

بزرگترین اصل مدیریت

در دنیا

بسمه تعالی

مبانی

موضوع فیل و شش نابینا

این موضوع تحت عنوان " اختلاف کردن در چگونگی شکل پیل در شب تار " در جلد سوم کتاب مثنوی مولانا جلال‌الدین محمد بلخی رومی به شرح ذیل آمده است :

پیل اندر خانه تاریک بود	عرضه را آورده بودندش هنود
دیدنش با چشم چون ممکن نبود	اندر آن تاریکیش کف می‌بسود
آن یکی را کف به خرطوم اوفتاد	گفت همچون ناو دانستش نهاد
آن یکی را دست بر گوشش اوفتاد	آن بر او چون باد بیزن شد پدید
آن یکی را کف چه بر پایش بسود	گفت شکل پیل دیدم چون عمود
در کف هر کس اگر شمعی بدی	اختلاف از گفتنشان بیرون شدی

اولین راهنمایی

وقتی که نمی‌توانید مسئله‌ای را بفهمید به ریشه‌های آن برگردید و پاسخ آن را خواهید یافت . بزرگترین حقایق آن قدر اهمیت دارند که همیشه تازه می‌مانند .

الهام

وقتی که خودتان را در یک مسئله غرق کرده و به کلی گیج شده‌اید ، فراموشش کنید و توجه‌تان را به چیز دیگر معطوف سازید . بعدا روزی که هیچ انتظارش را ندارید ، پاسخش به ذهنتان خواهد رسید .

حکایت مرد ، مار و قورباغه

مردی که در یکی از روزهای تعطیل ماهی می‌گرفت به کنار قایقش نگاه کرد و ماری را دید که قورباغهای در دهان دارد. برای قورباغه ناراحت شد. دستش را دراز کرد و قورباغه را از دهان مار نجات داد و آزادش ساخت. اما حالا برای گرسنگی مار ناراحت بود. چون غذا نداشت، قمقمه را برداشت و چند قطره مشروب در دهان مار ریخت. مار با خوشحالی شنا کرد و دور شد. قورباغه شاد و مرد نیز از کار نیکش مسرور بود. او در این اندیشه بود که تمام کارهایش درست بوده تا اینکه بعد از چند دقیقه صدای برخورد چیزی را با قایقش شنید، با ناباوری و حیرت دید که این دفعه مار با دو تا قورباغه آمده بود.

رفتاری که به آن پاداش داده شود تکرار می‌شود. آنچه را که امیدوار باشید، طلب کنید، آرزو کنید یا خواهش کنید به دست نمی‌آورد. هر چه را پاداش دهید دریافت می‌کنید.

به کارهایی که پاداش داده شود انجام می‌شوند.

بزرگترین مانع توفیق سازمان‌های امروزی، عبارت است از عدم سازگاری فاحش بین رفتاری که به آن نیاز داریم و رفتاری که به آن پاداش می‌دهیم. به عنوان مثال:

- ما نیاز داریم که مدیران رده‌های بالای سازمانی تصمیمات بلند مدت مناسب اتخاذ کنند، لکن بر اساس سود کوتاه مدت مبالغ هنگفتی به آنها پاداش می‌دهیم.
- ما نیاز داریم که مدیران رده‌های میانی در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند و از کاغذبازی بکاهند، لکن با افزایش بودجه، ازدیاد کارکنان جدید و گسترش دیوان‌سالاری، به آنها پاداش می‌دهیم.
- ما به کارمندانی نیاز داریم که از کاغذبازی بی‌مورد پرهیزند. لکن امنیت شغلی آنان مستقیماً و متناسباً با حجم نامه‌هایی که به این سو و آن سو می‌فرستند مربوط است. نتیجه این کار کاغذبازی بیشتر است.

▪ ما در کارخانه به کارگران مولد نیاز داریم ، لکن در قبال تولید به آنها پرداخت نمی کنیم . بلکه دستمزد ساعتی می پردازیم . این کارگران امنیت شغلی ندارند .

