



رشد کسب و کار با مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی ابزاری نیرومند برای ایجاد مشارکت، تعهد، وفاداری و مالکیت کار است. تعهد کارمندان به انجام کار با کیفیت، نسبت مستقیمی با میزان مشارکت آن‌ها در تعیین اهداف و معیارها دارد.

به گفته سقراط، «ما فقط وقتی چیزی را یاد می‌گیریم که درباره‌اش گفت‌وگو کنیم». ارتباط مستقیمی بین گفت‌وگو و انگیزش وجود دارد. اگر می‌خواهید افرادتان انگیزه انجام کارهای عالی را داشته باشند و از خودباوری و اعتماد به نفس بالا لذت ببرند، باید فرصت داشته باشند تا به طور منظم درباره کاری که انجام می‌دهند با رئیس صحبت کنند.

مدیر برای کسب نتیجه جادویی از مدیریت مشارکتی، باید تعهدی واقعی به این فرایند داشته باشد. باید باور کنید که افراد به مشارکت اهمیت می‌دهند. باید احساس کنید که کارمندان حق دارند در تعیین کار، معیارها و روش انجام کارها مشارکت داشته باشند.

دو نشانه عملکرد عالی

روانشناسان دریافته‌اند که دو مورد از مهم‌ترین نشانه‌های موفقیت در بزرگسالی توقعات مثبت والدین به همراه محیط خانوادگی آزاداندیش است.

از آنجا که بزرگسالان فقط کودکانی با بهانه‌های بهتر هستند، دو مشخصه‌ای که نشانه بزرگسالان موفق است در محیط کار نیز اهمیت دارد: «انتظارات مثبت» و «محیط آزاد اندیشانه».

اثربخش‌ترین تیم‌های کاری، دموکراتیک هستند؛ یعنی رئیس و کارمندان در قالب یک تیم با هم کار می‌کنند و همه در مورد کارهایی که باید انجام شود، بحث و تبادل نظر فعالانه دارند.

هر چه بیشتر با اعضای تیم ملاقات کنید، احساس مشارکت آن‌ها بیشتر شده و عزت نفسشان بالاتر می‌رود. یکی از بهترین تشبیهاتی که می‌توان از آن استفاده کرد، خانواده است. روابط منظم برای خانواده همان جمع شدن دور میز شام و بازی و صحبت است. اگر زمان مشخصی را با اعضای خانواده خود سر میز شام نگذرانید و وقتی با هم نیستید ارتباط منظمی با آن‌ها نداشته باشید، زندگی خانوادگی‌تان به سرعت رو به زوال می‌رود. زندگی کاری نیز همین‌طور است.

پنج کلید ساخت تیم

پنج عنصر مهم برای ایجاد یک تیم کاری با عملکرد عالی عبارت‌اند از:

۱. اهداف کلی و جزئی مشترک: اعضای تیم به طور منظم با هم دیدار می‌کنند تا درباره اهداف کلی و جزئی، کارهایی که باید انجام شود، زمان انجام کارها و استانداردهای کیفی بحث کنند.

۲. ارزش‌های مشترک و اصول راهنما: اعضای تیم درباره روش انجام کار در کنار هم و

ارزش‌های مشترکشان از جمله وقت‌شناسی، مسئولیت‌پذیری، سودمندی، همکاری و حفظ تعهداتشان به یکدیگر بحث کرده و به توافق می‌رسند.

۳. برنامه‌های اجرایی مشترک: همه، وظیفه هر یک از اعضای تیم برای دستیابی به هدف اصلی را می‌دانند و همه اعضا به انجام به موقع کار خود بر اساس معیارهای لازم متعهد هستند.

۴. رهبر اجرایی: مدیر یا رهبر تیم وظیفه خود می‌داند که مطمئن شود سایر افراد موارد لازم برای انجام درست و کامل کارهایشان را در اختیار دارند. وظیفه مدیر این است که هر مانع و مشکلی را از سر راه اعضای تیم بردارد تا کارشان را به موقع انجام دهند.

۵. بررسی و بازخورد منظم: تیم جلسات ملاقات منظمی دارد تا این سوال پرسیده شود: «عملکرد ما چگونه است؟» تعامل مثبت و بحث آزادی بین آن‌ها وجود دارد که موجب بهبود توان تیم در راستای کسب نتایج بیشتر و بهتر می‌شود.

در مدیریت مشارکتی، مدیر نقش مربی یا شریک کار را بر عهده دارد. مدیر وظیفه دارد روش کار را به افراد گوشزد کرده و آن‌ها را هدایت و تشویق کند. در جلسات مدیریت مشارکتی، مدیر وظایف را واگذار کرده، درباره کارهای در دست اجرا صحبت می‌کند و مطمئن می‌شود که هر کس سخنان و کارهای دیگران را شنیده است. کارمندان هم درباره همه چیز بحث می‌کنند.

