مسئله و راه‌حل در کمتر از سی ثانیه باشید. اگر نتوانید این کار را انجام دهید، شاید دیگران نیز آن را نفهمند. یک روش ساده برای انجام این کار، دنبال کردن این چارچوب است: (۱) مسئله را بیان کنید، (۲) دلیل و سبب فرضی را بیان کنید، (۳) راه‌حل پیشنهادی را بیان کنید و (۴) توضیح دهید که این راه‌حل چه کار خواهد کرد و برای چه کسی این کار را خواهد کرد. برای مثال:

- مسئله. مشتریان به زمان طولانی انتظار در آسانسورها اعتراض می‌کنند.
- دلیل. سرعت آسانسورها پایین است و مشتریان از انتظار کشیدن خسته می‌شوند.
- راه‌حل. تلویزیونهای کوچکی در آسانسورها نصب شود که شبکه‌های خبری را پوشش می‌دهد.

• پیامدها. تلویزیون وقت مشتریان را پر می‌کند، اعتراضات کم می‌شود و مدیران زمان خود را به مسائل و مشکلات دیگر تخصیص می‌دهند و مشتریان از حوادث و اخبار روز مطلع می‌شوند.

1. devil's advocate

تصمیم‌گیری

واقعیت این است که همه تصمیمات باید سبک-سنگین شوند. به عبارتی، وقتی در مورد یک راهکار تصمیم‌گیری می‌کنید، باید دیگر راهکارها را حذف کنید، یعنی نمی‌توانید همه راهکارها را اجرا کنید. احتمالاً این نکته را درک کرده‌اید که وقتی شما پیشنهادها را محدود به چند پیشنهاد می‌کنید، هر پیشنهاد موافقان و مخالفانی دارد. یک پیشنهاد ممکن است کم‌هزینه‌تر باشد ولی اجرای آن نسبت به دیگر پیشنهادها وقت بیشتری را بگیرد، در مقابل پیشنهاد دیگر ممکن است به کمترین زمان و هزینه نیاز داشته باشد، ولی در تضاد مستقیم با خواسته‌های مدیران ارشد باشد. هیچ چیز عالی و کامل نیست، ترس به خود راه ندهید.

جزء لاینفک همه تصمیمات موضوع خطر^۱ و نگرانی از شرایط آینده است. اگرچه شما می‌توانید محاسبات ریاضی، الگوریتمها و نمودارهای خوبی را برای تصمیم در مورد خطر و نگرانی مورد انتظار آنها ایجاد کنید، همواره عاملی از درک و قضاوت فردی در آن دخیل است. خطر معمولاً خودش را در مشکلات مختلف نشان می‌دهد و باعث می‌شود افراد قضاوت‌های مختلفی را در مورد میزان خطر موجود داشته باشند.

ابتدا خطر خودش را به شکل ترس و وحشت یا موقعیتهایی نشان می‌دهد که در آنها افراد احساس می‌کنند هیچ کنترل یا تأثیری در آن ندارند. تروریسم نمونه اولیه چنین شکلهایی از خطر کردن است. دوم اینکه، خطر کردن اغلب به صورت ناشناخته ظهور می‌کند، که به موجب آن افراد گمان می‌کنند که نتایج و پیامدها واقعاً ناشناخته‌اند. مثلاً، خطرهایی که در شکل‌دهی ساختار ژنتیکی انسان وجود دارند، در این زمان (زمان شکل‌گیری) کاملاً ناشناخته‌اند. سوم اینکه، خطر خودش را بسته به اینکه تعداد دقیق افرادی که در معرض خطری مشخص قرار می‌گیرند چقدر باشند، به طور متفاوت نشان می‌دهد. مثلاً اگر مورد خاصی از یک بیماری نادر در شهر شما پیدا شود، شما احتمالاً آن را کمتر به عنوان خطری بالا می‌بینید در

مقایسه با شیوع یک بیماری که در آن از هر سه نفر یک نفر مبتلا شده باشد. بنابراین، شیوه‌ای که خطر خودش را بروز می‌دهد باعث می‌شود که افراد، در معرض خطر قرار گرفتشان را نسبتاً متفاوت ارزیابی کنند.

علاوه‌براین، دامهایی نیز در ارزیابی خطر کردن افراد وجود دارند. برای مثال، تحقیقات نشان می‌دهد که در شرایط برابر، افراد بیشتر تمایل دارند که ابتدا پیامدهای مثبت را و بعد پیامدهای منفی را محتمل ببینند. در مطالعه‌ای در این رابطه، دانشجویان به طور متوسط بیان کردند که، نسبت به دوستانشان پانزده درصد بیشتر حوادث مثبت در زندگی داشته‌اند و بیست درصد کمتر از دوستانشان حوادث منفی زندگی را تجربه کرده‌اند. یعنی، خطر «عینی» عموماً تغییر نمی‌کند ولی ما معتقدیم که طبیعت در مورد ما، خطرات متفاوت‌تری نسبت به دیگران دارد. این برای شما چه معنی دارد؟ شما نه تنها باید تلاش کنید که خطرهای را به طور عینی محاسبه کنید، بلکه همچنین باید بدانید که دیگران نیز احتمالاً آنها را خواهند دید و معنی و مفهوم خطر را متفاوت از شما درک خواهند کرد.

اجرا

اگر تصمیم زیاد سخت و دشوار نباشد، باید راه‌حل را اجرا کنید. این فصل در وهله اول در مورد حل مسئله است، یعنی تعیین مناسب‌ترین راه‌حلها. اجرای هر تغییری در سازمان فرایند پیچیده‌ای است که در فصل ده تحت عنوان اجرای تغییرات به طور کامل به آن پرداخته می‌شود.

ابتدا، اجرای راه‌حلی که همواره دیگران را - ذی‌نفعان - مشارکت می‌دهد. یعنی قبل از اینکه «فوراً آن را اجرا کنید» می‌بایست مجدداً به تحلیل ذی‌نفعانان نگاهی بیندازید و بهترین شیوه اجرای راه‌حل را با ذی‌نفعان کلیدی‌تان بحث کنید. دوم اینکه، اجرا نباید دفعتاً انجام گیرد. بعضی مواقع بهترین راه اجرای یک تصمیم، به دست آوردن دستاوردهای کوچک^۱ است. تقسیم‌بندی یک طرح اجرایی به گامهای

1. small wins

کوچک نظر بسیار خوبی است. هر گام به مثابه پروژه‌ای کوچک خواهد بود و مقداری حرکت روبه جلو را در پی دارد. در این شیوه، شما می‌توانید به دیگران ثابت کنید که راه‌حل‌تان صلاحیت لازم را دارد، بدون اینکه همه راه‌حل‌ها را یکباره در نطفه خفه کنید.

سوم اینکه، در حال اجرای یک راه‌حل، متأسفانه بسیاری از حل‌کنندگان مسئله حیطه مسئله را محدود برآورد می‌کنند یا اینکه تعریف درستی از مسئله ندارند. محدود و ناچیز پنداشتن حیطه مسئله دلسردکننده است و پافشاری روی روش حل مسئله‌ای که سازگار و مطمئن به نظر می‌رسد، چیزی را عاید شما نمی‌کند. در حین اجرا، اگر اطلاعات مهمی را آشکار کنید که نشان دهد شما مسئله اشتباه را حل کرده‌اید، اجرا را متوقف کنید. بسیاری از مدیران راه‌حلهایی را اجرا کرده‌اند، درحالی که می‌دانستند اشتباه است، باز هم بر آنها اصرار ورزیدند و درمانده شدند. ولی توجه به اشتباه در فرایند اگرچه باعث ضرر و زیان در کوتاه‌مدت می‌شود، در بلندمدت نشان می‌دهد که شما مناسب عمل کرده‌اید.

یادگیری و جستجوی بازخور

آیا تا به حال اشتباهی را دوبار مرتکب شده‌اید؟ آیا به خاطر می‌آورید که به خودتان گفته باشید «دیگر هرگز آن را مرتکب نخواهم شد» و اما باز هم آن را مرتکب شوید؟ کریس آرجریس^۱ استاد دانشگاه هاروارد مشاهده کرد که همه دچار اشتباه و شکست می‌شوند، ولی افراد موفق شکست را به عنوان فرصتی برای یادگیری یا «ناکامی سازنده»^۲ می‌بینند. علاوه بر این، او اذعان می‌کند که بیشتر متخصصان نسبت به شکست‌هایشان حالت تدافعی دارند و به ندرت موفقیت‌هایشان را ارزیابی می‌کنند. از آن جهت، بعد از اجرای یک تصمیم یادگیری بسیار کمی حاصل می‌شود. یادگیری به تکرار موفقیت یا اجتناب از شکست در فرایند حل مسئله کمک خواهد کرد. بنابراین اولین گام در مرحله پس از اجرا در حل مسئله، تلاش برای تعیین این

1. Chris Argyris

2. productive failure

است که آیا آن تصمیم واقعاً موفق بوده و به یک راه حل درست منتهی می شود یا خیر؟ یعنی مسئله باید به شیوه ای که شما آن را تعریف کرده اید، حل شود. خوشبختانه، به دلیل اینکه شما احتمالاً موفقیت را در مراحل اولیه فرایند حل مسئله تعریف کرده اید، اصول و پایه های چیزهایی که مورد نیازند در اختیار دارید. مثلاً در مسئله آسانسور، ما بیان کردیم که امیدواریم راه حل مان اعتراضات مشتریان را کاهش و زمان مدیریت را افزایش دهد. به طور مشخص، در آنجا این اندازه گیریها آسان بود و می بایست به طور دوره ای انجام شود. برای تضمین اینکه تصمیم شما همواره درست می ماند.

ورای این نقاط یادگیری اولیه، شما همچنین می بایست دوباره به ذی نفعان رجوع کنید و اطلاعاتی را در مورد ادراکات آنها از مسئله و راه حل آن به دست آورید، هدف از این کار این است که بدانیم آیا ذی نفعان از این فرایند رضایت دارند یا خیر؟ آیا آنها احساس تعلق و سهم بودن در این فرایند را دارند یا خیر؟ و آیا به صدای آنها (بازخوردهایشان) به طور کلی توجه شده بود یا خیر؟ کامل کردن تحلیل دیگری از ذی نفعان برای حل مسئله در آینده مفید خواهد بود. شما خواهید دانست که افراد چه چیزی را دوست دارند و از چه چیزی تنفر دارند و میزان مشارکتی که آنها مایل اند داشته باشند، چقدر است؟

اخلاقیات: انتخابهای دشوار

بیشتر بحثهای اخلاقی، به ویژه در مورد افراد جوان، آهنگ آرمان گرایانه ای دارند. برای مثال، شنیدن جملاتی چون «اخلاقیات مناسب است»^۱ و «اخلاقیات چیز خوبی است» معمول است. متأسفانه، هر کسب و کاری امروزه می داند که رفتار غیر اخلاقی منفعتهایی دارد و رفتار اخلاقی می تواند اغلب به زیان در کسب و کاری منجر شود. به علاوه، اغلب ادراکات سنتی صحیح و غلط در محیطهای کاری امروزی، مبهم به نظر می رسند. طبق نظرسنجی که اخیراً از ۱۱۱ مدیر اجرایی به عمل آمد، ۵۲ تا ۹۰ درصد مدیران اجرایی در این مورد اتفاق نظر دارند که رفتار غیر اخلاقی در این موارد مناسب

1. good ethics pay

است: ۱) وقتی اقتضائات عملکردی طور دیگری بخواهند، ۲) وقتی کار باید انجام شود، ۳) وقتی استانداردهای عملکردی محدودکننده یا غیرعادلانه وجود داشته باشد و ۴) وقتی که اجتناب از تأثیرپذیری منفی سازمان ضروری باشد. بیشتر اختلاف در مورد ۵۶ درصد دیگر افراد نظرسنجی شده بود که نشان می‌داد، مدیرانی که از قوانین تخطی می‌کردند از مدیرانی که این کار را نمی‌کردند، مؤثرتر بودند.

شاید آمارهای دیگری در این زمینه بحث را روشن‌تر سازد. در مطالعه‌ای گسترده روی شش هزار دانشجو در ۳۱ دانشکده در ایالات متحده، محققان به نتایج جالبی رسیدند (شکل ۸-۳).



شکل ۸-۳ فعالیتهای دانشجویان دانشگاه

دوسوم دانشجویان شرکت‌کننده در این تحقیق این مسئله را پذیرفتند که حداقل یکبار در دوران کارشناسی تقلب کرده‌اند. وقتی از آنها پرسیده شد چرا، آنها

به فشارها و رقابتهای مربوط به پذیرش در دوره‌های بالاتر از کارشناسی اشاره کردند. محققان همچنین اطلاعاتی را در مورد انتخاب مسیرهای شغلی آینده دانشجویان گردآوری کردند. پایین‌ترین تعداد کسانی که تقلب می‌کردند (۵۷ درصد) در بین دانشجویانی بودند که برای یافتن مشاغل آموزشی برنامه‌ریزی می‌کردند. از آنجا به بعد تعداد متقلبان افزایش می‌یابد. از جمله برای مشاغل پزشکی ۶۸ درصد، دولتی ۶۶ درصد، مهندسی ۷۱ درصد و ۷۶ درصد مدیریت بازرگانی بوده است. همچنین دانشجویان اشاره داشتند که تقلب کردن عمل نسبتاً مضری است.

علی‌رغم اینکه ممکن است به نظر برسد که یک تقلب کوچک خیلی مهم نیست، ولی هنگامی که شاخه‌های فرهنگ حرفه‌ای مبتنی بر تقلب را بررسی می‌کنید، این عمل عملی زشت و ناپسند جلوه می‌کند. اگر بدانید که جراح قلبتان درجه دکتری خودش را با تقلب در دانشکده پزشکی گرفته است، آیا اجازه می‌دهید که او این عمل را انجام دهد؟

درعین حال، رفتار اخلاقی ساده و آسان نیست و اغلب مشخص نیست که در هر موقعیت معین، اخلاقی‌ترین رفتار کدام است. اخلاقی وجود ندارد که ما بتوانیم آن را خاموش و روشن کنیم و بیان این جمله که «من فردی اخلاقی‌ام» چیزی را برای اثبات آن ادعا فراهم نمی‌کند. بر اساس تحقیقاتی که یک مرکز تحقیقاتی در ایالات متحده انجام داده است رفتار اخلاقی چندبعدی است و اخلاقی‌ترین افراد به گونه‌هایی رفتار می‌کنند که نشان‌دهنده تعهدات اخلاقی^۱، آگاهی اخلاقی^۲ و شایستگی اخلاقی^۳ باشد.

اگر شما رفتار و تصمیم‌گیری اخلاقی را انتخاب کرده‌اید، این رفتار نیازمند تعهد اخلاقی است. تعهد اخلاقی میزان فداکاری یا تمایل شما به انجام کاری است که در دست دارید، حتی اگر واقعاً به زیان منافع شماست. این نیازمند میزان زیادی شجاعت و درستی برای گرفتن تصمیماتی است که ممکن است غیرعادی بوده یا

1. ethical commitment
2. ethical consciousness
3. ethical competency

خلاف فرهنگ رایج باشد. چگونه می‌خواهید زندگی کنید؟ می‌خواهید یادآور چه چیزی برای افراد باشید؟ آیا می‌خواهید به عنوان فردی شناخته شوید که در برابر چیزی که آنها معتقدند درست است، موضع بگیرید؟ این مسائل برای فردی که می‌خواهد اخلاقی عمل کند نسبتاً چالش برانگیز است و تعهد اخلاقی درباره پذیرش این چالش است.

همچنین حل مسائل به طور اخلاقی به هوش اخلاقی نیاز دارد که شما با آن توانایی درک و شناخت نتایج انتخاب راهکار غیر اخلاقی را دارید. برخلاف دانشجویانی که معتقدند که تقلب به کس دیگری لطمه نمی‌زند، دانشجویانی با هوش اخلاقی تأثیرات بلندمدت این اقدامات را درک کرده، نسبت به نگرانیهای اخلاقی اطراف خود بی‌توجه نیستند. افرادی که دارای هوش اخلاقی‌اند، خودشان را از تأثیرات اقدامهایشان آگاه نگه می‌دارند و نسبت به نگرانیهای پیرامونشان بی‌توجه نیستند.

نهایتاً، بعد سوم رفتار اخلاقی، صلاحیت اخلاقی است که بررسی متفکرانه اخلاقیات در هر مرحله از فرایند حل مسئله را شامل می‌شود. هیچ راه ساده‌ای برای تعیین اخلاقی‌ترین انتخاب در یک موقعیت مشخص وجود ندارد، ولی مدل‌های بسیار مفیدی برای چارچوب‌دهی و بررسی معضلات اخلاقی وجود دارد. در تعریف یک مسئله، طرح پیشنهادها یا گرفتن یک تصمیم، افرادی که صلاحیت اخلاقی دارند باید چنین مدل‌هایی را انتخاب و بررسی و استفاده کنند.

تشخیص موضوعات اخلاقی

شاید مشکل‌ترین چالش در حل اخلاقی مسائل، تشخیص مفاهیم ضمنی اخلاقی مرتبط به مسئله‌ای خاص باشد. بیشتر مسائل، دارای مفاهیم ضمنی اخلاقی‌اند. با این حال، به نظر می‌رسد که در بعضی مسائل شناسایی مفاهیم اخلاقی‌شان مشکل‌تر است. در واقع بیشتر معضلات خودشان را نه به عنوان «درست در مقابل نادرست» که به عنوان «درست در مقابل درست» نشان می‌دهند. یعنی معضلات اخلاقی و انتخاب‌های واقعاً دشوار، لزوماً انتخاب بین درست یا نادرست نیست بلکه ممکن است هر دو پیشنهاد درست باشند. به موضوعات دشوار ذیل توجه کنید:

- درست این است که به همه بازیکنان در لیگ به طور مساوی وقت بازی داده شود و همچنین این نیز درست است که بهترین تیم ممکن به زمین برود.
- درست این است که به دانشجویی که دوست ماست اجازه کپی برداری از حل تکالیف را جهت کمک به او بدهیم و این هم درست است که باید انجام تکالیفشان متناسب با موازین باشد.
- دادن پول به فقرا درست است و همچنین این نیز درست است که پول را برای خانواده تان پس انداز کنید.

سناریوهای درست در مقابل درست

سناریوهای «درست در مقابل درست»^۱ پیچیده ترین معضلات اخلاقی اند. بر اساس گفته کیدر^۲، این معضلات می توانند به چند موضوع اصلی تقلیل یابند: معضل اول تقابل حقیقت با وفاداری است که عبارت است از: معضل فراهم کردن اطلاعات در مورد بعضی از حقایق عینی در مقابل وفاداری نسبت به دیگران. مثلاً، پزشکان می دانند که وقتی یک بیمار احتمال دارد خودکشی کند (حقیقتی عینی)، به طور اخلاقی وظیفه دارد که روحیه بیمار را افزایش دهد (وفاداری به بیمار). همه موقعیتهای حقیقت در برابر وفاداری این طور واضح نیستند.

دومین موضوع عبارت است از تقابل فرد و اجتماع^۳ نیازهای افراد مانند قابلیت اعتماد و حریم خصوصی اغلب با نیازهای اجتماع تعارض دارد. تروریسم به وضوح این معضل را پیش روی دولتها قرار داده است، دولتها در این فرایند تلاش دارند که حقوق افراد را رعایت کنند، درحالی که ضرورت بهتر و امن تر بودن جامعه را هم می دانند.

دسته سوم معضلات کوتاه مدت در مقابل بلندمدت^۴ است، که تضاد بین زیستن در زمان حال در مقابل داشتن تفکر آینده نگر را دربر می گیرد. مثلاً

1. right versus right scenarios
2. Kidder
3. individual versus community
4. short-term versus long-term

سرمایه‌گذاری مالی برای آینده، اغلب با منافع آنی و حال‌نگر در تعارض است. نهایتاً، معضل چهارم عدالت در مقابل بخشش^۱ است. اساتیدی که دانشجویان متقلب را می‌گیرند تقلب را مسئله مهمی می‌دانند. از یک سو، برای دانشجویانی که تقلب می‌کنند نیز باید تنبیهی متناسب با رفتارشان برای آنها در نظر گرفته شود. از سوی دیگر، دانشجویان انسان بوده و انسان جایز الخطاست و شایسته است که رحم و شفقت ما به آنها در اجتناب از چنین اشتباهاتی در آینده کمک کند. ما هر روزه با چنین موضوعاتی سروکار داریم. سعی کنید وقتی معضل اخلاقی را کشف می‌کنید، آن را در بطن خود شناسایی کنید، زیرا این به شما کمک خواهد کرد که آن را واضح‌تر بفهمید.

انصاف در تصمیم‌گیری

هنگام قضاوت در مورد ماهیت اخلاقی تصمیمات، اغلب سه عامل نقش دارند: اقتصاد، برابری^۲ و عدالت^۳.

اقتصاد

شاید رایج‌ترین موضوعات اخلاقی در حیطه اقتصادی مربوط به عرضه و تقاضا باشند. برای شرح این موضوع، فرض کنید که در قسمت مرکزی شهر سیاتل هستید که یک دفعه باران سنگینی شروع به باریدن می‌کند. شما در مغازه‌ای توقف می‌کنید و می‌پرسید «قیمت آن چتر چقدر است؟» فروشنده به شما می‌گوید هجده دلار. شما به برجسب قیمت نگاه می‌کنید و می‌گویید که قیمت آن سیزده دلار است و فروشنده می‌گوید: «قیمت همین است، اگر می‌خواهی آن را بگیر در غیر این صورت مغازه را ترک کن». آیا تغییر قیمت برای کارمند یک کار غیر اخلاقی است؟ از نظر اقتصادی، فروشنده کار درستی کرد. زیرا تقاضا برای چتر هنگام بارندگی افزایش می‌یابد،

1. justice versus mercy

2. equality

3. justice

بنابراین قیمت آن بنا به قانون عرضه و تقاضا افزایش می‌یابد، لذا این یک تصمیم درست است. اما برای اکثر افراد این تصمیم منصفانه نیست. در تحقیقی که در این زمینه انجام شد از شرکت کنندگان پرسیده شد که افزایش قیمت در این موقعیت منصفانه است یا خیر؟ ۸۲ درصد از افراد پاسخشان غیرمنصفانه بودن این عمل بود. در همین راستا، دو سناریوی زیر را که از یک مطالعه تحقیقاتی گرفته شده بررسی کنید:

۱. یک شرکت سودآوری پایینی دارد. این شرکت در جامعه‌ای قرار دارد که دچار رکود و بیکاری است ولی البته بدون تورم. بسیاری از کارکنان برای کار در شرکت دچار تردید شده‌اند. شرکت تصمیم به کاهش هفت درصدی حقوق و دستمزدها در این سال می‌گیرد.

۲. یک شرکت سودآوری پایینی دارد. این شرکت در جامعه‌ای فعالیت می‌کند که رکود اقتصادی را همراه با تورم دوازده درصدی تحمل می‌کند. بسیاری از کارکنان در مورد کار در شرکت تردید و دلواپسی دارند. شرکت تصمیم می‌گیرد دستمزدها را تا پنج درصد افزایش دهد.

در مورد سناریوی اول، ۶۲ درصد از شرکت کنندگان در نظرسنجی معتقد بودند که رفتار سازمان ناعادلانه بوده است، درحالی که این رقم در مورد سناریوی دوم ۲۲ درصد بود. صرف نظر از تورم، در هر دو سناریو شرکت دستمزد یکسانی به کارکنان پرداخت می‌کند. با این حال افراد هر نوع کاهش حقوقی را غیرمنصفانه می‌دانند. افزایش حقوق به عنوان رفتاری منصفانه دیده می‌شود، علی‌رغم این واقعیت که این میزان افزایش حقوق در سناریوی دوم (پنج درصد) از میزان تورم (دوازده درصد) کندتر است. این مطالعات روشن می‌سازد که به طور کلی حتی منطقی‌ترین تصمیمات اقتصادی از جانب ذی‌نفعان منصفانه دیده نمی‌شود.

برابری

به این سناریو توجه کنید. شما برای خرید تشک بیرون می‌روید. روی تعدادی از

آنها دراز کشیده و در مورد تشکی که آن را می‌خواهید تصمیم‌گیری می‌کنید. برچسب قیمت ۱۲۰۰ دلار را نشان می‌دهد. شما به فروشنده می‌گویید من می‌خواهم آن تشک را بخرم و بابت آن ۸۰۰ دلار می‌دهم. او می‌گوید ۱۱۵۰ دلار و شما می‌گویید ۹۰۰ دلار. او دوباره می‌گوید ۱۱۰۰ دلار و شما می‌گویید ۹۵۰ دلار. او توقف کرده و می‌گوید: ببینید، به نظرم شما مایل‌اید آن تشک را بخرید. من برای شما بهترین خدمات ممکن را می‌دهم. فکر می‌کنم که هر دوی ما منطقی هستیم، بنابراین چرا ما به میانگین قیمت با ۱۰۲۵ دلار نرسیم. بیشتر افراد بدون توجه به این واقعیت که این تقسیم‌بندی مورد توافق به طور کلی روی سود انجام می‌گیرد، این منطق را عادلانه می‌بینند. اگر شما با قیمت پایین‌تری شروع کرده بودید و سپس تقسیم منافع می‌کردید، آن‌گاه احتمال داشت که چند صد دلار منتفع شوید.

مردم هر چیزی را که به شکل تقسیم ۵۰-۵۰ ببینند، منصفانه و اخلاقی می‌دانند. بسیاری از افراد ظاهراً از تقسیم تساوی‌محور، بهره‌برداری زیادی انجام می‌دهند. تصمیماتی که بر حسب مصالحه و «حد وسط» گرفته می‌شوند، معمولاً نیاز مردم به برابری را ارضا می‌کنند، یعنی برخورد برابر و مساوی با هر چیز و هر کس. فقط به خاطر داشته باشید که تساوی لزوماً تصمیمی عادلانه و اخلاقی نیست.

عده‌الت

در نهایت، این موقعیت را نیز بررسی کنید. دو تا از کارکنان شما شایسته ارتقا هستند. تد پنج سال با شما بوده و از نظر همه او معاون شماست. جیم، سه سال است که با شماست اما از نظر بسیاری از افراد او توانمندترین فرد در گروه شماست. بعد از فرایندی خسته‌کننده، شما با انتخاب تد به عنوان کسی که ارتقا می‌یابد، به این قائله خاتمه می‌دهید. کارکنان شما ناراحت شده، با شما رودررو می‌شوند. آنها می‌پرسند: «شما چگونه تد را به جیم ترجیح دادید؟» شما پاسخ می‌دهید: «او فرد مناسبی برای این شغل است» آنها می‌گویند: «خوب شما از کجا می‌دانید. تد نه در آزمونی که شما از جیم گرفته‌اید شرکت کرد و نه شما با او مصاحبه کرده‌اید» شما حیرت‌زده، پاسخ می‌دهید: «خوب، من تد را بسیار خوب می‌شناسم ولی جیم را خوب نمی‌شناسم».

از دید شما این تصمیم بسیار راحت و ساده بود. سوابق اثبات شده تد نزدیک شما و وفاداری او به شما باعث شد که شما او را انتخاب کنید. اما از دید کارکنان، شما با تد رفتاری ترجیحی داشته‌اید. در قلب بسیاری از موضوعاتی که به اخلاقیات و عدالت مرتبط می‌شود، ادراکاتی از عدالت وجود دارد. قضاوت‌های منصفانه می‌توانند به سه دسته، تقسیم‌بندی شوند: عدالت توزیعی (پیامدها)^۱، عدالت رویه‌ای (فرایندها)^۲ و عدالت تعاملی (رفتار شخصی)^۳.

