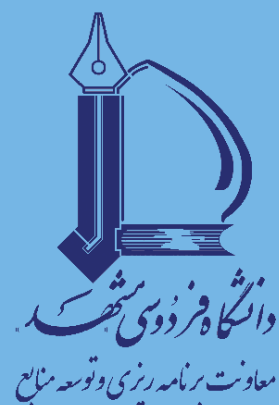


## شنبه‌های مدیریتی

تابستان ۱۳۹۹ - شماره ۱



### خلاصه کتاب "۵۳ اصل در مدیریت انسان‌ها"



مدیران هرروزه با توصیه‌های زیادی که از سوی مشاوران، اساتید دانشگاه، روزنامه‌نگاران و غول‌های مدیریت جهان در مورد مدیریت پرسنل مطرح می‌شود، مباران می‌شوند. بسیاری از این توصیه‌ها، مبتنی بر اندیشه بوده و ارزشمند هستند. اما حجم زیادی از آنها، بیش از حد عمومی، مبهم، ناسازگار و سطحی هستند. برخی از آن‌ها، کاملاً اشتباه هستند. تعداد این توصیه‌ها، هر روز بیشتر و بیشتر می‌شود و تنها چیزی که در آن‌ها کاهش می‌یابد، کیفیت‌شان است. کتاب‌هایی که در مورد مدیریت نوشته شده، امروزه چنان پر فروش‌اند که جای کتاب‌های قبلی در زمینه‌های مباحث جنسی، خودشناسی، رژیم‌های چاقی و لاغری و... را گرفته‌اند!

من حدود ۳۵ سال است که در مورد مدیریت انسان‌ها در محل کار، درس می‌دهم و می‌نویسم. به عنوان بخشی از پیش‌نیازهای نویسندگی در این حوزه، بیش از ۲۵۰۰۰ تحقیق انجام شده در زمینه‌ی رفتار انسان‌ها را مطالعه کرده‌ام. باوجودی که بسیاری از دوستان عمل‌گرای من، بسرعت به نقد مطالعات و تحقیقات تئوری می‌پردازند، باید گفت این تحقیقات دید بسیار خوبی را برای تحلیل رفتار انسان‌ها فراهم نموده است. متأسفانه، امروز هیچ خلاصه مختصر و مفیدی که فارغ از واژگان و اصطلاحات تخصصی، جمع‌بندی مطالعات انجام شده را به زبان روز، کاربردی و به اختصار در اختیار مدیران قرار دهد، و رفتارهای غلط و درست مربوط به مدیریت انسان‌ها را در محیط کار به آنها بیاموزد، وجود ندارد البته باید بگویم که این حرف دیگر درست نیست این کتاب با این هدف نوشته شده است که این کمبود را دفع کند من این کتاب را بر محور تمام موضوعات مربوط به انسان‌ها در محیط کار سازمان داده‌ام استخدام انگیزش، رهبری، ارتباطات، تشکیل تیم، مدیریت تعارض، طراحی شغل، ارزیابی عملکرد، و تطبیق با تغییر. در هر حوزه، موضوعاتی را جستجو کرده‌ام که با کار مدیران در ارتباط است و در آن‌ها، به اندازه کافی تحقیق انجام شده است که بتوان با اطمینان، توصیه‌هایی را در اختیار خواننده قرارداد. علاوه بر این‌ها پیشنهادهایی را نیز برای بکارگیری این اطلاعات در محیط کار، با هدف بهبود اثربخشی مدیریت شما در نظر گرفته‌ام. در انتهای کتاب برخی از منابعی که کتاب براساس آنها تالیف شده است را گردآوری کرده‌ام.

این کتاب برای چه کسانی نوشته شده است؟ مدیران و کسانی که علاقمند هستند روزی در موقعیت یک مدیر قرار گیرند از مدیران ارشد تا کسانی که قرار است در آینده سرپرست شوند. خوبی این کتاب در این است که مجبور نیستید تا به صورت پیوسته و منظم به خواندن آن بپردازید. این کتاب برای مطالعه‌ی کوتاه و مختصر تهیه و تنظیم شده است. چند فصل را بخوانید، کتاب را زمین بگذارید و بعداً در فرصت دیگری، به خواندن بقیه‌ی فصول بپردازید. در این کتاب، روند داستانی پیوسته‌ای وجود ندارد که مجبور به حفظ و رعایت آن باشید.

- اصل ۱: خصوصیات فردی را فراموش کنید، به رفتار توجه کنید.
- اصل ۲: معرفی واقع بینانه شغل: جز واقعیات چیزی نگویید.
- اصل ۳: نکاتی برای انجام بهتر مصاحبه‌های شغلی
- اصل ۴: استعداد مهم است! در صورت تردید، همیشه فرد تیزهوش‌تر را انتخاب کنید.
- اصل ۵: بیش از حد به معرف‌ها اتکا نکنید.
- اصل ۶: انسان‌هایی که از خودآگاهی بالاتری برخوردارند، بهترند.
- اصل ۷: کارمندان را انتخاب کنید که با فرهنگ سازمانتان سازگارند. ممکن است کارمند خوب من، کارمند بد شما باشد.
- اصل ۸: معارفه‌ی کارمندان جدید را به درستی مدیریت کنید.
- اصل ۹: چرا امروزه بسیاری از کارکنان انگیزه‌ی کافی ندارند؟
- اصل ۱۰: کارمندان راضی، الزاماً عملکرد بهتری ندارند.
- اصل ۱۱: همین که بگویید: «بیشترین تلاشتان را بکنید» باعث نمی‌شود کارمندان بیشترین تلاششان را بکنند!
- اصل ۱۲: همه دوست ندارند که در هدف گذاری شرکت کنند.
- اصل ۱۳: تمرکز جریان فکری: ویژگی کارمندان حرفه‌ای
- اصل ۱۴: در هنگام بازخورد دادن، از رفتارها انتقاد کنید، نه از اشخاص
- اصل ۱۵: همان رفتاری را مشاهده می‌کنید که به آن پاداش داده‌اید.
- اصل ۱۶: همه چیز نسبی است!
- اصل ۱۷: روش‌های ایجاد انگیزه در کارمندان کم‌مهارت و دارای حقوق پایین.
- اصل ۱۸: برای دستیابی به حداکثر عملکرد، همه چیز در انگیزه خلاصه نمی‌شود.
- اصل ۱۹: پایه و اساس رهبری، اعتماد است.
- اصل ۲۰: همه چیز در «تجربه» خلاصه نمی‌شود.
- اصل ۲۱: اکثر انسان‌ها «فکر می‌کنند» ویژگی‌های یک رهبر خوب را می‌دانند.
- اصل ۲۲: رهبران اثربخش می‌دانند که موضوعات را در چه چارچوبی بیان کنند.
- اصل ۲۳: همان چیزی را به دست می‌آورید که انتظارش را دارید.
- اصل ۲۴: کاریزما، آموختنی است!
- اصل ۲۵: دیگران را به خودتان وابسته کنید.
- اصل ۲۶: سبک رهبری خود را با شرایط فرهنگی تطبیق دهید.
- اصل ۲۷: وقتی که رهبری مهم نیست.
- اصل ۲۸: گوش دادن با شنیدن فرق دارد.
- اصل ۲۹: از کانال ارتباطی مناسب استفاده کنید.
- اصل ۳۰: به شبکه‌ی غیر رسمی تبادل اطلاعات، گوش فرا دهید.
- اصل ۳۱: مردان و زنان به شیوه‌های متفاوتی ارتباط برقرار می‌کنند.
- اصل ۳۲: رفتار شما، مؤثرتر از گفتار شماست.
- اصل ۳۳: چه کنیم تا فعالیت تیم‌ها اثربخش‌تر شود؟
- اصل ۳۴: ۲+۲ همیشه ۴ نمی‌شود!
- اصل ۳۵: یک میوه‌ی فاسد، برای خراب کردن یک جعبه میوه کافی است!
- اصل ۳۶: ما با هم برابر نیستیم: موقعیت مهم است!
- اصل ۳۷: هر کسی به درد کار تیمی نمی‌خورد.

- اصل ۳۸: بحث تعارض
- اصل ۳۹: هم‌رنگ جماعت شدن، یک خطر جدی برای گروه است.
- اصل ۴۰: چگونه تعارضات بین کار و زندگی را کاهش دهیم؟
- اصل ۴۱: بحث مذاکره، بحث برد و باخت نیست.
- اصل ۴۲: بسیاری از کارکنان، در شغل خود در پی چالش نیستند.
- اصل ۴۳: چهار اصل در طراحی شغل که کارایی کارکنان را افزایش می‌دهد.
- اصل ۴۴: ارزیابی سالانه عملکرد: وقتی خوب است که کسی تعجب نکند!
- اصل ۴۵: من را متهم نکنید!
- اصل ۴۶: بحث نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه: هرچه بیشتر بهتر!
- اصل ۴۷: اکثر آدمها، در مقابل تحولی که جیبشان را متحول نکند، مقاومت می‌کنند!
- اصل ۴۸: به نسل قدیم نمی‌توان راه حل جدید آموخت!
- اصل ۴۹: با مشارکت دادن دیگران، مقاومت آن‌ها در برابر تغییر را کاهش دهید.
- اصل ۵۰: نخستین تأثیرات شما بر طرف مقابل، خیلی مهم است.
- اصل ۵۱: انسان‌ها کاملاً منطقی نیستند: احساسات آن‌ها را فراموش نکنید.
- اصل ۵۲: تغییر کارکنان می‌تواند چیز خوبی باشد.
- اصل ۵۳: مراقب راه‌حل‌های زودبازده باشید!

### اصل یک: خصوصیات فردی را فراموش کنید، به رفتار توجه کنید.

انسان‌ها همیشه سعی می‌کنند افراد را براساس خصوصیات فردی آن‌ها بشناسند و ارزیابی خود را از فرد می‌گویند. مثلاً مدیران برای استخدام فردی با او مصاحبه می‌کنند و او را از لحاظ کیفی مورد بررسی قرار می‌دهند. این نوع استخدام دو اشکال دارد یکی این که رفتار مصاحبه شونده به هنگام مصاحبه با رفتارش در حالت عادی فرق خواهد کرد و دوم این که انسان‌ها خیلی راحت می‌توانند خود را بر اساس شرایط محیطی تغییر دهند.