” یوگی برا “ فیلسوف بزرگ گفته است :

” فقط با تماشا کردن می توان به فیلی پینها پی برد . “

به اطراف محیط کار بنگرید ، به عنوان مثال ، آیا سازمان شما :

▪ به نتایج بهتری نیاز دارد لکن به آنهایی پاداش می دهد که خیلی مشغول به نظر می رسند و ساعات ممتد کار می کنند ؟

▪ کار کیفی می خواهد لکن تاریخ پایان کار را نامعقول تعیین می کند ؟

▪ برای مسائل راه حل های اساسی می خواهد ، لکن به راه حل مقطعی پاداش می دهد ؟

▪ درباره وفاداری به سازمان صحبت می کند ، ولی امنیت شغلی نمی دهد و به آنان که

اخیراً استخدام شده اند و یا تهدید به ترک خدمت می کنند حقوق های بالا می پردازد ؟

▪ به ساده کردن کار نیاز دارد لکن به آنهایی پاداش می دهد که کار را پیچیده می کنند و حشو و زواید به وجود می آورند ؟

▪ به محیط کار هماهنگ نیاز دارد ، لکن به جنجال آفرینان و کسانی که بیشتر شکایت می کنند ، پاداش می دهد ؟

▪ به کارکنان مبتکر نیاز دارد ، اما آنهایی را که می خواهند تفاوت به وجود آورند تنبیه می کند ؟

▪ درباره صرفه جویی صحبت می کند ، لکن به آنهایی که منافع را هدر می دهند ، بودجه بیشتری تخصیص می دهد ؟

▪ کار تیمی می خواهد ، اما به یکی از اعضاء تیم به زیان عضو دیگر پاداش می دهد ؟

▪ به نوآوری نیاز دارد ، لکن ریسک‌های ناموفق را جریمه می‌کند و به کار روزمره و تکراری پاداش می‌دهد ؟

کوتاهی در اعطای پاداش به رفتار درست ، احتمالاً منتج به نتیجه غلط می‌شود . این پیام ساده بزرگترین اصل مدیریت است .

سئوال سحر آمیز

هر چه پیرتر می‌شویم ، به گفتار انسان‌ها کمتر توجه می‌کنیم و فقط به کردارشان نظر می‌کنیم . اندرو کارنگی

به چه چیز پاداش داده می‌شود ؟

چند سال پیش دریافتم که تفاوت بین سخت‌کوشی و له شدن زیر فشار کار و جدی نگرفتن کار ، ۲۰۰۰ دلار در سال (پیش از کسر مالیات) است . بنابراین حالا به جای اینکه هدف من حداکثر ممکن باشد ، برای حداقل قابل قبول کار می‌کنم .

عارضه در کارخانه

یک کارگر کارخانه ژاپنی در یک شرکت بزرگ ، شغل مادام‌العمر تضمین شده دارد و در حدود ۴۰ درصد درآمد سالانه‌اش بر اساس بهره‌وری و سودآوری شرکت تعیین می‌شود . اگر شرکت خوب کار کند ، کارکنان را در موفقیتش سهیم می‌داند . چنانچه شرکت ضعیف کار کند ، درآمد کارگر کاهش می‌یابد ، لکن اخراج نمی‌شود .

از طرف دیگر ، بیشتر کارخانه‌های آمریکایی با نظام پاداش دیگری کار می‌کنند . اولاً : یا امنیت شغلی وجود ندارد و یا ناچیز است و در مواقع بحرانی معمولاً کارگران کارخانه ،

جزء اولین افرادی هستند که اخراج می‌شوند. ثانياً، به بیشتر کارگران بر مبنای آنچه تولید می‌شود و به فروش می‌رسد پرداخت نمی‌شود، بلکه پرداخت به طور ساعتی است.

چرخ نخریسی کارمندان (دیوان‌سالاری)

این دیوان‌سالاری است که امروزه پرستاران را مجبور می‌کند که به جای رسیدگی به بیماران نیمی از وقتشان را صرف پر کردن فرم‌ها کنند.

این دیوان‌سالاری است که معلمین را به جای اینکه برای تدریس مهیا شوند، به ورقه‌های امتحان نمره دهند و شاگردان را راهنمایی کنند ملزم می‌کند که ساعات زیادی را به نوشتن گزارش بگذرانند یا در جلسات حضور یابند.

این دیوان‌سالاری است که مدیران را از وظیفه رهبری باز می‌دارد و آنها را به جای اینکه در فکر بهسازی کارکنان باشند به مکاتبات زاید می‌کشاند.

ما مقدار زیادی کاغذبازی غیر لازم داریم زیرا به آنهایی که آن را به وجود می‌آورند، پاداش می‌دهیم.

آنان که ساعات متوالی کار می‌کنند، گزارش‌های طولانی می‌نویسند و در اکثر کمیته‌ها خدمت می‌کنند، بیشتر در معرض دید هستند و احتمال دارد که به آنها بیشتر پاداش داده شود تا کسانی که سؤال می‌کنند: «اگر لازم نیست چرا باید آن را انجام داد؟»

معمای مدیران

«اکیو موریتا» رئیس شرکت سونی، معمای مدیران را به بهترین وجه چنین خلاصه کرده است: «مدیران آمریکایی به سود کوتاه مدت، زیاد توجه دارند و به کارکنانشان کمترین علاقه را نشان می‌دهند».