• عدالت توزیعی زمانی ادراک می‌شود که افراد به انصاف پیامد خاص نگاه می‌کنند. اول، افراد پیامد تأثیرات یک تصمیم بر برابری را بررسی می‌کنند. یعنی اینکه آیا منابع با توجه به کمک‌های افراد به سازمان توزیع می‌شوند یا بر اساس جانبداری و ترجیحات دیگران؟ دوم، در بعضی مواقع افراد خواهان مساوات در جایی‌اند که منابع توزیع می‌شود، به طوری که هر فرد بدون توجه به کمک‌هایی که سازمان کرده است، نتیجه برابری دریافت کند، مثلاً در توزیع مزایای شغلی خدمات درمانی. سوم اینکه، افراد عدالت توزیعی را بر اساس نیاز ارزیابی می‌کنند. اینکه آیا منابع بین افرادی که به آنها بیشترین نیاز را دارند، توزیع می‌شود یا خیر، مثلاً توزیع غذا بین افراد محروم جامعه.

• عدالت رویه‌ای زمانی ادراک می‌شود که فرایند مورد استفاده برای تصمیم‌گیری منصفانه باشد. شرایط زیادی باعث می‌شوند که افراد عدالت را در یک فرایند ببینند. مثلاً افراد مایل‌اند که نقش و بازخور در تصمیماتی داشته باشند که ممکن است بر آنها اثر بگذارند. همچنین افراد مایل‌اند در طی زمان با آنها به طور سازگار رفتار شود. به علاوه، مایل‌اند بدانند که مدیران و صاحبان قدرت در سازمان به انحرافات فردی‌شان واقف‌اند و تا حد ممکن روی داده‌های عینی تکیه می‌کنند. سرانجام اینکه عدالت رویه‌ای موقعی درک می‌شود که برای اصلاح خطاهای ادراکی یا تصمیمات ضعیف، مکانیزمی به افراد عرضه شود. مثلاً، وقتی دانشجویی به

1. distributive justice (outcomes)

2. procedural justice (process)

3. interactional justice (personal treatment)

سرقت ادبی متهم می‌شود، زمانی از نظر رویه‌ای عادلانه است که وی قادر به ادعای حق خود باشد.

• عدالت تعاملی وقتی ادراک می‌شود که افراد با دیگران محترمانه رفتار کرده، تصمیمات را به طور کامل تشریح می‌کنند. این عدالت، رفتار محترمانه و خوب با افراد و خودداری از تذکرات نادرست و ایجاد رابطه‌ای دوستانه با آنها را شامل می‌شود. علاوه بر این، عدالت تعاملی وقتی ادراک می‌شود که افراد باور داشته باشند که در جریان کل تصمیمات قرار گرفته‌اند و مدیران عمداً یا هدفمند از دادن اطلاعاتی که روی آنها تأثیرگذار است، امتناع نمی‌کنند.

همان‌طور که دیده می‌شود، عدالت، اقتصاد و برابری نقشهای عمده‌ای را در چگونگی درک اقدامات مدیران و دیگران دارند. مدیران بزرگ می‌دانند که حتی تصمیمات مناسب مبتنی بر استدلال و ظاهراً بی‌عیب نیز ممکن است نزد دیگران ناعادلانه، غیرمنصفانه و غیراخلاقی دیده شوند.

تعصب اخلاقی^۱

اشتباه یا انحراف انسانی همواره به قضاوت ضعیف منجر می‌شود. قضاوت در مورد معضلات اخلاقی نیز از این قاعده مستثنی نیست. چارچوب‌دهی به یک معضل اخلاقی به قضاوت‌های بسیار متفاوتی در مورد اقدام صورت گرفته، منجر می‌شود. برای مثال، در مورد این مسئله: «افرادی که از اینترنت به طور رایگان موسیقی دانلود می‌کنند، کار غیراخلاقی انجام می‌دهند» آیا موافق‌اید؟ می‌توانیم این گفته را به شکل کاملاً متفاوتی بیان کنیم: «آیا نسخه‌برداری از موسیقی بدون اجازه از اینترنت با دزدی تفاوتی دارد؟» واقعاً نه. افراد دزدی را به طور مشخص عمل بدی می‌دانند، ولی نسخه‌برداری غیرمجاز موسیقی را از اینترنت قابل قبول می‌دانند. شیوه‌ای که در آن معضلات اخلاقی را ادراک می‌کنیم تا حد زیادی به تعصب وجدانی بستگی دارد که آن موضوع را بررسی می‌کند. یعنی، نحوه ادراک معضل اخلاقی به این

منجر می‌شود که افراد موقعیت را اخلاقی یا غیر اخلاقی بدانند. توماس جانز^۱ موارد شش‌گانه‌ای را شناسایی کرده است که باعث می‌شوند، موضوعات اخلاقی شدیدتر یا با شدت کمتر و بنابراین اخلاقی‌تر یا غیر اخلاقی‌تر ادراک شوند:

۱. اهمیت نتایج. ^۲مجموع هزینه - منفعت موضوع و اقدامات مورد بحث. مثلاً اقدامی که به مرگ یک انسان منجر می‌شود نسبت به فعالیتی که باعث آسیب جزئی به فرد می‌شود اهمیت نتایج بیشتری دارد. این مسئله همان چگونگی قضاوت افراد در مورد «میزان بد بودن» یک عمل برای غیر اخلاقی دانستن آن است.

۲. توافق اجتماعی در مورد خوب یا بد. ^۳میزان توافق اجتماعی در مورد یک فعالیت. مثلاً بسیاری بر این باورند که رشوه دادن به مأمور گمرک در تگزاس از رشوه دادن به مأمور گمرک در مکزیک غیر اخلاقی‌تر است. هر دو، عمل رشوه است، ولی چیزی که در یک موقعیت غیر اخلاقی دانسته می‌شود، ممکن است در موقعیت دیگر کمتر غیر اخلاقی باشد.

۳. احتمال سود یا زیان. ^۴احتمال اینکه فعالیت مورد بحث واقعاً سود یا زیان پیش‌بینی شده را ایجاد کند. مثلاً احتمال زیان ناشی از فروش یک تفنگ به دزد مسلح معروف بیشتر است تا فروش آن به یک شهروند قانونمند. ما این احتمال را که یک شهروند قانونمند باعث ضرر و زیان شود، کم و احتمال ضرر و زیان از جانب شخص سارق مسلح را بالا برآورد می‌کنیم.

۴. فوریت موقتی. ^۵زمان بین فعالیت و اولین پیامد ناشی از آن. مثلاً، کاهش مزایای بازنشستگی، برای بازنشستگان فعلی نسبت به کاهش مزایای بازنشستگی کارکنان فعلی که سنشان بین چهل تا پنجاه سال است، از فوریت موقت بیشتری برخوردار است. ما غالباً تصمیماتی را ادراک می‌کنیم که تأثیرات اخلاقی کمتری بر ما دارند، در حالی که تصمیماتی را نیز می‌بینیم که نتایج آنها حالتی تأخیری دارند،

1. Thomas Jones

2. magnitude of consequences

3. social consensus of evil/good

4. probability of harm/benefit

5. temporal immediacy

زیرا افراد وقت کافی برای بهبود نتایج آتی آن دارند.

۵. نزدیکی.^۱ احساس نزدیکی (روانی یا فیزیکی) که افراد باید نسبت به یک فعالیت داشته باشند. مثلاً کم کاری در واحد کاری شما اهمیت بیشتری نسبت به سایر واحدهای شرکت دارد. کم کاری هرگز مسئله ساده‌ای نیست، اما با صحنه گذاشتن بر کم کاری به عنوان یک عمل اخلاقی آن را ساده و آسان می‌سازیم.

۶. شدت تأثیر.^۲ اهمیت یک فعالیت برای افرادی که در آن درگیرند. برای مثال رد ادعای ۱۰ نفر در مورد ۱۰۰۰۰۰ دلار تأثیر بیشتری نسبت به رد ادعای ۱۰۰۰۰۰ نفر در مورد ۱۰ دلار دارد. هیچ کس حاضر نیست ۱۰ دلار از دست دهد، ولی ۱۰ دلار تأثیر چندانی روی زندگی ۱۰۰۰۰۰ نفر نخواهد داشت. از طرف دیگر، از دست دادن ۱۰۰۰۰۰ دلار باعث خواهد شد که افراد ذی‌نفع راهکارهای مالی زیادی را برای رسیدن به آن در پیش بگیرند و مردم تأثیرات منفی این ادعا را غیر اخلاقی می‌دانند.

همان‌گونه که در مورد شش نوع شدت موضوعی فوق دیدید ماهیت یک موقعیت، به راحتی دیدگاه شما را در مورد اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن یک عمل می‌تواند تغییر دهد.

انتخاب گزینه‌های بادوام

به طور کلی، تحقیقات نشان داده است که کوچک‌سازی^۳ سازمان - اخراج تعداد زیادی از کارکنان برای دستیابی به مزیت رقابتی - مفید نیست. یعنی به چیزی که افراد سازمان می‌بایست به آن برسند، نمی‌توان دست یافت. شرکتها در نتیجه یک فرمول اقتصادی ساده به کوچک‌سازی اقدام می‌کنند این فرمول می‌گوید که دو راه برای کسب سود وجود دارد، یکی از طریق هزینه‌ها و دیگری از طریق درآمد. کم کردن هزینه‌ها برای شرکتها به نظر آسان‌تر از افزایش درآمدها است و هزینه‌های حقوق و

1. proximity

2. concentration of effect

3. downsizing

دستمزد کارکنان بخش زیادی از هزینه‌ها را شامل می‌شود. بنابراین وقتی شرکتها احساس زیان کنند، اقدام به کم کردن عمده‌ترین هزینه‌های خود - کارکنان - می‌کنند. بااین حال، تحقیقات عمده‌ای نشان داده است که سازمانها به ندرت سطح سودآوری بالاتری نسبت به قبل از کوچک‌سازی به دست می‌آورند. در واقع، شرکت‌های موفق برای رسیدن به موفقیت راهشان را کوتاه نمی‌کنند، بلکه برای رسیدن به عملکرد مالی موفق آن را بهبود می‌بخشند. به علاوه، تحقیقات نشان داده است که بسیاری از شرکتها از کوچک‌سازی استفاده نمی‌کنند، زیرا آنها در مضیقه مالی‌اند و بیشتر به دنبال بهبود آنی در سود فعلی یا قیمت سهامشان‌اند. با آگاهی از این مسئله، آیا به نظر شما کوچک‌سازی عملی اخلاقی است یا خیر؟ مشاوران، اغلب کوچک‌سازی را کابوس ضروری یا تصمیم تجاری سخت می‌دانند که کاملاً خارج از حوزه اخلاقیات است.

هنگام انتخاب گزینه‌های دشواری که در آن مسائل و معضلات اخلاقی در نظر گرفته می‌شوند، باید پیاموزید که تخیل اخلاقی^۱ خود را بهبود دهید. تخیل اخلاقی عبارت است از توانایی (۱) خارج شدن از وضعیت فعلی خود و دیدن مسائل اخلاقی موجود، (۲) اندیشیدن به پیشنهادها و احتمالات دیگر و (۳) ارزیابی احتمالات و پیشنهاد جدید مشاهده‌شده از نظرگاه اخلاقی. به عبارت دیگر، گرفتن یک تصمیم اخلاقی دشوار چیزی شبیه حل یک مسئله مشکل است. در بعضی نقاط باید توانایی خود را برای ایجاد پیشنهادهای واقعاً منحصربه‌فرد منعطف سازید و گزینه‌های بیشتری را مطرح کنید. تخیل اخلاقی همانند فرایندی است که برای حل اخلاقی مسائل از آن استفاده می‌شود.

توجهات عقلی و دامهای اخلاقی

متأسفانه، در بیشتر مسائل، افراد فرایند را با راه‌حلی در ذهن آغاز و زمانی را صرف توجیه این می‌کنند که چرا راه‌حل مورد نظر اخلاقی و مؤثر است. در واقع، افراد زمان زیادی را صرف تأیید راه‌حل از پیش تعیین‌شده خود برای مسئله‌ای اخلاقی

1. moral imagination

می‌کنند. در اینجا فهرست کوتاهی از رایج‌ترین توجیهات عقلی مورد استفاده برای تأیید رفتار غیراخلاقی مطرح شده است:

• اگر این قانونی است، پس اخلاقی هم هست. قانون حداقل پذیرش را مشخص می‌کند. لذا، قانون برای هر تصمیم اخلاقی حداقل است، نه یک سقف. قانون نمی‌تواند همه تأثیرات بالقوه هر تصمیم را مدنظر قرار دهد اما اخلاقیات می‌تواند. به عنوان یک راهکار کلی، همواره به دانشجویان می‌گوییم که قانونی بودن یک چیز، دلیل اخلاقی بودن آن نیست.

• من فقط می‌خواستم که کمک کنم. ما به طور بسیار ساده می‌توانیم استدلال کنیم که رفتار ما برای افراد دیگر مناسب است. بنابراین، حقیقت را از مردم پنهان کرده، مانند متعصبان سیاسی و مذهبی عمل می‌کنیم و اطلاعات را از دیگران مخفی نگه می‌داریم. این نوع رفتار نوعاً به دیگران کمک نخواهد کرد، ولی واقعاً ابزاری برای اجتناب از مشکلات یا موقعیتهای ناخوشایند است.

• هر کس دیگری هم این را انجام می‌دهد. تنها به دلیل اینکه فکر می‌کنید دیگران نیز غیراخلاقی عمل می‌کنند شما نیز اخلاقی عمل نمی‌کنید. رفتار اخلاقی شجاعت می‌خواهد و مخالفت کردن با هنجارها جزئی از آن است.

• این حق من است. افراد اغلب تمایل دارند که از کارهای سختشان ستایش شود و دوست دارند پادشاهی در قبال کارشان دریافت کنند. شاید به همین دلیل است که اختلاس از اموال سازمان، کپی گرفتن از مدارک در محل کار یا تماسهای تلفنی شخصی در محیط کار برایشان بسیار معمولی جلوه می‌کند - مردم این امر را حق شخصی خود می‌دانند.

• به مدت طولانی عایدی نخواهم داشت. رفتار غیراخلاقی برای منفعت بیشتر سازمان، اخلاقی‌تر از دزدیدن غذا برای خانواده نیست. منافع شخصی تنها معیار تعیین رفتار اخلاقی نیست. تأثیر رفتار شما بدون توجه به اینکه چه کسانی از آن منتفع می‌شوند، تأثیرات گسترده‌ای خواهد داشت.

همه حل‌کنندگان بزرگ مسئله قبل از انتخابهای دشوار سؤالات زیر را از خودشان می‌پرسند:

(۱) آیا اقدام من قانونی است؟

(۲) آیا منصفانه رفتار می‌کنم؟

(۳) آیا این تصمیم در راستای ارزشهای من است یا خیر؟

(۴) آیا تصمیم من تأثیرات منفی روی دیگران خواهد داشت؟

فرای این سؤالات کلیدی، برای روشن شدن تصمیمات خود بررسیهای دیگری را نیز انجام می‌دهیم:

- آزمون مجله وال استریت. اگر تصمیم من عنوان صفحه اول مجله وال استریت^۱ شد، آیا باز هم روی تصمیم خودم پافشاری می‌کنم یا خیر؟ آیا اگر مردم بدانند که این تصمیم را من گرفته‌ام، شرمندۀ خواهم شد؟
- آزمون قاعده پلاتینیوم.^۲ آیا من با مردم به گونه‌ای رفتار می‌کنم که آنها انتظار دارند؟

- آزمون مادر.^۳ آیا من از بازگویی تصمیم خود به مادرم، افتخار می‌کنم؟
- آزمون منفعت شخصی. آیا فرصتی برای دستیابی به شهرت فردی در ذهن من وجود دارد؟ آیا من به منافع فردی اهمیت می‌دهم؟
- آزمون هزینه - منفعت. آیا تصمیم من به دیگران بیشتر منفعت می‌رساند یا ضرر؟ آیا من تأثیرات واقعی آن را بر دیگران بررسی کرده‌ام؟

1. *The Wall Street Journal*
2. platinum rule test
3. mom test

بخش دوم

انگیزش

فصل چهارم: انگیزش

فصل پنجم: مدیریت عملکرد

فصل ششم: قدرت و نفوذ

فصل هفتم: رهبری

کانال اطلاع رسانی پیام نور - و توست
بروزترین اخبار پیام نوری
پرسش و پاسخ دانشجویی
کتاب جزوه و نمونه سوالات درسی

برای ورود به کانال روی عکس کلیک کنید ..

فصل چهارم

انگیزش

هدفهای یادگیری
در پایان این فصل از شما انتظار می‌رود:
۱. از نظریه انتظار برای شناسایی و تشخیص موضوعات انگیزشی استفاده کنید.
۲. انگیزه فردی را با استفاده از نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، نظریه برابری و نظریه نیازهای یادگیرنده مکلند افزایش دهید.
۳. محیط کاری انگیزاننده‌ای را با استفاده از نظریه تقویت و هدف گذاری ایجاد کنید.
۴. به این مسئله پی ببرید که تقویت‌های مثبت خلاقانه، صرفاً مادی نیستند.
۵. مشاغل انگیزاننده را با استفاده از مدل ویژگی‌های شغلی طراحی کنید.

مقدمه

هیچ مسئله‌ای غم‌انگیزتر از «کارکنانم انگیزه ندارند» برای مدیران در جهان وجود ندارد بدون شک، انگیزش^۱ موضوع بسیار مهمی برای همه مدیران است و می‌تواند یکی از پیچیده‌ترین موارد برای آنها باشد اما بدون شک یکی از بخشهای قابل ستایش نقش مدیریت است. مهارت در تقویت و انگیزاندن دیگران، ناحیه‌ای کلیدی است که مدیران موفق و بزرگ در آن از هم متمایز می‌شوند. در واقع، ایجاد

1. motivation

محیطی که افراد در آن از انگیزه بالایی برخوردار باشند، معیار سنجش مناسبی برای مدیران بزرگ است. متأسفانه باورهای اشتباه و خرافه‌ها این موضوع را احاطه کرده است. تعدادی از این باورها در جدول ۱-۴ آورده شده است.

جدول ۱-۴ باورهای نادرست انگیزش

پول تنها عامل انگیزاننده مؤثر نیست. در برخی موقعیتها، پول یکی از بهترین روشها برای انگیزاندن افراد است. در موقعیت‌های دیگر، پول کاملاً غیر مؤثر است. پول قطعاً تنها عامل انگیزاننده نیست. اینکه چه چیزی انگیزاننده خواهد بود، بستگی به افراد و موقعیتها دارد.

همه با چیزهای انگیزاننده یکسان، برانگیخته می‌شوند. اگرچه بیشتر افراد خواسته‌ها و نیازهای مشترکی دارند، افراد مختلف در موقعیت‌های مختلف از عوامل مختلفی برانگیخته می‌شوند. شامل: منفعت مالی، قدردانی، احترام بسیار، پیشرفت فردی، آرزوی عدالت، نیاز به تعلق و وابستگی، ترس، آزادی، درگیری و پیچیدگی، کار جالب و غیره. چیزی که یک فرد را برمی‌انگیزاند ممکن است برای فرد دیگر مؤثر نباشد و عامل انگیزاننده‌ای که فردی را در موقعیتی خاص برمی‌انگیزد، ممکن است موجب انگیزش همان فرد در موقعیت دیگری نشود.

عملکرد پایین همواره ناشی از انگیزش پایین است. هر عملکردی تابع انگیزش، توانایی و فرصت لازم برای اجراست. بنابراین، اگرچه انگیزه پایین دلیلی معمول برای عملکرد پایین است، قطعاً دلیل عملکرد پایین نمی‌تواند باشد. یعنی کارکنان ممکن است انگیزه کافی داشته باشند ولی فرصت و توانایی لازم برای عملکرد بهتر را نداشته باشند.

تنبيه باعث ایجاد انگیزه نمی‌شود. تنبيه اولین گزینه برای تأثیرگذاری روی رفتار نیست ولی تنبيه و تهدید می‌تواند عاملی انگیزاننده باشد. در اینجا نیز استفاده از تنبيه به موقعیت بستگی دارد. در بعضی موارد، ممکن است که تنها راه حل مؤثر باشد، ولی این نکته مهم است که مجری تنبيه نحوه اجرای آن را یاد بگیرد.

فقدان انگیزه به طور عمده از افراد تنبل و بی تفاوت نشئت می‌گیرد. این مسئله در بعضی موارد درست است البته در وضعیت‌هایی که فاقد مشوق‌های کافی برای انگیزاندن افراد باشد. افرادی که در موقعیتی (مثلاً شغلشان) به آنها بر حسب بی‌انگیزه زده می‌شود، در موقعیتی دیگر (مثلاً مربیگری یک تیم کوچک) ممکن است بسیار متعهد و پرکار باشند. چالش مدیریتی در اینجا این است که کشف کنید که چه چیزی کارکنان شما را می‌انگیزاند و برای تأثیرگذاری بر آنها چه کار می‌توانید انجام دهید.

اشاره به فرمولی که اولین بار در دهه شصت میلادی مطرح شد و رابطه بین انگیزش، توانایی و عملکرد را نشان می‌دهد، در کسب درک مناسب از انگیزش

برای شما می‌تواند مفید باشد.

$$\text{عملکرد} = f(\text{فرصت} \times \text{توانایی} \times \text{انگیزه})$$

بر اساس این معادله ساده ولی مفید، هر عملکردی، تابعی تجمعی از توانایی و انگیزه و فرصتی است که شما در اختیار دارید. ماهیت تجمعی این تابع نشان می‌دهد که هر سه عامل برای عملکرد ضروری است و اینکه یک عامل می‌تواند تنها به طور نسبی روی عملکرد فرد تأثیر گذار باشد.

مثلاً فردی که انگیزه بالا و توانایی متوسطی برای انجام وظیفه دارد، می‌تواند در صورت وجود فرصت، عملکردی بیشتر از متوسط داشته باشد. با این حال، بعید است که فرد در فقدان سطح متوسطی از هر سه عامل، عملکردی قوی داشته باشد. هیچ میزانی از انگیزه نیز نمی‌تواند فقدان توانایی را جبران کند و بالعکس هر مقدار از توانایی نیز نمی‌تواند فقدان انگیزه را جبران کند. بنابراین اگر فردی عملکرد خوبی ندارد، نقطه شروع مناسب برای بررسی آن جستجو در مورد این مسئله است که آیا علت این مسئله یکی از عوامل فرصت، توانایی یا انگیزه است یا ترکیبی از این سه عامل.

در حالی که توانایی اغلب طی زمان نسبتاً ثابت است، انگیزه و فرصت بیشتر تحت تأثیر مدیریت سازمان است. این مسئله خبر خوبی است. خبر بد این است که انگیزش نشئت گرفته از چندین عامل است و درک و مدیریت آن تا حد زیادی می‌تواند مشکل باشد. در نتیجه، مدیران موفق بیشتر وقتشان را صرف این می‌کنند که چه چیزی کارکنان را می‌انگیزاند و سعی می‌کنند محیط کاری‌ای را ایجاد کنند که این عوامل انگیزاننده را داشته باشد.

سؤال تکراری در بحث انگیزش این است که «شما چگونه افراد را برمی‌انگیزانید؟» اگر به نظر می‌رسد که پاسخ به این سؤال مشابه پاسخ‌دهی به سایر سؤالات است تصویری ساده‌انگارانه است. این سؤال باید به این صورت بسط داده شود که «چگونه شما چه کسی را، برای انجام چه کاری، تحت چه شرایطی برمی‌انگیزانید؟». یعنی، راهبردهای مؤثر انگیزش همواره بستگی به افراد درگیر،

تاریخچه و پیشینه آنها دارد. علی‌رغم اینکه ما می‌توانیم از نمونه‌های مشابه تدابیری استفاده کنیم که مدیران دیگر برای ایجاد انگیزه به کار برده‌اند ولی دام همیشگی در این مورد این است که گمان کنیم اقدامی که در زمینه‌ای خاص با گروهی از افراد کارآمد بوده، در موقعیتهای دیگر نیز کارآمد خواهد بود.

چارچوب‌دهی چالش‌ها و نظرهای انگیزش: نظریه انتظار

به دلیل ماهیت چندبعدی و پیچیده انگیزش، وجود نظریه‌ای کلی در زمینه چارچوب‌دهی و شناسایی موقعیتهای انگیزش بسیار مهم است. کاربردی‌ترین و جهان‌شمول‌ترین نظریه انگیزش برای این شناخت عملی، نظریه انتظار است، نظریه انتظار هم به عنوان نقطه شروعی برای شناسایی و چارچوب‌دهی چالش‌های انگیزشی به کار می‌رود و هم به عنوان ساختاری برای هماهنگ‌سازی مدل‌ها و مفاهیم گوناگون انگیزش. نظریه انتظار مبتنی بر سه باور است: انتظار^۱، سودمندی و نتیجه‌بخشی^۲ و ارزش^۳.

انتظار عبارت است از شناخت اینکه عملکرد مورد انتظار چیست و اعتقاد فرد به اینکه تلاش او به سطح مورد انتظار عملکرد منجر می‌شود. ساده‌تر بگوییم، آیا افراد می‌دانند که چه کاری باید انجام دهند و آیا آنها قادر به دستیابی به رفتار مطلوب‌اند یا خیر؟ هرگاه ما احساس کنیم که احتمال موفقیت در کار پایین است، انگیزه‌مان کاهش پیدا می‌کند. برای مثال، اگر ما در یک آزمون از مواردی که از آن امتحان گرفته می‌شود، اطلاع نداشته باشیم یا اینکه احساس کنیم شانس برای موفقیت نداریم، انگیزه مطالعه سخت برای این آزمون را نخواهیم داشت. انتظاری نهایی شما در این مورد این خواهد بود که «بدون توجه به میزان مطالعه‌ام، بعید می‌دانم که در این آزمون نتیجه خوبی بگیرم». بنابراین، از یک دیدگاه مدیریتی، باورها در مورد انتظار، به اهمیت طبقه‌بندی اهداف و انتظارات و تضمین اینکه افراد

1. expectancy

2. instrumentality

3. valence

اطمینان دارند که تلاشهایشان به عملکرد خوب منتهی می‌شود، اشاره دارند.

نتیجه‌بخشی یعنی باور کنیم، سطح خاصی از عملکرد نتایج خاصی را به همراه دارد. ادراکات از سودمندی می‌تواند از صفر - همه دستمزد یکسان می‌گیرند، بدون توجه به چگونگی و سختی کار و تولید - تا یک سطح معین روی یک طیف قرار گیرد - هر وقت من یک واحد کالا بفروشم، هفت درصد کارانه دریافت خواهم کرد. انگیزش تنها زمانی بالا خواهد بود که افراد اعتقاد داشته باشند که تلاشهایشان نتایج معنادار مثبت یا منفی خواهد داشت. از جنبه مدیریتی، باورها در مورد سودمندی به اهمیت پیوند مستقیم پاداشها به عملکرد مطلوب اشاره دارند.

یک مثال رایج در مورد سودمندی در توزیع نمرات دانشجویان می‌توان دید. اگر شما در آزمون خود نمره ۹۷ کسب کنید، به طور معمول باور دارید به اینکه استادان نمره A به شما خواهد داد. با این حال، اگر استادان به شما بگویند که بدون توجه به نمره دانشجویان به همه دانشجویان نمره C داده است، چه اتفاقی خواهد افتاد. در این مورد، سودمندی شما صفر خواهد بود، زیرا باور نخواهید داشت که عملکردتان (درصد کسب کرده از امتحان) به پاداش مطلوب (نمره A) منتهی شود. در نتیجه، انگیزه‌تان برای گرفتن نمره بالا کم خواهد بود.

جزء نهایی نظریه انتظار، ارزش است، ارزشی که یک فرد در مورد نتایج آتی دارد. ارزش، شهودی‌ترین عنصر نظریه انتظار است و تعریف دیگرش این است: «در این کار چه چیزی برای من وجود دارد». «هر نتیجه‌ای می‌تواند مطلوب (برای مثال، دریافت ۱۰۰۰۰ دلار بابت فعالیت در طرحی که آن را دوست دارید) یا نامطلوب (مانند از دست دادن شغل) باشد». چیزی که ما در مورد برانگیختن افراد می‌دانیم، این است که افراد مختلف ارزشهای متفاوتی به نتایج یکسان می‌دهند. بنابراین از دیدگاه مدیریتی شاید بزرگترین چالش، یافتن نتایجی است که بالاترین ارزشها را برای افراد مورد نظرتان دارند.