وقتی شرایط عادی بر محیط حاکم باشد، تأثیر خصوصیات فردی بر رفتار شخص زیاد است و وقتی شرایط خاصی بر محیط حاکم باشد، نقش خصوصیات فردی کم می‌شود و می‌توانند خود را مطابق با آن کنند. یعنی آن‌ها می‌توانند رفتار خود را براساس شرایط محیطی تغییر دهند.

### اصل دو: معرفی واقع بینانه شغل: جز واقعیات چیزی نگوید.

خیلی از مدیران تنها نقاط مثبت خود را می‌بینند و از خود تعریف می‌کنند. نقاط ضعف را در نظر نمی‌گیرند. این کار اشتباه است و ممکن است کارمند از ادامه همکاری منصرف شود. برای نگه داشتن کارمند در شرکت سعی کنیم از همان ابتدا نقاط قوت و ضعف خود را بگوییم. اگر این کار را نکنیم، ممکن است یک متقاضی نامناسب به کار علاقه‌مند شود و این که انتظارات نادرستی را در فرد ایجاد کند.

دیگر این که باعث می‌شود که کارمند بعد از استخدام در صورت مواجهه با نکات منفی شرکت، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری خود را از دست بدهد. مطمئناً کسی دوست ندارد بداند که فریب خورده است. مطالعات نشان داده است که کسانی که در زمان مصاحبه اطلاعات کامل از شرکت دریافت می‌کنند، انتظارات کمتری دارند.

### اصل سه: نکاتی برای انجام بهتر مصاحبه‌های شغلی

نحوه درست مصاحبه کردن برای مدیران منابع انسانی نیست. مواردی را در مورد یک مصاحبه صحیح ذکر می‌کنیم. رزومه فرد را خوب بخوانید. شرح وظایف کاری و ردیف شغلی در نظر گرفته شده برای او را بررسی کنیم. مجموعه‌ای از سؤالات تهیه کنیم. سؤالاتی باشد که به راحتی نتوان با بله و خیر جواب داد. از پرسیدن سؤالات خصوصی خودداری کنیم. مثلاً به جای این که بپرسیم بچه دارید یا ازدواج کرده‌اید، بپرسیم آیا دلایل خاصی وجود دارد که اضافه کار بمانید؟ خودتان را معرفی کنید و برخوردتان دوستانه باشد. شروع مصاحبه را با سؤال‌های سخت شروع نکنید. به او بگویید سؤالات در چه زمینه‌ای هستند تا او آمادگی پیدا کند. مصاحبه را برای همه به یک شکل و با یک سری سؤالات یکسان انجام دهید. اگر سؤالی را سرسری گرفت روی آن بیشتر تأکید کنید. روبه‌روی هر سؤال، جواب مصاحبه شونده را بنویسید که بعداً با دیگران مقایسه کنید. تاریخ نتیجه را به او اعلام کنید و اگر نیاز به مصاحبه تکمیلی بود به او بگویید. در آخر ارزیابی خود را از متقاضی بنویسید.

### اصل چهار: استعداد، مهم است. در صورت تردید همیشه فرد تیزهوش‌تر را انتخاب کنید.

طبق مستندات علمی، کارمندان باهوش‌تر به طور میانگین کارمندان ماهرتی هستند. انجام هر شغلی، به داشتن هوش و مهارت‌های ذهنی نیاز دارد. کاربرد اصلی هوش در هنگام استدلال و نیز در هنگام تصمیم‌گیری می‌باشد.

در شغل‌هایی که دارای نوآوری، پیچیدگی و شرایط متغیر هستند، انتخاب کارمندان باهوش، بسیار حائز اهمیت است.

## اصل پنج: بیش از حد به معرفیها اتکا نکنید.

بررسی سوابق به دو طریق می‌تواند باشد. یکی توسط سوابق شرکت قبلی و دیگری سوابقی که توسط خود شخص تهیه شده باشد. اگر بتوانیم از شرکت قبلی سوابق بگیریم بسیار عالی است و معیار خوبی برای ارزیابی است. ولی معمولاً شرکت‌های قبلی تمایلی به ارائه آن ندارند. دستیابی به اظهارات فردی آسان‌تر است اما معیار خوبی برای ارزیابی نیست. به فرض این که اطلاعات با ارزشی از شغل قبلی هم داشته باشیم، باید ارزیابی درستی از شغل قبلی و ردیف سازمانی که الان برای او در نظر گرفتیم داشته باشیم.

## اصل شش: انسان‌هایی که از خودآگاهی بالاتری برخوردارند، بهترند.

- افراد شخصیت‌های متفاوتی دارند.
  - برونگرا هستید، اجتماعی یا زودجوش؟
  - موافقت‌گرا، بساز هستید یا ناسازگار؟
  - هوشیاری و خودآگاهی. منطقی و منظم هستید یا غیرقابل پیش‌بینی و نامنظم؟
  - کنترل احساسات. آرامش و اعتماد به نفس دارید یا بی‌ثبات؟
  - مشتاق برای تجربه‌های نو. آیا خلاق و مشتاق هستید یا سنتی و پیرو دیگران؟
- اما از همه مهم‌تر بین این شخصیت‌ها هوشیاری و خودآگاهی است و بر روی عملکرد افراد در شغل‌های مختلف تأثیرگذار است. اما نمی‌توانیم خصوصیات دیگر را در نظر نگیریم. مثلاً برونگرایی برای مشاغل مدیریت و فروش لازم است.

## اصل هفت: کارمندانی را انتخاب کنید که با فرهنگ سازمانتان سازگارند. ممکن است کارمند خوب من، کارمند بد شما باشد!

همیشه فرهنگ سازمان تأثیر زیادی بر موفقیت یا شکست شغلی یک کارمند دارد. همیشه کارمندی را انتخاب کنیم که او با فرهنگ سازمانی سازمان سازگاری داشته باشد و ارزش‌های سازمان با ارزش‌های او مشابه باشد. در مصاحبه سؤالاتی را مطرح کنیم که متوجه ارزش‌های او شویم. سعی کنیم مسائلی مانند خلاقیت و ریسک‌پذیری، ملایمت در کار و یا رقابت کردن و سخت‌گیری، کل‌نگری یا جزئی‌نگری، تأکید بر هدف یا وسیله، همکاری تیمی و ... به بحث گذاشته شود. در غیر این صورت، آن فرد مدت زیادی دوام نخواهد داشت.

## اصل هشت: معارفه کارمندان جدید را به درستی مدیریت کنید.

شرکت‌ها برای پرورش و تربیت افراد جدید برنامه‌های معارفه و آموزشی را انجام می‌دهند. این باعث می‌شود کارمندان جدید با فرهنگ سازمان آشنا شوند و باعث می‌شود رفتار کارمند جدید را با آن چه مدیران انتظار دارند، تطبیق دهند.

به هنگام استخدام نفر جدید باید در مورد ۴ موضوع مهم تصمیم بگیریم:

- ۱- معارفه باید به صورت رسمی صورت بگیرد یا غیررسمی؟
- ۲- معارفه به صورت شخصی باشد یا گروهی؟
- ۳- دوره معارفه به طور منظم و پیاپی برگزار شود یا اتفاقی؟
- ۴- در بعضی اوقات نیز از کارمند جدید امتحان ورودی می‌گیرند.

تمام این ۴ مورد باعث می‌شود اشتباهات در مورد استخدام کارمند جدید کمتر شود. بنابراین مدیران می‌توانند از دوره معارفه به عنوان یک ابزار استفاده کنند.

## اصل نه: چرا امروزه بسیاری از کارکنان انگیزه کافی ندارند؟

اگر کارمند انگیزه ندارد، باید مشکل را در مدیریت و سازمان جستجو کرد نه در کارمند. بررسی سه مؤلفه برای به وجود آمدن انگیزه در کارمند مهم است. اگر این سه نباشد هرگونه فعالیتی در سازمان برای کارمند آزاردهنده است. اول این که آیا کارمندان به این نتیجه رسیده‌اند که در صورت تلاش زیاد، دیگران هنگام ارزیابی آن‌ها متوجه این تلاش می‌شوند؟ بیشتر کارمندان جوابشان خیر است.

دوم این که آیا کارمند به این نتیجه رسیده که اگر یک کارمند مؤثر و توانمند باشد، از او قدردانی می‌شود؟ سوم این که آیا پاداش‌هایی که کارکنان می‌گیرند همان جنسی است که آن‌ها احتیاج دارند؟ پاداش مورد نظر و با توجه به نیاز آن‌ها باید برای آن‌ها در نظر گرفته شود.

در حقیقت سه اصل وجود دارد که کارمندان انگیزه لازم را در کار ندارند:

۱- رابطه بین میزان تلاش خود با نتیجه و عملکرد.

۲- رابطه بین میزان کارایی و میزان پاداش.

۳- رابطه بین نوع پاداش و نیازهای خود.

## اصل ده: کارمندان راضی الزاماً عملکرد بهتری ندارند!

بسیاری از شرکت‌ها بهترین امکانات را برای کارمندان خود فراهم می‌کنند به نیت بازدهی بیشتر. اما باز هم بازدهی کمتر است. باید گفت درست است که رابطه بین بازدهی و رضایت شغلی ممکن است رابطه‌ای مستقیم باشد ولی باز هم رابطه قابل توجهی نیست. باید در نظر داشته باشیم بهره‌وری در کار بیشتر ممکن است رضایت شغلی ایجاد کند تا این که رضایت شغلی موجب بهره‌وری در کار شود. همیشه تمرکز خود را صرفاً به چیزهایی که می‌تواند رضایت در کارمندان ایجاد کند، معطوف نکنید و تلاش کنیم بهره‌وری کارکنان زیاد شود. مثلاً آموزش را زیاد کنیم.