در سال‌های اخیر متوسط عمر کارخانه‌ها و تجهیزات آمریکایی دو برابر عمر کارخانه‌ها و تجهیزات ژاپنی بوده است. بعضی از کارخانجات فولاد ما، هنوز از تکنولوژی اوائل قرن بیستم استفاده می‌کنند. در حالی که ژاپن هر ده سال یکبار تکنولوژی را عوض می‌کند. در یک لحظه وانمود کنید که شما مدیر رده بالای یک شرکت هستید، نیازهای شرکت را در این می‌بینید که کارخانه و تجهیزات را "به روز" نگاه دارید. کارکنان را آموزش دهید و روی تحقیقات پایه سرمایه‌گذاری کنید. لکن اگر پول را برای سود کوتاه مدت صرف کنید پاداش بیشتری در انتظار شما است. مطمئناً می‌توانید در بلند مدت بیشتر سرمایه‌گذاری کنید. اما احتمالاً روی شما اثر نخواهد داشت، زیرا یا ترفیع خواهید یافت یا بازنشسته می‌شوید و یا بعداً برای شرکت دیگری کار می‌کنید و عدم موفقیت در نشان دادن سود خوب، می‌تواند به بیکار شدن و پایان یافتن "کاریر" موفقیت آمیز شما منتج شود.

هزینه‌های درمانی

ما به مراقبت‌های درمانی با هزینه معقول نیاز داریم، لکن ما به حداکثر مراقبت بهداشتی با بالاترین هزینه پاداش می‌دهیم.

جرائم

همان‌طور که "چارلز ولتنر" عضو دادگاه عالی "جرجیا" می‌گوید:

« در حال حاضر فرزنی که با کار این سیستم آشناست و در صدر ارتکاب جرم است، احتمالاً پنین می‌اندیشد:

- (۱) اگر مرتکب جرم می‌شوم دستگیر نمی‌شوم.
- (۲) اگر دستگیر شوم مورد تعقیب قرار نمی‌گیرم.
- (۳) اگر تعقیب شوم مکوم نمی‌شوم.
- (۴) اگر مکوم شوم به زندان نمی‌روم.

(۵) اگر به زندان روم طولانی نفاذ بود .
در شرایطی که نه تا از ده مؤسسه جرید کوچک که بیست نفر یا کمتر در استفرا م دارند ، در
سال اول ورشکسته می شوند ، با توجه به سیستم پاداش در دادگاه های بنایی آمریکا ، برای
کاسبی که پای بند افلاق نیست ، دزدی بهترین راه حل ممکن است .

تعلیم و تربیت

مدارس دولتی آمریکا علیرغم افزایش فوق العاده هزینه های دولتی ، در حدود ۲۶ میلیون
آدم ، عملاً بی سواد و ۴۶ میلیون کم سواد تحویل داده اند .
دو عامل مهم این وضع عبارتند از : کمی حقوق معلمین و چگونگی اعطای پاداش به
آنها.

آیا شگفت آور است که اگر بهترین معلمین ما کلاس های درس را برای بدست آوردن
کارهای پر درآمدتر ترک می کنند ؟

فقر و بیکاری

یک کارگر که در سال ۱۲ هزار دلار می گیرد ، ممکن است دریابد که در نتیجه از
دست دادن شغل ، ۱۹ درصد افزایش درآمد به دست می آورد .

خلاصه نظام پاداش

این نظام پاداش ما است که ناهنجار است و نیاز به اصلاح دارد . مانند آن ماهیگیر ، ما
بعضی اوقات به چیزهای غلط و نادرست پاداش می دهیم . (مانند پاداش دادن به مار) .

استراتژی

به راه حل های اساسی به جای راه حل های مقطعی پاداش دهید .

” اورن آرنولد “ دعای آمریکایی امروزی را به درگاه خداوند ، این طور توصیف می‌نماید: « پروردگارا ، به من صبر بده و همین الان هم بده ». ما در یک فرهنگ ” آنی “ به سر می‌بریم که به خود می‌بالد که برای همه چیز راه حل مقطعی فوری دارد و تعجیبی ندارد که این فرهنگ در کار ما هم منعکس شده است .

راه حل اساسی مستلزم صرف وقت ، بینش ، صبر ، فداکاری و انضباط است ، لکن در بلند مدت سود زیادی دارد .