افراد فقط تا حدی در کاری مشارکت می‌کنند و درباره آن هیجان‌زده می‌شوند که بتوانند عقاید و نظراتشان را به طور منظم در آن لحاظ کنند. هر چه بیشتر درباره کار، اقداماتی که باید انجام دهید و بهترین راه انجام آن صحبت کنید، تعهد، وفاداری و اشتیاق بیشتری در افراد ایجاد می‌کنید.

افراد را آگاه نگه دارید

یکی از مهم‌ترین انگیزاننده‌ها احساس «در جریان کارها بودن» است. کارمندان شاد

گزارش می‌دهند که احساس می‌کنند از کارشان و همه اتفاقات اطرافشان کاملا آگاه هستند. آن‌ها احساس اعضای محترم یک نهاد بزرگ‌تر را دارند که در دستیابی به اهداف کلی و جزئی شرکت مشارکت می‌کنند.

یکی از روش‌های مشاوران مدیریتی برای ارزیابی جو شرکت یا بخش، توجه به نوع ضمایی است که کارمندان برای توصیف خود، کار و سازمانشان مورد استفاده قرار می‌دهند.

در بهترین سازمان‌ها، افراد در هنگام توصیف شغلشان از ضمائر «من و مال من» و هنگام توصیف کسب‌وکارشان از ضمائر «ما و مال ما» استفاده می‌کنند. در سازمان‌هایی که اثربخشی کم‌تری دارند، کارمندان هنگام صحبت از سازمان از واژگان «آن‌ها، آن‌ها را و شرکت» استفاده می‌کنند، گویی سازمان از فرد کارمند جدا است.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های افراد بانگیزه احساس «مالکیت» است. اساسا شرکت و مدیر، مالکیت و مسئولیت تعیین اهداف و انجام وظایف را بر عهده دارد؛ تا جایی که به کارمندان مربوط می‌شود، آن‌ها شرکایی هستند که به رئیس کمک می‌کنند کار به انجام برسد.

حس مالکیت ایجاد کنید

با این حال، هر چه مشارکت بیشتری با کارمندان داشته باشید؛ یعنی درباره کاری که باید انجام شود و بهترین روش انجامش با آن‌ها صحبت کنید، کارمندان حس مالکیت بیشتری نسبت به کار داشته و به تدریج آن را متعلق به خود می‌دانند. وقتی این «انتقال مالکیت» روی می‌دهد، کارمندان بانگیزه‌تر شده و برای انجام درست و به موقع کار مصمم‌تر می‌شوند؛ زیرا کار اکنون مایملک طبیعی آن‌ها است و به آن‌ها تعلق دارد. کار دارایی‌شان است و در صورت انجام درست کار، بازتابی از قابلیت‌های شخصی آن‌ها است.

وقتی کارمندان کاری که متعلق به خودشان است را انجام می‌دهند، رضایت بیشتری

به دست می‌آورند. آن‌ها احساس برنده‌ها را دارند. عزت نفسشان افزایش می‌یابد و برای انجام وظایف و مسئولیت‌های جانبی که همان احساس مثبت را به آن‌ها می‌دهد، مشتاق‌تر می‌شوند.

وجود این احساس مالکیت در همه افرادی که به شما گزارش می‌دهد، برای ایجاد محیطی با عملکرد عالی حیاتی است.

استفاده از مدیریت موردی

هدف شما به عنوان مدیر آزاد کردن ۵۰ درصد عملکردی است که کارمندان درون خود حبس کرده‌اند. با انگیزه دادن به آن‌ها برای عملکرد بهتر به این دلیل که خودشان می‌خواهند و نه به این خاطر که مجبورند، به این هدف می‌رسید. به یاد داشته باشید که نمی‌توانید از بیرون به کسی انگیزه دهید. فقط می‌توانید محیطی خلق کنید که بیدارکننده انگیزه درونی فرد برای انجام کار بیشتر و بهتر است.

مدیریت موردی یک ابزار مدیریتی فوق‌العاده است که می‌توان در هر شرایطی از آن استفاده کرد. این ابزار انگیزه‌ای عالی برای افزایش عملکرد است؛ زیرا اطمینان و شایستگی بیشتری به افراد می‌بخشد. همچنین مدیریت موردی شما را قادر می‌سازد تا کارهای بیشتری انجام دهید و مهارت‌ها و استعداد‌های شخصی‌تان به عنوان مدیر را چندین برابر کارمندان کنید.