## اصل یازده: همین که بگویید: "بیشترین تلاشتان را بکنید" باعث نمی‌شود کارمندان بیشترین تلاششان را بکنند!

دارا بودن اهداف مشخص، باعث افزایش کارایی می‌شود و اهداف مشخص و مشکل نسبت به اهداف کلی مثل "بیشترین تلاش ممکن" خروجی بیشتری دارد. اهداف به کارمند می‌گوید چه کارهایی انجام دهد. داشتن اهداف مشکل‌تر باعث می‌شود که انسان بیشتر تلاش کند. آمار نشان می‌دهد که درصد بسیار بالایی از کارمندان در کارشان اهداف مشخصی تعریف نشده و وجود ندارد. ممکن است ادعای ما در خصوص قدرت اثرگذاری اهداف بر روی کارایی در برخی فرهنگ‌ها کمتر و در برخی فرهنگ‌ها بیشتر باشد.

## اصل دوازده: همه دوست ندارند که در هدف گذاری شرکت کنند.

بسیاری از مدیران سهم عمده از قدرت و اختیار تصمیم‌گیری را به کارمندان خود واگذار می‌کنند. مدیریت مستبدانه رو به زوال رفته و جای آن مدیر مشارکتی آمده است. مشارکت کارکنان در این امر باعث می‌شود تعهد کارکنان نیز زیاد شود و وقتی خود در تعیین هدفی مشارکت داشته باشند، آن را بهتر قبول می‌کنند.

## اصل سیزده: تمرکز جریان فکری - ویژگی کارمندان حرفه‌ای

زمانی در زندگی هست که چنان مشغول انجام یک فعالیت خاص هستیم که هیچ چیز دیگری به نظرمان نمی‌آید و حتی متوجه گذشت زمان هم نمی‌شویم. به این تعلق خاطر کامل "تمرکز جریان ذهنی" می‌گوییم و تنها این تمرکز در لحظاتی که انسان شاد است، روی نمی‌دهد. جالب است بدانیم تمرکز جریان فکری بیشتر در محیط کار اتفاق می‌افتد تا در خانه! اغلب مردم فکر می‌کنند وقتی کمتر کار می‌کنند، شادتر هستند؛ اما اینطور نیست! مطالعات روی افراد نشان می‌دهد وقتی انسان‌ها در خانه به سر می‌برند، حس می‌کنند وقتشان به بطالت رفته و برعکس زمانی که سر کار هستند، اکثر شرایط لازم برای ایجاد تمرکز در جریان ذهنی آن‌ها فراهم می‌آید و معمولاً هدفی روشن دارند.

## اصل چهارده: در هنگام باز خورد دادن، از رفتارها انتقاد کنید نه از اشخاص.

از رفتار کارمند انتقاد کنید نه از خود او. انتقاداتان گنگ و کلی نباشد. یک بازخورد خوب باید توصیفی باشد تا قضاوتی و یا سنجشی. اهانت شخصی نکند (لیاقت نداری یا نمی‌فهمی). نکته دیگر این که اگر قصد انتقاد دارید، از قبل مطمئن شوید که توانایی کنترل و تصحیح رفتار اشتباه را دارد؛ در غیر این صورت سازنده نیست.

## اصل پانزده: همان رفتاری را مشاهده می‌کنید که به آن پاداش داده‌اید.

مدیران معمولاً رفتار کارمندان خود را به صورت کلیشه‌ای مورد ارزیابی و پاداش‌دهی قرار می‌دهند و فراموش می‌کنند به عمل پاداش دهند که واقعاً مدنظر آن‌هاست. اگر کیفیت برایتان مهم است، به کیفیت پاداش دهید. اگر رفتار اخلاقی مدنظر است، به کارمندان با اخلاق پاداش بدهید.

## اصل شانزده: همه چیز نسبی است.

کارمندان به دریافتی خود به شکل مطلق نگاه نمی‌کنند. بلکه آن را به صورت نسبی در مقایسه با دیگران ارزیابی می‌کنند. آن‌ها معمولاً ارزشی را که برای شرکت ایجاد می‌کنند با آنچه در شرکت دریافت می‌کنند، مقایسه می‌کنند و سپس به دیگران نگاه می‌کنند. در نهایت به یکی از نتایج زیر می‌رسند که:

۱- دریافتی آن‌ها مناسب است.

۲- دریافتی آن‌ها کم است.

۳- دریافتی آن‌ها زیاد است.

وقتی کارمندان حس کنند نسبت به تلاشی که از خود نشان می‌دهند، دریافتی منصفانه‌ای دارند، انگیزه‌ی بیشتری از خود نشان می‌دهند. در غیر این صورت احساس عصبانیت می‌کنند و در این شرایط برای فرونشاندن عصبانیت خود و توازن بین دریافتی و عملکرد، معمولاً به رفتارهای جبران‌کننده دست می‌زنند. مثلاً دیر به سرکار می‌آیند. زیاد به مرخصی می‌روند. بهانه‌ی مریضی می‌آورند و تلاش کمتر می‌کنند و برعکس کارمندی که تصور کند که بیش از حق خود دریافت می‌کند، احساس گناه می‌کند. برای این که این احساس خود را از بین ببرد، ممکن است تلاش خود را بیشتر کند، تحصیلات خود را افزایش دهد و به دیگران کمک کند.



## اصل هفده: روش های ایجاد انگیزه در کارمندان کم‌مهارت و دارای حقوق پایین

برای این کار معمولاً از افراد نوجوان و یا بازنشسته استفاده می‌کنیم که نیاز مالی کمتری دارند. برای این افراد راهکارهایی مانند راحت کردن شرایط استخدام، افزایش جاذبه‌ی این گونه مشاغل، ایجاد انعطاف در ساعات حضور کارمندان و افزایش پرداخت‌ها را می‌توان در نظر گرفت.

## اصل هجده: برای دستیابی به حداکثر عملکرد، همه چیز در انگیزه خلاصه نمی‌شود.

این یک اصل مهم است که معمولاً مدیران از آن غافل می‌شوند: موفقیت در کار می‌تواند با وجود منابع مناسب تقویت و با عدم وجود آن متوقف شود و اگر محیط کارمند هم‌سو و در جهت حمایت او نباشد، در کار خود اذیت می‌شود. معمولاً برای ارزیابی یک کارمند فرمول توانایی ضرب در انگیزه را به کار می‌برند. اگرچه ممکن است فردی انگیزه و توانایی بالای هم داشته باشد، اما ممکن است موانعی در راه رسیدن به کارایی لازم وجود داشته باشد. ما باید فرصت را نیز در فرمول بالا ضرب کنیم.

## اصل نوزده: پایه و اساس رهبری، اعتماد است.

در مدیریت، اعتماد، خمیرمایه‌ی رهبری است. هرگز نمی‌توانید کسی که به شما اعتماد ندارد را رهبری کنید. وقتی یک کارمند به رهبر خود اعتماد می‌کند، خود را کاملاً در اختیار او قرار داده و مطمئن خواهد بود که حقوق و نیازهای او پایمال نخواهد شد. برخی از اقداماتی که به افزایش اعتماد کمک می‌کنند به شرح ذیل است:

- ✓ پنهان کاری نکنید.
- ✓ منصف باشید.
- ✓ احساس خود را در میان بگذارید.
- ✓ صادق باشید.
- ✓ از خود ثبات نشان دهید.
- ✓ به عهد خود وفا کنید.

## اصل بیست: همه چیز در تجربه خلاصه نمی‌شود؛ تجربه‌ی زیاد داشتن، دلیل بر این نیست که بتوان مدیر خوبی شد.

مثلاً آبراهام لینکلن تجربه‌ی مدیریت نداشت اما جزء رئیس‌جمهوری‌های موفق بود و برعکس هربرت هوفیر که دارای تجربه‌ی زیادی بود، در زمینه‌ی رهبری ناموفق بود. نمی‌توانید یک پرسشنامه‌ی شغلی پیدا کنید که در آن از سوابق قبلی متقاضیان سؤالی پرسیده نشده باشد. این که تجربه، حرف اول را می‌زند ایراد دارد و آن این است که مدت زمانی که فردی در کاری اشتغال دارد، الزاماً به منزله‌ی میزان تجربه‌ی او نیست. مشکل بعدی این است که اگر تجربه‌ای هم در جایی داشته باشیم، معلوم نیست با شرایط کار جدید قابل مقایسه باشد. همیشه ارتباط بین تجربیات قبلی افراد را با شرایط جدید باید در نظر بگیریم و از توجه بیش از حد به تجربه بهتر است که خودداری کنیم. تجربه به تنهایی معیار مناسبی برای پیش‌بینی اثربخشی مدیران در زمینه‌ی رهبری نیست.

## اصل بیست و یک: اکثر انسان‌ها فکر می‌کنند ویژگی‌های یک رهبر خوب را می‌دانند.

با وجودی که محققان در تشخیص افرادی که توانایی رهبری در آن‌ها زیاد است، مشکل دارند اما به نظر می‌رسد افراد عادی اجتماع در انجام این کار مشکل چندانی ندارند. آن‌ها رهبر را با خصوصیات رفتاری مشخصی مانند هوش بالا، جرأت زیاد، دارای بینش اجتماعی، قدرت بیان بالا، صراحت و پرتلاش توصیف می‌کنند. یکی از موارد مهم در موفقیت کاندیداها این است که از دید دیگران به شکل یک رهبر واقعی به نظر بیایند. اگر نمی‌توانید یک رهبر باشید، حداقل می‌توانید قیافه‌ی یک رهبر را به خود بگیرید! می‌توانیم خود را در نظر دیگران سخت‌کوش و با ثبات در گفتار و رفتار نشان دهیم.

