



جوهره مدیریت

در دوران مدرسه، مربی فوتبالی داشتیم که علاقه زیادی به جملات انرژی‌زا داشت. ضرب‌المثل‌هایی چون «پیروزمند هرگز متوقف نمی‌شود» یا «اگر سرسختانه به راهتان ادامه دهید سختی ادامه نمی‌یابد» دیوارهای رختکن ما را پوشانده بود در نتیجه هنگامی که تدریس و نوشتن در زمینه مدیریت و رهبری را آغاز کردم از این جملات بهره گرفتم تا به افراد در به یاد سپاری مطالب کلیدی کمک کنم.

کسانی که نتایج خوب می‌گیرند، درباره خود احساس خوبی خواهند داشت

کسانی که احساس خوبی نسبت به خود داشته باشند، نتایج خوبی خواهند گرفت. امروزه، همه آنچه شرکت ما انجام می‌دهد، کمک به افراد در جهت دستیابی به نتایج خوب است. آنگاه که افراد نتایج خوبی به دست می‌آورند، در مورد خود احساس خوبی پیدا می‌کنند؛ زیرا می‌دانند که کار فوق‌العاده‌ای انجام داده‌اند و چیزی برای ارائه

کردن دارند. یک مدیر تاثیرگذار برای اینکه بتواند به کارکنانش در جهت ایجاد نتایج خوب کمک کند باید این دو مورد را در اولویت قرار دهد:

۱. حصول اطمینان از اینکه افراد نسبت به اهدافشان آگاهی دارند.

۲. انجام هر کار ممکن برای حمایت، تشویق و هدایت آن‌ها در جهت دستیابی به آن اهداف.

نقش شما به عنوان یک مدیر بسیار بیش از آنچه تصور می‌کنید اهمیت دارد. شما قدرت این را دارید که به افراد برای برنده شدن کمک کنید.

در مدیریت انسان‌ها، آسان‌گیری راحت‌تر از سخت‌گیری است

اگر از عملکرد مثبت کارکنانتان اطمینان ندارید، بهتر است که نظارت و هدایت خود را بیشتر کنید؛ زیرا اگر دریابید که کارکنانتان از آنچه می‌پنداشتید بهتر عمل می‌کنند و بر آن‌ها آسان‌تر بگیرید، دوستتان خواهند داشت. همچنین کمک خواهند کرد تا از اعتماد روزافزونتان در جهت بهبود کیفیت کاری آن‌ها بهره‌گیری کنید. از طرف دیگر، اگر در ابتدا نظارت کمی بر کارکنانتان داشته باشید و بعدها دریابید که مهارت‌هایشان به خوبی آنچه تصور می‌کردید نیست، در وضعیت دشواری قرار می‌گیرید. حتی زمانی که تصحیح یا راهنمایی شما در کارهایشان مناسب باشد، تصور آن‌ها این خواهد بود که شما در جهت انتقاد بیش از حد یا حتی آزار دادن آن‌ها تلاش می‌کنید. در نهایت نگاه آن‌ها این خواهد بود که چیزی را متفاوت انجام نمی‌دهند، پس چرا باید روش خود را تغییر دهند. در این جا است که نارضایتی فزونی خواهد یافت.

آسان‌تر است که با سخت‌گیری آغاز کنید و سپس ملایم‌تر رفتار کنید تا اینکه ابتدا با ملایمت برخورد کنید و بعد به آن‌ها سخت بگیرید.

منتظر این نباشید که افراد کارها را کاملا درست انجام دهند سپس آن‌ها را تشویق کنید

بسیاری از رهبران منتظر می‌مانند افرادشان پروژه‌ها را به طور کامل درست انجام دهند، به اهدافشان دست یابند سپس آن‌ها را تحسین کنند. می‌دانید که عملکرد «کاملا درست» از مجموعه عملکردهای «تقریبا درست» ساخته شده است. تشویق فرایند در حال انجام، صحیح است. این یک هدف شناور است.

می‌توانید تصور کنید که کودکی را سرپا نگه دارید و به او بگویید «راه برو» و وقتی زمین خورد، بگویید «گفتم راه برو» و تنبیه‌اش کنید؟ البته که نه، شما کودک را بلند می‌کنید و او شروع به تلو تلو خوردن می‌کند. فریاد می‌زنید «آفرین، ایستادی» و او را در آغوش می‌گیرید. روز بعد تلو تلو خوران قدمی بر می‌دارد باز او را تحسین می‌کنید. به تدریج کودک اعتماد به نفس پیدا می‌کند، تا اینکه در نهایت راه خواهد رفت. این موضوع در مورد بزرگسالان نیز به همین شکل است. آن‌ها را ترغیب به درست انجام دادن کارها کنید و در آغاز، عملکرد تقریبا درست را تشویق کنید و کارهای غلط را مجددا هدایت کنید.