تفاوت اصلی بین راه حل اساسی و مسکن فوری ، تفاوت بین سرمایه‌گذاری در آینده و در گرو قرار دادن آن سرمایه است . سازمان شما به کدام یک از این‌ها پاداش می‌دهد ؟
ذیلاً ده مثال از هر یک ذکر شده است در هر ستون رفتاری را که با وضع سازمان شما تطبیق دارد انتخاب کنید :

راه حل اساسی	راه حل مقطعی (مسکن فوری)
متعهد بودن به برنامه بلندمدت و همایت از آن	دستیابی به هدف کوتاه مدت ، به هر قیمت
تعویض منظم وسایل و ابزار و سرمایه‌گذاری در راه‌های جدید و بهتر	استفاده از تجهیزات کهنه تا زمانی که از بین بروند زیرا این ارزان‌ترین راه ادامه کار است .
رفتار با کارکنان به طریقی که دوست برارید با شما رفتار شود . سرمایه‌گذاری در رشد و توسعه تیم متعهد و خوب آموزش دیده .	استفراغ و افراج کارکنان بر حسب نیاز
تعهد به توسعه محصولات و خدمات جدید و بهتر ، زیرا نوآوری بزرگترین دارایی هر مؤسسه است .	اجتناب از توسعه محصولات و خدمات جدید مگر اینکه سود بالا باشد و ریسک کم .
خدمت به مشتری که موجب تداوم کار مؤسسه می‌شود .	کوشش در اینکه با یک فروش بار خودش را ببندد .
نگاهداری قیمت‌ها در سطح مناسب و ثابت که موجب اعتماد و وفاداری مشتریان می‌شود .	بالا و پایین بردن قیمت برای دستیابی به هدف سودآوری .
فرید وامدهایی که شرکت مهارت اداره آنها را دارد.	وارد شدن در صنایع جدید زیرا کارشناسان گفته‌اند که امکان بازدهی با ریسک کم موجود است .
اعطای پاداش در اجرای برنامه‌های جاری برای یافتن راه‌های بازدهی بیشتر .	کاستن هزینه‌ها به حداقل ممکن .
تأکید بر کیفیت به عنوان رمز اساسی بالا بردن بهره‌وری	تعویل کالا به موقع و با هر هزینه‌ای
درک اینکه افرادی که کار را انجام می‌دهند بهتر آن را می‌دانند و از نیروی فکریشان باید استفاده شود .	به مدیران اجازه می‌دهد تا تصمیمات لازم را اتخاذ کنند زیرا این کار سریعتر انجام می‌شود .

برای تشویق راه‌حل‌های اساسی و جلوگیری از راه‌حل‌های مقطعی ، یک سازمان یا مدیر می‌تواند اقدامات ذیل را انجام دهد :

۱. افراد را در بلندمدت ارزیابی کنید - علاوه بر ارزیابی سالانه ، هر کارمند را با توجه به عملکردش طی یک دوره پنج ساله ارزیابی کنید و به بهترین‌ها پاداش دهید.

۲. پاداش‌های بلند مدت بدهید - به عنوان مثال ممکن است قسمتی از پاداش سالانه یک مدیر، اعتباری باشد که فقط در موقع بازنشستگی یا هنگام کناره‌گیری از شرکت بتواند نقد کند. به این طریق عملکرد کوتاه مدتش تأثیر بلند مدتی در حساب بانکی خودش خواهد داشت.

۳. یک یا دو عامل را تعیین کنید که موفقیت گروه در بلندمدت اهمیت به سزایی دارند و به افراد با توجه به درجه اشتراک مساعی‌شان در دو عامل مزبور، پاداش دهید - اگر بهبود کیفیت مهم است به آنان که بیشترین سهم را در بالا بردن کیفیت داشته‌اند پاداش دهید. چنانچه کار تیمی لازم است به آنهایی پاداش دهید که در جهت همبستگی و بهبود روحیه تلاش کرده‌اند. اگر به دنبال به دست آوردن سهم بزرگی از بازار هستید به افرادی که بازار را گسترش داده‌اند پاداش دهید. اطمینان حاصل کنید که همه افراد را قبلاً از تأثیر عوامل استراتژیک در پاداش مطلع کرده‌اید.

۴. به آنان که تصمیمات مناسبی را برای بلند مدت اتخاذ می‌کنند (به جای آنان که در کوتاه مدت خوب به نظر می‌رسند) پاداش دهید.

۵. تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری در تحقیقات پایه، محصولات جدید و تجهیزات و کارخانه‌های جدید را در بلند مدت (به جای در نظر گرفتن اینها در بودجه سه ماهه) ارزیابی کنید.

۶. مانند ژاپنی‌ها، قسمتی از حقوق کارکنان را به موفقیت شرکت وابسته کنید.