## اصل بیست و دو: رهبران اثربخش می‌دانند که موضوعات را در چه چارچوبی بیان کنند.

چارچوب‌دهی در واقع راهکاری است که با استفاده از آن می‌توان از گفتار، به منظور معنی بخشیدن به پدیده‌ها استفاده کرد. یعنی انتخاب و تأکید کردن بر برخی از جنبه‌های یک موضوع، به شکلی که آن جنبه از باقی جنبه‌های آن موضوع تفکیک شود. در حقیقت او می‌خواهد به آن جنبه بیشتر توجه شود. چارچوب‌دهی، موفقیت یک رهبر را در زمینه‌های اجرا و رسیدن به اهداف و نیز جلب موافقت افراد افزایش می‌دهد. اگر از ابتدا چارچوب درست باشد، رفتارهای درست خود به خود به دنبال آن خواهند آمد. پنج نوع گفتار وجود دارد که می‌تواند به شما در جهت چارچوب‌دهی به موضوعات کمک کند: استعاره، واژه‌های خاص، برهان خلف، درست یا غلط جلوه دادن و داستان سرایی.

## اصل بیست و سه: همان چیزی را به دست می‌آورید که انتظارش را دارید.

وقتی از کسی انتظار داریم که به احتمال زیاد کاری را به صورت درست و موفقیت‌آمیز انجام دهد، این انتظار باعث می‌شود که او آن کار را به صورت درست انجام دهد. یعنی مدیران از قبل انتظارش را می‌کشیدند که این کارمند این کارایی را دارد. اگر به فرد به عنوان فردی توانا نگاه کنیم، امور را به بهترین شکل ممکن اداره می‌کند. زیرا انتظارات ذهنی مدیران بر روی رفتار آن‌ها با کارکنان تأثیرگذار است. انتظارات خود را از کارمندان بیشتر کنید. در حقیقت به آن‌ها نشان بدهید که به آن‌ها اطمینان دارید اما انتظارات خود را بیش از حد بالا نبرید.

## اصل بیست و چهار: کاریزما آموختنی است!

شواهد نشان می‌دهد که ویژگی کاریزما یا مسحورکنندگی در یک رهبر نقش مهمی دارد. ویژگی‌های رهبران دارای کاریزما به شرح ذیل است:

- اعتماد به نفس، داشتن چشم‌اندازی قوی از آینده‌ای مطلوب.
- توانایی تشریح آن چشم‌انداز.
- عقیده‌ی محکم به آرمان و تمایل به ایجاد تغییرات بنیادین.

می‌گویند مادرزادی است اما می‌توان آن را با آموزش در خود کسب کرد! چند رفتار برای بالا بردن کاریزما:

- ✓ حضور فعال قدرتمند و مطمئن.
- ✓ استفاده کردن از لحن جذب کننده و تأثیر گذار.
- ✓ نشان دادن اطمینان (قیافه مناسبی به خود بگیرید که بیانگر این باشد که شما از خود مطمئن هستید).

- ✓ با افراد به صورت مستقیم صحبت کردن.
- ✓ ارتباط چشمی با دیگران
- ✓ صحبت کردن به صورت شفاف و بدون لکنت. (با الفظلی چون "ام" و یا "در واقع" منقطع نکنید).
- ✓ در نظر گرفتن چشم‌اندازی برای آینده.
- ✓ مشخص کردن راهکارهای نوین برای این چشم‌انداز.
- ✓ صحبت کردن با دیگران در مورد این چشم‌انداز.

با داشتن سه قدم زیر می‌توانیم ویژگی کارزماتیک را کسب کنیم:  
 .. اول پیش‌شرط‌های کارزماتیک شدن را در خود ایجاد کنیم. مثلاً به احساسات دیگران توجه کنیم و تنها از زبان خود استفاده نکنیم.

.. دوم این که باید جاذبه‌ای ایجاد کنید تا دیگران را به همراهی با شما ترغیب کند.  
 .. سوم این که استعداد دیگران را با برانگیختن احساسات آن‌ها شکوفا کنیم.

### اصل بیست و پنج: دیگران به خودتان وابسته کنید.

رهبران تأثیرگذار تلاش می‌کنند دیگران را به خود وابسته کنند و با این شکل در خود قدرت ایجاد می‌کنند. دو منبع برای داشتن قدرت قابل تصور است. یکی مقام و دیگری ویژگی شخصیتی. لازم نیست حتماً یک مدیر و یا یک کارمند عالی مقام باشید تا بتوانید قدرت را در اختیار بگیرید. تأثیرگذاری بر دیگران را با ویژگی‌های شخصیتی نیز می‌توانید به دست آورید. کلید در اختیار گرفتن قدرت این است که دیگران را به خود وابسته کنید.  
 دیگر این که اگر چیزی به وفور یافت می‌شود، در اختیار گرفتن آن قدرت شما را افزایش نخواهد داد. لازم است که یک منبع کمیاب به نظر بیاید تا وابستگی به آن افزایش یابد.

### اصل بیست و شش: سبک رهبری خود را با شرایط فرهنگی تطبیق دهید.

فرهنگ می‌تواند به دو طریق بر شیوه‌ی رهبری تأثیر بگذارد. اول این که به ارزش‌ها و ترجیحات رهبر شکل می‌دهد و دوم این که رفتارهای مورد قبول از سوی زیردستان را تعیین می‌کند.  
 همیشه باید مدیریت خود را با شرایط فرهنگی آن وفق دهیم. مثلاً در مکزیک پدرسالاری است و جنس مذکر دارای ارزش‌های متفاوت است. گمان می‌رود که یک رهبر در آنجا قوی و قاطع عمل کند. بنابراین اگر مثلاً مدیری در لوس آنجلس را در نظر بگیریم که کارمندان مکزیکی دارد، این مدیر با اعمال روش مسبتدانه موفقیت بیشتری کسب می‌کند.

### اصل بیست و هفت: وقتی که رهبری مهم نیست.

حقیقت این است که بسیاری از موفقیت‌ها و شکست‌هایی که در سازمان‌ها به وجود می‌آید، حاصل عواملی است که از حوزه‌ی اختیارات رهبر سازمان خارج است. مثلاً اگر شرکت ورشکست شود، می‌گوییم مدیر آن نالایق بوده و اگر بالا رود، باز هم می‌گوییم مدیر آن لایق بوده است. باید بگوییم این درست نیست و عواملی جانبی مثلاً کارمندان نیز تأثیر دارند.

## اصل بیست و هشت: گوش دادن با شنیدن فرق دارد.

شنیدن دریافت امواج صوتی است که از طریق هوا به گوش می‌رسد. گوش دادن اثربخش، زمانی است که به صورت فعال و نه انفعالی باشد. در انفعالی انسان‌ها مثل یک ضبط صوت عمل می‌کنند؛ فقط دریافت می‌کنند. اما گوش دادن فعال، زمانی است که شنونده می‌کوشد به درون ذهن طرف مقابل راه پیدا کند و سعی می‌کند خواسته‌ها و ذهنیات او را درک نماید. باید بکوشید بدون قضاوت کردن به گفته‌های طرف مقابل گوش دهید.

اگر می‌خواهید به یک شنونده‌ی خوب تبدیل شوید، در زمینه‌های زیر رفتار خود را بهبود بخشید:

- ✓ ارتباط چشمی را حفظ کنید.
- ✓ با چهره‌ی خود و نیز با سرتکان دادن، گفته‌های طرف مقابل را تأیید کنید.
- ✓ از رفتار، حرکات و یا ژست‌هایی که موجب به هم خوردن تمرکز حواستان می‌شود، اجتناب کنید.
- ✓ سؤال بپرسید.
- ✓ جمله‌بندی طرف مقابل را تغییر دهید و با زبان خود مجدداً برای او بیان کنید.
- ✓ هرگز سخنان طرف مقابل را قطع نکنید.
- ✓ بیش از حد صحبت نکنید.
- ✓ تغییر نقش از شنونده به گوینده و بالعکس را آرام و بی‌تنش انجام دهید.

## اصل بیست و نه: از کانال ارتباطی مناسب استفاده کنید.

مثلاً شرکتی که رو به زوال است و مدیر آن با خشونت کارمندان را در صورت درست نشدن وضعیت شرکت، تهدید به اخراج کند، روش او، روشی عقلانی نیست. یا مثلاً یک نفر استفاده از تلفن را به گفتگوی رودررو ترجیح می‌دهد. اما کانال‌های ارتباطی نیز از نظر ظرفیت انتقال متفاوت هستند. برخی‌ها قدرتمندند و می‌توانند هم‌زمان اعلام ارتباطی مختلفی را دریافت و ارسال کنند و برخی‌ها این طور نیستند.

قوی‌ترین کانال ارتباطی ارتباط رودرروست. ارتباط تلفنی نیز یک کانال ارتباطی غنی و توانمند است. رسانه‌های عمومی مکتوب که عمدتاً از نوع غیرشخصی هستند از نظر غنی بودن در پایین‌ترین سطح قرار دارند. ارتباط از طریق ایمیل و برنامه‌های مسنجر در فاصله بین این دو سطح هستند. به طور کلی انتخاب کانال مناسب برای برقراری ارتباط، باید براساس این که پیام موردنظر تا چه حد عادی و یا خارج از روال عادی است، صورت بگیرد. موفق‌ترین مدیران، دائماً به گسترش کانال‌های غنی ارتباطی پرداخته و بیش از پیش به ابزارهای این نوع ارتباط پناه می‌آورند.

## اصل سی: به شبکه‌ی غیررسمی تبادل اطلاعات گوش فرا دهید.

مدیران باید به حرف‌ها و شایعه‌هایی که در شبکه‌ی غیررسمی تبادل اطلاعات شنیده می‌شوند، گوش دهند و به آن‌ها به شیوه‌ی مناسب پاسخگو باشند. انسان‌ها در مواجهه با شرایطی که برای آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است، زمانی که نکات مبهمی برایشان وجود دارد و نیز وقتی اضطراب، سازمان را فرا می‌گیرد، به شایعه و شایعه‌پراکنی رو می‌آورند. کسی که شایعه‌ای را اعلام می‌کند، موقعیت برتر خود را نشان می‌دهد. پنهان کاری و رقابت که در همه‌ی سازمان‌ها وجود دارد، شرایطی به وجود می‌آورند که شایعه‌ها در سازمان ایجاد شده رشد کرده و دوام می‌آورند. شبکه‌های اطلاعات غیررسمی و شایعه پراکنی در سازمان‌ها وجود دارد و از بین هم نمی‌رود. این مدیران تیزهوش هستند که این شبکه را به رسمیت شناخته و می‌کوشند از آن به نفع سازمان استفاده کنند. آن‌ها از این طریق می‌فهمند چه چیزهایی برای کارکنان مهم است و چه چیزهایی می‌تواند باعث اضطراب شود و متوجه می‌شوند کارکنان به چه می‌اندیشند. مدیران می‌توانند این شبکه را در راستای خواسته‌های خود مدیریت کنند و باید به صورت فعال روی آن نظارت داشته باشند.