دو عقیده مهم نظریه انتظار شایان توجه است. اولاً، مانند معادله فرصت، انگیزه و توانایی که پیش از این معرفی شد، سه باور نظریه انتظار - انتظار، سودمندی،

ارزش - به طور چندگانه برای تولید نیروی انگیزشی یک فرد ترکیب می‌شوند این معادله به این صورت است:

$$\text{ارزش} \times \text{سودمندی} \times \text{انتظار} = \text{نیروی انگیزشی} \Rightarrow MF = E \times I \times V$$

به طور ساده، افزایش انگیزه تنها با افزایش سطوح این سه عامل امکان‌پذیر است. به طور مشابه، عدم وجود یکی از این سه باور، انگیزه را کم کرده یا به صفر می‌رساند. دوم اینکه، همیشه به خاطر داشته باشید نظریه انتظار مبتنی بر باورها و ادراکات فرد است و لزوماً مبتنی بر باورهای مدیران یا بعضی واقعیت‌های عینی نیست. این کافی نخواهد بود که نتایج مطلوب قابل دسترس‌اند و به رفتار مطلوب مرتبط باشند بلکه فرد باید باور داشته باشد که تلاش به عملکرد خوب منجر خواهد شد، باور داشته باشد عملکرد نتیجه‌ای به همراه دارد و باور داشته باشد که این نتیجه اصالتاً ارزش دارد. در موضوعات مربوط به انگیزش، ادراک یک واقعیت است.

چرا افراد سودمند با انگیزه نیستند

بعضی از مباحث انگیزش برای دسته‌بندی افرادی که به نظر می‌رسند تمایلی به تلاش و کار سخت ندارند روی اصطلاحاتی چون «شانه خالی کردن» و «شاخه خشکیده درخت» تمرکز می‌کنند. البته، بعضی افراد نالایق و تنبل‌اند و این افراد آفات انگیزشی‌اند. با این حال، موارد بسیاری وجود دارد که در آن افرادی که تنبل و نالایق هم نیستند تمایلی به انجام کار و تلاش کردن ندارند. ما دریافته‌ایم که یکی از مفیدترین راه‌های شناسایی موضوعات انگیزشی این است که در ابتدا به این مسئله فکر کنیم که چرا افراد توانمند ممکن است زیاد انگیزه نداشته باشند.

برای تشریح این مسئله، بی‌انگیزگی بعضی دانشجویان در درس خواندن و شرکت در کلاسهای دانشکده را بررسی کنید. تشخیص نظریه انتظار این خواهد بود که انگیزه کم احتمالاً ناشی از یک یا چند مورد از سه باور است: (۱) دانشجو در مورد چیزی که باعث خواهد شد نمرات بالا بگیرد اطمینان ندارد یا فکر می‌کند که تلاش وی به یادگیری و کسب مهارت در موضوع درس منتهی نمی‌شود (انتظار پایین)، (۲) او معتقد است که حتی اگر خوب هم کار کند استاد به او نمره خوب

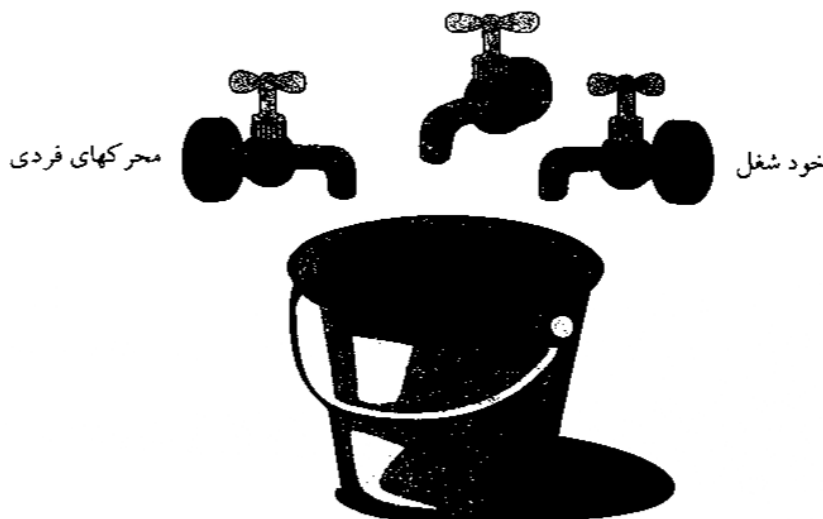
نمی‌دهد (سودمندی پایین)، یا ۳) گرفتن نمره بالا یا پایین در کلاس برای او اهمیت و ارزشی ندارد (ارزش پایین).

این شناخت به طور مختصر الگوی بالقوه باور دانشجویان کم‌انگیزه را شکل می‌دهد. چالشهای انگیزشی یک مدرس دریافتن این نکته است که در هر مشکل انگیزشی کدام علت وجود دارد، تا بر اساس آن، روی راهبرد جلوگیری از آن تمرکز کند. شاید بزرگترین دام، ایجاد راهبرد انگیزشی برای پوشش عواملی است که وجود ندارند، ولی ما برای مقابله با آنها این راهبرد را تعیین کرده‌ایم. لذا این مسئله بسیار مهم است که مفروضاتمان را آزمون کنیم و دلایل اصلی انگیزه کم را آشکار سازیم. بر اساس قاعده‌ای کلی از دنیای پزشکی «هیچ درمانی نباید بدون شناخت انجام گیرد». هرچند نظریه انتظار به طور استثنایی در چارچوب‌دهی چالشهای انگیزشی مفید است، همه جوابهای لازم را به این چالشها نمی‌دهد. یعنی، شناخت و درک اینکه باور با ارزش بودن برای انگیزاندن دانشجو مهم است (چیزی که در بالا شرح داده شد) به تنهایی نمی‌تواند مشکل دانشجویان در عدم اهمیت و ارزش‌دهی به گرفتن نمره بالا را حل کند. به طور مشابه، تشخیص اینکه سودمندی، عنصری کلیدی در انگیزش است، نمی‌تواند انواع مختلف نتایج آن را مشخص سازد یا اینکه چگونگی مدیریت بهینه آن را در ساختار دانشگاه ارائه دهد. به علاوه، احساس کردن اهمیت انتظارات مشخص، راهنمایی خاصی را در مورد چگونگی افزایش انتظار در زمینه‌های گوناگون فراهم نمی‌کند.

خوشبختانه پشته‌پشتوانه تحقیقاتی نظری و دانش عملی خوبی در رابطه با این موضوعات وجود دارد. در این رابطه مایل‌ایم که از تمثیل «سطل» استفاده کنیم. وقتی سطل انگیزه فردی پر شود، او به طور کامل ارضا شده است و با فرض داشتن توانایی کافی عملکرد حاصل می‌شود. وقتی سطل فردی تقریباً خالی باشد، تلاش مدیریتی بیشتری برای پر کردن آن لازم است. همان‌گونه که در شکل ۱-۴ مشاهده می‌شود سه منبع اولیه برای پر کردن سطل انگیزه وجود دارد، که هر کدام به بهبود انتظار سودمندی و ارزش کارکنان کمک می‌کند. این منابع عبارت‌اند از: (۱) محرکهای فردی، (۲) اقدامات مدیریتی و (۳) خود شغل. به طور مشخص باز کردن

شیر همه این منابع برای پر کردن سطل انگیزه فرد سریع‌تر عمل خواهد کرد. اما در بسیاری از موارد به راه انداختن چنین سیلی از منابع لازم نیست.

اقدامات مدیریتی



شکل ۱-۴ تمثیل سطل انگیزش

افراد به عنوان منبع انگیزش

نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو

شاید معروف‌ترین نظریه فردمحور انگیزش، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو باشد، (شکل ۲-۴). نظریه مازلو بیان می‌کند که هر یک از ما با پنج دسته از نیازها برانگیخته می‌شویم که این نیازها در سلسله‌مراتبی از نیازهای سطح پایین (فیزیولوژیک) تا بالاترین سطح آن (خودشکوفایی) قرار می‌گیرند. بر اساس نظریه مازلو، تنها زمانی که نیازهای سطح پایین یعنی نیاز به حیات و سلامت فیزیکی و عاطفی ارضا شوند؛ ما به نیازهای سطح بالاتر یعنی احترام و خودشکوفایی فکر می‌کنیم. در مقابل، اگر چیزهایی که نیازهای سطح پایین ما را ارضا می‌کنند، حذف شوند، دیگر به ارضای نیازهای سطح بالای خود فکر نمی‌کنیم.

مدل سلسله‌مراتب نیازهای مازلو در تأکید این مسئله مفید است که نه تنها

افراد مختلف با نیازهای مختلف برانگیخته می‌شوند بلکه افراد مشابه می‌توانند نیازهای بسیار متفاوتی در برهه‌های مختلف زمانی داشته باشند.

شبه هر مدل دیگر، نظریه مازلو محدودیتهایی دارد و قطعاً یک راهنمای تجویزی کامل برای مدیریت موضوعات پیچیده انگیزشی نیست. برای مثال درحالی که افراد بسته به وقایعی که برای آنها در زندگی‌شان رخ می‌دهد، در سلسله‌مراتب نیازها بالا و پایین می‌روند، مجموعه انگیزشی آنها در هر زمانی ترکیبهای متفاوتی از نیازهای آنها خواهد بود. به عبارت دیگر، افراد در نقطه زمانی واحد، درگیر همه نیازها هستند، نه فقط یکی از آنها. به علاوه، مدل مازلو، در توضیح پدیده‌ای که به موجب آن افراد نیازهای سطح پایین را فدای نیازهای سطح بالایی چون احساس تعلق، احترام و خودشکوفایی می‌کنند، مفید نیست (این مسئله در بعضی مواقع سندرم «هنرمند گرسنه»^۱ نامیده می‌شود). همچنین اینکه این نظریه در بین فرهنگهای مختلف به چه کیفیتی منتقل می‌شود مورد سؤال است، به ویژه با توجه به جایگاه نیازهای اجتماعی در سلسله‌مراتب نیازها که به طور مثال در بعضی فرهنگها بسیار انگیزاننده است.



شکل ۲-۴ سلسله‌مراتب نیازهای مازلو

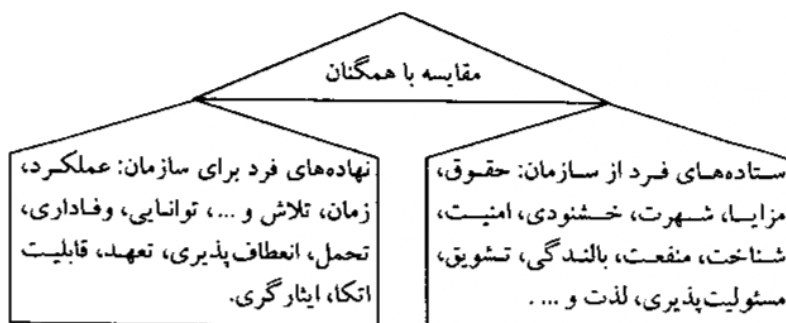
- سطح ۵: نیازهای خودشکوفایی: شناسایی پتانسیلهای فردی، خوداتکایی، جستجوی رشد فردی و تجارب سطح بالا.

1. starving artist syndrome

- سطح ۴: نیازهای احترام: احترام به خویشتن، موفقیت، استقلال، مقام، تسلط، اعتبار، مسئولیت مدیریتی.
- سطح ۳: نیازهای تعلق و عشق: گروه کاری، خانواده، مهربانی، روابط.
- سطح ۲: نیازهای ایمنی: محافظت از عناصر، امنیت، نظم، قانون، محدودیتها، ثبات.
- سطح ۱: نیازهای زیستی و فیزیولوژیک: هوا، غذا، نوشیدن، سرپناه، گرما، نیاز جنسی، خواب.

رویکرد برابری در مورد انگیزش^۱

برابری به ادراکات کارکنان از انصاف در پیامدهایی که در مورد شغل خود دریافت می‌کنند، برمی‌گردد. این قضاوت‌های فردی در مورد برابری بر مبنای مقایسه‌های اجتماعی است که بر اساس آن افراد چیزهایی که از شغل به دست می‌آورند (پیامدهایشان) را با چیزهایی که برای شغلشان انجام می‌دهند (ورودیها) مقایسه می‌کنند. پیامدها شامل حقوق، مزایا، افزایش مسئولیت و اعتبار می‌شود، درحالی‌که ورودیها می‌تواند شامل ساعات کار و کیفیت کار همچنین آموزش و تجربه شود. نسبت پیامدها به ورودیها با نسبتهای مربوط به گروه مقایسه، مطابقت داده می‌شود. پیامد این مقایسه اساس باورها در مورد انصاف است. شکل ۳-۴ نمای کلی نظریه برابری را نشان می‌دهد.



شکل ۳-۴ نمودار نظریه برابری

اقدامات بالقوه برای بازیابی برابری

وقتی افراد نابرابری را تجربه می کنند، برای ایجاد تعادل اقدام می کنند. موردی را در نظر بگیرید: فردی برای انجام کاری سالانه ۳۰۰۰۰ دلار دستمزد می گیرد، وی سپس می فهمد که همکارش برای انجام همان کار ۳۶۰۰۰ دلار دستمزد دریافت می کند. ورودیهای (تحصیلات، سابقه کاری، مهارتها و ...) این دو فرد نیز برابر است. شخصی که دریافتی کمتری دارد، چه واکنشی در این مورد خواهد داشت؟ به احتمال زیاد این کارمند اقداماتی را برای بازیابی انصاف نسبت به خود انجام خواهد داد. فردی که می خواهد احساس برابری را در مورد شغل بازیابی کند، چندین گزینه دارد این گزینه ها هم اقدامات رفتاری و هم اقدامات ادراکی را دربر می گیرد.

به طور رفتاری، کارکنان می توانند پیامد کارشان را افزایش دهند (با درخواست افزایش حقوق یا ارتقا) یا تلاشهای خود را کاهش دهند (انجام استراحتهای طولانی یا یافتن راههایی برای اجتناب از کار کردن) برای اینکه معادله برابری را متعادل سازند. به طور ادراکی، آنها ممکن است استدلال کنند که آن طور که خودشان فکر می کنند کار نکرده اند. بنابراین ارزش ادراک شده ورودیهایشان را کاهش می دهند. علاوه بر این، آنها ممکن است خودشان را متقاعد کنند که همکارانشان واقعاً سخت تر از آن چیزی که آنها فکر کرده اند، کار کرده اند. پیش بینی دقیق اینکه یک فرد چگونه واکنش نشان خواهد داد مشکل است، اما همان گونه که می بینید، واقعاً گزینه های مناسب کمی برای فرد یا شرکت در این مورد وجود دارند. ادراکات از برابری می تواند در سازمانها و حتی در طبیعت بسیار مهم باشد.

حساسیت برابری

علی رغم اینکه برابری ممکن است به عنوان پدیده ای نسبتاً عینی به نظر برسد، ولی در حقیقت، چیزی که افراد مختلف به عنوان برابری می بینند به طور قابل ملاحظه ای می تواند متفاوت باشد. در واقع بدنه نوظهور تحقیق، یافتن این است که افراد به طور قابل ملاحظه ای در چیزی که به اصطلاح حساسیت برابری^۱ نامیده می شود،

1. equity sensitivity

مبتفاوت‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد که افرادی که حساسیت برابری بالایی دارند بیشتر نتیجه‌محورند و برای سطح یکسان ورودیها بیشتر از سایرین نتیجه می‌خواهند. افرادی که حساسیت برابری کمی دارند به ورودیهای خود بیشتر توجه دارند و نسبت به موضوعات برابری حساسیت کمتری دارند. یافته‌های دیگر بیان می‌کنند که افرادی که حساسیت برابری بیشتری دارند به پیامدهای بیرونی مانند حقوق، پست و مزایا بیشتر اهمیت می‌دهند. کارکنانی که حساسیت برابری کمتری دارند به پیامدهای درونی مانند احساس ارزشمندی فردی، استفاده از تواناییها و احساس موفقیت فردی بیشتر اهمیت می‌دهند.

مدیران برای حفظ برابری به چه چیزی نیاز دارند

شاید مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوع در مورد برابری که می‌بایست همواره در ذهن داشت، این است که ما در اینجا با ادراکات خود و هم با ادراکات دیگر افراد سروکار داریم و این ادراکات می‌توانند یکسان نباشند. در نتیجه حتی اگر شما بی‌عدالتی جدی‌ای را ادراک کنید، دیگران ممکن است از آن آگاهی نداشته باشند یا ممکن است آن را جزئی قلمداد کنند. مدیران موفق همواره بر سازمان کنترل دارند و بررسی وقایع را به طور مداوم انجام می‌دهند. برای اینکه ادراکات کارکنان از برابری را بسنجند، با پرسیدن از دیگران در مورد مسائل برابری - «آیا شما احساس می‌کنید این ارتقا عادلانه بود؟ چرا نه یا چرا بله» یا «از چه نوع رفتارهایی باید تمجید شود؟» - مدیران ارشد بهتر می‌توانند ادراکات نسبت به برابری را اداره کنند و از رفتارهایی که ممکن است باعث کاهش انگیزه کارکنان شود آگاهی پیدا می‌کنند.

یک درک از نظریه برابری این است که چرا مدیران برتر به همه کارکنان دقیقاً مشابه هم پاداش نمی‌دهند یا اینکه با آنها رفتاری مشابه هم ندارند. این مسئله کاملاً صحیح است - مدیران بزرگ با همه افراد یکسان برخورد نمی‌کنند، بلکه در عوض با آنها منصفانه برخورد می‌کنند! در نظر بگیرید اگر مدیران رفتار و پاداشهای یکسانی برای همه داشته باشند، آن‌گاه مدیران به اصطلاح با همه افراد طوری رفتار

کرده است که گویی همه آنها «متوسط» اند. کارکنان در چنین سیستمی چه احساسی دارند؟، آیا با آنها منصفانه رفتار می‌شود؟ کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند، ممکن است این سیستم را ترجیح دهند، زیرا دلیلی برای بهبود عملکردشان نمی‌بینند. کسانی که عملکرد متوسطی دارند احساس برابری کرده، احتمالاً سطح انگیزش خود را حفظ خواهند کرد. کارکنانی که عملکرد بالایی دارند، در این موقعیت که با هر کسی مساوی برخورد می‌شود، بی‌عدالتی قابل توجهی را می‌بینند. در نتیجه این کارکنان تحریک می‌شوند که یا کارایی‌شان را کاهش دهند، چون به دنبال نتایج بیشتری‌اند (با این شرایط برابری که در نتایج است، آنها قادر به دریافت نتایج و پیامدهای بیشتری نیستند) یا اینکه سازمان را ترک می‌کنند تا به دنبال جایی بروند که برابری در آنجا وجود دارد. با چنین سیستمی که همه کارکنان یکسان پاداش بگیرند در آخر فقط کارکنان ضعیف و متوسط برای سازمان باقی می‌ماند و کارکنانی که عملکرد بالایی دارند، سازمان را ترک خواهند کرد. رفتار یکسان با همه کارکنان، یک نسخه تجویزی برای مدیران بزرگ نیست. در واقع، این نسخه‌ای برای عملکرد ضعیف و متوسط است.

قاعده پلاتینیوم

درس آخر این است که حتی مدیران بسیار خوب هم اغلب دیدگاه شهودی از برابری را با موضوع واقعی دم دست - انصاف - اشتباه می‌گیرند. بنابراین، ما توجه شما را به این قاعده ساده که اغلب به عنوان قاعده پلاتینیوم از آن یاد می‌شود، جلب می‌کنیم. این قاعده بیان می‌کند که «با دیگران طوری رفتار کنید که آنها مایل‌اند». یعنی هر کارمند ممکن است به یک تماس نسبتاً متفاوت برای اطمینان از اینکه به ادراکاتش از انصاف و عدالت دست یافته است، نیاز داشته باشد و این کار نهایتاً بالا نگه داشتن انگیزه فرد است. برای تقویت بیشتر این عقیده که افراد مختلف به طور متفاوت برانگیخته می‌شوند، درباره نظریه دیوید مک‌لند به طور خلاصه در اینجا بحث می‌کنیم.

نیازهای آموزشی مک‌لند

همه ما نیازها و خواسته‌هایی داریم و معمولاً بین نیازها و خواسته‌های خود دچار سردرگمی می‌شویم. ما ممکن است بگوییم که ما به لباسهای زیبا یا یک ماشین سریع نیاز داریم، ولی واقعیت این است که واقعاً به این چیزها نیاز نداریم بلکه آنها را می‌خواهیم! غذا، سرپناه، عشق، روابط اجتماعی، قدرت، دستیابی به اهداف فردی، نیازهای واقعی‌اند. دیوید مک‌لند دریافت که افراد به خوبی نیازهای غالب در خود و دیگران را یاد می‌گیرند تا آن نقشها و موقعیتهایی را که احتمال موفقیت و کامیابی در آنها می‌رود، پیدا کنند. مک‌لند به طور خاص روی سه نیاز یا محرک تمرکز کرد: موفقیت، تعلق و قدرت.^۱ هرچند همه ما کم و زیاد این نیازها را داریم، مک‌لند بیان کرد که افراد اغلب یک نیاز غالب دارند. کار وی به طور کلی روی افراد موفق^۲ - افرادی که وظایف را به دلیل یک نیاز انگیزاننده برای موفقیت فردی انجام می‌دهند - تمرکز داشت. ما می‌توانیم از چارچوب ساده مک‌لند استفاده کنیم تا ساختاری حول سؤالاتی چون «کار کدام نیاز من را ارضا می‌کند؟» و «چه چیزی دیگران را می‌انگیزاند؟» فراهم کنیم. چه تمرکز روی شما باشد چه دیگران، سه نیاز اساسی برای همه به طور یکسان وجود دارد: نیاز به موفقیت یا کامیابی، نیاز به تعلق و نیاز به قدرت (جدول ۲-۴).

جدول ۲-۴ نظریه نیازهای مک‌لند

- نیاز به موفقیت و کامیابی. انگیزه‌ای برای برتر بودن، کامیابی در رسیدن به مجموعه‌ای از استانداردها.
- نیاز به قدرت. نیاز به وادار کردن دیگران به رفتار به شیوه‌ای که بدون وجود این قدرت آنها این طور رفتار نمی‌کردند.
- نیاز به تعلق. تمایل به روابط بین فردی نزدیک و دوستانه با دیگران.

کار کدام نیاز مرا ارضا می‌کند؟

تحقیقات مک‌لند بیان می‌کند که نیازهای انگیزشی پیش‌بینی‌کننده مهمی است برای

1. achievement, affiliation and power
2. achievers

اینکه چه کسی مدیر مؤثری خواهد بود. مثلاً، مکملند اذعان می‌کند که نیاز شدید به تعلق می‌تواند اغلب برای مدیران مشکل‌زا باشد. از آنجا که مورد محبت قرار گرفتن، انگیزه غالب تحت فعالیتهای تعلق‌محور مدیران است، لذا مدیر ممکن است در حل تعارضات مشکل داشته باشد و استثنائات بیشتری را برای شاد و خرسند نگه‌داشتن افراد قائل شود. یک مدیر با نیاز غالب تعلق ممکن است قادر به انجام اقدامات قاطع در مواقع ضروری نباشد (مثلاً تأخیر کارکنان در اتمام یک طرح مهم).

به علاوه، مکملند می‌گوید که، علی‌رغم اینکه نیاز شدید به قدرت اخلاق و تعهد کاری محکمی برای سازمان ایجاد می‌کند، اما افرادی که این انگیزه (انگیزه قدرت‌طلبی) را دارند ممکن است انعطاف‌پذیری و مهارتهای فردی لازم برای مؤثر بودن در نقشهای رهبری را نداشته باشند. شاید مهم‌ترین مسئله‌ای که مکملند بیان می‌کند این باشد که، افراد با انگیزه موفقیت‌طلبی بالا بهترین رهبران را می‌سازند. هرچند آنها ممکن است از کارکنان خود توقع و تقاضای تلاش و موفقیت بسیار زیادی داشته باشند و کلاً نتیجه‌گرا و موفقیت‌محور باشند. شاید، جای تعجب نباشد که افراد مختلف اغلب گرایش به مشاغل مختلف دارند (جدول ۳-۴).

جدول ۳-۴ نیم‌رخ انواع نیازها

پست	موفقیت‌طلبی	تعلق	قدرت
فروشنده	بسیار زیاد	کم	نسبتاً زیاد
کارآفرین	بسیار زیاد	بسیار کم	نسبتاً کم
مدیر شرکت	نسبتاً زیاد	نسبتاً کم	بسیار زیاد
سیاستمدار	زیاد	نسبتاً کم	بسیار زیاد
کارمندان پشتیبانی	نسبتاً کم	بسیار زیاد	نسبتاً کم
کارشناس سیستمهای اطلاعاتی	بسیار زیاد	بسیار کم	کم

چه چیزی دیگران را برمی‌انگیزاند؟

وقتی زمان پاسخ به سؤال «چه چیزی دیگران را برمی‌انگیزاند؟» می‌رسد، مدل مکملند چارچوب مناسبی را برای شناسایی نیازهای انگیزشی فراهم می‌کند. البته، چالش

اصلی در شناسایی نیازها این است که ما نمی‌توانیم آنها را ببینیم. در نتیجه، مدیران بزرگ توجه زیادی به رفتار افراد کارکنان حول خود دارند. متأسفانه، همان‌طور که جدول ۴-۴ نشان می‌دهد بیشتر ما از چیزهایی که دیگر افراد می‌خواهند قضاوت‌هایی ناصحیح داریم. تنها راه واقعی برای شناخت نیازهای افراد توجه و پرسیدن به صورت مستقیم از افراد است.

جدول ۴-۴ کارکنان چه می‌خواهند؟

کارکنان چه می‌خواهند	موارد	چیزی که کارفرماها فکر می‌کنند که کارکنان می‌خواهند
۱	کار جالب	۵
۲	احترام شغلی	۸
۳	احساس هویت و استقلال	۱۰
۴	امنیت شغلی	۲
۵	دستمزد خوب	۱
۶	ارتقاء، رشد	۳
۷	شرایط کاری خوب	۴
۸	وفاداری شخصی	۶
۹	انضباط دقیق	۷
۱۰	تعاون سیستماتیک در حل مشکلات	۹

افرادی که انگیزه موفقیت‌طلبی دارند، در رسیدن به اهداف خود تلاش دارند. آنها می‌خواهند که کارها را بهتر انجام داده یا آنها را به طور کارا تر انجام دهند، مسائل را حل کنند یا وظایف پیچیده را مدیریت کنند. آنها دوست دارند بتوانند موقعیتها را کنترل کنند، خطرات متعادل و حساب‌شده را تقبل می‌کنند. آنها مایل‌اند در مورد کارهایی که انجام می‌دهند بازخوری فوری دریافت کنند و همچنین مایل‌اند که درگیر جهت‌دهی وظایفی برای انجام کارها باشند. مکلند فرد کامیاب خودانگیزاننده را به عنوان فردی با گرایش به تفکر در مورد شیوه‌های دستیابی به کارهای دشوار و قابل ملاحظه تشریح می‌کند؛ وقتی که از او انتظار نمی‌رود که در مورد چیز خاصی بیندیشد - زمانی که ذهن او آزاد بوده به چیزی فکر نمی‌کند. فرد

کامیاب خود انگیزاننده اغلب تمایل به هدف گذاری دارد و وظایفی را ترجیح می دهد که برای او بازخور فراهم می کند. افراد کامیاب تلاش می کنند که به اهداف خود برسند و موفقیت را برحسب چیزهایی که ناشی از تلاش آنها بوده می سنجند. آنها می آموزند که اهدافی چالش برانگیز اما قابل دسترس برای خودشان تعیین کنند و وقتی به اهداف خود رسیدند، اهداف جدیدی را برای خود تعریف می کنند.