استراتژی ۲

به ریسک پذیری به جای اجتناب از ریسک پاداش دهید

شانس خود را بیازمایید! تمام زندگی شانسی است. فردی که کار را تا انتها به جلو می برد، کسی است که شجاعت دارد و مایل است که کار به پایان برسد. زورق بی فطر هرگز از ساحل دور نمی شود.

ویل کارنگی

در اینجا چند نکته به عنوان دستورالعمل به منظور ایجاد محیط سالمی برای قبول ریسک،

ذکر می شود:

به انسانها یاد بدهید که اشتباهات هوشمندانه قسمتی از هزینه پیشرفت هستند. اشتباه فقط یعنی این که شخص سرانجام از پرحرفی دست برداشته و عملاً کاری را شروع کرده است. هر وقت که در صدد جهش بزرگی به جلو برآید، انتظار داشته باشید که چند قدم به عقب برگردید. نکته مهم این است که از اشتباهات بیاموزیم و سعی در بهبود داشته باشیم.

از خودتان به عنوان نمونه ذکر کنید - درباره اشتباهات خودتان و نحوه اصلاح آنها و چگونگی آموختن و سود بردن از آنها به طور صریح و صادقانه صحبت کنید. درباره ریسک‌هایی که از آنها وحشت داشته‌اید لکن پذیرفته‌اید و موجب بهبود زندگیتان شده است صحبت کنید.

به خودتان و یا دیگران اجازه ندهید که در مورد ریسک‌های کوچک وقت تلف کنید. انسان‌هایی که به نتایج بزرگ رسیده‌اند به کارهای بزرگ دست زده‌اند.

هم از موفقیت‌ها و هم از شکست‌ها استقبال کنید. ظاهراً بزرگترین پاداش به کسانی اعطاء می‌شود که ریسک بزرگ بپذیرند.

هنگامی که کارها روبراه نیست ، به جای دیگران ریسک نکنید و آنها را از تنگنا نجات ندهید . چون در این صورت افراد را از فرصت آموختن و رشد کردن محروم کرده‌اید.

ریسک هوشمندانه (و نه دل به دریا زدن احمقانه) را تشویق کنید . هدف عمده ریسک‌پذیری این است که انسان‌ها و سازمان‌های بهتری داشته باشیم نه آدم‌های خودسر و بی‌پروا .

ریسک هوشمندانه مستلزم رعایت چند نکته اساسی است :

- هدف داشتن ، ریسک کردن ، بدون داشتن هدف حماقت است .
- بدترین نتیجه ممکن را در نظر بگیرید و مطمئن باشید که می‌توانید از عهده‌اش برآیید.
- مسائل و شکست‌های بالقوه را در برابر موفقیت‌های بالقوه ارزیابی کنید . ریسک هوشمندانه ارزش انجامش را دارد . یک برنامه جایگزینی داشته باشید که اگر کار خراب شد بتوانید خود را از تنگنا نجات دهید .
- هم‌چنین وقتی که تصمیم گرفتید دست به ریسک بزنید ، تمام توان خود را به کار گیرید، آن را موفقیت بدانید و به پشت سرتان نگاه نکنید . شکست واقعی در ریسک نکردن است .
- شکست‌های خود را محدود کنید . اگر کار ، خوب پیشرفت نکرد قبل از زیان زیاد آن را متوقف کنید . هم‌چنان که یکی از حکیمان می‌گوید : ” اگر در یک مسابقه طناب‌کشی که طرف مقابل یک ببر است ، دارید می‌بازید قبل از اینکه ببر به بازوی شما برسد ، طناب را رها کنید . شما همیشه می‌توانید طناب دیگری به دست آورید .
- آرام و قوی دل باشید و از ریسک‌هایتان بیاموزید . اگر خودمان را این قدر جدی بگیریم، اجتناب از ریسک مسئله بزرگی نیست . یک ” کاریر ” شغلی موفقیت‌آمیز ، هم خوشرویی می‌خواهد و هم جسارت .

به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه پاداش دهید

هر سازمان باید به نموی فضای مساعد برای آدم‌های فلاق، مبتکر و قاطع و مصمم به وجود آورد که { این‌ها } دشمنان قسم‌فورده کار، یکنواخت و وضع موجودند و همواره آماده‌اند تا با نوآوری و ارائه راه‌های بهتر انجام کارها، وضع موجود را بر هم بزنند.

دریا سالار هی من جی ری کوور

آنچه کم وجود دارد انسان‌هایی مبتکر است یعنی آدم‌های قاطع و مصری که قویاً اعتقاد دارند که باید ایده در عمل مورد استفاده قرار گیرد.