## اصل سی و یک: مردان و زنان به شیوه‌های متفاوتی ارتباط برقرار می‌کنند.

برقراری ارتباط، عملی است که طی آن، دو طرف در پی برقراری تعادل هستند. تعادل به نزدیک شدن و صمیمیت و نیاز به استقلال. زنان در گفتگو در پی ایجاد ارتباط و صمیمیت هستند و مردان همه چیز را در قالب بحث در مورد موقعیت، قدرت و استقلال تفسیر می‌کنند.

## اصل سی و دو: رفتار شما موثرتر از گفتار است.

گفته‌ها مهم‌ترین چیز نیست. مهم، رفتار است. در حقیقت صدای رفتار ما بلندتر از گفتار ماست. یعنی مدیران، الگو هستند برای کارمندان. کارمندان رفتار و نگرش‌های شما را تقلید می‌کنند. این بدان معنی نیست که کارمندان گفته‌های ما را نمی‌شنوند. می‌شنوند اما به رفتارهایی که می‌بینند بیشتر توجه می‌کنند. مثلاً از کارمندان تعریف می‌کنیم ولی به شکایت‌های آن‌ها گوش نمی‌دهیم. تضاد بین حرف و عمل، مهم‌ترین عامل از بین‌برنده‌ی اعتماد متقابل میان پرسنل و مدیریت محسوب می‌شود.

## اصل سی و سه: چه کنیم تا فعالیت تیم‌ها اثربخش‌تر شود؟

تشکیل تیم یکی از ابزارهای مهم برای شکل دادن به فعالیت‌های شغلی محسوب می‌شود. مواردی که باعث افزایش اثربخشی تیم می‌شود را می‌توان به چهار بخش اصلی تقسیم کرد: طراحی فعالیت، ترکیب تیم، منابع و سایر عوامل مؤثر محیطی. زمانی یک تیم از اثربخشی بالا برخوردار است که کارکنان آن دارای آزادی و اختیار کافی بوده و بتوانند از مهارت‌های خود استفاده کنند. این، باعث افزایش حس مسئولیت اعضای تیم می‌شود. برای افزایش اثربخشی تیم باید سه نوع مهارت داشته باشیم. یک تیم به افرادی نیاز دارد که در زمینه‌های تخصصی، از اطلاعات کافی برخوردار باشند. هم‌چنین باید انسان‌هایی که مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری در آن‌ها قوی است، در تیم وجود داشته باشند و دیگر این که در هنگام تشکیل تیم در کنار توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها، باید به تمایل اشخاص برای شرکت در فعالیت‌های تیمی نیز توجه کنیم. عامل محیطی، بیش از همه بر کارایی تیم اثر دارد: دسترسی به منابع موردنیاز، رهبری اثربخش سیستم‌های ارزیابی عملکرد و نظام تعیین پاداش.

همه‌ی تیم‌ها برای عملکرد اثربخش نیاز به منابعی دارند از جمله اطلاعات به روز، تجهیزات نیروی انسانی کافی، مشوق‌ها و ... در تیم باید همه‌ی کارها تقسیم شود و همه‌ی اعضا با هم توافق کنند که هر کسی چه کاری انجام دهد. دستیابی به توافق و تقسیم کار به صورت متناسب با هدف و یکپارچه کردن تلاش اعضای گروه، نیازمند مهارت رهبری و وجود ساختار مناسب است.

## اصل سی و چهار: ۲+۲ همیشه ۴ نمی‌شود!

مدافعان کار تیمی، در دفاع از این سبک کار کردن توضیح می‌دهند که در تیم، هم‌افزایی (سینرژی) ایجاد می‌شود. در حقیقت می‌گویند خروجی کار تیمی بیشتر از تلاش فردی است. این یعنی سینرژی مثبت ولی گاهی اوقات این سینرژی، منفی می‌شود و آن زمانی است که به قول معروف می‌گوییم "از زیر کار در رفتن". واقعیت این است که کار تیمی در اکثر مواقع به جای هم‌افزایی مثبت هم‌افزایی منفی ایجاد می‌کند. تجربه این را ثابت کرده است که با افزایش تعداد اعضای یک گروه، کارایی هر یک از افراد آن گروه کاهش می‌یابد. اگر کارایی مؤثر هر فرد را در نظر بگیریم، خواهیم دید با افزایش اعضای گروه، این کارایی کاهش می‌یابد. در حقیقت افراد از مسئولیت شانه خالی می‌کنند. و این مسئله به این دلیل است که هر کس فکر می‌کند دیگران در حد مناسب سهمی از کار را به عهده نخواهند گرفت. اگر ببینید دیگران از کار کردن شانه خالی می‌کنند، شما هم کار نمی‌کنید تا عدالت برقرار شود! ممکن است یک دلیل دیگر این باشد که انسان‌ها فکر می‌کنند نقش و سهم آنان در خروجی نهایی گروه قابل اندازه‌گیری نیست؛ پس کارایی‌شان را پایین می‌آورند.

## اصل سی و پنج: یک میوه‌ی فاسد برای خراب کردن یک جعبه میوه کافی است!

وقتی یکی از اعضای تیم ناراحت و گرفته باشد، مدام دیگران را آزار می‌دهد، کارهایش را انجام نمی‌دهد و مسلماً روی افراد دیگر هم تأثیر می‌گذارد. معمولاً این بیماری زود به دیگران منتقل می‌شود و باید مدیران از اقدام‌های انفعالی اجتناب کرده و به سرعت این افراد را در گروه تشخیص دهند. اگر تازه کار است، باید زود حذف شود. اما اگر قبلاً سالم بوده و به تازگی ناسالم شده است، نحوه‌ی برخورد با او تفاوت می‌کند. این گونه افراد در موفقیت تیم اثر قابل توجهی داشته‌اند و باید این سهم به رسمیت شناخته شود. باید از آن‌ها علت را پرسید. اگر مدیر کاری نکند، ممکن است اعضای تیم به پس زدن عضو بیمار اقدام کنند. نکته‌ی مهم این است که کارکنان مشکل دار مانند یک میوه‌ی آلوده سایر کارکنان سازمان را آلوده می‌کنند.

## اصل سی و شش: ما با هم برابر نیستیم؛ موقعیت، مهم است!

ما فکر می‌کنیم دیگر اختلاف طبقاتی وجود ندارد. واقعیت این است که ما هنوز در جامعه‌ای زندگی می‌کنیم که مبانی طبقاتی در آن وجود دارد. حتی در ساده‌ترین گروه‌ها نیز نقش‌ها و سمت‌هایی کلی می‌گیرند که موقعیت اعضا را نسبت به یکدیگر متمایز می‌کند. مثلاً مدیران به زیردستان جواب ایمیل‌شان را دیر می‌دهند و یا زیردستان ایمیل‌های مفصل برای مدیران می‌فرستند. زمانی که انسان‌ها احساس کنند در ساختاری با اختلاف طبقاتی بالا هستند، ممکن است مشکلات زیادی ایجاد شود. یک عنوان عریض و طویل، یک دفتر کار بزرگ و یا کارت ویزیت می‌تواند تأثیر زیادی بر انگیزش کارکنان داشته باشد و برعکس، در اختیار نداشتن ابزارهای ارتقاء شغلی باعث می‌شود انسان‌ها فکر کنند که اهمیت چندانی ندارند. وقتی موقعیت اجتماعی انسان‌ها را در نظر می‌گیریم، به این نکته باید توجه کنیم که با چه کسی و از چه فرهنگی مواجه هستیم.

## اصل سی و هفت: هر کس به درد کار تیمی نمی‌خورد.

بعضی از افراد تنهایی را ترجیح داده و تمایلی به کار گروهی ندارند و خیلی از شرکت‌ها هم توانایی و موفقیت فردی را پرورش داده‌اند. در این شرکت‌ها محیط‌های کار شکل رقابتی دارند و کسی باقی می‌ماند که قدرتمندتر است. فرهنگ کشورها هم از لحاظ کار تیمی متفاوت است. اما امروز موفقیت یک کارمند در گروه موفقیت فردی او نیست. انسان‌ها باید بتوانند ارتباطات صریح و صادقانه هم داشته باشند تا بتوانند به عنوان عضو یک تیم، کارایی خوبی داشته باشند و بتوانند از اهداف فردی در مقابل موفقیت گروهی صرف نظر کنند.

اما بیشتر اوقات مشکل است؛ چون ممکن است در بیشتر کشورها فردگرایی بر جمع‌گرایی غالب باشد و یا در سازمانی که همواره موفقیت و فعالیت فردی تشویق شده است و در یک زمان مشخص ناگهان تصمیم بر آن شود که از کار تیمی استفاده شود، برای این کارمندان در چنین کشور یا سازمانی، صرف نظر از اهداف فردی در مقابل موفقیت گروهی، کاری مشکل است. برخی از گزینه‌هایی که مدیران می‌توانند به منظور تقویت روحی تیمی و تغییر انگیزه‌ی فردی به تیمی ارائه کنند، به شرح ذیل است:

یکی انتخاب به هنگام استخدام؛ برای فعالیت تیمی افرادی را انتخاب کنیم که توانایی‌های خوبی در فعالیت‌های گروهی دارند یا افرادی را که به صورت فردی کار کردند، آموزش دهیم. دیگر این که سیستم پاداش به گونه‌ای اصلاح شود که به جای رقابت فردی، تلاش گروهی را مورد تشویق قرار دهند.