کار را به آن‌ها بسپارید

مدیریت موردی زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که وظیفه‌ای را واضح و کامل به شخص دیگری محول می‌کنید. شما و شخص مقابل درباره کاری که باید انجام شود، روش ارزیابی و مهلت سررسید آن صحبت می‌کنید و به توافق می‌رسید. در صورت لزوم، برنامه مشخصی را برای بررسی فرایند در بازه‌های از پیش تعیین‌شده ترتیب می‌دهید. سپس فرد را برای انجام کار تنها می‌گذارید، به جز وقتی که انحرافی از

معیارهای مورد توافق صورت گیرد یا مشکلی غیرمنتظره پیش آید.

کارمند فقط باید انحرافات از برنامه را گزارش دهد. تا زمانی که همه چیز آرام است و کار مطابق برنامه پیش می‌رود، هیچ گزارشی لازم نیست. اگر سخنی از فرد نشنیدید، می‌توانید مطمئن باشید که همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود.

برای مثال، وقتی هدف فروش مشخصی مثل ۱۰۰۰ واحد در هر هفته تعیین می‌کنید، فرد مسئول پروژه باید فقط زمانی نزدتان بیاید که فروش هفتگی از ۱۰۰۰ واحد پایین‌تر آمده باشد؛ در غیر این صورت، کارمند مجبور نیست به شما گزارش دهد. او آزادی و اختیار کامل برای انجام کار به روش خودش را دارد.

با مدیریت موردی می‌توانید روند پیشرفت کار را گهگاه کنترل کنید؛ اما در مدیریت هدف محور باید در مقابل وسوسه دخالت به هر شکلی مقاومت کنید. هر چه آزادی و مسئولیت بیشتری به کارمندان بدهید تا کار را به روش خودشان انجام دهند، مثبت‌تر و باانگیزه‌تر خواهند شد.

مدیریت موردی نیز مانند مدیریت بر اساس هدف موجب صرفه‌جویی قابل توجهی در وقت می‌شود. وقتی خود را از نظارت و کنترل دائم بر پیشرفت کارها مطابق برنامه خلاص کنید، زمان بیشتری برای انجام وظایف دیگر دارید و وقتی کارمند کارش را به انجام می‌رساند، چنان غرور و رضایتی در خود احساس می‌کند که می‌تواند بگوید «من کار را انجام دادم».

مدیران عالی مدام شرایطی ایجاد می‌کنند که کارمندان احساس کنند کار را شخصا و با حداقل دستورات عمل، هدایت یا نظارت انجام داده‌اند. در نتیجه احساس برنده بودن خواهند داشت. آن‌ها احساسی مثبت و شاد و حتی انگیزه و اشتیاق انجام کارهای بیشتر و به انجام رساندن وظایف بیشتر را خواهند داشت. به عقیده کنفوسیوس نشانه مدیر فوق‌العاده این است که وقتی کار تمام شد، افرادش بگویند: «ما انجامش دادیم». مدیریت موردی ابزاری است که می‌توانید برای دستیابی به همه این اهداف مدیریتی به طور منظم از آن استفاده کنید. همچنین مانند مدیریت هدف‌محور در مورد افرادی که شایستگی‌شان ثابت شده بهتر جواب می‌دهد. فقط

زمانی از این تکنیک استفاده کنید که افراد توانایی انجام درست و مداوم کار را نشان داده‌اند.

دو نیاز اساسی را تامین کنید

افراد برای داشتن بهترین عملکرد در دنیای کار دو نیاز اساسی دارند. اولین مورد «نیاز استقلال» است که نیاز به دیده شدن و مورد احترام واقع شدن به عنوان فرد و برجسته شدن برای عملکرد فردی است. افراد نیاز دارند به خاطر موفقیت فردی مورد توجه قرار گیرند و احساس کنند «من خاص هستم».

دومین نیاز هر شخص در محیط کار «نیاز وابستگی» است. افراد دوست دارند بدانند که بخشی از چیزی بزرگ‌تر از خودشان هستند. افراد دوست دارند بخشی از تیم باشند. روانشناس معروف آبراهام مازلو آن را «نیاز تعلق» می‌نامد که نیاز به شناخته شدن و پذیرفته شدن به عنوان بخشی از گروه در محیط کار است.

سازمان‌ها و مدیران خوب محیط‌هایی را به وجود می‌آورند که افراد از یک سو احساس استقلال و اهمیت دارند اما نیاز به تعلقشان هم با این احساس که بخشی از تیم یا بخشی از سازمانی بزرگ‌تر هستند، تامین می‌شود. ساختارهای پاداش‌دهی در سازمان‌های عالی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که نه تنها به عملکرد مستقل بلکه به عملکرد تیمی هم پاداش دهند.

مدیریت هدف محور و مدیریت موردی دو رویکردی هستند که به کارمندان امکان می‌دهد تا نیاز اساسی خود به استقلال را تامین کنند که موجب انگیزش آن‌ها برای عملکرد بهتر است.