مسئولیت‌پذیری کارکنان از تعهد شما به نیازهایشان سرچشمه می‌گیرد

سلسه مراتب سازمانی برای تعیین اهداف مناسب است، کارکنان با نگاه کردن به راس سازمان، مسیرشان را مشخص می‌کنند؛ ولی پس از اینکه اهداف مشخص شد، هرم را باید وارونه کرد. به این طریق، مشتریان در راس سلسله مراتب سازمانی قرار می‌گیرند، پس از آن، کارکنان درگیر با مشتریان قرار می‌گیرند و مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره نیز در قاعده هرم هستند.

پس از پیاده کردن این شیوه، نقش شما به عنوان یک مدیر از «مسئول» بودن به «پاسخگو» بودن تغییر می‌کند. وظیفه شما کار کردن با کارکنانتان خواهد بود نه اینکه آن‌ها را به کار کردن برای خودتان وادارید. رسیدگی به نیازهای کارکنانتان آن‌ها را

در قبال شغلشان مسئول و پاسخگو خواهد ساخت. با پاسخگویی به نیازها و حمایت، در کارکنان مسئولیت بیافرینید تا کارها را با کیفیت بالا انجام دهند. این کار، مسئولیت را در جای مناسبش، نزد آنان که کار را انجام می‌دهند، قرار می‌دهد.

در برابر هر چیزی مقاومت کنید، تداوم می‌یابد

اگر چیزی شما را رنج می‌دهد و نمی‌توانید با آن کنار بیایید و آن را در درون خود ریخته‌اید، این زخم روزی سر باز خواهد کرد، آنگاه در زمانی نامناسب و به شکلی نادرست احساسات را ابراز می‌کنید. از سوی دیگر، اگر با آنچه موجب آزار شما است کنار بیایید، به همان طریق ناپدید خواهد شد. آیا تاکنون پیش آمده که بگویید «خوشحالم که این موضوع را از ذهنم بیرون راندم؟»

هر آنچه که در برابرش مقاومت کنید، دوام می‌یابد، تا زمانیکه با احساسات کنار نیایید، گرفتارش می‌مانید.

سخت کار کردن هنر نیست، هوشمندانه کار کنید

همه این جمله را می‌پذیرند؛ ولی کمتر کسی آن را به کار می‌گیرد. بسیاری از افراد همچنان بر این باورند که رابطه‌ای مستقیم میان مقدار کار انجام شده و میزان موفقیت وجود دارد؛ هر چه ساعات بیشتری کار کنید، موفقیت بیشتری کسب خواهید کرد. هرچند که افراد موفق سخت‌کوش‌اند ولی آن‌ها پیش از عمل، خوب می‌اندیشند. آن‌ها هوشمندانه عمل می‌کنند نه اینکه تنها عکس‌العمل نشان دهند. اگر زمانی را به اندیشه، تعیین استراتژی و مشخص کردن اولویت‌ها اختصاص ندهید، تمام وقت خود را به سخت کار کردن سپری خواهید کرد، بدون اینکه از هوشمندانه کار کردن لذت ببرید.

آنگاه که یادگیری را متوقف سازید، از رشد باز خواهید ماند

امروزه یادگیری بیش از پیش اهمیت دارد. در گذشته، اگر کسی درستکار و دارای پشتکار بود، شغلش تضمین شده بود؛ اما امروزه، فقط مهارت‌هایی که ارائه می‌کنید امنیت شغلی شما را تامین می‌کنند. افرادی که به طور مداوم در حال آموختن هستند و مهارت‌هایشان را ارتقا می‌دهند، ارزش و اعتبار خود را به طور خاص در موسسه و به طور عام در بازار تجارت بالا می‌برند. از آنجایی که موسسات با تغییرات متعدد بمباران می‌شوند، عاقلانه است که یادگیری را در اولویت قرار دهید و به طور مستمر در جهت تطبیق با شرایط تلاش کنید.

مدیر با انگیزه دستیابی به سود، مانند تنیس‌بازی است که به تابلوی امتیازات خیره شده نه توپ

بهترین تعریفی که تاکنون از سود شنیده‌ام این است: سود، پاداشی است که در سایه جلب رضایت مشتریان و ایجاد محیطی پُرانگیزه برای کارکنانتان، دریافت می‌کنید. مشکل اینجا است که بسیاری عقیده دارند تنها دلیل ماندن در تجارت، پول است. چشمان این افراد به جای توپ به تابلوی امتیازات دوخته شده است. سازمان‌های موفق، امروزه، پایبند به اصولی سه‌گانه‌اند، درست مثل یک سه‌پایه، این اصول سه‌گانه شامل طرفداران شیفته، کارکنان متعهد و قدرت مالی است. هر سه اصل باید آنقدر محکم باشند تا سه پایه استحکام داشته باشد. حتی اگر بر دو تا از این پایه‌ها متمرکز شویم و دیگری را فراموش کنیم سه‌پایه سقوط خواهد کرد. اگر فقط بر روی موفقیت مالی تمرکز کنیم و کارکنان و مشتریان خود را فراموش کنیم، در نهایت، موفقیت مالی دوامی نخواهد داشت.