## اصل سی و هشت: بحث تعارض

گاهی در یک سازمان یا در یک تیم، اعضای آن از نقطه‌ی نظر فکری با یکدیگر تعارض و اختلاف دارند. شواهد مهم و زیادی وجود دارد که ارتباط مثبت میان تعارض و کارایی را تأیید می‌کند. شواهد نشان داده‌اند که تنوع فرهنگی در گروه‌ها می‌تواند خلاقیت و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش داده و با ترغیب کارکنان به انعطاف‌پذیری، شرایط را برای تغییر و تحول تسهیل کند.

## اصل سی و نه: هم‌رنگ جماعت شدن یک خطر جدی برای گروه است.

شاید برایتان پیش آمده باشد که عقیده‌تان با عقیده یک گروه متفاوت باشد اما تصمیم بگیرید در مورد آن سکوت کنید. در آن لحظه قربانی فشار گروهی یا Groupthink شده‌اید. وقتی اعضای یک گروه برای رسیدن به توافقی بیش از حد متمرکز می‌شوند، هر دیدگاهی که بکوشد نظر حاکم را مورد ارزیابی قرار دهد و یا ایده دیگری مطرح کند، سرکوب می‌شود. این باعث می‌شود کارایی ذهنی افراد کاهش یابد و ترجیح دهند که هم‌رنگ جماعت شوند. اگر یکی از اعضا، شک و شبه‌های در مورد موضوع توافق شده مطرح کند، با فشار شدید اعضای گروه مواجه است. یکی دیگر از علائم فشار گروهی این است که توهم هم‌نظری وجود دارد. فرض می‌شود که همه‌ی اعضای گروه به یک شکل فکر می‌کنند و سکوت، به عنوان علامت رضایت است و هر رأی ممتنعی به عنوان یک نظر موافق تفسیر می‌گردد.

برای کاهش اثر فشار گروه یکی از کارهایی که می‌توانیم بکنیم این است که به عنوان رهبر گروه بکوشید رفتاری بی‌طرفانه از خود نشان دهید. بکوشید تا نظر همه را دریافت کنید و در نخستین مراحل نظرخواهی، نظر خود را ابراز نکنید یا یکی از اعضای گروه را موظف کنید در پی جستجوی ایرادها باشد. روش دیگر این است که بعد از مشخص شدن یک تصمیم، قبل از این که راجع به مزایا آن صحبت کنید، اجازه دهید اعضای گروه در مورد نتایج منفی آن بحث کنند.

## اصل چهل: چگونه تعارضات بین کار و زندگی را کاهش دهیم؟

امروزه کارکنان هر لحظه بیشتر از قبل شکایت می‌کنند که مرز بین زندگی شغل و کاری از میان رفته و این امر موجب بروز تنش و تعارض گردیده است. دلایل مختلفی هستند تا مرز بین زندگی شخصی و زندگی کاری بیش از پیش مبهم شود. نخستین بحث به وجود آمدن سازمان‌های بین‌المللی است. در هر ساعت از روز و در هر روز از هفته تعدادی از کارکنان شرکت جنرال الکتریک در جایی مشغول به کار هستند. به هر حال باید کسی در سازمان باشد تا از آن‌ها پشتیبانی کند و عملاً باید کارکنانی باشند که به صورت ۲۴ ساعته در دسترس بوده و کار کنند. دومین بحث این است که تکنولوژی‌های ارتباطی این امکان را می‌دهد که هر کس در منزل، ماشین و... کارهایش را انجام دهد. سومین بحث هم این است که بیشتر سازمان‌های امروزی از کارکنان خود می‌خواهند که وقت بیشتری را به کار اختصاص دهند. علاوه بر بحث‌های فوق، در اکثر خانواده‌ها، زن و مرد هر دو کار می‌کنند و نان‌آور هستند. این موضوع باعث شده است که کارمندان متأهل امروزی کمتر فرصت پیدا کنند تا به وظایف خود در فضای خانه، همسر و کودکان و... برسند.

این نشان می‌دهد که کارکنان، شغل‌هایی را ترجیح می‌دهند که از نظر زمانی برای آن‌ها انعطاف بیشتری داشته باشد و به همان اندازه که در پی شغل هستند، بتوانند در پی زندگی هم باشند. مدیرانی که به کارکنان خود در ایجاد تعامل بین کار و زندگی کمک نکنند، با مشکل مواجه خواهند شد. به کارمندان خود، از طریق دادن مرخصی‌های با حقوق، ساعات کاری انعطاف‌پذیر، امکان کار از راه دور و تماس تلفنی خدمات پشتیبانی نظیر نگهداری از کودکان و... کمک نماییم.

## اصل چهل و یک: بحث مذاکره، بحث برد و باخت نیست.

مذاکره، یکی از پرکاربردترین و قدرتمندترین ابزارهای مدیریتی برای دستیابی به توافق در موضوعات مختلف است. مذاکره، بُرد یک طرفه نیست. جستجوی راه‌حلی است که بتواند رضایت دو طرف را تأمین کند. همیشه به جای برنده - بازنده به صورت برنده - برنده فکر کنید.

یک مذاکره‌ی موفق، با یک برنامه‌ریزی دقیق میسر می‌شود. تا حد امکان در مورد منافع و خواسته‌های طرف مقابل اطلاعات جمع کنید. خواسته‌های او را بدانید. پس از برنامه‌ریزی، استراتژی خود را تعریف کنید. موقعیت شما چقدر محکم است؟ موضوع موضوع مذاکره چقدر برایتان اهمیت دارد؟ حداقل خواسته‌هایی که انتظار دارید تحت هر شرایطی از این مذاکره به دست آورید چیست؟



مذاکره را با لحن و اقدامی مثبت آغاز کنید. همیشه به طرف مقابل خود امتیاز بدهید. چون حصول توافق افزایش می‌یابد. اگر طرف مقابل به شما امتیازی داد، سعی کنید به او امتیاز بدهید. اگر پیشنهادی می‌دهید، خجالت زده نشوید؛ این حسن نیت شما را می‌رساند. در مورد موضوعات حرف بزنید نه انسان‌ها. به ویژگی‌های موضوع بپردازید نه ویژگی‌های شخصیتی طرف مقابل. به طرف مقابل حمله نکنید. اگر طرف مقابل عصبانی شد، بدون این که آن را به صورت مسئله‌ای شخصی تلقی کنید، اجازه دهید او خود را تخلیه کند. به نفع شماست که پیشنهاد نخستین را مطرح کنید. بر روی راه‌حل‌های برنده-برنده تأکید کنید. این راه‌حل‌ها روابط بلندمدت ایجاد کرده و ارتباطات آتی را تسهیل می‌کند.

### اصل چهارم و دو: بسیاری از کارکنان در شغل خود در پی چالش نیستند.

شواهد علمی این فرض را که اکثر انسان‌ها در پی چالش هستند، تأیید نمی‌کند. بعضی از افراد، شغل‌های چالش‌انگیز را ترجیح می‌دهند و برخی دیگر کارهای روتین و یکنواخت را. پارامتر شخصیتی در این مسئله، نیاز به رشد فردی در انسان‌هاست. کسانی که نیاز به رشد در آن‌ها زیاد است، هنگام مواجهه با شغل‌های چالش‌انگیز، انگیزه‌ی بیشتری پیدا می‌کنند. همه در پی شغل‌های چالش‌انگیز نیستند و برای بسیاری از انسان‌ها، کار، چیزی است که هیچ‌وقت آن‌ها را هیجان زده نکرده و به چالش نمی‌کشد. این انسان‌ها برای رشد خود در محیط کارشان به دنبال فرصت نمی‌گردند. کار از دید آن‌ها چیزی است که بتوانند قبض‌های آب و برقشان را پرداخت کنند. این افراد، چالش را جایی در خارج از محیط کار، در زمین گلف، در هنگام ماهی‌گیری، در یک مهمانی و... جستجو می‌کنند.

### اصل چهارم و سه: چهار اصل در طراحی شغل که کارایی کارکنان را افزایش می‌دهد.

پیشنهاد‌های زیر چالش‌هایی هستند که با توجه به آن‌ها می‌توان کارایی کارکنان را تا حد خوبی افزایش داد.

- ۱- فعالیت‌ها را با یکدیگر ترکیب کنید. مدیران باید کارهای خرده‌ریز و پراکنده را با هم ترکیب کرده و فعالیت بزرگتری را خلق کنند. بدین ترتیب کارکنان می‌توانند کارهای متنوع‌تری را انجام دهند. با این کار، حس مالکیت کارمند نسبت به کار خود، افزایش می‌یابد.
- ۲- اجازه دهید کارکنان با مشتریان خود ارتباط داشته باشند. این کار ضمن افزایش جذابیت و تنوع فعالیت‌ها موجب می‌شود که هر کس مستقیماً در مورد کارایی و عملکرد خود، بازخورد دریافت و به کار خود احساس مالکیت کند.
- ۳- شغل را به صورت عمودی توسعه دهید. توسعه‌ی عمودی شغل‌ها باعث می‌شود که کارکنان در زمینه‌هایی اختیار پیدا کنند که قبلاً در انحصار مدیرشان بوده است. این کار باعث افزایش اختیار کارکنان می‌گردد.
- ۴- مسیرهایی برای بازخورد ایجاد کنید. با دریافت بازخورد نه تنها کارکنان متوجه می‌شوند که کارایی آن‌ها در چه حد است بلکه می‌توانند روند تغییر مهارت‌های خود را درک کنند و متوجه شوند که کارایی آن‌ها روبه رشد بوده یا خیر.

### اصل چهارم و چهارم: ارزیابی سالانه‌ی عملکرد: وقتی خوب است که کسی تعجب نکند!

مدیران کمی هستند که اعلام نتایج ارزیابی عملکرد را دوست داشته باشند. سه دلیل وجود دارد:

- ۱- مدیران معمولاً در مطرح کردن نقاط ضعف کارکنان با آن‌ها راحت نیستند و از ارائه‌ی بازخورد منفی به کارکنان می‌ترسند.
- ۲- بسیاری از کارکنان وقتی نقاط ضعف آن‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد، از خود رفتار دفاعی نشان می‌دهند و به جای پذیرفتن بازخوردها، دیگران را متهم می‌کنند.
- ۳- کارکنان در واقع معمولاً توانایی‌ها و عملکرد خود را بیشتر از آن‌چه در واقع است ارزیابی می‌کنند.