افرادی که انگیزه قدرت طلبی دارند، بیشتر موقعیتهای کاری را فرصتی برای تأثیر گذاری روی دیگران و کنترل آنها می بینند. به طور کلی، افرادی که انگیزه های قدرت طلبی دارند تمایل به کنترل دیگران، تأثیر روی رفتار آنها و مسئول بودن در مورد دیگران دارند. این افراد اغلب داوطلب پستهای رهبری اند و اعمال تغییرات را در سازمان توصیه می کنند حال چه این تغییرات لازم باشد یا نباشد. این افراد بسیار تمایل دارند که هنگام تصمیم گیریها در سازمان خودشان را اثبات کنند. در مفهوم سازمانی، نیاز به قدرت، نیاز به مدیریت کردن رفتار دیگران، برای دستیابی به اهداف است. نیاز شدید به قدرت لزوماً رفتاری استبدادی و ظالمانه را بیان نمی کند، بلکه در عوض بیانگر نیاز به تأثیر گذار بودن، مؤثر بودن و اثربخشی در دستیابی به اهداف است. افرادی که زمانشان را صرف اندیشیدن در مورد چگونگی تأثیر گذاری روی دیگران، چگونگی پیروزی در مباحثه ها و چگونگی تغییر رفتار دیگران برای رسیدن به اهداف سازمانی می کنند، سطح بالایی از نیاز به قدرت طلبی را نشان می دهند.

افراد با انگیزه تعلق، به ایجاد و حفظ روابط گرم و دوستانه با دیگران تمایل دارند. افرادی که از کمک کردن به دیگران لذت می برند، به فکر رشد و بالنده سازی زیردستان خودند، علاقه مند به صرف زمان به گفتگوهای طولانی اند، شنونده های خوبی بوده، اغلب سطح بالایی از نیاز به تعلق را دارند.

به کارگیری نیازهای اکتسابی در محیط کار

در حالی که تحقیقات به روشنی نشان می دهد افراد مختلف نیازهای مختلف دارند، مهارتی که چالش برانگیز است، این است که چگونه از این تحقیقات و مدارک در محیط کار استفاده کنیم. این عقیده که افراد نیازی غالب (قدرت، موفقیت، تعلق)

دارند می‌بایست نقطه شروعی را فراهم کنند. با فهمیدن این نکته که هرکس در مجموعه (سبد) انگیزشی^۱ خود چه انگیزه‌ای دارد. برای مثال افرادی که نیاز به موفقیت‌طلبی بالایی دارند، دارای ظرفیت انگیزشی پرتری نسبت به دیگر افرادند. بنابراین اولین کار درباره هر کارمند، این است که جستجو و تعیین کنیم که ظرفیت انگیزشی باید به چه میزان پر شود یا اینکه بدانیم که چه منابع انگیزشی نیاز خواهیم داشت، زیرا بعضی کارکنان ظرفیت انگیزشی تقریباً پایینی دارند، درحالی که دیگران نقطه شروع خوبی داشته، ظرفیت انگیزشی آنها پر است. بنابراین مکملند ابزار مفیدی را برای شناخت منبع مهمی از انگیزش (یعنی فرد به عنوان منبع مهمی از انگیزش) فراهم می‌کند.

مدیر به عنوان منبع انگیزش

مدلهای چندگانه‌ای وجود دارد که به مدیران ایده‌هایی می‌دهد تا باورهای سودمندی و انتظار کارکنان خود را تحت تأثیر قرار دهند. شاید مهم‌ترین، شناخته‌شده‌ترین، مستدل‌ترین و کاربردی‌ترین نظریه‌ها در این زمینه دو نظریه هدف‌گذاری^۲ و تعدیل‌کننده رفتار^۳ باشد.

هدف‌گذاری

می‌توانیم بگوییم که اگر قرار باشد که فقط یک چیز در مورد انگیزش یاد بگیرید، آن می‌بایست مفهوم هدف‌گذاری باشد. به بیان ساده، مفهوم هدف‌گذاری این است که اهداف مشکل، خاص اما قابل دسترس به عملکرد بهتری نسبت به بدون هدف بودن یا اهداف «تلاش خودت را بکن» منجر می‌شود. در تحقیقات انجام‌شده در دهه‌های اخیر، محققان به طور متقاعدکننده‌ای با مطالعات چندگانه اثبات کردند که «تأثیر سودمند هدف‌گذاری روی عملکرد، یکی از پایدارترین و قابل‌اثبات‌ترین

1. motivational bucket
2. goal setting
3. behavior modification

دستاوردهای ادبیات روان‌شناسی است.^۱ هدف‌گذاری مؤثرترین و کاراترین شیوه هم برای الهام انتظارات و هم برای برانگیزاندن افراد برای دستیابی به آنهاست. اساس هر برنامه انگیزشی مؤثر هدف‌گذاری صحیح است. مدیران می‌بایست با پرسیدن این سؤال از خودشان که «آیا زیردستان انتظارات عملکردی مرا می‌دانند و آن را می‌پذیرند»، شرایط انگیزشی محیط کارشان را ارزیابی کنند. اگرچه هدف‌گذاری تلاش دارد که انگیزه افراد را برای دستیابی به اهداف بهبود بخشد، مدیران بزرگ می‌دانند که همه اهداف به طور برابر ایجاد نمی‌شوند. تحقیقات نشان می‌دهد که رسیدن به بعضی اهداف نسبت به بعضی اهداف دیگر اولویت بیشتری دارند. ما این اهداف را «اهداف خوب»^۲ در مقابل «اهداف بد»^۳ می‌نامیم. برای دیدن نمونه‌هایی از اهداف نامؤثر، جدول ۵-۴ را ببینید. ویژگی‌های یک هدف خوب می‌تواند با واژه مخفف SMART که عبارت‌اند از خاص^۴، قابل اندازه‌گیری^۵، قابل دسترسی^۶، مربوط^۷، و با محدوده زمانی^۸، نشان داده می‌شود.

جدول ۵-۴ نمونه‌هایی از اهداف نامؤثر

«سعی خودت را بکن».
«افزایش ۱۱۰ درصد بازدهی».
«ما باید فروشمان را افزایش دهیم».
«چیزی کمتر از بهبود ۳۰۰ درصدی نباید داشته باشیم».
«اگر همه چیز خوب پیش برود، ممکن است کارمند نمونه ماه شناخته شوید».

دامهای رایج هدف‌گذاری

علی‌رغم اینکه هدف‌گذاری روش انگیزشی قدرتمند و پایداری است، در عین حال

1. good goals
2. bad goals
3. specific
4. measurable
5. attainable
6. relevant
7. time-bound

دارای چندین محدودیت بوده و دام‌های معمول و رایجی را در اجرا در خود دارد. برای مثال، تعیین اهداف تأثیرات سقف را می‌تواند ایجاد کند، که به موجب آن افراد می‌توانند به اهداف تعیین شده برسند و سپس ناگهان در همان‌جا توقف کنند، در حالی که ممکن بود که آنها در صورت عدم وجود سقف خاصی از عملکرد مطلوب به سطح بالاتری از آن دست پیدا کنند. بنابراین، اهدافی که در سطح بسیار پایین تعیین می‌شوند، ممکن است واقعاً مضر باشند. به علاوه، اهداف می‌توانند شرایطی را برای بهینه‌سازی جزئی ایجاد کنند. یعنی، در پیگیری اهداف، افراد ممکن است هدف‌های مهم دیگر را فراموش کنند و ممکن است کارهایی را خارج از روح کار، از جمله انجام رفتارهای غیراخلاقی، برای دستیابی به اهداف خود انجام دهند.

به علاوه در بسیاری از مواقع، یافتن مقیاس‌های کمی برای هدف‌گذاری مشکل است. برای مثال، مشاوران ممکن است نتوانند اهدافی با ویژگی مذکور SMART برای خود تعریف کنند، زیرا کار آنها اغلب با کمک و فراهم کردن خدمات به دیگران ارتباط دارد و خروجی‌های آنها به سادگی قابل سنجش نخواهد بود.

لایک و همکارانش دریافته‌اند که تعیین اهداف مبهم مثل «سعی خود را بکن» در حقیقت نمی‌تواند بهتر از این باشد که ما اصلاً هدف‌گذاری نکنیم و ارزش انگیزشی هم ندارد، این را به خاطر داشته باشند که گفتن جمله «سعی خود را بکن» برای یک فرد می‌تواند از لحاظ انگیزشی معادل عدم تعیین هدف یا دستورالعمل برای وی باشد. علی‌رغم این، تعیین اهداف مبهم این چنین به طور فزاینده‌ای در سازمانها رایج است.

به علاوه برای تعیین اهدافی با ویژگی‌های SMART، با مشارکت دادن افراد در فرایند هدف‌گذاری، شانس موفقیت خود را می‌توانید افزایش دهید. این، به این دلیل است که افراد اگر احساس کنند که نقشی در هدف‌گذاری نداشته‌اند، تمایلی به پذیرفتن آنها نخواهند داشت. بنابراین هر وقت شما بتوانید افراد را در هدف‌گذاریها شرکت دهید یا اینکه به پیشنهادات آنها در این مورد توجه کنید، به احتمال زیاد می‌توانید با پذیرش اهداف از جانب افراد، منتفع شوید، افراد اهدافی را که در جمع

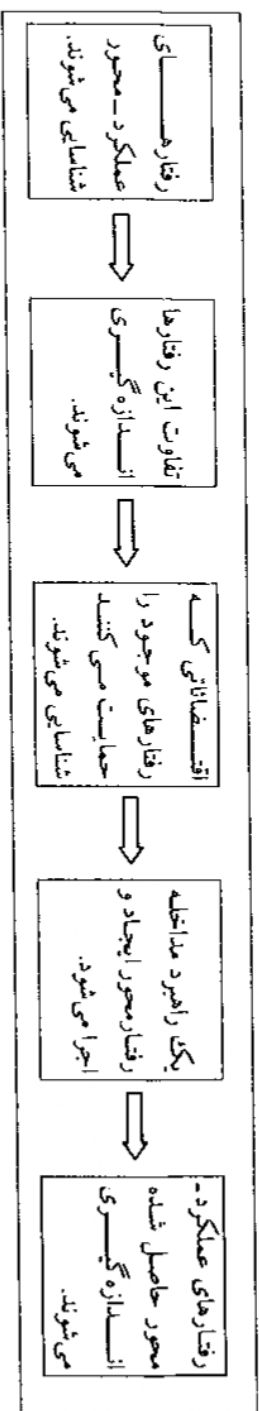
اعلان می‌شوند بیشتر می‌پذیرند. وقتی که یک هدف به صورت عمومی تعیین می‌شود، فشار خارجی روی افراد برای پذیرش هدف افزایش می‌یابد، زیرا افراد با این اهداف عمومی مقیدتر می‌شوند.

نظریه تقویت و تغییر رفتار

رویکرد اصلی دیگر برای انگیزاندن کارکنان که از سرپرستان نشئت می‌گیرد نظریه تقویت است. نظریه تقویت^۱ یا این نظریه که افراد برای تکرار رفتارهایی برانگیخته می‌شوند که در مورد آنها پاداش دریافت کنند، شاید یکی از قدیمی‌ترین و مورد حمایت‌ترین نظریه روان‌شناسی باشد. در واقع، این واقعیت انکارناپذیر زندگی است که افراد کاری را انجام می‌دهند که در قبال آن پاداش دریافت کنند و از چیزی که در مورد آن تنبیه شوند اجتناب می‌کنند. وقتی به رفتارهای نامطلوب پاداش داده شود و از رفتارهای مثبت چشم‌پوشی شود یا حتی در مواردی افراد تنبیه شوند، نتایج نامطلوبی در سازمانها رخ خواهد داد. مدیران بزرگ رفتار مطلوب را به رفتار مثبت پیوند داده و در ابلاغ این پیوند به کارکنان خود موفق‌اند.

اگر ما می‌خواهیم از رفتار نامطلوب جلوگیری کنیم باید در ابتدا رفتارهای مطلوب را شناسایی کرده، سپس راههایی را برای پاداش‌دهی این رفتارها پیدا کنیم. این دقیقاً همان کاری است که نظریه تغییر رفتار^۲ برای انجام آن طراحی شده است. براساس اصول اساسی نظریه تقویت، کار مدیریت به عنوان تغییر رفتار سازمانی شناخته می‌شود که به طور معمول رویکرد حل مسئله پنج مرحله‌ای را برای افزایش انگیزه و نهایتاً عملکرد شامل می‌شود (شکل ۴-۴). این پنج گام عبارت‌اند از: (۱) رفتارهای عملکرد-محور شناسایی می‌شوند؛ (۲) تناوب این رفتارها اندازه‌گیری می‌شوند؛ (۳) موقعیتهایی که رفتارهای موجود را حمایت می‌کنند، شناسایی می‌شوند؛ (۴) یک راهبرد مداخله‌ای رفتار-محور ایجاد و اجرا می‌شود؛ و (۵) رفتارهای عملکرد-محور حاصله ارزیابی می‌شوند.

1. reinforcement theory
2. behavior modification



شکل ۴-۴ مدل تغییر رفتار سازمانی

ایجاد و اجرای راهبرد رفتاری

علی‌رغم اینکه تغییر رفتار نسبتاً سراسر است ولی بعضی جزئیات مهم به ویژه در رابطه با چهار مرحله این فرایند برای ایجاد و اجرای راهبرد رفتاری مداخله‌ای وجود دارد. برای ایجاد و اجرای مؤثر راهبردهای تغییر رفتار، درک بعضی اصول تغییر رفتار و یادگیری مهم است.

فرایند پیوند دادن نتایج به رفتارهای ارادی شرطی‌سازی عامل^۱ نامیده می‌شود. شرطی‌سازی عامل راهبردهایی را به کار می‌گیرد که شامل حذف یا اضافه کردن نتایج خوشایند و ناخوشایند می‌شود. از آنجا که دو نوع اقدام (حذف و اضافه) و دو نوع نتیجه (خوشایند و ناخوشایند) وجود دارد در کل چهار راهبرد شرطی‌سازی عامل وجود دارد (جدول ۶-۴).

جدول ۶-۴ چهار راهبرد شرطی‌سازی عامل

نتیجه افزایش می‌یابد		نتیجه حذف می‌شود	
نتیجه	تقویت مثبت	کاهش تناوب رفتار نامطلوب	خاموش‌سازی
خوشایند	افزایش تناوب رفتار مطلوب.	نمونه: مدیر به طنزهای فردی که سخت‌کوش اجازه می‌دهد که زمان بیشتری را بازی کنند، برای اینکه تلاشهای آنها را جبران کند.	کاهش تناوب رفتار نامطلوب.
نتیجه	تنبيه	افزایش تناوب رفتار مطلوب.	تقویت منفی
ناخوشایند	کاهش تناوب رفتار نامطلوب.	نمونه: رئیس گروهان برای کسانی که تأخیر داشته باشند صد بار کلاغ‌پر می‌دهد.	کاهش تناوب رفتار نامطلوب.
		نمونه: هم‌اتاقی‌ها بدان می‌گویند که اگر شما غذا درست کنید، غر زدن‌هایشان را متوقف می‌کنند.	

تقویت مثبت

همان‌گونه که در جدول ۶-۴ نشان داده شده است، تقویت مثبت^۲ هنگامی رخ

1. operant conditioning
2. positive reinforcement

می‌دهد که یک رفتار با نتیجه‌ای که کارمند آن را خوشایند می‌داند پیوند داده می‌شود. نمونه‌هایی از تقویت مثبت هر روز در اطراف ما رخ می‌دهد، مثلاً به بیجه‌ای بابت گرفتن نمرات ممتاز تقدیرنامه داده می‌شود، به کارمندی برای رسیدن به هدف عملکردی دشوار پاداش داده می‌شود و ... از تقویت مثبت باید موقعی استفاده شود که هدف، افزایش تناوب یک رفتار مطلوب باشد، زیرا رفتار را به شیوه‌ای تغییر می‌دهد که فرد احساس نمی‌کند که این تغییر کنترل شده است و همچنین به این دلیل که اثرات جانبی منفی را به همراه ندارد. اساساً، هرکسی با تقویت مثبت برانگیخته می‌شود. یکی از چالش‌هایی که امروزه بسیاری از مدیران با آن مواجه‌اند، این است که چه چیزی را به عنوان پاداشی برای کارکنان فراهم کنند. به یاد داشته باشید که مدیران می‌بایست به دنبال پاداش‌هایی باشند که برای کارکنان باارزش باشد. این مسئله به مسئله ارزشمندی پاداش که در ابتدای فصل ذکر شد برمی‌گردد.

یکی از اعتراضات و تأسف‌های رایج مدیران این است که قدرت تعذیری کمی برای پاداش‌دهی افراد با پول بیشتر را دارند. زیرا این مطالب اغلب وجود دارد که یکی از مهارت‌های مهم مدیریتی خلاق بودن در یافتن تقویت‌هایی است که هم انگیزاننده و هم به صرفه باشند. مدیران با نشان دادن احترام و تقدیر به کارکنان با به کارگیری روش‌های ساده، موفقیت‌های بزرگی داشته‌اند.

علاوه بر نشان دادن احترام برای کارهای خوب و همچنین شناسایی حوادث مهم و آگاهی از موضوعات فردی و بحرانهایی که افراد با آن مواجه می‌شوند، عقیده خوبی است. کارهای تبریک برای رویدادهایی مثل جشن تولد، ازدواج، ارتقای شغلی و ... کارکنان خریداری کنید. برای مناسبت‌هایی مثل ازدواج، مرگ اقوام کارکنان برای آنها گل بفرستید. افراد، مهربانی شما را در این مورد هرگز فراموش نخواهند کرد.

یکی از منابع خوب دیگر برای پاداش‌های خلاق و به صرفه مجموعه نظرهایی است که باب نلسون^۱ ارائه کرده است. وی در کتاب خود ۱۰۰۱ شیوه پاداش‌دهی به

کارکنان^۱، این نظرها را مطرح کرده است. او اظهار می‌کند که برای داشتن تأثیرات شدید نیاز نیست که پاداشهای گزافی را به کارکنان خود بدهید. فهرست زیر پاره‌ای از انواع پاداشهایی را نشان می‌دهد که وی پیشنهاد می‌کند:

- به خانواده کارمند نامه‌ای در مورد تأثیرات تلاشهای او در سازمان بنویسید.
- برای آشنایی مدیر ارشد با کارمند یک ناهار تدارک ببینید.
- بدانید که سرگرمی کارمندان چیست و هدیه کوچکی در رابطه با آن سرگرمی برایش بخرید.
- جای پارک درجه یک برای کارمند ممتازتان اختصاص دهید.
- شستن ماشین کارمند نمونه طی ساعات کار.
- داشتن گروهی از مدیران که شخصاً برای گروهی از کارکنان با عملکرد بالا غذا بپزند.

• از کارکنان برجسته و ممتاز در تبلیغات سازمان استفاده شود.

با این حال باید همواره به خاطر داشته باشیم که کارکنان متفاوت نسبت به هر یک از موارد فوق‌الذکر درجه ارزشمندی متفاوتی دارند. یک فرد ناهار خوردن همراه مدیر ارشد را ممکن است بسیار باارزش بدانند، ولی فرد دیگر ممکن است آن را حتی از رفتن پیش دندان‌پزشک هم کم‌ارزش‌تر بدانند.

ریچارد استرلین^۲ به این سؤال جواب می‌دهد که چرا پاداشهای پولی ممکن است همیشه نتواند بهترین پاداش باشند. تحقیقات وی نشان داد که افراد چگونه طی زندگی‌شان به داشتن مقادیر فزاینده پول تمایل پیدا می‌کنند. استرلین که اقتصاددان است، دریافت که افراد جوان با آرزوهای مادی نسبتاً مشابه شروع می‌کنند. او دریافت که افراد جوان با پول شادترند زیرا قادرند بیشتر نیازهایشان را ارضا کنند. به عبارت دیگر، وقتی همه ما انتظارات مادی مشابهی داریم، افراد پول‌دارتر توانایی بیشتری برای رسیدن به آن انتظارات نسبت به افراد فقیرتر دارند.

1. 1001 ways to reward your employees
2. Richard Easterlin

با وجود این همان‌طور که سن ما بیشتر می‌شود، کسب پول بیشتر نمی‌تواند باعث افزایش رفاه شود (برای افراد کم‌درآمد یا پردرآمد) زیرا با بزرگ شدن ما رشدی متوازن نیز در آرزوهای مادی ایجاد می‌شود. به عبارت دیگر، همان‌طور که پول بیشتری دریافت می‌کنیم، میزان خواسته‌هایمان نیز افزایش می‌یابد. از آنجا که شادی به نسبت داشته‌ها به خواسته‌هایمان بستگی دارد، بنابراین، این نسبت برای فردی که درآمدهش افزایش می‌یابد تغییر خواهد کرد. پس هر قدر دریافتی بیشتری داشته باشیم، خواسته‌های ما بیشتر می‌شود و به ندرت می‌توانیم شکاف بین داشته‌ها و خواسته‌های خود را پر کنیم.

خاموش‌سازی

در مقایسه با تقویت مثبت، خاموش‌سازی سخت‌ترین راهبرد برای انتقال از آزمایشگاه به محیط کار است. تعریف فنی خاموش‌سازی عبارت است از رفتاری که با هیچ پاسخی دنبال نمی‌شود. مفهوم خاموش‌سازی این است که رفتاری که هیچ نتیجه‌ای را به همراه نداشته باشد، بعید است که دوباره تکرار شود (زیرا این رفتار هیچ دستاوردی را برای فردی که آن را مرتکب شده، نداشته است). برای مثال، خاموش‌سازی به طور معمول به عنوان راهبردی شناخته می‌شود برای تغییر رفتار فردی که در مورد موضوعات کاری جزئی اعتراض دارد. موضوع این است که اگر سرپرست به اعتراضات جزئی جواب ندهد، اعتراض‌کننده به اعتراض خود پایان می‌دهد، زیرا اعتراضات او موقعیت را بهبود نمی‌دهد.

تقویت منفی

شبه تقویت مثبت، تقویت منفی تلاش برای افزایش تناوب رفتار مطلوب است، با این تفاوت که تقویت منفی پیوند دادن رفتارهای مطلوب با حذف نتایج نامطلوب را شامل می‌شود. مهم است به خاطر داشته باشد که اصطلاح تقویت منفی به فعالیت حذف نتیجه آزاردهنده برمی‌گردد. به طور کلی، تقویت مثبت روش ترجیحی برای افزایش تناوب رفتار است. اما تقویت منفی می‌تواند به عنوان ابزاری اضافی برای

مدیر در مواقعی باشد که قادر به کنترل پیامدهای مثبت بسیار نیست ولی قادر است که پیامدهای منفی را حذف کند.

وقتی از تقویت منفی به درستی استفاده نشود، تقویت منفی شکل «مدیریت با تهدید کردن»^۱ را پیدا می‌کند. نمونه‌ای از این مسئله زمانی دیده می‌شود که مدیر می‌گوید: «اگر عملکردتان در کار خاصی بهبود نیابد، اخراج خواهید شد». اگر عملکرد در آن کار بهتر شود دیگر کسی اخراج نخواهد شد و تهدید حذف می‌شود. علی‌رغم اینکه این کار ممکن است در کوتاه‌مدت کارایی داشته باشد، ولی اثرات جانبی منفی دارد و به عنوان رویه مدیریتی مؤثر توصیه نمی‌شود.

تنبيه

آخرین راهبرد رفتاری که در اینجا از آن بحث می‌شود، تنبيه است. تنبيه شامل افزودن نتیجه ناخوشایند به عنوان پاسخی برای رفتار یک فرد می‌شود. هدف تنبيه جلوگیری از رخ دادن رفتاری ناخوشایند در آینده است. برای مثال، اگر یک کارمند از خط‌مشیهای امنیتی تخطی کند و در شغل خود بی‌پروا انجام وظیفه کند، مجازات می‌تواند ابزار مناسبی برای کاهش این رفتار خطرناک باشد. بیشتر شرکتها سیستمهای تنبيه دارند که متناسب با تعداد دفعات تنبيهات شدت آنها بیشتر می‌شود. مثلاً، اولین خطا ممکن است با اخطار شفاهی پاسخ داده شود، درحالی‌که ارتکاب آن خطا برای بار دوم همراه با اخطار کتبی برای شخص خاطی خواهد بود و نهایتاً در دفعه سوم فرد اخراج می‌شود.

هرچند تنبيه روش نسبتاً سراسر است و ساده‌ای است، باید از آن اجتناب شود، مگر اینکه واقعاً به آن احساس نیاز شود. تحقیقات نشان می‌دهد که تنبيه اگر به طور ناعادلانه انجام شود می‌تواند نتایج منفی در پی داشته باشد، نتایج و عوارض نامطلوبی چون ترغیب افراد به طغیان‌گری و ناسازگاری زیرا آنها احساس خواهند کرد که خیلی زیاد تحت کنترل قرار دارند. علاوه بر این، اطلاعات انگیزشی مؤثرتری در تقویت مثبت وجود دارد، زیرا اساساً مشخص می‌کند چه کاری باید انجام شود. با

این ماهیت عینی، تنبیه تنها می‌تواند مشخص کند که چه کاری نباید انجام شود. از آنجا که تنبیه به طور عادی بیشترین آشفتگی را فراهم می‌کند، ما می‌خواهیم در مورد هدایت مؤثر آن راهنمایی‌های بیشتری را فراهم کنیم. یک استعاره مفید مرتبط با به کارگیری تنبیه استعاره «اجاق گاز داغ»^۱ است، به طور خاص، این بدان معنی است که اگر تنبیه چهار ویژگی زیر را داشته می‌تواند به طور مؤثر اجرا شود:

- انتظارات مشخص.^۲ اجاق گاز داغ - هر کس می‌تواند آن را ببیند و احساس

کند که اگر آن را لمس کند، می‌سوزد.

- ثبات و پیوستگی.^۳ هر وقت هر کس اجاق گاز را لمس کند خواهد سوخت.

- به موقع.^۴ اگر فردی به اجاق گاز دست بزند، به طور آنی نتیجه آن را می‌بیند و دستش می‌سوزد.

- قدرتمند.^۵ اجاق گاز تفتنه به شدت داغ است و در صورت لمس کردن نتیجه آن شدیداً و به یاد ماندنی نشان داده می‌شود.

یکی دیگر از ویژگی‌های تنبیه مؤثر علاوه بر چهار ویژگی نام‌برده در استعاره اجاق، آن است که افراد را به انجام کارهای درست تشویق کنید، در گفتن اینکه چه کاری را آنها درست انجام داده‌اند؛ توجه خاص و ویژه‌ای داشته باشید و بعضی از انواع شناخت را برای آنها مطرح کنید. زمان مطرح کردن موضوعات قدیمی و بیان اتهامات نیست. تمرکز تنبیه باید روی حذف رفتار مشکل‌زا باشد، نه بر تضعیف روحیه و تحقیر افراد. تمرکز رفتاری باعث افزایش این احتمال می‌شود که کارکنان واکنش منفی را با کنشی خاص مرتبط ببینند، نه اینکه آن را نتیجه ارزیابی کلی منفی بدانند.

قواعد اجاق گاز داغ، به طور یکسان برای مدیریت تقویت مثبت هم کاربرد دارد. تلاش کنید افراد کارهای درست را انجام دهند، در گفتن اینکه آنها کدام کار را

1. red hot stove
2. clear expectation
3. consistent
4. timely
5. powerful

درست انجام داده‌اند، توجه ویژه‌ای داشته باشید و وقتی که اجاق داغ است سعی کنید شناخت درست را به طور صحیح و مثبت به آنها بیاموزید. اگرچه مدیران نوعاً در اجرا و اداره تنبیه مشکل دارند، تقویت مثبت نامؤثر اغلب مشکلی بزرگ‌تر برای آنهاست، زیرا مدیران به طور طبیعی تمایل دارند که گمان کنند که کارکنان می‌دانند که آنها کارشان را به خوبی انجام می‌دهند و همچنین مدیران تنها بازخورهای کلی و نامشخصی در این زمینه مطرح می‌کنند که ارزش انگیزاننده‌اندکی دارند (مثلاً: شما کارمند خوبی هستید، ای کاش من پنج کارمند شبیه تو می‌داشتم).

