



تصمیم‌گیری با توافق عموم

رهبران کسب‌وکار به سه روش مدیریت می‌کنند: با دستور، با مشورت یا با توافق عمومی.

روش سنتی رهبری دستور دادن بود. رهبر دستوراتی می‌داد و همه موظف به پیروی از آن‌ها بودند. امروزه، رهبران شرکت‌ها دریافته‌اند که صادر کردن دستور بدون مشورت یا بدون توضیح لزوم انجام آن، روش خوبی برای انگیزه دادن به افراد و گرفتن بهترین عملکرد از آن‌ها نیست. ژنرال گیل پولاک می‌گوید: «اگر به افراد دستور دهید تا کاری را انجام دهند که آن را درک نمی‌کنند، همه توان خود را به کار نمی‌گیرند. بهترین عملکردها و شجاعت‌ها زمانی بروز می‌کند که دلیل اهمیت کار را برایشان توضیح دهید.»

دومین روش رهبری، مشورت است؛ یعنی از افراد می‌خواهید نصایح و اطلاعات خود را با شما در میان بگذارند و سپس تصمیم می‌گیرید. این روش رهبری انگیزاننده‌تر از دستور دادن محض است. افراد می‌دانند که تصمیم نهایی از آن‌هاست؛ اما از اینکه در فرایند تصمیم‌گیری از مشاوره‌های آن‌ها هم استفاده می‌کنید، سپاسگزار

خواهند بود حتی اگر با تصمیم نهایی موافق نباشند، به خاطر این مشورت به احتمال زیاد به آن پایبند هستند.

در روش توافق عمومی، دیگران را در تصمیم‌گیری سهیم می‌کنید. در این حالت، رهبر تصمیم نهایی را نمی‌گیرد؛ بلکه تصمیم نهایی صددرصد از آن گروه است. گروه باید درباره منافع و مضرات هر اقدامی بحث کرده و در نهایت با انجام آن کار موافقت کند. رهبران از هر سه روش استفاده می‌کنند و هنگام بحث درباره یک تصمیم نوع آن را مشخص می‌کنند. نمی‌توان همه تصمیمات را بر اساس توافق عمومی یا دستور محض اتخاذ کرد. اگرچه تصمیم‌گیری بر اساس توافق عمومی منافی دارد؛ اما بهانه خوبی برای سلب مسئولیت از رهبر نیست. مهم این است که افراد می‌دانند چه کاری به تصمیم مشاوره‌ای یا توافقی و چه کاری به دستور نیاز دارد.

رهبران شرکت‌ها برای اتخاذ تصمیمات دشوار حقوق می‌گیرند و گاهی این کار به معنی صادر کردن دستور است؛ با این حال، رهبران برتر می‌دانند که ارتباط مستقیمی بین مالکیت یک ایده و میزان مشارکت فرد در بحث پیرامون آن وجود دارد. هر چه مشارکت افراد در بحث پیرامون یک ایده بیشتر باشد، تعهد بیشتری به اجرای آن خواهند داشت.

رهبران هرگاه ممکن باشد از دستور دادن اجتناب می‌کنند. آن‌ها همیشه افراد را به تفکر، صحبت و بحث تشویق می‌کنند؛ زیرا می‌دانند هر چه مشارکت افراد بیشتر باشد، تعهد بیشتری به حمایت از تصمیم نهایی دارند.

محیط مناسبی ایجاد کنید

رهبری با مشورت یا توافق به محیطی سرشار از اعتماد نیاز دارد که در آن افراد از گفتن حقیقت یا پذیرفتن مسئولیت هراسی نداشته باشند و به این کار تشویق شوند. حال به روش خلق محیطی برای رهبری مشاوره‌ای و توافقی اشاره می‌کنیم.

پاسخ سریع به سوالات

هیچ‌کس مایل نیست کار را بد انجام دهد، اما مشکلات همیشه بروز می‌کنند. اگر مشکلی پیش آمد فوراً به حل آن بپردازید. مستقیماً با شخص مسئول صحبت کنید و با آرامش به دنبال راه‌هایی برای حل مشکل باشید. هرگز کسی را مقصر، منم یا قضاوت نکنید. شاید مشکل از کارمند نباشد، بلکه از شرکت یا رئیس آن فرد باشد. دلیل مشکل را پیدا کنید و راه‌حلی برای آن بیابید.

کمک به ارتقای کارمندان

کارمندان به دنبال فرصتی برای پیشرفت هستند. محیطی ایجاد کنید که نه تنها جایی برای اشتباه نگذارد، بلکه کارمندان را به ارتقای سطح عملکردشان تشویق کند. با استفاده از گام‌های زیر می‌توانید به بهبود عملکرد کارمندان کمک کنید:

• از همان ابتدا انتظارات خود را به شکلی شفاف بیان کنید. کارمندان باید انتظاراتی که از آن‌ها دارید را به صراحت بدانند. نتایج مورد نظر را تا حد ممکن عینی و ملموس کنید.

• معیارهای قابل سنجشی برای عملکرد تعیین کنید. به یاد داشته باشید که «چیزی که سنجیده شود، انجام می‌شود». برای هر نتیجه معیارهای دقیقی در نظر بگیرید.

• هرگز گمان نکنید کارمند دستورالعمل را به طور کامل فهمیده است. وقتی وظیفه یا پروژه‌ای را به کارمندان واگذار می‌کنید، مطمئن شوید که مطالب را یادداشت می‌کنند و سپس از آن‌ها بخواهید که کل مطالب را دوباره برای شما بخوانند.

• مدام بازخورد ارائه دهید. به افراد بگویید که چه کارهایی را خوب انجام می‌دهند و چه کارهایی را می‌توانند تغییر داده و بهتر کنند. بازخورد انگیزاننده است؛ زیرا به کارمندان نشان می‌دهد که به کارشان علاقه دارید. ابهام درباره اینکه کارتان تا چه حد خوب است، عامل بی‌انگیزشی است. مهم‌تر از همه اینکه افراد عاشق احساسی هستند که پس از انجام یک کار خوب پیدا می‌کنند. به آن‌ها بگویید کارشان خوب

است.

حل مشکلات با آرامش

- هرگز پیش دیگران از کارمند انتقاد نکرده و درباره مشکل بحث نکنید. از او بخواهید که به دفترتان بیاید تا درباره شرایط پیش‌آمده صحبت کنید.
- مشکل و سوءتفاهم‌ها را به صراحت بیان کنید. دلیل نگرانی خود را به وضوح شرح دهید.
- با دقت به همه سخنان کارمند گوش دهید حتی اگر حالت تدافعی به خود گرفت، شاید توضیحاتش جنبه‌های متفاوتی از مسئله را روشن کند.
- اگر کارمند مقصر است، انتظارات خود در مورد روش بهبود عملکرد و میزان آن را به صراحت بیان کنید. عدم ارائه طریق برای حل یک چالش یا اجتناب از یک مشکل، عامل ناامیدی و بی‌انگیزشی نیست. افراد مایل هستند روش حل مشکل را دقیقاً بدانند.
- پیگیری کنید. آیا کارمند کارهایی که توافق کرده بودید را انجام داده است؟ هرگاه لازم است بازخورد ارائه دهید و حمایت کنید.