## اصل چهل و پنج: من را متهم نکنید.

انسان‌ها در این که تقصیر را به گردن دیگران بیندازند، استاد و ماهر هستند و هر کار مثبتی را به راحتی به خود نسبت می‌دهند. برداشتی که ما از انسان‌ها می‌کنیم با برداشتی که از موجودات بی‌جان می‌کنیم، متفاوت است. زمانی که بحث به انسان‌ها می‌رسد، ما صرفاً به توضیح دلایل رفتار آن‌ها نمی‌پردازیم بلکه در مورد رفتار آن‌ها قضاوت می‌کنیم و این در مورد موجودات بی‌جان مصداق ندارد. در حقیقت و با مشاهده‌ی انسان‌ها می‌کوشیم به نوعی برای خود شرح دهیم که ما چگونه با تفسیر خود به رفتار دیگران معنا می‌بخشیم. وقتی رفتار کسی را مشاهده می‌کنیم، می‌کوشیم مشخص کنیم که علت رفتار او درونی بوده است یا بیرونی. این تشخیص تابع سه عامل است: متمایز بودن، رفتار جمعی مشترک و سازگاری رفتاری.

اول در مورد منشأ درونی و بیرونی رفتارها صحبت می‌کنیم. رفتارهایی با منشأ درونی یعنی رفتارهایی که اعتقاد داریم تحت کنترل فرد بوده‌اند. رفتارهای با منشأ بیرونی رفتارهایی هستند که فکر می‌کنیم فرد در آن‌ها نقش مهمی نداشته و عوامل بیرونی موجب آن رفتار شده‌اند. مثلاً کارمندی که به محل کار دیر رسیده است، احتمالاً راجع به او این تصور را داریم که شب گذشته مهمانی بوده است. اگر تصور کنیم که او احتمالاً تصادف شدیدی کرده است، رفتار او را به عامل بیرونی استناد می‌دهیم. متمایز بودن به این معناست که اگر رفتار انجام شده با توجه به شخصیت او چیزی غیرمعمول بوده است، مشاهده‌کننده احتمالاً این رفتار غیرمعمول را به عوامل خارجی و غیر قابل کنترل توسط فرد مربوط می‌داند اما اگر این رفتار قبلاً هم تکرار شده باشد، مشاهده‌کننده احتمالاً این رفتار غیرمعمول را به ویژگی‌های درونی فرد استناد می‌دهد.

رفتار جمعی مشترک یعنی این که اگر همه کارمندان از یک مسیر به محل کار می‌آیند و هم‌زمان تأخیر دارند، احتمالاً یک دلیل بیرونی موجب تأخیر شده است و برعکس اگر همه‌ی این کارمندان زود بیایند و تنها یکی از آن‌ها تأخیر داشته باشد، احتمالاً تأخیر او علت شخصی دارد.

در سازگاری رفتاری باید ببینیم آیا فرد موردنظر همیشه همین رفتار را از خود بروز می‌دهد؟ اگر فردی هر روز ده دقیقه تأخیر دارد، با فردی که استثناءً ده دقیقه تأخیر داشته است، به یک شکل تفسیر نمی‌شود.

خطاها و پیش‌فرض‌های اشتباه انسان‌ها در تشخیص منشأ رفتارهاست. انسان‌ها معمولاً موفقیت‌های خود را به عوامل درونی نظیر توانایی‌ها و کوشش خود و شکست‌هایشان را به عوامل بیرونی مربوط می‌دانند و این باعث می‌شود که کارمندان در ارزیابی عملکرد خود معمولاً موفق نباشند.

## اصل چهل و شش: بحث نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه: هر چه بیشتر بهتر!

ارزیابی کارکنان فقط نباید از طرف مدیران انجام شود. افراد دیگر، مشتریان، بالادست‌ها، زیردستان و همکاران همه باید در این ارزیابی شرکت کنند و به این شکل این ارزیابی یک ارزیابی دقیقی خواهد بود. به این ارزیابی، ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌گویند. این ارزیابی نشان می‌دهد که عملکرد انسان‌ها در تعامل با افراد در سمت‌های مختلف و در موقعیت‌های مختلف متفاوت است. در این ارزیابی، کارکنان توسط ۸ تا ۱۲ نفر سنجیده می‌شوند. این ۱۲ نفر باید کسانی باشند که از نزدیک با فرد موردنظر همکاری می‌کنند. این ارزیابی در کارکنان به صورت تیمی بهتر جواب می‌دهد. هر چه کارمند دور از مدیر باشد، ارزیابی مدیر کمتر قابل اعتماد است.

نکته‌ی مهم که در این ارزیابی باید به آن توجه داشت این است که امکان دارد این ارزیابی به عنوان وسیله‌ای برای تسویه حساب مورد استفاده قرار گیرد. چون این ارزیابی بدون نام ارزیاب انجام می‌شود، افراد از آن به عنوان تیشه‌ای برای قطع ریشه‌ی دشمنان و مخالفان استفاده می‌کنند. اما اگر تعداد افرادی که ارزیابی را انجام می‌دهند، از حداقل مشخصی بیشتر باشد، میزان این خطا کاهش می‌یابد.

## اصل چهل و هفت: اکثر آدم‌ها، در مقابل تحوّل که جیب‌شان را متحوّل نکند، مقاومت می‌کنند!

یکی از موارد مربوط به حوزه‌ی رفتار سازمانی این است که انسان‌ها در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. وجود این رفتار باعث افزایش ثبات رفتار انسان‌ها می‌شود. اگر مقاومت در برابر تغییر نبود، سازمان‌ها شکل یک محیط تصادفی را به خود می‌گرفتند. مقاومت در برابر تغییر، مانع پیشرفت و تطبیق با شرایط جدید می‌شود.

مقاومت در برابر تغییر ممکن است آشکار، ضمنی، فوری و با تأخیر باشد. اگر مقاومت فوری و آشکار باشد، مدیران راحت‌تر می‌توانند با آن مواجه شوند. مثلاً وقتی تغییری روی می‌دهد و ناگهان صدای شکایت کارکنان از همه جا بلند می‌شود: کارکنان، کار عادی خود را با روندی کندتر انجام می‌دهند و تهدید به اعتصاب و... می‌کنند. چالش اصلی، مواجهه با مقاومت‌هایی است که به صورت پنهانی و یا با تأخیر است. در این صورت وفاداری کارکنان نسبت به سازمان کاهش می‌یابد. انگیزه‌ی کار، کم می‌شود. اشتباهات، افزایش می‌یابد و مدیران نمی‌توانند عکس‌العمل‌های ایجاد شده را تحلیل کنند.

مقاومت در برابر تغییر ممکن است منشأ فردی یا سازمانی داشته باشد. به چند مورد عوامل فردی که می‌توانند در برابر تغییر مقاومت ایجاد کنند، می‌پردازیم:

- عادت
- امنیت
- عوامل اقتصادی
- ترس از ناشناخته‌ها

زندگی ما بر پایه‌ی عادت‌ها استوار است. وقتی با تغییر و تحوّل مواجه می‌شویم، رفتارهای مبتنی بر عادت ما به شکل دیگری بروز می‌کند و خود منشأ مقاومت در برابر تغییر می‌شوند.

انسان‌هایی که از نظر شخصیتی، نیاز بالایی به امنیت دارند، به دلیل این که تحوّل، معمولاً امنیت آن‌ها را در معرض خطر می‌اندازد، با تغییر مخالفند. آن‌ها شاید فکر می‌کنند درآمدهای آن‌ها کاهش می‌یابد. اگر تغییر و تحوّل باعث شود انسان‌ها بترسند که نمی‌توانند فعالیت‌های خود را در سطح کیفی همیشگی انجام دهند، ممکن است در آن‌ها ترس‌های اقتصادی ایجاد کند. در درون سازمان‌ها مکانیزم‌هایی تعبیه شده است تا ثبات ایجاد کرده و ثبات ایجاد شده را حفظ کند. از ورود کارمندان با تفکر متفاوت به درون سازمان‌ها جلوگیری می‌کند.

پس آغاز تغییر و تحوّل یکی از مهمترین کارهای هر مدیر است و دوم این که منتظر باشید که مقاومت در برابر تغییر به شکل‌های مختلفی بروز می‌کند. پس سعی کنیم با:

- ✓ پاداش دادن به کسانی که تحوّل را می‌پذیرند،
- ✓ تشریح دلایل نیاز به تغییر
- ✓ و مشارکت دادن کسانی که تحوّل به هر حال بر روی آن‌ها تأثیر می‌گذارد،

مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهیم.

## اصل چهل و هشت: به نسل قدیم نمی‌توان راه حل جدید آموخت!

خیلی‌ها فکر می‌کنند که اگر می‌خواهیم نیرویی استخدام کنیم، بهتر است نیروی جوان را استخدام کنیم. زیرا انسان‌های بالای ۵۰ سال، غیرقابل‌انعطاف و مقاوم در برابر تغییر هستند و سخت آموزش می‌بینند. اما این برداشت‌ها صحیح نیست. آن‌ها هم مثل جوانان به یادگیری علاقه‌مند هستند. ممکن است به سرعت همکاران جوان خود آموزش ببینند اما بعد از آموزش، می‌توانند در سطح همکاران خود کارایی داشته باشند.

انسان‌ها از نظر آموزش‌پذیری متفاوت هستند. اما سن انسان‌ها تأثیری بر روی میزان آموزش‌پذیری آن‌ها ندارد. اما این تنها دلیل کافی برای استخدام افراد مسن نیست. باید خروجی کار آن‌ها هم با همکاران جوان قابل مقایسه باشد. باید پارامترهایی مثل تعهد کاری، نرخ غیبت، کارایی و رضایت شغلی نیز لحاظ شود. مطالعات می‌گوید کارمندان مسن تر از تعهد شغلی بیشتری برخوردارند و کمتر شغل خود را ترک می‌کنند. کمتر غیبت می‌کنند. صرفاً در شغل‌هایی که نیازمند فعالیت فیزیکی بسیار بالایی هستند، بالا رفتن سن می‌تواند موجب کاهش کارایی شود. بنابراین مدیران می‌توانند ظرفیت خالی‌شان را با نیروهای مسن‌تر پر کنند.