امروزه شرکت "تری ام" یکی از شرکت‌های نوآور آمریکایی است زیرا از گذشته آموخته است و بر اساس فرمان یازدهم "تو یک ایده سازنده را از بین نخواهی برد"، کارش را ادامه می‌دهد.

با پاداش دادن به نوآوری می‌توانید نوآوری به دست آورید.

برای به وجود آوردن محیط مساعد برای نوآوری، نکات ذیل را در نظر داشته باشید:

شکست را تحمل کنید. نوآوری، هم برد دارد و هم باخت.

"توماس ادیسون" پیش از آنکه که به لامپ برق دست یابد، بیش از شش هزار آزمایش داشت. لکن همان یک موفقیت، هزینه تمام شکست‌های قبلی را بیش از یک میلیارد برابر جبران کرد.

محیط کاری آرام و غیر رسمی به وجود آورید. که روی قوانین و مقررات تأکید نداشته باشد و زمینه‌ای را هم برای تنهایی { به منظور فکر کردن } و هم برای ارتباطات غیر رسمی فراهم سازد.

به نوآوری‌های موفقیت‌آمیز حق امتیاز بدهید. برای اینکه افراد را به ابتکار دلگرم کنید قسمتی از سود را به آنها بدهید. به عنوان مثال، تولیدکنندگان بازی‌های ویدئویی به طراحان خودشان حق امتیازی بین ۱۰ تا ۱۵ درصد سود آن بازی طراحی شده را می‌پردازند.

رقابت را تشویق کنید. تحقیقات آزمایشگاهی و تجارب عملی مربوط به امور بازرگانی به یک نتیجه رسیده‌اند: رقابت، خلاقیت را زیاد می‌کند.

« پیترو دراگر می‌گوید: "من متوجه شده‌ام که هر وقت کاری انجام شده است، به وسیله آدمی که در کارش هدف و تعصب و احساس رسالت داشته تحقق یافته است." »

آدم‌هایی که تعصب کاری دارند معمولاً با چارچوب سازمانی جور در نمی‌آیند. اینها ممکن است آدم‌هایی باشند خودخواه، بی‌پروا، بی‌تحمل، تک‌رو و نظم‌ناپذیر، آدم‌هایی که کار کردن با آنها فوق‌العاده مشکل است. مدیران هوشمند این‌گونه آدم‌ها را از کار برکنار نمی‌کنند، بلکه خودخواهی آنها را ارضاء می‌کنند، به موفقیت‌هایشان ارج می‌گذارند و پاداش می‌دهند و در مواقع سختی و شکست از آنها حمایت می‌کنند.

از هر فردی بخواهید که اقلأً یک هدف ابتکاری تعیین کند و تاریخ دستیابی به آن را اعلام کند. "از همه افراد بخواهید که به این سؤال پاسخ دهند: "دلان می‌خواهد چه کاری بکنید که در حال حاضر نمی‌کنید و موجب می‌شود که شما و سازمان هر دو منتفع شوید؟"

مبانی تفکر خلاق را به هر فردی بیاموزید. خلق اندیشه‌ها مانند هر مهارت انسانی دیگر، با تمرین و کاربرد چند فن ساده بهبود و افزایش می‌یابد.

اینها عبارتند از:

- وضعیت فعلی را مورد سؤال قرار دهید و مفروضات پذیرفته شده را انکار کنید. افراد خلاق هرگز راضی نمی‌شوند و همیشه به دنبال راه‌های بهتر هستند.
- به اندیشه‌هایی که ناگهان به ذهنتان می‌رسد. دقیقاً توجه کنید.
- برای چیزهای غیر منتظره (کشفیات ارزشمند اتفاقی) گوش به زنگ باشید.

- هرگز سعی نکنید که در عین حال هم درباره ایده‌ها فکر کنید و هم راجع به آنها قضاوت نمایید. این کار مانند این است که پا روی ترمز بگذارید و در همان موقع گاز را نیز فشار دهید. حالا فکر کنید و بعد به قضاوت بنشینید.
- سال‌ها پیش یکی از کارتون‌های مشهور "ریلی" به نام "باور کنید یا نکنید" یک شمش آهن را به ارزش ۵ دلار به تصویر کشید و گفت که اگر از این شمش توی کوره آهنگری نعل اسب بسازید ارزش آن ۱۰/۵ دلار خواهد شد. چنانچه از آن برای ساختن سوزن استفاده کنید ارزش آن به ۳۲۸۵ دلار بالغ می‌شود. در صورتی که از این آهن برای فنر ساعت استفاده کنید ارزش آن ۲۵۰/۰۰۰ دلار خواهد شد. بین ۵ دلار و ۲۵۰/۰۰۰ دلار تفاوت زیادی وجود دارد و این تفاوت در به کار بردن خلاقیت است.