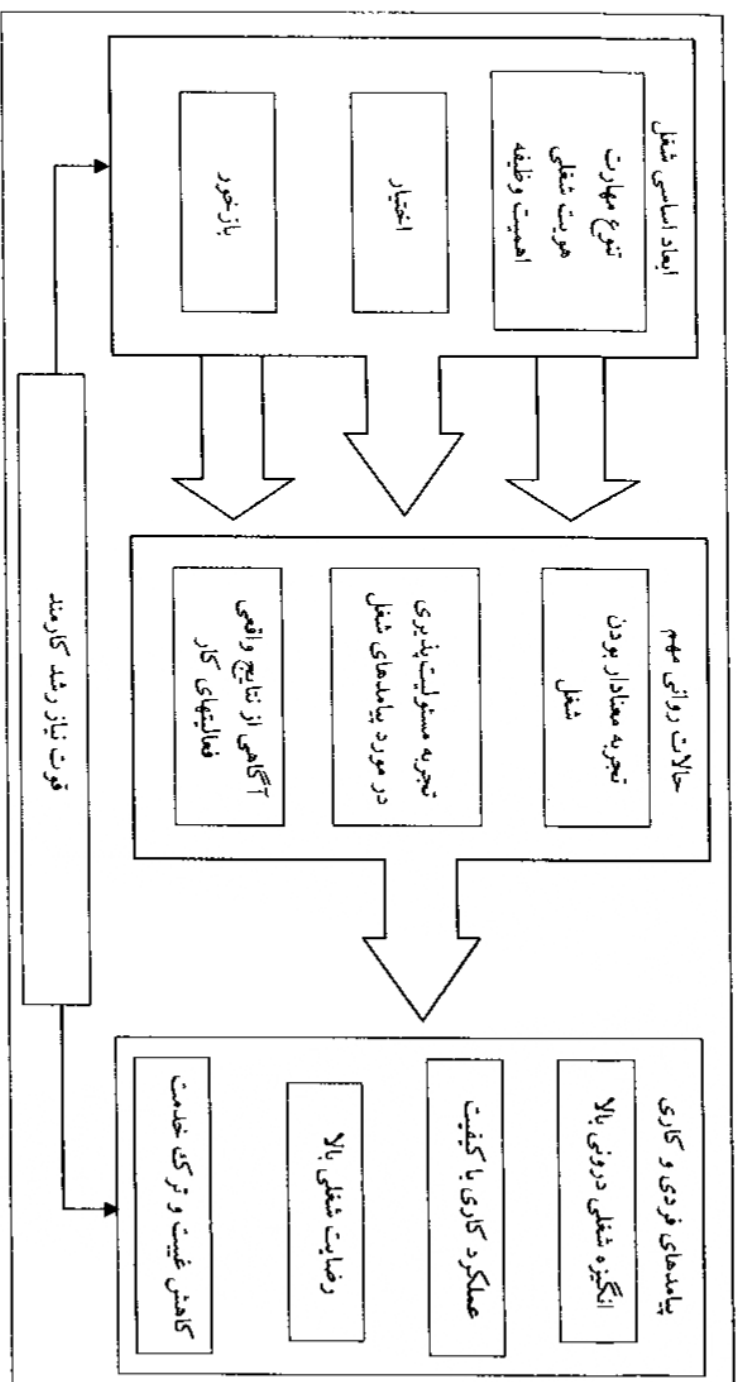
همان‌گونه که از توضیحات فوق مشهود است تمامی راهبردهای رفتاری مکان و زمان خاص خود را دارند. این راهبردها، هم برای اصلاح رفتارهای نامطلوب و هم برای ارتقای رفتارهای مطلوب به رفتارهای فوق‌العاده قابل استفاده است. این راهبردها برای اجتناب از تأثیرات بی‌ضرر، استفاده نادرست از تنبیه و کمک به استفاده مناسب از پاداشها به کار می‌رود.

شغل به عنوان منبع انگیزش

مدل ویژگیهای شغل

تاکنون دیدیم که انگیزش از فردی که باید برانگیخته شود یا از سرپرست وی می‌تواند سرچشمه بگیرد. ریچارد هاگمن و گرک الدهام^۱ یک مدل شهودی، عملی و مستدل ارائه کرده‌اند که نشان می‌دهد که انگیزش چگونه می‌تواند از خود شغل یا کار نشئت بگیرد. این مدل سومین منبع را برای پر کردن سطل انگیزشی فرد معرفی می‌کند. مدل ویژگیهای شغلی (JCM)، شرح ساده و باین حال قدرتمندی را از اینکه چرا بعضی مشاغل از مشاغل دیگر انگیزاننده‌ترند و اینکه چگونه پتانسیل انگیزشی یک شغل می‌تواند تقویت شود، فراهم می‌کند. این مدل از جمله پراستفاده‌ترین چارچوبهایی است که در مدیریت از آن استفاده می‌شود و کاربردی بودن آن اثبات شده است.

1. Richard Hackman and Greg Oldham



شکل ۵۴ مدل ویژگیهای شغلی

این مدل پنج بعد اساسی شغل را شناسایی می‌کند (این ویژگیها از ویژگیهای اصلی خود شغل اند) و ارتباطی را بین این ویژگیها و حالات روانی تجربه شده توسط کارمند بیان می‌کند. در شکل ۵-۴ رابطه بین ابعاد اساسی شغل، حالات روانی که آنها متأثر می‌شوند و پیامدهای فرعی آنها تشریح شده است. همان گونه که در شکل ۵-۴ دیده می‌شود، شغل خوب طراحی شده می‌تواند به عملکرد کاری با کیفیت، سطوح بالای عملکردی، کاهش غیبت و ترک خدمت و رضایت شغلی فزاینده منجر شود. جدول ۷-۴ نمونه‌هایی از مشاغل با سطوح مختلف ابعاد اساسی شغلی را نشان می‌دهد.

برای درک بیشتر مدل ویژگیهای شغلی و اینکه چگونه این مدل می‌تواند به تفکیک ادراکات انگیزشی مطلوب برای پرکردن بخشی از ظرفیت انگیزشی افراد کمک کند، باید این مدل را بیشتر تشریح کنیم.

جدول ۷-۴ نمونه‌هایی از مشاغل با درجات متنوع ابعاد اساسی شغل

ویژگیهای شغل	نمونه‌های «سطح بالا»	نمونه‌های «سطح پایین»
تنوع مهارت	مدیر کارخانه، معلم مدرسه ابتدایی، فضاورد	منشی واردکننده داده‌ها، کارگر مونتاژ، برنامه‌نویس رایانه
هویت وظیفه	مدیر فروش، وکیل، هنرمند، نجار	کارمند بیمه، خدمه رستوران
اهمیت وظیفه	دکتر داروساز، پرستار، مددکار اجتماعی	بازاریاب تلفنی، منشی واردکننده داده
اختیار	خویش فرما (کارآفرین)، فروشنده، برنامه‌نویس رایانه	حسابرس، افسر پلیس، نظامی
بازخور	بازاریاب تلفنی، پزشک متخصص	منشی خرده‌فروش

وقتی شغل ویژگیهای ذیل را هرچه بیشتر داشته باشد افراد آن را انگیزاننده‌تر

می‌دانند:

- تنوع وظیفه، یا دامنه‌ای از مهارتهای مورد استفاده برای کامل کردن وظایف شغلی (مهارتهای فردی، تکنیکی، فیزیکی و ادراکی) است. فضاوردان تنوع مهارتی بالایی دارند که از نیاز آنها به فنی بودن، اندام فیزیکی مناسب و توانایی در حل

مسئله نشست می‌گیرد.

• هویت وظیفه، یا درجه‌ای که شغل به تکمیل یک قسمت مشخص و کامل از کار نیاز دارد. هنرمندان از مشاغلی که هویت بالایی دارند لذت می‌برند، زیرا آنها از اول تا آخر کار خود را می‌بینند.

• اهمیت وظیفه، یا درجه‌ای که شغل به تأثیر مستقیم روی کار یا زندگی دیگر افراد نیاز دارد. برای مثال، شغل جراحان اهمیت وظیفه‌ای بسیار بالایی دارد.

• اختیار، یا آزادی برای انتخاب، اینکه چگونه و چه وقت وظایف خاص انجام شوند. برای مثال مشاغل اساتید دانشگاه درجه اختیار و استقلال بالایی دارد، درحالی‌که کارگران خط تولید اغلب مشاغل کمتر مستقلی دارند.

• بازخور، یا درجه‌ای که افراد از نتایج خود شغل آگاهی و اطلاعات کسب می‌کنند. کارکنان با مشاغل با درجه بازخور بالا به طور متناوب از منابع مختلف بازخور دریافت می‌کنند.

از آنجا که ویژگی‌های اساسی شغل نهایتاً روی انگیزش و رضایت کارکنان تأثیر دارد. ارتقای ابعاد اساسی شغل باعث افزایش انگیزش کارکنان می‌شود. وقتی انگیزش کارکنان زیاد شود، هم کارکنان و هم مدیران عملکردشان بهتر می‌شود. کارکنان عملکردشان بهتر می‌شود، زیرا آنها شغلی دارند که رضایت‌بخش و جذاب است. مدیران و سازمان هم عملکردشان بهتر می‌شود، زیرا کارکنان با انگیزه با مسئله کاهش ترک خدمت و غیبت، افزایش میزان عملکرد و بهبود کیفیت پیوند می‌خورند. به علاوه، افزایش ابعاد کلیدی شغل باعث افزایش انگیزه درونی و کاهش زمان نظارت بر کار کارکنان می‌شود. بنابراین ارتقای یک شغل واقعاً وضعیتی را در سازمان ایجاد می‌کند که همه از آن سود می‌برند و موفق می‌شوند.

به کارگیری مدل ویژگی‌های شغلی

این مدل همچنین تأثیرات مستقیمی روی تقویت مشاغل کسل‌کننده و مشاغلی که ضعیف طراحی شده‌اند، دارد. وقتی این مدل در دهه ۱۹۷۰ طراحی شد، در ابتدا

روی کار تکراری خط مونتاژ سیستم تولیدی تمرکز داشت. مثلاً بخش مونتاژ جنرال موتور از این مدل استفاده کرد.

اگرچه بعضی مواقع تصور می‌شود که این مدل تنها به زمینه‌های تولید و ساخت مربوط می‌شود ولی در همه مشاغل کاربرد دارد.

فرمول نمره بالقوه انگیزش

آنچه که مدل ویژگیهای شغلی را بسیار کاربر پسند می‌سازد، به کارگیری ابعاد اساسی شغل در آن است و اینکه چگونه آنها می‌توانند در یک معادله به نام نمره بالقوه انگیزش MPS^۱ برای هر شغلی با هم ترکیب شوند. این معادله در زیر نشان داده شده است:

$$\text{بازخور} \times \text{استقلال} \times \left(\frac{\text{هویت} + \text{اهمیت} + \text{تنوع}}{۳} \right) = \text{نمره بالقوه انگیزش}$$

این معادله نیز چیزی شبیه نظریه انتظار است. یعنی، عدم حضور هریک از ابعاد اساسی شغل در این مدل خود را کاملاً نشان می‌دهد. برای ارتقای نمره انگیزشی شغل، هریک از پنج عنصر باید بررسی شود، زیرا فقدان هریک از این عناصر در ایجاد انگیزه بسیار تأثیرگذار است. قبل از اینکه در مورد افزایش ابعاد اساسی شغل بحث کنیم، یک اخطار در اینجا مهم و ضروری است. اگر کارمندی نیاز به رشد نداشته باشد، تلاش برای انگیزشی‌تر کردن شغل بی‌نتیجه و شکست‌خورده خواهد بود. این نظریه و کاربرد آن مبتنی بر این فرض است که افراد مایل‌اند که شغلشان انگیزاننده‌تر باشد. این ممکن است در مورد بسیاری از افراد درست باشد اما باید آگاهی داشت که همه کارکنان دوست ندارند که برای غنی‌سازی شغلشان در مشاغل آنها مداخله شود. به طور خاص‌تر، کارکنان با نیاز به رشد کمتر و ضعیف‌تر ممکن است از کار کردن در محیط نسبتاً غیرغنی و ضعیف بسیار راضی باشند.

1. motivation potential score (MPS)

هاکمن و الدهام مجموعه‌ای از اقداماتی را که روی MPS تأثیر گذارند، نیز ارائه کرده‌اند. این پنج اقدام، برنامه کاری را برای طراحی کار ارضاکننده‌تر فراهم می‌کنند (جدول ۸-۴).

اولین اقدام ترکیب کردن وظایف است. ترکیب وظایف به تخصیص کار پیچیده‌تر و چالشی‌تر منجر می‌شود. زیرا نیازمند این است که افراد از تنوع مهارتی گسترده‌تری استفاده کنند.

دومین اقدام شکل‌دهی واحدهای کاری طبیعی است. واحدهای کاری طبیعی برای افزایش هویت و اهمیت وظیفه اجرا می‌شود. این اقدام برگرفته از عقیده اصلی استفاده از سلول تولیدی به جای استفاده خطوط مونتاژ، است. شرکت ولوو سالها از گروه‌های کارکنان در قالب این سلولها استفاده می‌کرد، سلولهایی که هر کدام مسئول جزئی کامل از وسیله نقلیه بودند.

جدول ۸-۴ اجرای مفاهیم مدل ویژگیهای شغل

روشهای غنی‌سازی شغل	باعث افزایش عامل زیر می‌شود....
ترکیب کردن وظایف	تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه
شکل‌دهی واحدهای کاری طبیعی	هویت وظیفه، اهمیت وظیفه
ایجاد روابط با مشتری	تنوع مهارت، هویت وظیفه، استقلال، بازخور
گران‌بار کردن عمودی شغل	استقلال، هویت وظیفه
باز کردن شبکه‌های بازخور	بازخور

سومین روش برای ارتقای مشاغل ایجاد روابط با مشتریان است. این روش شامل ارتباط شخصی مستمر بین مشتری و کارمند می‌شود. این رابطه می‌تواند، اختیار، هویت وظیفه، تنوع مهارت و بازخور را افزایش دهد. ارتقای مشاغل به این شیوه می‌تواند در حل مشکلات و مسائل به شکل سریع و صحیح کمک کند.

چهارمین روش پیشنهادی، گران‌بار کردن عمودی شغل است که عبارت است از دادن اختیارات اضافی به کارکنان برای گرفتن تصمیمات مرتبط به شغل خود. در حقیقت، گران‌باری عمودی شغل می‌تواند هم‌معنی تفویض اختیار به کارکنان نیز باشد. یعنی کارکنان و رؤسایشان، مسؤولیتها را تقسیم می‌کنند. هر چقدر

سرپرستان وظایف و مسئولیتها را بیشتر تفویض کنند، زیردستان آنها افزایش استقلال، مسئولیت و هویت وظیفه را بیشتر ادراک می کنند.

آخرین اقدام برای بهبود طراحی شغل، ایجاد شبکه های بازخور است. بازخور مهم است، زیرا کارکنان باید بدانند که کارهایشان را چقدر درست یا چقدر ضعیف انجام داده اند و آیا نیاز به بهبود احساس می شود یا خیر؟ بعضی از کارها بازخور آنی دریافت می کنند، مثل یک کمترین که بعد از نمایش بلافاصله می تواند عکس العمل بینندگان را ببیند. باین حال در مورد اکثر مشاغل، بازخور کم است و حتی برای ایجاد این میزان بازخور هم مکانیزمهای مشخص کمی وجود دارد. وقتی افراد بازخورهای به موقع و مفیدی دریافت کنند، بهتر می توانند رفتارشان را برای رسیدن به بالاترین میزان بازخور سازگار سازند.

به طور کلی، اقدامات طراحی شغل نتایجی مؤثر داشته است. شرکتهایی که تلاشهایی در جهت بازطراحی شغل انجام داده اند، نوعاً بهره وری بالاتر، کیفیت کاری بالاتر، رضایت شغلی بالاتر و غیبت و ترک خدمت کمتری را گزارش داده اند. درک این موضوع که چگونگی ایجاد شغل پراکنجه بسیار مهم تر از آن است که در پی یافتن فرد پراکنجه باشیم، نکته ای است که باید در تجربه مدیران بزرگ جایگاه والایی داشته باشد.

فصل پنجم

مدیریت عملکرد

هدفهای یادگیری
در پایان این فصل از شما انتظار می‌رود:
۱. بین مربی و مرشد تمایز قائل شوید.
۲. بهترین فرد را برای یک نقش انتخاب کنید.
۳. انتظارات عملکردی مشخصی را تعیین کنید.
۴. با استفاده از منابع اطلاعاتی چندگانه و روشهای چندگانه، عملکرد شغلی را ارزیابی کنید.
۵. از خطاهای رایج در مشاهده عملکرد اجتناب کنید.
۶. بازخور سازنده و پایداری را ارائه کنید.
۷. مسائل کارکنان را بشناسید و آنها را با آموزشها و کلاسهای بهبود عملکرد اداره کنید.
۸. در مورد خاتمه خدمت یا به کارگماری مجدد، تصمیم‌گیری کنید.
۹. با شناخت و تقویت، کارکنان شاخص خود را مربیگری کنید.

مدیریت عملکرد: کار روزمره مدیران بزرگ

امروزه، مربیگری، باب شده است. مربیان زندگی، مربیان اجرایی، مربیان مالی و ... از جمله این مربیان‌اند. بعضی افراد مربیان ورزشی بزرگی دارند که آنها را برای کار با

دیگران و به چالش کشیدنشان برای انجام کارهایی فرای انتظاراتشان آموزش می‌دهند. افراد دیگر ممکن است مربیانی داشته باشند که منصفانه عمل نکنند و تنها به فکر نتایج باشند و به توسعه فردی نیندیشند.

در برخی از موارد، معمول است که مدیران را مربی می‌نامند و ما این تشبیه را دوست داریم. این بدان معناست که مدیران از افراد خود حمایت کرده، آنها را تشویق می‌کنند و آنها را به منزله یک تیم با اهداف مشترک در نظر می‌گیرند. بهترین مربیان می‌دانند که موفقیت آنها عمدتاً ناشی از افرادشان است و سه اصل بنیادی را در مورد مدیر به عنوان مربی می‌دانند:

اصل ۱: مدیریت عبارت است از انجام کار به وسیله دیگران.

اصل ۲: مدیران به افراد بیشتر نیاز دارند تا افراد به مدیران.

اصل ۳: مدیران برای کارهایی که کارکنانشان انجام می‌دهند، پاداش می‌گیرند نه برای چیزی که خودشان انجام می‌دهند.

به سادگی می‌توان گفت که شغل مدیران کمک به موفقیت هرچه بیشتر افراد است. مدیران زمانی موفق‌اند که افرادشان موفق باشند. علی‌رغم اینکه این مسئله بدیهی به نظر می‌رسد ولی اغلب، یکی از مشکل‌ترین مفاهیم برای افراد موفق است که به ایفای نقش مدیریت نائل می‌شوند.

کمک به موفقیت کارکنان از طریق مربیگری این موارد را شامل می‌شود: انتخاب افراد مناسب برای مشاغل مناسب، ارزیابی عملکرد شغلی آنها و ارائه بازخور مؤثر. مربیگری اساس روابط بین مدیر و کارمند را شکل می‌دهد و هیچ‌چیزی برای موفقیت مدیر مهم‌تر از این رابطه نیست. کارکنان برای شناخت عملکردشان، دستیابی به پاداشها، پیشرفت و کسب حمایت اجتماعی به این روابط تکیه می‌کنند. مدیران برای ساختاردهی مؤثر و تفویض کارها، به وجود آوردن عقاید و حل مسائل نیز به این روابط متکی‌اند. در این فصل از واژه مربی برای مدیرانی استفاده می‌شود که کارکنانشان را به طور مستمر در فرایند مدیریت عملکرد مشارکت می‌دهند و با این کار سبب رابطه قوی مدیر - کارمند و کسب نتایج خوب می‌شوند.

اهمیت و چالش مدیریت عملکرد

کار اخیر شرکت گالوپ^۱ و دیگران نشان داده است که رابطه مثبت بین افراد و سرپرست نزدیک آنها از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است. مطالعه دیگری که مارک هاسلید^۲ و همکارانش روی ۱۰۰۰ شرکت از صنایع مختلف انجام دادند، نشان داد که مربیگری و رویه‌های مدیریت عملکرد مناسب به افزایش فروش، افزایش جریانات نقدی، کاهش زمان برگشت سرمایه و افزایش ارزش سهام شرکت منجر می‌شود. به عبارت ساده، مربیگری مناسب، کار مفیدی است اما انجام این عمل ساده و راحت نیست. به خاطر داشته باشید که تحقیقات زیادی نیز رابطه بین مدیریت و مربیگری ضعیف عملکرد را که باعث کاهش بهره‌وری و ادراک بی‌عدالتی و انصاف پایین می‌شود، تأیید کرده‌اند. هرکسی که «رئیس بد» داشته است، می‌تواند تأیید کند که هزینه داشتن مدیر ضعیف بسیار زیاد است.

چالش اصلی مربی تأثیرگذار، مشکل بودن قضاوت در مورد دیگران است. خواه این مسئله، تعیین نقش مناسب برای یک کارمند و ارزیابی عملکرد یک کارمند باشد، خواه ارائه بازخور منفی، ذاتاً بیشتر افراد برای ایفای چنین نقشی (مربیگری) با مشکل مواجه‌اند.

مربیگری در برابر مرشدی

هرچند مربیان بزرگ به بالنده‌سازی افراد کمک می‌کنند، در عین حال مربیگری نباید با مرشدی^۳ اشتباه شود. مرشدی رابطه‌ای جدی و درازمدت بین فرد ارشد با تجربه بیشتر (مرشد)^۴ و فرد پایین‌تر با تجربه کمتر (شاگرد)^۵ است. مرشدی حداقل در دو مورد مهم با مربیگری فرق دارد. اولاً، هدف مرشدی تمرکز بر بالنده‌سازی کلی یک کارمند است، نه لزوماً روی عملکرد روزمره وی. ثانیاً، مرشدان نوعاً

1. Gallup
2. Mark Huselid
3. mentoring
4. mentor
5. protégé

سرپرست مستقیم کارمند نیستند. لذا به طور کلی، رابطه مرشدان و زیردستان تا حدی متفاوت با رابطه بین سرپرست و کارمند است. مربیگری، کاری مستمر است و به طور مستقیم روی عملکرد شغلی کارکنان تمرکز دارد.

جدول ۱-۵ باورهای نادرست مدیریت عملکرد

به طور طبیعی، افراد ناظران خوبی بر رفتارند. هرچند بیشتر افراد معتقدند که می‌توانند در مورد افکار و رفتارهای دیگران قضاوتی صحیح داشته باشند، ولی واقعیت این است که بدون وجود روشهای مکتوب، مستند و مدون، بیشتر افراد از قضاوت صحیح در مورد رفتار دیگران عاجزند.

مربیگری مبتنی بر سبک شخصی است. درحالی‌که اکثر مربیان ورزشی پرجاذبه‌اند و سبکهای متمایزی دارند، مربیگری در مورد عملکرد در سازمانها کمتر مبتنی بر سبک شخصی بوده، بیشتر مبتنی بر روشهای مدرن و مستدل است.

مدیریت عملکرد مبتنی بر عقل سلیم است. درحالی‌که بیشتر مدیران در سازمانها تمایل دارند که این ادعا درست باشد، ولی واقعیت این است که اکثر افراد از شیوه‌ای که مدیریت می‌شوند کمتر رضایت دارند.

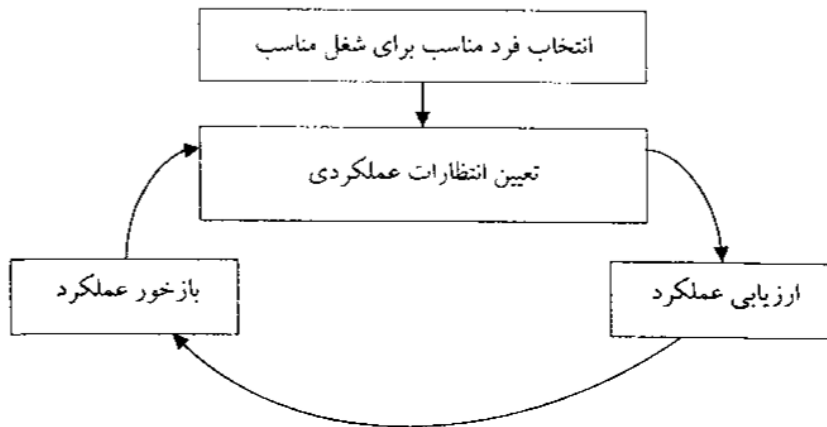
بازخورد همیشه مؤثر است. خرد عرفی و مرسوم بیان می‌کند که به طور کلی ارائه بازخورد عملکرد به کارکنان باید به بهبود عملکرد منجر شود. بااین حال تحقیقات نشان می‌دهد بازخوردی که خوب مدیریت نشده باشد می‌تواند حتی به تضعیف عملکرد منجر شود.

مربیگری تنها برای کسانی است که عملکرد ضعیفی دارند. همه افراد فعال در سازمان می‌توانند از یک مربی منتفع شوند. بعضی افراد به ارشاد و راهنمایی بیشتری نسبت به سایرین نیاز دارند و یک مربی و راهنمای موفق می‌تواند تشخیص دهد که کارکنان چه موقعی و چه نوع راهنمایی نیاز دارند.

چرخه مدیریت عملکرد

اجزای اساسی مربیگری را می‌توان در چرخه مدیریت عملکرد (PMC)^۱، به صورت شکل ۱-۵ نشان داد.

به طور کلی گفته می‌شود که نقش اولیه یک مربی انتخاب، ارزیابی و مدیریت عملکرد کارمند در طی این چرخه است. بهترین مربیان کمک می‌کنند که



شکل ۱-۵ چرخه مدیریت عملکرد

افراد مناسب کار درست را انجام دهند و از بیشترین توانایی بالقوه خود استفاده کنند. این کار با انتخاب فرد مناسب برای شغل مناسب شروع می‌شود. مربیگری موفق با انتخاب افراد مناسب برای یک شغل از منابع داخلی و خارجی سازمان شروع می‌شود. با وجود این، برای بسیاری از مدیران، استخدام کارکنان نوعی تفریح تلقی می‌شود و در هنگام انتخاب کارمند، این احساس به آنها دست می‌دهد که مالک گروهی از افراد شده‌اند. البته تضمینی وجود ندارد که مدیر قبلی گام‌های دقیقی برای ارزیابی توانایی بالقوه داوطلبان شغل در فرایند انتخاب، برداشته باشد. بنابراین، مدیران بزرگ می‌بایست یاد بگیرند که عملکرد را بدون توجه به شرایط محیطی که در آن قرار دارند، مدیریت کنند. این موضوع، علاوه بر ارزیابی عملکرد، چگونگی یادگیری مدیریت و توسعه عملکرد کارکنان را نیز شامل می‌شود. از طریق چرخه مدیریت عملکرد، مدیران، انتظارات عملکردی را به طور واضح و روشن تعیین می‌کنند و به طور متناوب عملکرد را ارزیابی کرده، بازخور لازم را برای حفظ عملکرد کارکنان فراهم می‌کنند. وقتی عملکرد محقق می‌شود، مدیران موفق آن را تشخیص می‌دهند و کارکنان را تشویق می‌کنند. ولی وقتی عملکرد مورد نظر حاصل نشد، این مدیران کاستی و ضعف آن را شناسایی کرده و چرخه مدیریت عملکرد را تکرار می‌کنند. انجام چنین کاری در بعضی مواقع ممکن است تخصیص کارمند دیگری را به کار در پی داشته باشد که مهارت‌های مناسب بیشتری دارد.