### اصل چهل و نه: با مشارکت دادن دیگران، مقاومت آن‌ها را در برابر تغییر کاهش دهید.

افزایش مشارکت کارکنان تأثیر متوسطی بر روی کارایی کارکنان، انگیزش آن‌ها و میزان رضایت شغلی‌شان دارد و این افزایش مشارکت، نیروی مهمی است که می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش دهد و برای کارمندان هم دشوار است که با تغییرات و تصمیم‌هایی مخالفت کنند که خود در آن مشارکت دارند. اما به هنگام تصمیم به مشارکت دادن کارکنان از برقرار بودن شرایط زیر مطمئن باشید:

- باید زمان کافی برای مشارکت در اختیار شما قرار داشته باشد. وقتی تصمیمی باید سریع گرفته شود، زمان کمی داریم. در این موقع نمی‌توان تصمیم‌گیری‌ها را مشارکتی انجام داد.
- کارمندان باید در تصمیم‌گیری‌هایی مشارکت داشته باشند که با منافع آن‌ها در ارتباط باشد.
- کارکنان باید از توانایی مشارکت برخوردار باشند. مثلاً هوش، دانش فنی و مهارت‌های ارتباطی داشته باشند.
- فرهنگ سازمان هم باید از مشارکت کارکنان حمایت کند.

وقتی شرایط فوق وجود داشته باشد، مشارکت کارکنان می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و موجب شود آن‌ها تعهد بیشتری به نتایج تصمیم‌گیری شده داشته باشند.

### اصل پنجاه: نخستین تأثیرات شما بر طرف مقابل، خیلی مهم است.

نخستین برداشت‌هایی که ما نسبت به هر شخص یا پدیده‌ای داریم، بر روی برداشت‌های بعدی ما نیز تأثیر می‌گذارد. مثلاً نحوه‌ی لباس پوشیدن و محکم دست دادن او و لحن صدا، همه‌ی اینها ممکن است ویژگی‌هایی باشد که ما طرف مقابل را در یکی از گروه‌های از پیش آماده‌ای که در ذهن داریم، جا دهیم. اما باید حواسمان باشد که این برداشت‌ها از دقت کافی برخوردار نیستند. زمانی که بعداً در طول ارتباط با دیگران اطلاعاتی دریافت می‌کنیم که با اطلاعات اولیه‌ی ما در تضاد هستند، می‌کوشیم آغاز را کم‌اهمیت در نظر بگیریم یا به شکل دیگری تفسیر کنیم یا از آن‌ها صرف نظر کنیم. پس همیشه یادمان باشد به هنگام مصاحبه، حرف زدن، لباس پوشیدن و نوع نگاه مصاحبه‌شونده می‌تواند بر روی ارزیابی‌های مصاحبه‌کننده تأثیرات بسیاری داشته باشد. حتی این تأثیرگذاری اولیه می‌تواند بر شکل‌دهی به جلسه نیز مؤثر باشد و برداشت‌های اولیه نه تنها در قضاوت نخستین اثرگذار هستند، بلکه سهم مهم در قضاوت‌های نهایی دارند. آیا مدیران می‌توانند این قضاوت‌های اولیه را کاهش دهند؟ اول سعی کنید با تمایل درونی خود به قضاوت‌های سریع در مورد دیگران مخالفت کنید. وقتی برای نخستین بار کسی را می‌بینید، بکوشید نسبت به او، بی‌طرف باشید. دومین توصیه این است که ذهن خود را برای دریافت اطلاعات جدید باز بگذارید. نخستین برداشت‌های خود را به عنوان یک فرضیه‌ی اولیه در نظر گرفته و در طول مدت ارتباط بکوشید آن را اصلاح و تعدیل کنید.

## اصل پنجاه و یک: انسان‌ها کاملاً منطقی نیستند؛ احساسات آن‌ها را فراموش نکنید.

ما همانگونه که فکر می‌کنیم، احساس هم می‌کنیم. چرا؟ دو دلیل را می‌توانیم مطرح کنیم: نخستین دلیل افسانه‌ی عقلانیت است و از اواخر قرن نوزدهم و مطرح شدن مدیریت علمی، سازمان‌ها این هدف را داشتند که احساسات را کنترل کنند، با وجود این که می‌دانستند احساسات جزء جدایی‌ناپذیر زندگی را تشکیل می‌دهند، کوشیدند تا سازمان‌هایی "بدون احساس" را تشکیل دهند. دلیل دوم این بود که دانشمندان مدیریت فرض می‌کردند که احساسات از هر نوعی که باشد، نقش مخرب و مزاحم دارد. آن‌ها فکر می‌کردند که احساسات از هر نوعی باشد، به عنوان یک عامل سازنده نیست. هر روز انسان‌ها احساسات خود را نیز با خود به محیط کار می‌برند و هر نوع صحبتی از رفتار سازمانی بدون در نظر گرفتن نقش احساسات در محیط کار، جامع و دقیق نخواهد بود. برای درک احساسات یک نفر می‌توانیم در این مورد از او سؤال کنیم. اما این کار، دو ایراد دارد. اول این که برای حفظ اسرار شخصی خود احساسات‌مان را آشکار نمی‌کنیم. دوم این که اگر هم بخواهیم بیان کنیم، در قالب کلمات نمی‌گنجد. مورد دیگر در مورد هوش هیجانی Emotional Intelligence باید بگوییم کسانی که دارای هوش هیجانی بالاتری هستند، از ارتباط با دیگران موفق‌ترند. در استخدام به خصوص در شغل‌هایی که نیازمند تعاملات اجتماعی زیادی هستند، باید از این نوع افراد استفاده کنیم. برای این که کارمند ما بانگیزه باشد، باید شرایطی فراهم آوریم که وی به صورت احساسی در شغل خود فرو رود، همان‌طور که به صورت فیزیکی و منطقی در موقعیت شغلی خود قرار می‌گیرد.

## اصل پنجاه و دو: تغییر کارکنان می‌تواند چیز خوبی باشد.

در نگرش سنتی، تغییرات داوطلبانه‌ی نیروی انسانی، باعث هزینه‌های آشکار و پنهان زیادی به سازمان می‌شود. اگرچه این امر منطقی به نظر می‌رسد، اما تغییر محدود نیروی انسانی در برخی سازمان‌های خاص می‌تواند اثربخش باشد. چرا این تغییرات می‌تواند اثر مثبت داشته باشد؟ اولین دلیل این است که با تغییرات می‌توانیم کسانی را که کارایی کمتری دارند از سازمان یا تیم حذف کنیم. با حذف این کارکنان، کارایی کل سازمان افزایش یافته و بهبود می‌یابد. دلیل دوم این است که تغییر نیروی انسانی و ترک سازمان توسط آن‌ها، فرصت‌هایی را برای ارتقاء کارکنان ایجاد می‌کند. سومین دلیل این است که تغییرات نیروی انسانی می‌تواند به افزایش تعارض وظیفه‌ای منجر شود که این خود تطبیق‌پذیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری کارکنان را افزایش می‌دهد. تغییرات نیروی انسانی، باعث کاهش هزینه‌ی نیروی انسانی در یک سازمان می‌شود. حقوق کارکنان به صورت سالیانه افزایش می‌یابد اما سهم و نقش آن‌ها در سازمان تغییر نمی‌کند. آیا سازمانی وجود دارد که استراتژی تغییر نیروی انسانی را به صورت مشخص دنبال کند؟ شرکت جنرال الکتریک به صورت سالانه، مدیران و کارکنان حرفه‌ای خود را در هر دپارتمان ارزیابی می‌کند و ۱۰٪ کارکنان ضعیف‌تر را اخراج می‌کند. این باعث می‌شود کسانی که احساس می‌کنند از نظر توانایی به سختی حداقل‌های قابل قبول را تأمین می‌کنند، داوطلبانه شغل خود را ترک کنند.

امروزه می‌توان گفت که هیچ کمبودی از لحاظ مشاوران، متخصصان توسعه‌ی مهارت‌های مدیران، نویسندگان و ژورنالیست‌های حرفه‌ای وجود ندارد. همه‌ی آن‌ها به سرعت پاسخ پیچیده‌ترین مشکلات مدیریتی را برای شما مطرح می‌کنند. از سال ۱۹۶۰ کتاب‌های زیادی و لیست داروهای شفا بخش مدیریت وجود داشته است و در قرن جدید هم دانشمندان مدیریت در مورد تعادل بین کار و زندگی، سرمایه‌های اجتماعی، رهبری در فضای الکترونیک امروزی، مدیریت دانش، روح بخشیدن به محیط‌های شغلی و... مسائلی را مطرح کرده‌اند.

مدیران نیز مانند ما در معرض مُدها قرار می‌گیرند. همیشه کسانی هستند که به ما تکنیک‌های مدیریت را بفروشند. اما این تکنیک‌ها به جای این که به صورت اقتضایی و مشروط و به صورت تابعی از شرایط محیط تبیین شوند، به عنوان راه‌حل‌هایی همیشگی، مقطعی و لحظه‌ای مطرح می‌شوند. این توصیه‌ها و راه‌حل‌های مقطعی مانند رژیم‌های غذایی در یک چیز مشترکند: این راه‌حل‌ها به عنوان راه‌حل‌های عمومی برای هر نوع مشکلی معرفی می‌شوند. بنابراین همان‌طور که یک نجار نمی‌تواند تمام کارهایش را با یک چکش انجام دهد، نباید انتظار داشته باشید که یک مدیر بتواند فقط با یک نوع روش مشکلات را برآورده کند. بنابراین هیچ ایده‌ی جدیدی هم به تنهایی نمی‌تواند یک مدیر متوسط را به یک مدیر عالی تبدیل کند.