به اقدام قاطع به جای فلج کردن کار با تجزیه و تحلیل {دست‌وپاگیر} پاداش دهید.
اگر موسی کارهایش را کمیت‌های انجام می‌داد، قوم او هنوز در مصر بودند.
از گوینده ناشناس

درباره آنچه می‌خواهید انجام دهید تصمیم بگیرید و فوراً اقدام کنید!

افراد قاطع و مصممی که شهامت عمل کردن به معتقداتشان را دارند همواره موفق می‌شوند.

مهمتر آنکه، مدیران و سازمان‌های خوب با دادن آزادی عمل به کارکنان برای تصمیم‌گیری و اقدام، از نوآوری و رشد حمایت می‌کنند.

برای تصمیم‌گیری شما جریمه وجود ندارد، لکن برای مصمم نبودن تنبیه می‌شوید.

ایده‌های ذیل می‌تواند مفید واقع شود:

به تصمیم‌گیری عادت کنید. در اوایل پاره‌ای از تصمیم‌هایتان نادرست خواهد بود، لکن تصمیم‌گیری نیز مانند چیزهای دیگر با تمرین بهتر می‌شود.

تصمیم‌گیری وارونه را جایز نشمرید. آیا شما هرگز مسئله‌ای به فردی داده‌اید که عینا آن را به شما برگرداند. چنین کاری را قبول نکنید. از او بخواهید تا تمام راه‌حلهایی را که به نظرش می‌رسد فهرست کند و به ترتیب اولویت بنویسد.

تصمیمی را که باید بگیرید تا آنجا که می‌توانید به وضوح و روشنی بنویسید و تاریخ نهایی اخذ تصمیم را تعیین کنید.

در چارچوب زمان تعیین شده، تا می‌توانید بهترین اطلاعات را جمع‌آوری کنید. اگر برای مقدار درست یا کامل اطلاعات صبر کنید، برای همیشه معطل می‌مانید.

راه‌حل‌های مختلفی را که متضمن فکرهای بکر هستند فهرست کنید.

اگر نیاز دارید که راه‌حل‌ها را بیشتر ارزیابی کنید از روش ترازنامه استفاده کنید. تمام مزایای یک راه‌حل را در طرف راست و تمام معایب را در طرف چپ صفحه کاغذ بنویسید. محاسن و معایب را مقایسه کنید.

اقدام کنید یا به آنهایی که اقدام کرده‌اند پاداش دهید.

به کار برجسته به جای نمایش کار پاداش دهید

اگر شما نمی‌توانید کارتان را در طول هشت ساعت کار روزانه انجام دهید، یا به شما زیاد کار واگذار شده و یا اینکه فاقد صلاحیت برای آن کار هستید.

اگر به نتایج پاداش دهید، نتیجه می‌گیرید.

علاوه بر اعطای پاداش برای دستیابی به هدف‌ها، استراتژی‌های دیگری نیز برای تبدیل نمایش‌دهندگان کار به عاملان تولید به شرح ذیل وجود دارد:

اطمینان حاصل کنید که افراد مناسب را در کار مناسب قرار داده‌اید. افرادی که فاقد توانایی یا آموزش لازم برای شغل باشند، برای آنچه نمی‌توانند انجام دهند، وقت و انرژی فوق‌العاده‌ای هدر می‌دهند.

ابزار کار را در اختیار کارکنان قرار دهید. ابزار کار و کارگر هر دو در انجام کار مؤثرند. تجهیزات ضعیف، عملکرد ضعیف را به دنبال دارد.

چارچوب هر شغل را مشخص کنید. هر فردی باید از چارچوب شغلش که از کجا شروع و به کجا خاتمه می‌یابد اطلاع داشته باشد.

اطمینان حاصل کنید که هر فردی می‌داند تا چه حد شغلش در کل انجام یک فعالیت مهم است. این کار از دو لحاظ اهمیت دارد. اولاً افراد وقتی بدانند چرا کارشان با معنی و مهم است نسبت به کارشان دلگرم می‌شوند. ثانیاً چون می‌دانند که شغلشان در انجام یک فعالیت حائز اهمیت است، کمتر احتمال دارد که وقتشان را در انجام کار زاید، تلف کنند.