انتخاب افراد برای نقشها

انتخاب افراد مناسب برای مشاغل مناسب

تصمیمات مربوط به انتخاب، یکی از مسائلی است که در بین همه مربیان دچار بیشترین کج فهمی شده است. مدیران اغلب در سیطره مشاورانی اند که ادعا می کنند، رازهای انتخاب موفقیت آمیز افراد مناسب برای مشاغل مناسب را می دانند. لذا چگونه می توانید تشخیص دهید که حق با کیست؟ اولاً، به خاطر داشته باشید که بدون توجه به گفته های دیگران، آزمونهای ذهن خوانی، آزمون جادویی پنج دقیقه ای یا مصاحبه شخصیت یا هر آزمون دیگری وجود ندارد که بتواند به شما در انتخاب مناسب ترین فرد برای یک نقش کمک کند. در عوض، اتخاذ رویکردی سیستماتیک می تواند شما را به سمت موفقیت رهنمون سازد. ثانیاً حتی بهترین روشهای انتخاب نیز خطاهایی را به همراه دارند. هدف ما در اینجا کمک به شما برای افزایش احتمال موفقیت در انتخاب افراد مناسب است و این کار را با تشریح این فرایند و تعیین اینکه چه اقداماتی در این زمینه کارا و چه اقداماتی غیر کارا هستند، انجام می دهیم.

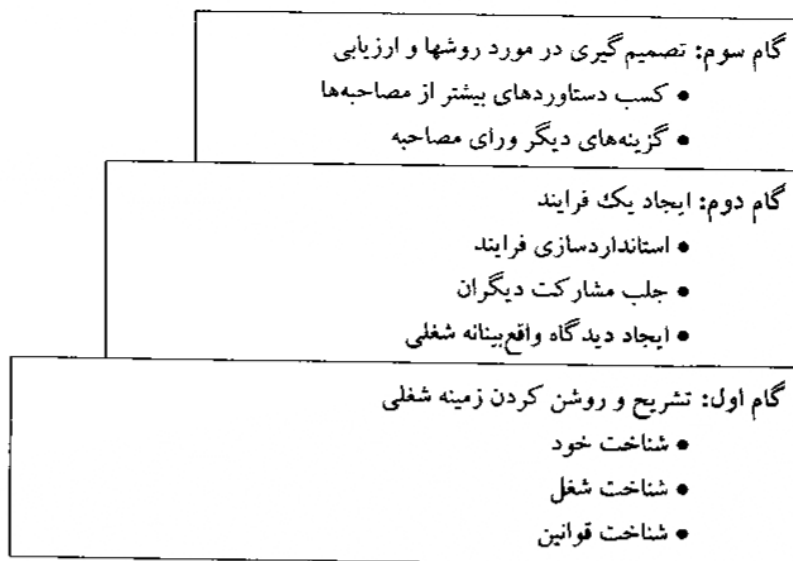
انتخاب نوعی پیش بینی است

قبل از بحث در مورد روشهای انتخاب، مهم است که بدانیم مدیران، انتخاب را برای چه می خواهند؟ به طور کلی، مدیران در تلاش اند که موفقیت آینده کارمند را در سازمان پیش بینی کنند. هدف تلاشهای انتخاب دو جنبه مهم از موفقیت کارمند است:

• عملکرد شغلی آینده. روشهای انتخاب به مدیران کمک می کند تا تناسب کارکنان با احتیاجات کلی شغل را ارزیابی کنند. به این معنی که مدیران باید تصمیم بگیرند که آیا داوطلبان یک شغل، ترکیب مناسبی از دانش، مهارت و توانایی انجام موفقیت آمیز شغل را دارند یا خیر؟

• تناسب فرد-سازمان در آینده. روشهای انتخاب هم به مدیر و هم به داوطلب کمک می کند که تعیین کنند، آیا داوطلب شغل با فرهنگ سازمان سازگاری دارد یا خیر؟ حتی واجد شرایط ترین داوطلبان شغل نیز ممکن است در صورت عدم تناسب فرهنگ سازمان با ترجیحات شغلی آنها شکست بخورند.

بنابراین، فرایند انتخاب خوب، رویکردی سیستماتیک برای گردآوری داده‌هایی در مورد دانش، مهارت‌ها و تواناییهای داوطلب برای ارزیابی این دو جزء، است. شاید این کار ساده به نظر برسد، ولی نوعاً مدیران اطلاعات نسبتاً کمی برای تصمیم‌گیری و پیش‌بینی آینده در این زمینه دارند و به قول صاحب‌نظران مدیریت، افراد برای تصمیم‌گیریهای خود اطلاعاتی حتی کمتر از اطلاعات مورد نیاز برای خرید یک ماشین دارند. لذا گردآوری فعالانه اطلاعات کمک می‌کند که تصویری کامل از داوطلب شکل گیرد و صحت پیش‌بینی را افزایش دهد. استفاده از فرایند سه مرحله‌ای انتخاب، می‌تواند توانایی مدیر برای گردآوری داده‌های درست و استفاده از آن اطلاعات را به شیوه‌ای مؤثر افزایش دهد (شکل ۲-۵). در ادامه این فرایند تشریح می‌شود.



شکل ۲-۵ گام‌هایی برای استخدام درست

شفاف کردن زمینه شغلی

قبل از بررسی سوابق داوطلبان و مصاحبه با داوطلبان یا گرفتن هر نوع آزمون شغلی، در ابتدا باید محیط کاری را بشناسید. به خاطر داشته باشید که هدف مربی در

انتخاب، این است که تعیین کند کدام داوطلب احتمالاً هم از لحاظ عملکرد شغلی و هم از لحاظ تناسب کلی با سازمان موفق است. بنابراین مدیران باید قادر باشند که عناصر کلیدی محیط کار و سبکهای کاری خود را همان گونه که در شکل ۲-۵ نشان داده شده است، به هم مرتبط سازند: خودتان، شغلتان و قوانین را بشناسید.

خودتان را بشناسید و مشخص کنید چه نوع رئیسی خواهید بود

کارکنان بالقوه باید بدانند که به چه شکل برای یک مدیر کار کنند. تمرینی ساده برای دانستن اینکه شما چه نوع مدیر یا رئیسی خواهید بود، پاسخ به این سؤال است: چرا افراد باید بخواهند برای شما کار کنند؟ اگر شما بتوانید بخوبی -صادقانه و با کمی واقع بینی- به این سؤال پاسخ دهید و پیامدهای ممکن آن را درک کنید، گام بعدی انتقال مؤثر آن به داوطلبان شغل است.

شناخت کافی شغل

علی رغم اینکه به نظر می رسد تصمیمات بدیهی مربوط به انتخاب، مبتنی بر شرح شغل خواهد بود، ولی اغلب این طور نیست. در عوض، مدیران معمولاً بدون اینکه تعریف درستی از «فرد مناسب» داشته باشند، مستقیماً به جستجوی «فرد مناسب» برای تصدی یک شغل می پردازند. مدیران موفق وقت زیادی را برای تشریح و تعریف شغلی که باید با یک فرد مناسب پر شود، صرف می کنند. این مسئله اغلب، تجزیه و تحلیل شغل^۱ نامیده می شود. این فرایند عبارت است از گردآوری اطلاعات در مورد اینکه چه وظایف، دانش، مهارتها و تواناییهایی^۲ برای یک شغل مورد نیاز است. نتیجه تجزیه و تحلیل یک شغل، شرح شغل است که به مدیر استخدام کمک خواهد کرد تا بر انتخاب و کارمندیابی تمرکز کند و برای ابلاغ مسئولیتهای اساسی به داوطلبان مبنایی را تعیین کند.

1. job analysis

2. KSAs (knowledge, skills and abilities)

مدیران برای تکمیل تجزیه و تحلیل یک شغل و نوشتن شرح شغل، باید اطلاعاتی را در مورد آن از منابع مختلفی چون متصدیان فعلی، مشتریان، شرح شغل‌های قبلی، دروس آموزشی و ارزیابی‌های عملکرد، گردآوری کنند. متأسفانه، کسانی که در پست‌های مدیریتی قرار دارند اغلب از اموری که کارکنان انجام می‌دهند درک صحیحی ندارند. لذا عامل کلیدی برای تکمیل خوب تجزیه و تحلیل یک شغل این است که در این فرایند متفکرانه عمل کنیم که این کار مستلزم مصاحبه با تعدادی متصدی شغل است.

بعد از تکمیل تجزیه و تحلیل، شرح شغل مناسبی را می‌توان نوشت. نیازی نیست که تمامی جزئیات در شرح شغل مطرح شود. شرح شغل حداقل باید شامل این اطلاعات باشد:

- وظایف اساسی و مهم شغل.
 - دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شغل.
 - شرایط کاری.
 - نیازمندی‌های آموزشی.
 - توانایی‌های فیزیکی.
 - الزامات قانونی و سیاست‌های شرکت.
- بحث الزامات قانونی ما را به بخش سوم از گام تشریح زمینه و بستر شغلی رهنمون می‌سازد.

شناخت قوانین

اشتباه بزرگی که معمولاً درباره قوانین وجود دارد این است که به زعم بسیاری از مدیران، قانون محدودکننده و مانعی برای تصمیم‌گیری‌های صحیح آنان است. مدیران بر روی فعالیتهایی بحث دارند که از لحاظ قانونی باید از داوطلبان شغل انتظار داشته باشند و در مورد دادخواست‌های بالقوه در زمینه تبعیض‌های مربوط به ارزیابی عملکرد نگران‌اند. به طور مشخص، پایبندی به قانون استخدامی تأثیرات مهمی روی خطرهای

مربوط به شهرت و وضعیت مالی سازمان دارد. البته قانون استخدامی بر عملکرد مؤثر مدیران استخدام هم تأثیر دارد (مسئله‌ای که کمتر درک می‌شود). زیرا براساس قانون استخدام مدیران فقط باید روی اطلاعات مرتبط به شغل تمرکز کنند، نه مسائل دیگری چون قومیت، جنس و ... این مسئله باعث کاهش اشتباهات رایج در دخالت دادن اطلاعات غیرمرتبط به شغل در تصمیم‌گیریها می‌شود. وقتی بستر شغلی را شناسایی کردید، آماده‌اید که به گام بعدی فرایند انتخاب بروید.

ایجاد یک فرایند

گام دوم در انتخاب کارکنان ایجاد یک فرایند برای تصمیم‌گیری است. ایجاد این فرایند قبل از استخدام کارمند به چند دلیل سودمند خواهد بود. اول اینکه، وقتی پستی خالی می‌شود یا پست جدید ایجاد می‌شود، معمولاً ضرورت پیدا می‌کند که سریعاً پر شود. این احساس ضرورت، معمولاً مانع از طی شدن منطقی گامهای انتخاب توسط مدیران و در نتیجه انتخاب نامناسب می‌شود. لذا معمولاً انتخاب ضعیفی را انجام می‌دهند. دوم اینکه، در مورد مسائل قانونی استخدام، کمیته‌های رسیدگی به شکایات نوعاً تمایل دارند، پی ببرند که آیا سازمان طرحی برای استخدام دارد یا خیر. به عبارت دیگر آیا شرکت، فرایند یکنواختی در زمینه استخدام دارد یا خیر.

سوم اینکه، بهترین داوطلبان شغل، فرایند شفاف و واضح شغلی را ترجیح می‌دهند.

استانداردسازی فرایند

اغلب مدیران هنگام انتخاب دچار اشتباه می‌شوند و از فرایند انتخاب غیراستاندارد استفاده می‌کنند. اگر می‌خواهید توانایی گفتن این جمله را داشته باشید که کدام انتخاب از انتخابهای دیگر بهتر است، ابتدا باید تضمین کنید که فرایند شما

استاندارد است. البته این فرایند ممکن است بسته به نوع شغل متفاوت باشد، ولی باید متناسب با داوطلبان هر شغل باشد. برای مثال، ممکن است در یک سازمان، فرایند انتخاب مدیر فروش منطقه‌ای با فرایند انتخاب کارمند حسابداری بسیار متفاوت باشد. طبیعتاً سازگاری این فرایند با شغل باعث می‌شود که ارتباط بیشتری با شغل داشته باشد.

بعد از اینکه استخدام گزینشی انجام شد، متقاضیان شغل باید با این فرایند آشنا شوند هرچند که طولانی باشد. آنها باید بدانند که در هر لحظه، در چه مرحله‌ای از فرایند قرار دارند. تحقیقات نشان می‌دهد که داوطلبان واجد شرایط اغلب تصور می‌کنند که سازمانی که این نوع اطلاعات را به طور مرتب منتشر نمی‌کند، حتماً مشکلی دارد. در مقابل، داوطلبان اغلب به شرکتی تمایل دارند که به طور حرفه‌ای تماس‌های خود را با آنها در فرایند انتخاب، مدیریت می‌کند.

مشارکت دادن دیگران

علی‌رغم اینکه داوطلب شغل ممکن است مستقیماً برای یک شغل توسط مدیر استخدام انتخاب شده باشد، با افراد دیگری نیز در شرکت رابطه خواهد داشت. بنابراین باید «افراد دیگر» را نیز در فرایند مشارکت داد. این افراد ممکن است، همکاران، زیردستان، مشتریان داخلی یا کارکنان باتجربه‌ای باشند که فرهنگ سازمان را به خوبی می‌شناسند. مشارکت دیگران اجازه می‌دهد که داوطلب با افراد و مشاغل مختلف در سازمان مواجه شود و به افراد زیادی اجازه می‌دهد که در ارزیابی پتانسیل آتی داوطلب شغل مشارکت داشته باشند. اما به خاطر داشته باشید که: دیگران می‌بایست به شیوه‌ای مشابه برای هر داوطلب مشارکت داده شوند.

ایجاد دیدگاه واقع‌گرایانه شغلی^۱

واگذاری فوری و بدون بررسی شغل به متقاضیان به ندرت به نتیجه درست منجر

1. realistic job preview (RJP)

می‌شود. عدم ارائه اطلاعات کافی در مورد شغل نیز همین وضعیت را دارد. مدیران بزرگ، جزئیات کامل شغل را برای متقاضیان آن شغل تشریح می‌کنند. در این فرایند مدیران شرح واقع‌گرایانه‌ای از شغل را به داوطلبان شغل ارائه می‌دهند. شواهد مختلف، به کارگیری شرح شغل‌های واقع‌گرایانه را مورد تأیید قرار داده‌اند:

- ارائه اطلاعات کامل در مورد شرح شغل قبل از استخدام باعث کم شدن نرخ ترک خدمت کارکنان بعد از استخدام آنها می‌شود.

- هرچند دادن شرح شغل قبل از استخدام با افزایش عملکرد شغلی بعد از استخدام ارتباطی ندارد ولی ارائه شرح شغل بعد از استخدام با افزایش عملکرد شغلی رابطه دارد.

- شرح شغل واقع‌گرایانه، نرخ پذیرش شغل^۱ را بین متقاضیانی که برخورد قبلی با این شغل نداشته‌اند، افزایش می‌دهد و این نرخ را بین افرادی که سابقه قبلی در این شغل داشته‌اند کاهش می‌دهد. بنابراین شرح شغل واقع‌گرایانه به بهبود متقاضیان در مورد تناسب آن شغل، به ویژه زمانی که آنها با این شغل آشنایی دارند، می‌تواند کمک کند.

- به طور کلی ارائه شفاهی یک شرح شغل واقع‌گرایانه مؤثرتر از ارائه شرح شغل به صورت بروشور یا ارائه آن در نوار ویدئویی است.

تصمیم‌گیری در مورد روشها و ارزیابی

وقتی که کارهای اولیه را در مورد ایجاد فرایند انجام دادید، می‌توانید روش خود را برای جستجوهای ویژه هماهنگ سازید و سپس ارزیابی واقعی را انجام دهید. انتخاب زمان و نوع روش ارزیابی عمدتاً به جزئیات وضعیت شغلی بستگی دارد. مثلاً استخدام نیروهای پاره‌وقت برای روزهای تعطیل شیوه متفاوتی نسبت به استخدام یک مدیر دارد.

مدیران بزرگ از روشهای چندگانه برای گردآوری داده‌ها، برای ارزیابی

1. job acceptance rate

تناسب متقاضیان برای هر شغل استفاده می‌کنند. فرایند انتخاب، هم باید استاندارد باشد و هم شامل روشهایی مانند مصاحبه، نمونه‌های کار و آزمونهای توانایی‌سنجی باشد. مدیران بزرگ سعی می‌کنند روشهایی را انتخاب کنند که خطاهای آنها را کاهش داده، قانونمند بوده، مبتنی بر شواهد مستدل و از نظر اقتصادی به صرفه باشد. در ادامه، اصول راهنمایی برای انجام فرایند انتخاب آمده است:

- در ابتدا، عملکرد را تعریف کنید. اگر نتوانید تعریف کنید که موفقیت در شغل چیست نمی‌توانید آن را پیش‌بینی کنید.
- از شیوه‌های مختلف برای مشاغل مختلف استفاده کنید. به ندرت روش واحد برای تمامی مشاغل مناسب است.

- در شغل‌های مختلف از شیوه‌های قابل اتکا و معتبر برای پیش‌بینی موفقیت شغلی آتی استفاده کنید. فقط به خاطر داشته باشید که هیچ روشی مطلوب و کامل نیست.
- قسمت‌های چندگانه‌ای از داده‌ها را قبل از ارائه نتایج گردآوری کنید. اگر به نظر می‌رسد که متقاضی شغل، در یک مصاحبه ضعیف عمل می‌کند، قضاوت را به تأخیر بیندازید و اجازه دهید وی آزمونهای دیگری را نیز بگذراند.
- از آنچه فکر می‌کنید درست است، اجتناب کنید. در هنگام ارزیابی کارکنان، آنچه فکر می‌کنیم درست است، می‌تواند به نتایج نادرست منجر شود، درحالی‌که احساس می‌شود که ارزیابی درستی انجام گرفته است. تحقیقات نشان داده است که شکاف بزرگی بین روشهایی که افراد فکر می‌کنند اثربخش‌اند و روشهایی که واقعاً اثربخش‌اند وجود دارد.

برای عملی کردن نکات فوق نیاز به آگاهی در مورد عدم کارایی نسبی پیش‌بینی‌های عملکرد دارید. تحقیقات زیادی در مورد ارزش نسبی انواع گوناگون روشها و پیش‌بینی‌ها انجام شده است. به عبارتی، برخی پیش‌بینی‌ها با توجه به چند ویژگی از دیگران مؤثرترند:

- روایی.^۱ روایی عبارت است از کیفیت روش از نظر آماری در پیش‌بینی

عملکرد آینده شغلی. این عامل معمولاً مهم‌ترین و مرتبط‌ترین عامل برای قابلیت دفاع قانونی است.

• انصاف.^۱ اینکه یک روش به چه میزان از اثرات نامناسبی چون تبعیض جنسی یا قومی اجتناب می‌کند.

• اعتبار صوری.^۲ درجه‌ای که براساس آن متقاضیان شغل اعتقاد دارند که روش انتخاب شده به طور عادلانه نیازمندیهای لازم برای شغل را اندازه‌گیری می‌کند.

• عملی بودن.^۳ توجه به میزان استفاده این روش در موقعیتهای مختلف و هزینه کلی آن.

در جدول ۵-۲، روشهای اصلی آزمون استخدامی و رتبه‌بندی آنها با توجه به میزان روایی آنها ارائه شده است. میزان رعایت انصاف، عملی بودن و روایی صوری نیز در این جدول آمده است.

همان‌گونه که در این جدول دیده می‌شود، از نظر بعد اعتبار یا روایی، روش نمونه کار^۴ قوی‌ترین روش است و سایر روشها به ترتیب در مرتبه‌های بعد قرار می‌گیرند. مسئله تأسف برانگیز در این مورد این است که میزان استفاده از این روشها در سازمانها عکس مطلب فوق است. یکی از دلایل این مسئله را می‌توان در این جدول مشاهده کرد. آزمونهایی چون بررسی ارجاعات^۵، امتیاز دادن به سابقه و آموزش و تحصیلات همگی به راحتی قابل گردآوری و اعتبار ظاهری آنها مشخص است. مدیریت کردن پیش‌بینیهای معتبر نشان داده شده در جدول، می‌تواند مشکل‌تر، زمان‌بر و گران‌تر باشند. بررسی هر یک از آنها خارج از حوصله این فصل است ولی جزئیات برخی از بهترین پیش‌بینیها را به صورت خلاصه مطرح می‌کنیم: (۱) مصاحبه‌ها، (۲) نمونه‌های کار، (۳) توانایی شناختی و (۴) شخصیت.

1. fairness
2. face validity
3. feasibility
4. work samples
5. reference checks

جدول ۲-۵ روش‌های اصلی آزمون استخدامی و رتبه‌بندی آنها با توجه به میزان روایی

روش انتخاب (رتبه‌بندی روشها از لحاظ اعتبار)	رعایت انصاف	عملی بودن	اعتبار صوری
۱. نمونه کار	بالا	متوسط	بالا
۲. آزمون توانایی شناختی	پایین	بالا	متوسط
۳. مصاحبه ساختاریافته	متوسط	بالا	بالا
۴. آزمون دانش شغلی	بالا	بالا	بالا
۵. ارزیابی مرکز ارزیابی	متوسط	پایین	بالا
۶. اطلاعات بیوگرافی	متوسط	متوسط	پایین
۷. ارزیابیهای شخصیت	متوسط	بالا	پایین
۸. بررسی ارجاعات	بالا	بالا	بالا
۹. امتیازات آموزشی و تجربی	بالا	بالا	بالا
۱۰. تحصیلات	بالا	بالا	بالا
۱۱. تحلیل خط‌شناسی (دست خط)	پایین	متوسط	پایین
۱۲. پرتاب سکه	پایین	بالا	پایین

کسب بیشترین اطلاعات از مصاحبه‌ها

کمتر مدیری حاضر است بدون اینکه متقاضی شغل را ببیند، او را استخدام کند. به همین دلیل تقریباً همه سازمانها برای استخدام افراد از مصاحبه‌های شغلی مختلف استفاده می‌کنند. مصاحبه‌ها می‌توانند ابزارهای مؤثری برای پیش‌بینی موفقیت شغلی آینده باشند، اما نباید از آنها برای سنجش همه نیازمندیهای شغلی استفاده کرد. به طور کلی مصاحبه اثربخش‌ترین روش برای اندازه‌گیری دانش شغلی و مهارت‌های بین‌فردی است. دو نوع مصاحبه وجود دارد که در هنگام ارزیابی فرد از آن استفاده می‌شود:

- مصاحبه بدون ساختار^۱ که در آن مصاحبه‌کننده و متقاضی شغل گفتگوی غیرمکتوب دارند. یعنی، مصاحبه‌کننده یک‌سری موضوعات کلی را مطرح می‌کند که غیرمکتوب است و چارچوب از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد.

1. unstructured interview

• مصاحبه ساختاریافته، که در آن مصاحبه‌کننده و متقاضی شغل یک مصاحبه مکتوب و تنظیم‌شده را برای پی بردن به مهارت‌ها، دانش و ویژگی‌های لازم برای شغل دنبال می‌کنند و از همه متقاضیان سؤالات مشابهی پرسیده می‌شود. هر کدام از این پرسش‌نامه‌ها در مواردی کاربرد دارند.

رفتار، رفتار، رفتار

برخلاف انتظارات معمول، چالش اصلی مصاحبه با متقاضی شغل و تلاش برای پیش‌بینی عملکرد شغلی آینده وی، توجه کمتر به چگونگی تشریح متقاضی از خود و در عوض تمرکز بیشتر بر روی رفتار است.

کلید مصاحبه باید متمرکز بر رفتار باشد. در مصاحبه، بر چیزهایی تأکید کنید که متقاضی می‌تواند انجام دهد یا قبلاً انجام داده است. در عوض، در مصاحبه نباید بر کارهایی تأکید کنید که متقاضی ادعای توانایی انجام آن را دارد.

مدیران بزرگ عموماً از دو نوع مصاحبه ساختاریافته به عنوان ابزارهایی معتبر برای پیش‌بینی عملکرد استفاده می‌کنند. این دو نوع مصاحبه عبارت‌اند از: مصاحبه‌های موقعیتی^۱ که دربرگیرنده سؤالات سناریو ماندی است که طی آن از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شود که پاسخ دهد، در چنین موقعیتهای فرضی چگونه رفتار خواهد کرد. مصاحبه‌های رفتاری^۲ که شامل سؤالاتی است که از متقاضی شغل خواسته می‌شود موارد واقعی از کار یا تجارب مرتبط گذشته خود را نسبت به شغل مورد تقاضا برشمرد. هر دو شکل مصاحبه ساختاریافته مفید است زیرا روی رفتارها و گرایش‌های رفتاری تمرکز دارند و این واقعیت را تصدیق می‌کنند که رفتار گذشته، پیش‌بین خوبی برای رفتار آینده است. برخی از تحقیقات اخیر دریافته‌اند که برای پستهای ارشد، مصاحبه‌های رفتاری از مصاحبه‌های موقعیتی مؤثرترند، ولی برای پستهای سطح پایین سازمان مصاحبه‌های موقعیتی مؤثرتر از مصاحبه‌های رفتاری است.

1. situational interviews
2. behavioral interviews

یکی از چالش‌های ویژه مصاحبه‌های رفتاری، چگونگی ارزیابی دامنه پاسخهاست. یک راه‌حل اثبات‌شده، استفاده از سیستم عددی از بدترین به بهترین پاسخ و نوشتن بعضی پاسخهای بالقوه‌ای است که به هر کدام از فهرست پاسخها مرتبط می‌شود. به طور کلی، هرچه متقاضی جزئیات بیشتری عرضه کند، پاسخ وی بهتر خواهد بود، اما اگر متقاضی نتواند در پاسخ به سؤالات پیاپی اطلاعات کاملی را بدهد، واکنش او مناسب نبوده است. از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل برای کمک به اینکه پاسخهای ممکن مطابق با کیفیت مورد نظر است، استفاده کنید.

نکات مهمی که می‌بایست در مصاحبه به آنها توجه کرد عبارت‌اند از:

- پرهیز از پرسشهای غیرمرتبط با شغل. سؤالات شما باید مرتبط با شغل و متمرکز بر آن باشد، در این صورت است که نتایج بهتر خواهد شد.
- استفاده از مصاحبه‌های گروهی خردمندانه. هرچه تعداد افراد مصاحبه‌کننده در یک مصاحبه بیشتر شود، احتمال اینکه مصاحبه پیش‌بین معتبر شود، کمتر می‌شود. سایر افراد را در مصاحبه‌های گروهی چندگانه مشارکت دهید، اما از جلسات مصاحبه‌ای که افراد مصاحبه‌کننده سه نفر یا بیشتر باشند، اجتناب کنید. متقاضیان شغل مصاحبه‌های رودررو یا یک‌به‌یک را ترجیح می‌دهند. باوجوداین، مصاحبه‌های تلفنی نیز می‌تواند همانند مصاحبه‌های رودررو مؤثر باشد.
- به اطلاعات منفی اهمیت زیادی ندهید. مصاحبه‌کنندگان به اطلاعات منفی ارائه شده از جانب متقاضی شغل اهمیت بیشتری نسبت به اطلاعات مثبت می‌دهند. به طوری که اغلب نیاز است برای پوشش اطلاعات منفی، اطلاعات مثبت دو برابر داده شود.
- از تعصبات ظریف آگاه باشید. همان‌طور که گفته شد، رتبه‌بندیهایی که مصاحبه‌کنندگان انجام می‌دهند، اغلب متأثر از مواردی چون جذابیت متقاضی، شباهت قومی، جنسی و رفتارهای غیرکلامی مانند تماس چشمی است. هرچه مصاحبه‌کننده از این انحرافات ظریف آگاه‌تر باشد، احتمال کمتری دارد که در دام آنها بیفتد.