به کارکنانی که حاصل کارشان کم است توجه خاصی داشته باشید. این قبیل کارکنان ممکن است به انجام کار ضعیف عادت کرده باشند. با ملاحظت بگویید که می‌خواهید ببینید که آنها، در حالی که حداقل وقت و کوشش را صرف می‌کنند بهترین کار ممکن را انجام دهند. خاطر نشان سازید که پاداش برای نتایج کار است.

اوقات فراغت را تشویق کنید. افرادی که آن‌چنان مشغولند که وقت فکر کردن ندارند، به خودشان و سازمان ضرر می‌زنند. از هر فردی بخواهید تا همه روزه وقت کمی را در گوشه دنجی به تفکر و برنامه‌ریزی بپردازد.

از روش‌گرایی بر حذر باشید. روش‌گرایی بلای دیوان‌سالاری امروز است. "روش‌گرا" کسی است که به کاری که انجام می‌شود توجه ندارد بلکه چگونگی انجام آن برایش مهم است.

اگر افراد کارشان را تمام کردند، بگذارید به خانه بروند. چنانچه ماهیت کار اجازه بدهد، چرا افراد را در محل کار نگاهداریم. وقتی آنها کار مورد توافق را به طور رضایت‌بخش انجام دادند، اگر آنها را در محل کار نگاهدارید یاد می‌گیرند که چگونه وقتشان را تلف کنند و مسئله برای دیگران به وجود آورند.

همین طور ، اگر عده‌ای می‌توانند کارهای خاصی را در منزل به نحو بهتری انجام دهند ، بگذارید در منزل کار کنند . در تحلیل نهایی ، نتایج اهمیت دارند ، نه حضور در محل کار و فعالیت بیهوده .

کارها را ساده کنید .

به ساده کردن کار به جای پیچیدگی غیر لازم پاداش دهید
مدیریت فوب ، هنری است که مشکلات را ساده سازد نه اینکه پیچیدگی‌های ساده را مشکل کند .

از گوینده ناشناس

پرسش‌هایی نظیر " این فرم برای چیست ؟ " ، " آیا به این فرم نیاز داریم ؟ " ، " چرا در این کارت ثبت می‌شود ؟ " بررسی کردند و انبوهی از کارهای غیر لازم یافتند که در نتیجه کاغذ بازی به وجود آمده بود .

" سر سیمون " کنترل نقاط استراتژیک را جایگزین ، کنترل‌های جزئی کرد و به کارکنان مزبور کارهای دیگر واگذار نمود .

کنترل تصادفی و نمونه‌گیری ، جایگزین کنترل مشروح و جزئی شد .

حذف غیر لازم

سازمان‌های جمع و جور و ساده ، حساس هستند ، قابل انعطافند و آمادگی بیشتری دارند تا با تغییرات مواجه شوند و از فرصت‌ها استفاده کنند .

برای ساده کردن کارها و سرعت و انعطاف‌پذیری بخشیدن به سازمان ، از استراتژی‌های ذیل می‌توان استفاده کنید .

۱. مشاغل را ساده کنید. از هر فردی که برای شما کار می‌کند (از جمله خودتان) بخواهید به سئوالات ذیل در ۲۵۰ کلمه (جمعاً یک صفحه یا کمتر) پاسخ دهد:

- از کارم چه نتایجی به دست می‌آورم؟
- چرا این نتایج را باید به دست آورم؟
- چه کارهای غیر لازمی انجام می‌دهم؟

۲. ساختار سازمان را ساده کنید.

- هر شغل و هر سطح از مدیریت را باید مورد سؤال قرار دهید.
- به خاطر داشته باشید هر وقت که یک سطح مدیریت اضافه می‌کنید، با دور کردن فرد پایین‌تر از مقام بالاتر، مانع انجام ارتباطات می‌شوید.

۳. روش‌های کار و کنترل را ساده کنید.

چند سال پیش شرکت "ایل تل" خودش را قربانی دیوان‌سالاری یافت. برای دریافت یک قلم خودکار به قیمت ۲/۷۹ دلار از قسمت کارپردازی، ۹۵ مرحله اقدام و ۱۲ برگ کاغذ مورد نیاز بود.

تعداد مراحل استخدامی را از ۳۶۴ به ۲۵۰ و زمان صرف شده برای پرداخت یک سند هزینه را از ۲۴ دقیقه به ۱۸ دقیقه کاهش داد.

۴. ارتباطات را ساده کنید.

همه ما باید تلاش کنیم تا ارتباطاتمان را هر چه ممکن است خلاصه و ساده کنیم. هر سطر فرم، گزارش و یادداشت را مورد سؤال قرار دهید و بپرسید: "آیا این موجب می‌شود که فردی اقدام مفیدی به عمل آورد؟" اگر نه، خودتان را از شر آن خلاص کنید.