فرای مصاحبه: سایر گزینه‌های ارزیابی مؤثر

به طور کلی، مصاحبه، دانش شغلی و مهارت‌های فردی متقاضی شغل را نمایان می‌سازد، اما آزمون‌های دیگری نیز در ارزیابی مهارت‌هایی مؤثرند که متقاضی باید برای انجام مطلوب یک شغل دارا باشد. این مهارت‌ها، رفتارهای شغلی خاصی‌اند که یک فرد برای انجام کار با نتایج پایدار، یاد گرفته است. مثلاً یک معمار باید قادر به خواندن صحیح طرح‌های معماری باشد یا یک معلم باید قادر باشد به راحتی در برابر دانش‌آموزان صحبت کند. آزمون‌هایی که به طور خاص برای اندازه‌گیری این مهارت‌ها طراحی شده‌اند، تحت عنوان آزمون‌های عملکرد شناخته می‌شوند و عملکرد شغلی آینده را به خوبی پیش‌بینی می‌کنند.

آزمون‌های عملکرد کارا. آزمون نمونه کار، نوع معروفی از آزمون عملکرد است. نمونه‌های کاری، به طور لفظی عبارت‌اند از نمونه‌هایی از کار که دربرگیرنده عملکرد یک شغل خاص است. با توجه به نمونه‌های کاری، این فرضیه وجود دارد که عملکرد حاصله تحت شرایط کاری واقعی باید پیش‌بینی‌کننده قوی از کار در شغل مورد نظر باشد. تست‌های ورزشی یا معاینات عضلانی نمونه‌های مناسبی از نمونه‌های کاری‌اند. ایجاد نمونه کار، کار پیچیده‌ای نیست و مراحل زیر را شامل می‌شود:

۱. انتخاب نمونه. از اطلاعات شرح شغل استفاده کرده، یک یا دو وظیفه شغلی اساسی را انتخاب کنید.

۲. تعریف عملکرد. تعیین کنید که داوطلب شغل چه نتایجی را باید در مورد این وظایف کسب کند (از «عالی» تا «ضعیف»).

۳. ایجاد محیطی واقعی. ارائه واقع‌گرایانه‌ترین دستورالعمل شغلی به داوطلب شغل که او براساس آن نمونه کار انتخاب‌شده را انجام دهد.

سایر آزمون‌های عملکرد مانند مراکز ارزیابی^۱ بیشتر مهارت‌های مدیریتی مانند تفویض اختیار، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری و شهود را اندازه‌گیری می‌کنند. یک مرکز ارزیابی (روشی برای ارزیابی داوطلبان مشاغل مدیریتی) مجموعه‌ای از نمونه کارهایی است که «یک روز کاری» مدیر را شبیه‌سازی می‌کند

(مثلاً بحث‌های گروهی، سخنرانی‌ها و جلسات بازخور کارکنان و برنامه‌های دیگر). عملکرد افراد متقاضی در این برنامه‌ها را افراد آموزش دیده که اغلب مدیران ارشدند ارزیابی می‌کنند. اگرچه مراکز ارزیابی، پیش‌بینی‌های بسیار معتبری‌اند، ایجاد و هدایت آنها بسیار هزینه‌بر است.

آزمون‌های کارا؛ توانایی شناختی و شخصیت. شاید بتوان گفت که آزمون‌های کتبی و تستی توانایی‌های شناختی و شخصیت، روش‌هایی از انتخاب است که مکرراً مورد بحث قرار گرفته و بیشترین کج‌فهمی‌ها را در مورد خود داشته‌اند. تعبیرهای نادرست، اثربخشی این نوع آزمون‌ها را محدود می‌سازد، ولی هم مقیاس‌های شخصیت و هم مقیاس‌های توانایی شناختی^۱ در صورتی که درست استفاده شوند، می‌توانند پیش‌بینی‌های معتبری برای عملکرد باشند. آزمون‌های توانایی شناختی، توانایی شخص برای یادگیری و کسب مهارت‌های شناختی (مانند زبان، ریاضیات، استدلال و درک سه‌بعدی) را اندازه‌گیری می‌کنند.

محققان امریکایی بر این باورند که توانایی شناختی، پیش‌بینی‌کننده معتبری برای عملکرد شغلی است. اما چرا همه از آزمون‌های توانایی شناختی استفاده نمی‌کنند؟ پاسخ این سؤال دو قسمتی است. اول اینکه، حجم زیادی از کج‌فهمی‌ها در مورد اثربخشی این آزمون‌ها در تمام سطوح سازمانها نفوذ کرده است. دوم اینکه به دلیل شیوه‌های خاص سازماندهی آزمون‌های مهارت شناختی ممکن است باعث تأثیر معکوسی در مورد استخدام بعضی از گروه‌های اقلیت شود. بنابراین سازمانها برای افزایش عدالت در مورد متقاضیان اقلیت باید شیوه‌های دیگری را برای اندازه‌گیری توانایی شناختی به کار گیرند تا ناخواسته باعث تبعیض در بین متقاضیان نشوند. در ادامه توصیه‌هایی در زمینه استفاده از آزمون‌های توانایی شناختی مطرح شده است:

- پیچیدگی شغل. هرچه شغلی پیچیده‌تر باشد، توانایی شناختی مهم‌تر می‌شود. توانایی شناختی برای اکثر پست‌های مدیریتی، پیش‌بینی‌کننده‌ای عالی است و باید از آن استفاده شود.

- اهداف متنوع. اگر مسئله اقلیتها در سازمانها، موضوع مهمی در سازمان

1. cognitive ability

باشد، باید از سایر پیش‌بینی‌های توانایی شناختی استفاده کنید که تأثیر معکوس کمتری دارند (آزمون‌هایی مانند: آزمون‌های دانش شغلی، نمونه‌های کاری و شبیه‌سازیها).

• تجربه. بعضی تحقیقات نشان می‌دهد که تجربه می‌تواند پایین بودن توانایی شناختی را جبران کند. بنابراین متقاضی با تجربه با سطح توانایی شناختی پایین ممکن است قادر باشد مانند فردی با توانایی شناختی بالا کار کند.

همانند آزمون‌های توانایی شناختی، استفاده از آزمون‌های شخصیت نیز اغلب با کج‌فهمی‌هایی همراه است و اغلب به شکل نادرست از آنها استفاده می‌شود. در فصل اول، در مورد دسته‌بندی‌های اصلی شخصیت تحت عنوان عوامل پنج‌گانه شخصیت بحث شد. به خاطر بیاورید که ما هرگز توصیه نکردیم که از پیش‌بینی‌کننده واحد برای انتخاب یک کارمند استفاده کنید. بدون توجه به اینکه پیش‌بینی‌کننده چقدر می‌تواند قوی یا معتبر باشد، همواره راه‌های چندگانه کسب اطلاعات ارجحیت دارند. با در نظر گرفتن این موضوع، آزمون‌های شخصیت اغلب می‌توانند ارزش پیش‌بینی‌کنندگی را به فرایند انتخاب اضافه کنند. البته، همه عوامل شخصیت برای همه مشاغل مناسب نیستند. به ویژه آنکه، شواهد نشان می‌دهد که بعضی عوامل از ویژگی‌های پنج‌گانه شخصیت بسته به نوع شغل ممکن است مهم‌تر یا کم‌اهمیت‌تر باشند.

براساس تحقیقات انجام‌شده، وظیفه‌شناسی یا وجدان کاری^۱ تقریباً بخشی از فرایند انتخاب هر شغلی است. علاوه بر وجدان کاری، سایر ابعاد شخصیت نیز می‌توانند برای دسته‌بندی مشاغل ارزشمند باشند.

تعیین انتظارات و ارزیابی عملکرد

استانداردهای عملکرد، در تعیین انتظاراتی که سازمان از فرد دارد نقش بسیار مهمی دارد، زیرا هیچ‌چیز بیشتر از اینکه کارکنان ندانند که چه انتظاری از آنها می‌رود، آنها

1. work conscientiousness

را دلسرد و نگران نمی‌کند. انتظارات نباید به طور غیررسمی از طریق راهروهای سازمان یا گفتگوهای تلفنی تعیین شوند، بلکه باید از طریق جلسه رسمی با افراد مشخص شوند. مباحث باید شامل بیان انتظارات زمینه کاری (مانند زمان شروع و پایان کار)، چگونگی انجام کار (مانند گفتگوهای فروش رودرو یا تلفنی) و اهداف کاری واقعی باشد. هدف باید ایجاد قرارداد عملکردی دو جانبه باشد. این، فقط قرارداد استخدام نیست بلکه سندی است که انتظارات عملکردی را تصریح می‌کند. برای ایجاد این قرارداد، باید دقیقاً چیزی را که می‌خواهید در مورد عملکرد ابلاغ کنید، ساختاردهی کنید. موضوعاتی که در این قرارداد به آنها توجه می‌شود، عبارت‌اند از:

- وظایف اساسی شغل.
- اهداف عملکردی.
- رفتار حرفه‌ای.
- نیازمندی به منابع.
- اهداف توسعه‌ای.

به خاطر داشته باشید که این قرارداد دوجانبه است. مدیران بزرگ این بحث را مسیری دوطرفه می‌دانند و از کارکنان می‌خواهند انتظاراتشان را از مدیران همانند انتظاراتی که از آنها می‌رود، بیان کنند.

تضمین تعهد نسبت به اهداف

قدرت هدف‌گذاری را از فصل اول و چهارم به یاد بیاورید. این فرصتی برای عملی کردن روش و ارتباط دادن آن با استانداردهای عملکرد و پاداشهاست. تعیین اهداف SMART کافی نیست و مدیران باید تعهد کارکنان نسبت به اهداف را هم به دست بیاورند. بحث دوجانبه در مورد قرارداد، زمان مناسبی برای شروع ارتقای تعهد کارکنان به اهداف با به کارگیری رفتارهای ذیل است:

- به اهداف جنبه عمومی دهید. اهداف عمومی، تعهد کارکنان به اهداف را

با ایجاد محیطی که در آن کارکنان احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند، افزایش می‌دهد.
 • حمایت‌کننده باشید. وقتی مدیران از اهداف کارکنان حمایت می‌کنند، حس اعتماد افراد را برای دستیابی به اهداف افزایش می‌دهند.

• اهداف را به مأموریت و چشم‌انداز پیوند دهید. وقتی که اهداف به مأموریت‌های سازمان پیوند می‌خورند برای کارکنان معنادارتر است.

• اهداف را تعیین کنید نه فعالیتها را. بعضی اوقات کارکنان باید ساختاردهی شوند. در بسیاری موارد، هدف‌گذاری، تنها کاری است که باید انجام شود. پس از تعیین هدف کارکنان را برای چگونگی دستیابی به آن اهداف باید آزاد گذاشت تا تعهد آنها افزایش یابد.

• فرایند را دنبال کنید و بازخور دهید. هنگامی که به کارکنان بازخور منظم ارائه شود، نسبت به اهداف متعهدتر می‌شوند، زیرا می‌توانند پیشرفت خود را ارزیابی کنند.

• منابع را تضمین کنید. کارکنان نسبت به اهدافی که منابع مورد نیاز آن در دسترس نیست متعهد نیستند. منابعی مانند پول، زمان، آموزش، تکنولوژی و

• موانع را برطرف کنید. مدیران می‌بایست با رفع موانع سازمانی مسیر را برای کارکنان هموار کنند. نقش مربی این است که از کارکنان حمایت کرده، با موانعی که کارکنان را از رسیدن به اهداف باز می‌دارند، مقابله کند.

مشاهده و ارزیابی عملکرد

براساس تحقیقات اخیر مجله فورچون^۱ هر دو گروه مدیران و کارکنان از ارزیابی عملکرد خوششان نمی‌آید. افراد ترجیح می‌دهند که کاستیهایشان را نشنوند. آنها استانداردهای عملکردی مبهم را دوست ندارند و می‌ترسند که ارزیابیها ربطی به عملکرد واقعی آنان نداشته باشد و بیشتر مبتنی بر روابط فردی آنها با مدیران باشد. مدیران نیز از بازی در نقش قاضی متنفرند، از کیفرخواستها می‌ترسند، احساس

می‌کنند که ارزیابیها زمان‌بر است و مهارت کافی برای تمایز عملکرد کارکنان ندارند. همه این موارد مایه تأسف است، زیرا ارزیابی مؤثر نقش کلیدی را در بهبود و حفظ عملکرد کارکنان بازی می‌کند. در نتیجه، غلبه بر این موانع و یادگیری اصول ارزیابی عملکرد مناسب بسیار مهم است.

تعریف معیارهای ارزیابی: رفتار و نتایج

مهم نیست که شما از چه روش ارزیابی عملکردی استفاده می‌کنید، باید به دنبال به دست آوردن نتایج کارکنان و فرایندی باشید که آنها برای گرفتن آن نتایج به کار می‌برند، اغلب مشاغل پیامدها یا نتایج معین و عینی دارند و برای رسیدن به این پیامدها رفتارهای معینی لازم است. البته، در برخی دیگر از مشاغل ممکن است یافتن نتایج، نیازمند مهارت و ابتکار باشد. برای یافتن نتایج هر شغلی سؤالات زیر را پرسید:

- اگر این کارمند عملکرد ضعیفی داشته باشد، چه چیزی لطمه می‌بیند؟ ارائه خدمت به مشتریان، درآمد، رضایت کارکنان ...؟
- عملکرد این کارمند چه چیزی را ممکن می‌سازد و برای چه کسی؟ مثلاً آیا عملکرد خوب این کارمند باعث بهبود عملکرد بخشی که او کار می‌کند نیز می‌شود؟
- اشتباه رایج در مدیریت عملکرد هنگامی رخ می‌دهد که مدیران منحصرأ به نتایج کارکنان توجه می‌کنند. نتایج مهم‌اند ولی مدیران بزرگ می‌دانند که راههای زیادی برای کسب این نتایج وجود دارد و شیوه‌های صحیح دستیابی به آنها باید مدنظر قرار گیرد. برای شناسایی رفتارهای مهمی که با عملکرد ارتباط دارند، باید این سؤالات پرسیده شود:

- مهم‌ترین گامها در دستیابی به نتایج کدام‌اند؟
- اگر این کارمند مهم‌ترین گامها را برای دستیابی به نتایج انجام ندهد، آیا او هنوز می‌تواند موفق شود؟
- استفاده از ماتریس رفتار-نتایج شیوه‌ای برای دسته‌بندی و ارزیابی چگونگی

کارکرد رفتار عملکردی و نتایج با هم است. در جدول ۳-۵ گوشه بالا سمت راست عملکرد کارمند را نشان می‌دهد که نتایج خوب را با استفاده از رفتار قوی به دست آورده است. قسمت پایین تر گوشه سمت چپ نتایج ضعیف ناشی از رفتار ضعیف را نشان می‌دهد. برای اکثر مدیران، این دو خانه ابعاد آسان مربوط به عملکرد را نشان می‌دهد. خانه بالا سمت راست باید با ارزیابی عملکرد مثبت تقدیر شود و خانه پایین سمت چپ سزاوار نمره عملکرد ضعیف است.

جدول ۳-۵ ماتریس رفتار-نتایج

رفتار	رفتار عالی	رفتار ضعیف
	نتایج عالی	نتایج ضعیف
نتایج	رفتار عالی	رفتار ضعیف
	نتایج عالی	نتایج ضعیف

با این حال، مشکل بیشتر در مورد دو خانه دیگر جدول است. به خانه پایین سمت راست جدول توجه کنید. این خانه نتایج خوب را از طریق عملکرد ضعیف نشان می‌دهد. مثلاً مدیر فروشی را در نظر بگیرید که بیشترین میزان فروش را در یک ناحیه داشته است (نتیجه خوب)، اما این نتایج را با سرقت شماره تماسهای مشتریان نمایندگیهای دیگر به دست آورده است (عملکرد ضعیف). آیا او عملکرد خوبی دارد؟ احتمالاً نه.

خانه مشکل ساز دیگر، خانه بالا سمت چپ است که نشان می‌دهد که فرد علی‌رغم عملکرد خوب، نتایج ضعیفی گرفته است. مثلاً، مدیر فروشی که روابط قوی با مشتریان ایجاد می‌کند، نتایج ضعیفی دارد. آیا کار او خوب بوده است؟ شاید نه. بحث نتایج و دستیابی به آنها بخشی از عملکرد است. با وجود این، رفتار خوب او ممکن است در آینده‌ای نزدیک به نتایج مثبت منجر شود، زیرا فرایندی قوی را دنبال کرده است.

ارزیابی رفتار نه ویژگیها

جمله مناسب مدیریت عملکرد این است که ارزیابی مناسب از عملکرد جاری و آتی بر روی رفتار و نتایج واقعی تمرکز دارد نه ویژگیها و صفات فردی. متأسفانه، تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران بیشتر تحت تأثیر ویژگیها و اطلاعات غیرمربوط به شغل قرار دارند. این عامل باعث کاهش صحت ارزیابی می‌شود. مثلاً، بسیاری از شرکتها به طور معمول از مدیران می‌خواهند که مواردی را از قبیل قابلیت اعتماد، نوآوری و انرژی افراد ارزیابی کنند. اما قابلیت اعتماد به چه معناست؟ مفهوم قابلیت اعتماد پایین در مقابل قابلیت اعتماد بالا به چه شکل است؟ چالش واقعی تعیین این مسئله است که وقتی می‌گویید «من کارکنانی قابل اعتماد می‌خواهم» منظورتان از قابل اعتماد چیست؟

استفاده از روشهای چندگانه برای ارزیابی رفتار و نتایج

شیوه‌های چندگانه‌ای برای ارزیابی رفتار و نتایج وجود دارد و به کارگیری روشهای چندگانه درک کامل‌تری از عملکرد را منجر می‌شود. در یک بررسی وسیع‌تر، روشهای ارزیابی را می‌توان به ارزیابی ذهنی^۱ و ارزیابی عینی^۲ تقسیم کرد.

ارزیابی عینی شامل روشهایی است که مبتنی بر نتایج یا پیامدهای منصفانه عملکردی است. این پیامدها معمولاً به آسانی قابل تشخیص‌اند زیرا پیامدهایی را نشان می‌دهند که قابل شمارش و قابل رؤیت است. عملکرد نتایج، نوعاً با استفاده از روشهای ارزیابی عینی اندازه‌گیری می‌شود. نمونه‌هایی از ارزیابی عینی عبارت‌اند از:

- دقایقی که صرف حل مشکل مشتری می‌شود.
- تعداد تماسهای فروش طی هفته.
- گزارشهای تحقیقاتی منتشرشده در سال گذشته.

ارزیابی ذهنی شامل روشهایی است که قضاوتهای فردی در مورد عملکرد را

1. subjective assessment

2. objective assessment

دربار می‌گیرد. روشهای ارزیابی ذهنی اغلب مشکل‌تر است، زیرا بیان‌کننده عقیده مدیر در مورد عملکرد کارکنان است. البته این بدان معنی نیست که این روشها اثربخش نیستند. بخشهای زیادی از مشاغل کارکنان را نمی‌توان به راحتی مشاهده کرد و نمی‌توان آنها را محاسبه کرد. مثلاً، شمارش عینی تعداد روابط یک مشاور با مشتریان کار مشکلی است. با این حال، تعداد روابط قوی با مشتریان برای موفقیت عملکرد مشاور، مهم و اساسی است. لذا ارزیابیهای ذهنی اغلب نقش مهمی را ایفا می‌کنند. با این حال، از آنجا که مدیران همیشه قضاوت‌های صحیحی از رفتار کارکنان ندارند، شناخت اثرات انواع مختلف ارزیابیهای ذهنی مهم است. معمولاً، مدیران از دو نوع ارزیابیهای ذهنی با هم یا به طور مجزا استفاده می‌کنند. این ارزیابیها، استانداردهای نسبی و مطلق نام دارند. ارزیابی ذهنی مطلق^۱ شامل مقایسه عملکرد کارمند با عملکرد مدل شده‌ای است که در بیانیه عملکرد تشریح شده است؛ اما در ارزیابی ذهنی نسبی^۲، برای تعیین سطح عملکرد، عملکرد کارمند با عملکرد سایر کارمندا مقایسه می‌شود.

روشهای ارزیابی مطلق

• **مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی.**^۳ معمول‌ترین شکل ارزیابی مطلق، مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی است. این مقیاس رتبه‌بندی، در مقیاسی مدرج برای نشان دادن ارزیابی میزان رفتاری خاص به کار می‌رود.

• **مقیاسهای رتبه‌بندی رفتاری.**^۴ این مقیاسها شباهت زیادی با مصاحبه‌های رفتاری دارد. این روش رفتارهای شغلی را با بیانیه‌های عملکردی ویژه بر اساس یک مقیاس از ضعیف تا عالی مقایسه می‌کند. ارزیابیهای انجام‌شده به وسیله این روش زمان‌بر نیست و بهترین راه برای حفظ تمرکز ارزیابیها بر رفتار است و عینیت بیشتری را نسبت به مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی دارد.

1. absolute

2. relative

3. graphic rating scale

4. behaviorally anchored rating scales (BARS)

روشهای ارزیابی نسبی

- رتبه‌بندی. روش رتبه‌بندی، ارزیابی نسبی ساده است. مدیران از این روش برای رتبه‌بندی کارکنان از ضعیف‌ترین تا بهترین استفاده می‌کنند. این روش برای متمایز کردن کارکنان کم‌کار و پرکار نسبتاً مناسب است، ولی برای ارزیابی عملکرد کارکنانی که در میانه فهرست قرار می‌گیرند، مشکل است.
- توزیع اجباری.^۱ در این روش که به آن درجه‌بندی موضعی^۲ نیز می‌گویند، مدیر، کارکنان را براساس فهرستهای ارزیابی از پیش تعیین‌شده ارزیابی می‌کند و کارکنان را در این فهرستها جای‌گذاری می‌کند تا به توزیع مورد نظر برسد. تنها درصد معینی از کارکنان، در هر طبقه قرار می‌گیرند. مثلاً ممکن است در یک شرکت سه سطح ارزیابی وجود داشته باشد (ضعیف، خوب و عالی) و تنها بیست درصد از کارکنان می‌توانند در سطح عالی، هفتاد درصد در سطح خوب و ده درصد در سطح ضعیف جای بگیرند.

به‌کارگیری منابع چندگانه داده‌ها یا مردم

مدیران کمی وجود دارند که وقت کافی جهت مشاهده کارکنان خود طی یک روز کامل کاری را دارند. بنابراین مدیریت عملکرد مؤثر مستلزم گردآوری داده‌ها از سایرین در مورد عملکرد کارکنان است که می‌تواند به تأیید یا عدم تأیید مشاهدات شخصی مدیران کمک کند. مثلاً، این تنها کافی نیست که مدیر برای یک ساعت، کار حسابدار خود را مشاهده کند و سپس تصور کند که همه داده‌های لازم را برای ارزیابی او در اختیار دارد. منابع دیگری از اطلاعات نیز برای ارزیابی نیاز است. دوستان، همکاران، زیردستان، مدیران پروژه‌ها و مشتریان می‌توانند مدیر را برای ارزیابی کارمند خود یاری کنند. با وجود این، به خاطر داشته باشید که هر کدام از منابع، محدودیتهای خاص خود را دارند. مثلاً، همکاران یک کارمند هر

1. forced distribution

2. topgrading

روز با وی کار می‌کنند و رفتارش را مشاهده می‌کنند. عقل سلیم حکم می‌کند که پرسشنامه‌ای را به همکاران او بدهیم و از نتایج حاصله به عنوان مقیاس عملکرد استفاده کنیم. با این حال، شواهد نشان می‌دهد که وقتی همکاران می‌دانند که از نظرهای آنها برای ارزیابی همکارشان استفاده می‌شود رتبه‌بندیهای نادرستی ارائه می‌دهند. در بعضی موارد، آنها ممکن است بسته به اینکه همکارشان را دوست داشته یا نداشته باشند، این سیستم را به بازی بگیرند. در ادامه راهکارهایی جهت به کارگیری منابع چندگانه جمع‌آوری اطلاعات عرضه شده است:

• مشاهده رفتار طی زمان. تنها یک مشاهده از رفتار هرگز کافی نیست. برای دیدن عملکرد وقت بگذارید. این می‌تواند به مفهوم همراهی کارمند برای ملاقات با یک مشتری، کار با کارمند روی یک طرح یا تقاضای گزارشهای پیشرفت ماهانه باشد.

• نکته‌برداری. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیرانی که یادداشتهای روزانه‌ای از عملکرد کارکنان خود داشته‌اند، رتبه‌بندیهای عملکردی صحیح‌تری داشته و بار مسئولیت مرتبط با فرایند ارزیابی خود را کاهش داده‌اند. پرونده‌ای برای هر کدام از کارکنان داشته باشید. برنامه‌ریزی کنید که هر ماه یک ساعت را صرف ثبت موفقیتها و چالشهای کارمند در چهار هفته قبل کنید و همه اطلاعات مثبت و منفی در مورد عملکرد او را ثبت کنید.

• تقاضای بازخور از مشتریان. مشتریان داخلی و خارجی باید در بخشی از فرایند ارزیابی عملکرد کارمند دخیل باشند.

• خودارزیابی. کارکنان منبع مناسبی از اطلاعات در مورد خودند. آنها می‌توانند بر دستاوردهای خود که مدیر نتوانسته آنها را مشاهده کند، تأکید کنند. اجازه دهید هر کارمند عملکرد خود را ارزیابی کند.

• پایش خطاهای رایج. بدون توجه به نوع منابع اطلاعات، اگر این اطلاعات از جانب افراد باشد، احتمالاً همراه با خطاها و اشتباهاتی است. در جدول ۴-۵ بعضی از خطاهای معمول ارائه شده است.

جدول ۴-۵ خطاهای معمول در مشاهده عملکرد و شیوه اجتناب از آنها

اشتباه مدیر	مفهوم آن	روش اصلاح آن
تأثیر هاله‌ای ^۱	• قضاوت درباره همه رفتارها و ویژگیهای به کارگیری چندین ارزیاب • فرد براساس یک رفتار یا ویژگی خاص عملکرد. • می‌تواند مثبت یا منفی باشد.	
آسان‌گیری و سخت‌گیری ^۲	• رتبه‌بندی ثابت گروههای کارکنان، به به کارگیری چندین ارزیاب • طوری که، عملکرد بالا یا پایین داشته‌اند. و استفاده از روش رتبه‌بندی - یا توزیع اجباری.	
گرایش به مرکز ^۳ (حد وسط)	• همه کارکنان را متوسط ارزیابی کردن. • به کارگیری روش رتبه‌بندی • استفاده از مقیاس متوسط و عدم به یا توزیع اجباری. - کارگیری رتبه‌های کم یا زیاد.	
توجه به آخرین و اولین ^۴	• ارزیابی کارکنان تنها براساس آخرین یا استفاده از ارزیابیهای متعدد. - اولین عملکرد وی به جای ارزیابی وی مستلزم به کارگیری - براساس کل دوره عملکرد. - ارزیابیهای متعدد برای ثبت - می‌تواند به رتبه‌بندیهای اشتباه کم یا زیاد وقایع طی کل دوره ارزیابی - منجر شود. - است.	
شباهت یا مغایرت ^۵	• انحراف به دلیل شباهت یا تمایز ادراک ارزیابها را برای اصلاح این - شده بین رفتار شغلی ارزیاب و رفتار شغلی انحراف می‌توان آموزش - کارمند. - داد. • انحراف شباهت به رتبه‌بندی دست بالا - منجر می‌شود. • انحراف مغایرت به رتبه‌بندی دست پایین - منجر می‌شود.	

1. halo effect
2. leniency and severity
3. central tendency
4. recency or primacy
5. similarity or contrast

ایجاد بازخور مؤثر

هدف از بازخور، تأثیر گذاری روی تغییرات رفتاری آینده است و اگر به درستی صورت گیرد می تواند چنین تأثیری را داشته باشد. اگر بازخور به درستی عرضه نشود، می تواند عملکرد را کاهش دهد یا رفتار ضعیف را تقویت کند. بازخور مفید است، زیرا انرژی لازم را برای فردی که بازخور دریافت می کند ایجاد می کند. بازخور همچنین رفتار را در جهت های معینی هدایت می کند. علاوه بر این، بازخور رفتار را به جایی هدایت می کند که انگیزه وجود دارد. بازخور، این کار را با توجه به مسائلی انجام می دهد که نیاز به اصلاح دارند و همچنین رفتار را به جایی که باید یادگیری صورت پذیرد، هدایت می کند. همچنین، بازخور به ایجاد روابط بین فردی قوی کمک می کند. بنابراین می توان از بازخور به عنوان ابزاری ارزشمند جهت حفظ کارکنان در مسیر رسیدن به اهدافشان استفاده کرد.

اصول بازخور درست

عناصر اصلی بازخور مؤثر عبارت اند از:

- مشخص بودن. بازخور مشخص مؤثرتر از بازخور مبهم است. افراد به نمونه های مستقیم رفتار گذشته خود با علاقه بیشتری واکنش نشان می دهند.
- تمرکز بر مسئله به جای تمرکز بر فرد. ارائه بازخور در مورد عقیده فرد و انتقادگرایی غیرسازنده مؤثر نیست (مثلاً گفتن: «شما تنبل به نظر می رسید»). بازخور باید بر وظیفه تمرکز داشته باشد نه فرد. از نگرشها و انگیزه های ادراک شده افراد دوری کنید.
- حداکثرسازی بازخور مطلق، حداقل سازی بازخور نسبی و مقایسه با دیگران. بازخور از طریق مقایسه افراد با هم مناسب نیست. مثلاً «کار شما مانند کار سایر کارمندان خوب نیست. باید بیشتر تلاش کنی».
- اجتناب از مطلقها. شما نمی توانید همه چیزها را مشاهده کنید، مگر اینکه قدم به قدم با کارمند خود همراه باشید و با او کار کنید. لذا از به کارگیری واژه های مطلق «همیشه» یا «هرگز» احتراز کنید.

- بهنگام بودن. مؤثرترین بازخور، بازخوری است که به موقع باشد.
- تمرکز بر آینده. بازخور ماهیتی گذشته‌نگر دارد. اما نمی‌توان در مورد رخدادی که در گذشته انجام شده است کاری کرد. نقش شما تأثیرگذاری بر رفتار آینده با تمرکز بر اصلاح رفتار نامطلوب و تداوم رفتار مطلوب است.
- لحاظ کردن اطلاعات در مورد پیشرفت. گفتن این نکته به کارمند که رفتار او سازنده نیست، کمک‌کننده نخواهد بود مگر اینکه کارمند بفهمد که چرا این رفتار او سازنده نیست. بازخور مؤثر دربرگیرنده شیوه‌های بهبود رفتار است.

ارائه مناسب بازخور

در کنار استفاده از خط‌مشی‌های بالا، مراحل ساده‌ای برای ارائه بازخور به بهترین نحوه ممکن وجود دارد که عبارت‌اند از:

۱. رفتاری را که مشاهده کرده‌اید، بیان کنید.
 ۲. تأثیر آن را روی خود یا دیگران تشریح کنید.
 ۳. اطلاعاتی را برای بهبود یا جستجوی بهبود برای کارمند فراهم کنید.
- در ادامه، مثالی از نحوه بازخور مؤثر و غیرمؤثر ارائه می‌شود.
- بازخور نامؤثر:** «شما کارکنانتان را به خوبی مدیریت نمی‌کنید. بر آنها حکومت می‌کنید نه مدیریت».
- بازخور مؤثر:** «من متوجه شده‌ام که شما تمایل ندارید کارکنانتان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهید. این مسئله به آنها فرصت ارائه نظریات را نمی‌دهد. در آینده من دوست دارم شاهد فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها باشم».
- تفاوت بین دو نمونه بازخور ارائه شده واضح است. در نمونه بازخور نامؤثر، به کارمند تذکری کلی و مبهم داده می‌شود و اطلاعات اندکی برای بهبود عملکرد کارمند فراهم می‌شود. اما بازخور مؤثر رفتار مشاهده شده به طور واضح تشریح می‌شود و تأثیر رفتار روی دیگران بیان می‌شود و جهت آینده آن نیز ارائه می‌شود. متأسفانه، هرچند اصول بازخور نسبتاً ساده است، ارائه بازخور مؤثر سخت

است و افراد اغلب واکنش منفی نسبت به دریافت آن دارند. به دلیل اینکه غریزه انسانی میل به حفظ تصور شخصی از خود دارد، بسیاری از افراد در چنین مواقعی حالت تدافعی به خود می‌گیرند. از آنجا که حالت تدافعی می‌تواند به خشم منجر شود، مدیران نسبت به گفتن چیزی که افراد نیاز به شنیدن دارند، تمایلی ندارند. در نتیجه بازخور جهت انجام بهبود، پنهان باقی می‌ماند.

مدیریت ادراکات از عدالت

مدیران، مدیریت عملکرد و ارائه بازخور را به دلیل مسئولیت سنگینی که دارد، تا حدی مشکل می‌دانند. مربیگری فعالیتها مهم‌ترین و حساس‌ترین تصمیمات در سازمانها را دربر می‌گیرد (مانند، ترفیعات، ارزیابیهای عملکرد و ...). نمایان بودن این فعالیتها، مربیگری در سازمان را به بخش بسیار مهمی از مدیریت تبدیل کرده است. در واقع، تحقیقات نشان می‌دهد که واکنش افراد نسبت به عدالت مثبت است. وقتی که کارکنان موقعیت شغلی خود را عادلانه می‌بینند، کمتر کار خود را ترک می‌کنند و احساس رضایت بیشتری دارند. همچنین عملکرد بالاتری دارند و بیش از توانایی خود برای انجام شغل تلاش می‌کنند. بنابراین، حفظ تمرکز مداوم بر عدالت، عیاری مناسب برای مدیران خوب است. ادراکات از عدالت مبتنی بر سه عامل عمده است: (۱) وجود فرایندی تعریف شده، (۲) قاعده‌ای مشخص یا مدل تصمیم‌گیری برای توزیع پاداشها و (۳) احترام به افراد.

• استفاده از فرایندی تعریف‌شده و عادلانه. اگر کارکنان در سیاستها و رویه‌های مورد استفاده در تصمیم‌گیریها نقش داشته باشند، مدیریت عملکرد را عادلانه تلقی می‌کنند. علاوه بر این، کارکنان به کارگیری شیوه‌های استاندارد این فرایند را نیز خواستارند. مثلاً ارزیابی دو کارمند در نقش شغلی مشابه با استفاده از استانداردهای عملکردی مختلف احتمالاً منجر به این می‌شود که کارکنان این فرایند را ناعادلانه ببینند.

• توزیع عادلانه پاداشها و منابع. کارکنان هنگامی مدیریت عملکرد را عادلانه

می‌بینند که پاداشها و منابع توزیعی ناشی از ارزیابی عملکرد آنها عادلانه باشد. این مسئله شامل توجه دقیق به قواعد سه گانه تخصیص پاداشهاست: ۱) قاعده انصاف،^۱ جایی که منابع و پاداشها بر اساس نقشهای مثبتی که ایفا کرده‌اند، توزیع می‌شوند، ۲) قاعده برابری،^۲ منابع و پاداشها به طور مساوی و بدون توجه به نقش مثبتی که داشته‌اند، توزیع می‌شوند، ۳) قاعده نیاز،^۳ که در آن منابع و پاداشها بر اساس نیازمندی افراد بین آنها توزیع می‌شوند. برای رعایت عدالت، توجه هم‌زمان به هر سه قاعده وجود ندارد، بلکه باید حداقل یکی از آنها را دنبال کرد. مثلاً، ارائه خدمات بهداشتی به برخی از کارکنان و عدم ارائه آن به برخی دیگر، تخطی از قاعده برابری تلقی می‌شود. یا ارائه پاداش به برخی از کارکنان بدون توجه به عملکرد آنها، تخطی از اصل انصاف محسوب می‌شود.

• نشان دادن احترام. احترام شکل‌های مختلفی دارد. اولاً، مدیران در هنگام ارزیابی عملکرد افراد باید با احترام و در شأن آنها رفتار کنند. این بدان معنا نیست که همه کارکنان عملکرد درخشانی داشته‌اند، بلکه بدین معناست که همگی انسان‌اند و باید با آنها مانند انسان رفتار کرد. ثانیاً، برای همه تصمیمات مدیریت عملکرد، توضیحی منطقی و محکم بیاورید. کارکنان می‌دانند که همه تصمیمات مربوط به عملکرد مثبت نیستند. چیزی که آنها متوجه نمی‌شوند، این است که چرا شما نمی‌خواهید اساس ارزیابی و منطق تصمیمات خود را به طور روشن با آنها در میان نهید.

مواجهه با کارمند مسئله‌ساز^۴

پیش‌فرض منطقی بازخور این است که ارائه اطلاعات در مورد عملکرد به بهبود عملکرد منجر می‌شود. حال اگر بعد از انجام تلاشهای متعدد جهت اصلاح عملکرد

1. equity rule
2. equality rule
3. need rule
4. problem employee

ضعیف از طریق بازخور هیچ بهبودی حاصل نشد، چه باید کرد؟ ما از اصطلاح کارمند مسئله‌ساز برای معرفی کارمندی استفاده می‌کنیم که بعد از بازخورهای متعدد برای اصلاح عملکرد، عملکردش بهبود نیافته است. توجه کنید که، مدیران باید این اصطلاح را با «فرد بد» یا دیگر برجسبهای اهانت‌آمیز یا تحقیرآمیز اشتباه نگیرند. افراد زیادی وجود دارند که به خوبی عمل نمی‌کنند. مشکل کارمند مسئله‌ساز این است که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد رفتارش را برای دستیابی به سطوح قابل قبول عملکرد تغییر دهد. کلید مقابله با چنین موقعیتهای مسئله‌سازی، این است که منبع واقعی عملکرد پایین را تعیین کنید و برای اصلاح آن اقدام کنید. مربیان بزرگ از چارچوب منظمی برای بهبود عملکرد استفاده می‌کنند که شامل سه مرحله اساسی است: (۱) شناخت مسئله، (۲) برگزاری جلسه بهبود عملکرد و (۳) فراهم کردن آموزشهای لازم در زمان مقتضی.

شناخت مسئله

وقتی بازخورهای متعدد به شکست انجامید، باید با بررسیهای عمیق‌تر، دلیل چنین شکستی شناسایی شود. به خاطر داشته باشید که عملکرد، تابعی از انگیزش، توانایی و فرصت است. بازخور نمی‌تواند جایگزین استعداد بالقوه، مهارتها و توانایی شود. همچنین بازخور نمی‌تواند جایگزین فرصتهای واقعی بهبود شود. مدیران باید با تأکید بر نقش خود، از خود سؤال کنند که آنها چه نقشی در شکست عملکردی کارمندشان داشته‌اند. مثلاً، شاید اهداف تعیین شده برای کارمند با توجه به منابع در دسترس او قابل دسترسی نباشد. اگرچه همواره تمایل برای مقصر قلمداد کردن دیگران وجود دارد، باید توجه داشت که ممکن است این مسئله مشکل خود «شخص» نباشد.

برگزاری جلسه بهبود عملکرد

هنگامی که مدیر می‌تواند بگوید (۱) عملکرد کارمند پایین‌تر از سطح انتظارات است، (۲) فرصتهای متعددی برای بهبود عملکرد فراهم شده است، (۳) دلیل اصلی کاستی

عملکرد متوجه کارمند است و ۴) کارمند می‌خواهد عملکردش را بهبود دهد، باید یک گفتگوی مربیگری رودررو اتفاق بیفتد. گام‌ها و محتوای این بحث و گفتگو در زیر عنوان شده است:

گام اول: توافق روی مسئله

توافق بیان می‌کند که مدیر و کارمند درک مشترکی از مسئله به وجود آمده و ماهیت آن دارند. این وضعیت ساده به نظر می‌رسد، ولی بسیاری از مربیان در این مرحله شکست می‌خورند، زیرا آنها به کارمند می‌گویند: «ما مشکل را دریافته‌ایم، عملکرد شما ضعیف است» و سپس برای اصلاح آن تلاش می‌کنند. متخصصان مربیگری اذعان می‌کنند که کارمند باید قبول داشته باشد که رفتار او مسئله‌دار است و پیامدهای سازمانی و فردی مهمی دارد. یعنی، کارمند می‌بایست مالک مسئله باشد و بداند که این مسئله متعلق به اوست. تا زمانی که توافق ایجاد نشود، نمی‌توان بحث‌های دیگر را مطرح کرد.

گام دوم: بحث دوجانبه درباره راه‌حلهای مسئله

سؤال کلیدی که باید پاسخ داده شود، این است که «وقتی که شما (به عنوان کارمند) متوجه شدید چه مشکلی دارید، چه خواهید کرد؟». پاسخها و راه‌حلهای غیررفتاری مؤثر نیستند. مثلاً جملات «من بیشتر کار خواهم کرد، جناب رئیس» یا «من کارهایم را برنامه‌ریزی می‌کنم و به آن عمل می‌کنم» راه‌حل نیستند، بلکه پاسخهایی کلی‌اند که به تغییر رفتار منجر نمی‌شوند. در فرایندی مشارکتی، کارمند و مدیر باید گزینه‌هایی را فراهم کنند و به راه‌حل واحدی برسند.

گام سوم: ایجاد برنامه‌ای عملی

از فصل چهارم که در مورد انگیزش بود، به خاطر بیاورید که طرحهای اقدام ویژه می‌بایست اهداف خاصی را دنبال کنند. وقتی که گزینه‌ای انتخاب شد، باید طرحی

عملی تهیه کرد تا کارمند متعهد به کارگیری آن برای بهبود عملکرد خود شود. طرحهای اقدام باید شامل موارد زیر باشد: (۱) گامهای بهبود عملکرد (دقیقاً چه کاری و چه موقع انجام شود)، (۲) برنامه زمانی در مورد اینکه هر گام عملی در چه زمانی انجام می‌شود، (۳) منابع مورد نیاز از جمله توسعه مهارت‌های مورد نیاز در صورت لزوم، و (۴) طرحی برای پیگیری و ارزیابی نتایج. مورد چهارم معمولاً به فراموشی سپرده می‌شود. مستندسازی طرح اقدام ضروری است و به طور دوره‌ای باید بررسی کرد که آیا کارمند مسیر درست را می‌رود یا خیر؟

گام چهارم: ارائه بازخور مستمر: تقویت رفتارهای اصلاحی

همان‌طور که فرد تلاش می‌کند عملکردش را بهبود دهد، مدیر نیز باید به طور مستمر به او بازخور دهد تا متوجه شود که آیا پیشرفت وی در جهت صحیح صورت می‌گیرد یا خیر؟ در حقیقت با انجام چنین کاری، مربی در حال تقویت چنین بهبودی است. اگر بهبود حاصل شود، نقش مربی این است که به سادگی ابراز کند که او بهبود فرد را می‌بیند و این بهبود را به طور کلامی تصدیق کند. اگر بهبودی رخ ندهد مدیر باید این مسئله را فوراً به وی ابلاغ کند. مدیران بزرگ بهبود صفر را تشویق نمی‌کنند. یعنی، وقتی بهبودی صورت نگرفته باشد، فرد را تشویق نمی‌کنند. البته تشویق برای بهبود عملکرد، امر مؤثری است (من می‌دانم که ترک عادت کاری گذشته مشکل است، ولی شما برنامه خوبی دارید و عمل کردن براساس آن شانس شما را افزایش می‌دهد).

آموزش کارکنان در زمان مقتضی

اگرچه مدیران در پذیرش برنامه‌های آموزشی سریع‌اند، لازم به ذکر است که آموزش، تنها برای دسته‌ای از مسائل به کار می‌رود که به آنها کاستی مهارت می‌گویند. مهارت‌ها رفتارهایی است که برای کسب نتایج ثابت قابل یادگیری است. اگر مهارت خاصی وجود ندارد، باید آنها را آموزش داد، در غیراین صورت وقت را تلف نکنید و از آموزش به عنوان درمان همه مسائل استفاده نکنید.

تصمیم‌گیری درباره تخصیص مجدد یا اخراج

بعد از تلاش‌های زیاد برای هدایت کارمند مسئله‌دار و عدم دستیابی به نتایج عملکردی مثبت، مدیران بزرگ می‌توانند تشخیص دهند که وضعیت فعلی نمی‌تواند ادامه پیدا کند. به عنوان قاعده‌ای کلی مدیر، زمانی این وضعیت را می‌تواند تشخیص دهد که متوجه شود سازمان بیش از ارزش‌افزایی کارمند برای سازمان بر روی او سرمایه‌گذاری کرده است. در واقع، هنگامی که مدیر تلاشی بیشتر از کارمند مسئله‌دار برای اصلاح مسئله صرف کند، احتمالاً تخصیص مجدد یا خاتمه خدمت کارمند تصمیم مناسبی خواهد بود.

بعضی اوقات کارکنان ترفیع می‌گیرند یا نقش‌های بالاتری را در سازمان بر عهده می‌گیرند و این عامل باعث می‌شود که تبدیل به کارکنان ضعیفی شوند. در حقیقت آنها هنوز هم کارکنان بزرگی‌اند، ولی در نقش قبلی خود. لذا تغییر شغل و ارتقاء همیشه واکنش مناسبی نیست و تخصیص مجدد به پست‌های قبلی یا پست‌های جدید در سازمان که در آنها می‌توان بهتر از توانمندی‌های کارمند استفاده کرد، ممکن است مناسب‌تر باشد. کارمندان بزرگ را از دست ندهید، زیرا ممکن است که در مرحله به کارگماری، اشتباهی در مورد آنها صورت گرفته و باعث تلقی ضعیف عملکردی آنها شده باشد.

به طور مشابه، حفظ کارکنانی که بعد از صرف زمان و منابع زیاد بهبود پیدا نمی‌کنند، زیان‌هایی را بر سازمان تحمیل می‌کند، زیرا باعث اتلاف منابع در دسترس می‌شود. منابع مدیران به شکل نامتناسبی روی فرد مسئله‌دار صرف می‌شوند و پیشبرد تلاش‌ها را در جهت دستیابی به اهداف مشکل می‌سازد. همکاران کارمند مسئله‌دار، تنفر خود را در مورد حفظ کارمندی که وظیفه خود را انجام نمی‌دهد به مدیران و سازمان تعمیم می‌دهند. کارمند مسئله‌دار نیز ممکن است فرصت‌های مناسب موفقیت در سایر محیط‌ها و سایر کارها را از دست دهد. به طور کلی، هر چه در زمان بیشتری، کارمند مسئله‌دار اصلاح شود، با احتمال بیشتری، شرایط و محیط کار متحمل ضرر می‌شود. در این موارد خاتمه خدمت یک الزام است.

بحث درباره تخصیص مجدد یا خاتمه خدمت

هیچ موقعیت مدیریتی ترسناک‌تر از این نیست که به کارمندی گفته شود که باید سازمان را ترک کند. مدیران اغلب می‌ترسند، کارمند اعتراض کند و وضعیت بدی پیش آید. با وجود این اگر مربی واقعاً کارش را از طریق چرخه مدیریت عملکرد انجام داده باشد، تصمیم اخراج کارمند نباید موجب تعجب کارمند شود. با این حال، واقعاً مدیران مایل نیستند که این گونه اخبار را به کارکنان بدهند. حتی هنگامی که اخراج یا تخصیص مجدد، کار درست و مناسبی است، تصمیم‌گیری درباره آن مشکل است؛ بنابراین می‌توان از جلسات اخراج یا تخصیص به عنوان پیش‌زمینه‌ای برای کارمند استفاده کرد.

شناخت و تقویت: هدایت کارمند نمونه

اگرچه به ندرت به این مسئله اعتراف می‌شود، مدیریت کارکنانی با عملکرد عالی نیز می‌تواند مانند مدیریت کارکنان ضعیف دشوار باشد. ما در اینجا از واژه «کارکنان نمونه»^۱ برای معرفی کارکنانی استفاده می‌کنیم که عملکرد آنها همیشه بیش از انتظارات تعیین شده است. ادراکات نادرست از مربیگری این افراد، بیان‌کننده این اعتقاد است که این افراد کاملاً خود-انگیزش‌اند و بدون توجه به شیوه اعمال مدیریت در مورد آنها، وظیفه خود را انجام می‌دهند و به توجه و منابع کمتری نیاز دارند. اما شواهد مربوط به مدیریت نمونه‌ها، تصویر پیچیده‌تری را نشان می‌دهد. اولاً، کارکنان نمونه ممکن است دارای حس طلبکاری بسیار زیادی باشند. آنها ممکن است معتقد باشند که عملکرد بالای آنها شایسته رفتار بسیار بهتری از طرف سازمان است. دوم اینکه، ممکن است عملکرد افراد نمونه تابعی از پاداشهای خارجی باشد، نه انگیزه‌های درونی. (مثلاً حذف پاداشها در شرایط اقتصادی مناسب) ممکن است عملکرد را کاهش دهد. سوم اینکه، افراد نمونه تمایلی به سهیم کردن دیگران در موفقیت خود ندارند. چهارم اینکه، اغلب، مدیران منابع بیشتر را برای

1. star employee

کارکنان مسئله‌دار صرف می‌کنند و توجه به افراد نمونه را کاهش می‌دهند؛ بنابراین فرصت‌های کمتری برای رشد و خودنمایی آنها فراهم می‌کنند. تحت چنین شرایطی، افراد نمونه ممکن است به احتمال زیاد در پی ترک سازمان و جستجوی فرصت‌های دیگر شغلی باشند.

به طور ساده می‌توان گفت که مدیریت عملکرد نمونه لزوماً مدیریت ساده‌ای نیست. البته، بیشتر مدیران ترجیح می‌دهند که مشکلاتی مرتبط با کارکنان نمونه داشته باشند تا با افراد مسئله‌دار.

شناخت کارکنان نمونه

تحقیقات اخیر تصویر واضحی از اینکه ارزش کارکنان نمونه چیست و چگونه می‌توان بالاترین عملکرد و تعهد را از آنها به دست آورد، ارائه کرده است:

- تمایل به یادگیری. کارکنان نمونه به دنبال محیط‌هایی‌اند که بتوانند از آن محیط‌ها چیزی یاد بگیرند و مهارت‌های خود را توسعه دهند. این مسئله کار کردن مدیرانی را شامل می‌شود که بازخورهای عملکردی منظمی را ارائه می‌کنند که این بازخورها به آنها کمک می‌کند تا بتوانند از قوت‌هایشان بهره‌برداری کنند و ضعف‌هایشان را بهبود دهند.

- استخدام گزینشی. کارکنان نمونه تمایل دارند بدانند مدیری که برای او کار می‌کنند در تلاش است که بهترین گزینه را انتخاب کند و گروهی از افراد مستعد و باانگیزه را برای تسهیم بار کاری ایجاد کند.

- پاداش و شناخت. کارکنان نمونه ترجیح می‌دهند در محیط‌هایی کار کنند که عملکرد فردی تشویق می‌شود و این عملکرد به راحتی قابل ردیابی است. پاداش‌ها و شناخت می‌توانند به شکل ترفیعات سریع و مداوم، پرداخت‌ها بر مبنای عملکرد و تشویق و شناخت عمومی باشد.

- به چالش کشیدن واگذاری شغل. کارکنان نمونه اغلب، خواهان واگذاری شغل به صورتی هستند که قلمروی عملکردی و تخصصی آنها را گسترش دهد.

حفظ کارکنان نمونه

ما بر اساس ترجیحات کارکنان نمونه، گامهایی را جهت تضمین استمرار عملکرد عالی‌شان و بقای آنها در سازمان ارائه می‌کنیم: همان‌گونه که در فصل هفتم درباره رهبری تشریح خواهیم کرد، همه افراد به پاداشهای مشروط واکنش مثبتی نشان می‌دهند. یعنی، کارکنان نمونه می‌خواهند بدانند که آیا نتایج منحصربه‌فرد آنها شناسایی و تقدیر می‌شود یا خیر. به عبارت ساده، مدیران بزرگ، «کارکنان پرتلاش» را تشویق می‌کنند. در واقع، هیچ‌چیزی مانند پاداش برابر که در آن کارکنان بدون توجه به عملکردشان تقدیر می‌شوند، آنها را ناراحت نمی‌کند. به خاطر داشته باشید که، عدالت در توزیع پاداشهای عملکرد با دادن پاداش متناسب با تلاشها و نتایج حاصل می‌شود.

یکی از خطاهای رایجی که مدیران مرتکب می‌شوند، این است که کارکنان نمونه خود را با فرض اینکه آنها کار خود را انجام می‌دهند، به حال خود رها می‌کنند. مربیان بزرگ به طور کامل در برابر این چالش قرار دارند که نیازهای کارکنان نمونه خود را به یادگیری و درگیری در کار ارضا کنند. به طور کلی تخصیصهای شغلی چالش‌برانگیز، عموماً یک یا چند ویژگی دارند:

- تحولی. واگذاری وظایف جدید، ناآشنا یا وسیع‌تر، تحولی را در شغل فرد ایجاد می‌کند. چنین تخصیصهایی همچنین اثبات توانایی فرد را در مدیریت فشارهای اضافه شامل می‌شود. نمونه‌هایی از آن را می‌توان به بی‌تجربه بودن عضو یک تیم و انتقال وی به ناحیه وظیفه‌ای دیگر نام برد.

- تغییرگرایی. تخصیصهایی که از طریق افزودن مسئولیت برای ایجاد تغییر در سازمان چالش ایجاد می‌کند و با مسائل سازمانی مربوط به استخدام و افراد سروکار دارد. ایجاد محصول جدید، استخدام کارمند جدید، حل مسائل مربوط به عملکرد کارمند یا تسهیل حرکت به سوی بیانه مأموریت یا چشم‌انداز جدید مثالهایی از این نوع است.

- سطح بالایی از مسئولیت. تخصیصهایی که دربرگیرنده نتایج ملموس،

سرمایه‌گذاری زیاد از جانب سازمان، تنوع زیاد مسئولیت و فشارهای خارجی است.

- روابط بدون اعمال قدرت رسمی.^۱ تخصیص‌هایی که نیازمند تأثیرگذاری روی دیگران بدون قدرت رسمی و پستی است. نمونه‌هایی مانند ارائه طرح پیشنهادی به مدیر ارشد، کار در یک تیم بین وظیفه‌ای یا مدیریت پروژه داخلی در شرکت از این قبیل‌اند.

- موانع. تخصیص‌هایی که چالش‌هایی را از طریق قرار گرفتن در موقعیت‌های نامساعد مانند نگرانی‌های مالی، فقدان حمایت مدیر ارشد و ... فراهم می‌کند. نمونه‌هایی مانند کار با رئیسی توانمند اما سخت‌گیر، طرح‌های مبهم یا شروع طرحی جدید با منابع کم از آن جمله‌اند.



• سلام رفیق 🧐🔥

• .. ایام به کامت 🦫🍎

• .. کانال لوتوس رو دیدی؟ ✨🥰

* آخرین و بروزترین اخبار پیام نوری

* نمونه سوالات بروز شده و هایلایت

* فلش کارت، خلاصه و جزوه دروس

* فایل سرچی، طلایی و اصلی کتب

* کتاب و نمونه سوالات آزمون استخدامی

* لینک گروه های درسی ترم جاری

* شماره ی اساتید و مراکز دانشگاهی

* تم ایتم، موسیقی، تیکه های کتاب

• ی سر بهش بزن پشیمون نمیشی 🐬👼

سریع عضو شو از دستش ندی 📱📱

بزن رو لینک : 🎓❤️

https://t.me/LOTUS_PNU

http://eitaa.com/LOTUS_PNU