

قدرت مدیریت

اخلاقی

هیچ راه درستی برای انجام کاری نادرست وجود
ندارد

نویسنده: دکتر کنت بلانپارد

مترجم: دکتر بهزاد رضانی

بسمه تعالی

بر نقش الگوهای اجتماعی از جمله مدیران و مسئولین دارد و توبه آنها را بر این معطوف می‌کند که هرگونه تصمیمی که :

۱. قانونی نباشد

۲. نامتعادل باشد ، به گونه‌ای که امتیازات ویژه‌ای را برای افراد خاصی قائل شود و در این میان دیگر اقشار اساس فراموش شدن و یا بازنده بودن کنند .

۳. اساس نافوشایندی را بر تصمیم گیرنده القاء کند به صورتی که فرد نسبت به خود اساس عدم ارزشمندی و کوهتری نماید .

از طرفی در سازمان‌هایی که افلاقیات دستفروش دگرگونی شده است هیچ یک از افراد در جایگاه خود اساس رضایت و افتخار نمی‌نند . در این شرایط ملاک‌های معنوی جای خود را به ملاک‌های مادی می‌دهد و ارزش‌های سطحی جایگزین عمیق می‌گردند و در نهایت رکود فکری در سازمان حاکم می‌شود و بازتاب آن روزمرگی و سیر قهقراپی خواهد بود .

بازتاب سازمانی اضمحلال ارزش‌های افلاقی به صورت اشاعه فرهنگ عدم مسئولیت‌پذیری ، کم‌کاری ، رعایت نکردن سلسله مراتب ، خودفوری ، تعدد مراکز قدرت ، اختصاص منابع به افراد گروه خود ، پاپلوسی ، تعارض شفصیت ، عافیت‌طلبی ، کوتاه‌نظری ، عدم توجه به مسائل سازمان و مقدم دانستن منافع خود بر منافع دیگران ، استفاده از امکانات سازمان برای مقاصد شفصی ، افتلاس ، فرابکاری و غیره خواهد بود .

افرادی که برای خود احترام قائلند و احساس فوی نسبت به خود دارند توانایی ایستادگی در برابر فشارهای خارجی را نیز دارند و کاری را که درست است انجام می‌دهند نه کاری را که مصلحت حکم می‌کند و یا مقتضی زمان باشد. این افراد معمولاً دنباله‌رو نیستند، یعنی کاری را فقط به این خاطر که دیگران انجام می‌دهند نمی‌کنند و یا اینکه تن به کارهای غیر اخلاقی نمی‌دهند؛ هر چند که سود زیاد در آن باشد. ما به این حقیقت رسیده‌ایم که اعتقاد و پایبندی به اصول اخلاقی اولین گام در موفقیت هر نوع کسب و کاری به حساب می‌آید.

ما در شرکت خودمان به تنظیم قوانین اخلاقی و استانداردهای اجرایی دست زده‌ایم.

این قوانین به همه کارکنان می‌گوید که مسئول عواقب اعمال و رفتار خود هستند. یعنی شرکت ما از هر یک از افرادش انتظار دارد که وقتی مشغول انجام کاری در رابطه با شرکت به ویژه مشتریان، رقبای پیمانکاران، ارباب رجوع و یا دیگر کارکنان هستند باید بالاترین استانداردهای راستی و درستی را در نظر بگیرند.

بنابراین شرکت ما از تمام انتظار دارد تا در مهوطه شرکت و یا در زمانی که به کارهای شرکتی در بیرو از مهوطه شرکت اشتغال دارند به هیچ فعالیت نادرست، چه غیر قانونی و چه غیر عرفی (و یا حتی فعالیتی که به ظاهر جنبه غیر اخلاقی داشته باشد) و می‌تواند لطمه‌ای به آبروی شرکت و یا مشتریان برساند، دست نزنند.

فوب ، حالا بگویید دومین پرسش در آزمون اخلاقیات چیست ؟ دوستم گفت : آیا متعادل است ؟ آیا تصمیم مورد نظر بی طرفانه است یا اینکه در کوتاه مدت و یا حتی در دراز مدت منافع یک گروه را بر طرف دیگر غالب می سازد ؟

پس از نوشتن پرسش دوم از او پرسیدم : منظور شما این است که آیا تصمیم یا عمل مورد نظر موجب فواید شد که ما یک برنده و یا یک بازنده مطلق داشته باشیم ؟ اگر این طور است ، این موضوع مرا به یاد افراد سودپوئی می اندازد که با دلال بازی و سرمایه گذاری کوتاه مدت به سودهای کلانی دست می یابند و موجب زیان طبقات زحمت کش جامعه که در اکثریت هستند می شوند .

اگر فردی در شرکت ما تصمیمی اتخاذ کند که نفعی برای خودش یا شرکت در آن باشد و این سود به ازای ضرر به دیگران که می تواند کارکنان دیگر شرکت ، طرف های قرارداد ، مشتری و یا حتی یکی از رقبای باشد . عواقب عملش سرانجام به او و یا شرکت باز فواید گشت . البته این مسئله درست است که همه افراد نمی توانند به طور پیوسته در همه موقعیات ها برنده شوند ، ولی به یاد داشته باشید که هدف ما در این جا پرهیز از عدم تعادل در روند روابطی است که ایجاد می کنیم و نه چیز دیگر .

دوستم ، پرسش سوم فیلی قاطعانه است . هنر کسی در موقعیتی که اتفاز تصمیمی اخلاقی برایش جنبه الزامی دارد در آن مورد باید از خودش پرسد که : « این تصمیم اساساتم را نسبت به خودم چگونه شکل می دهد ؟ »

دوستم : به ، برای همین است که ما این سه پرسش را برگزیده ایم . پرسش نخستین به جنبه های حقوقی مسئله توجه دارد و شما را به سوی استانداردهای موجود می کشاند .

پرسش، تعادل حس عقلانی و درست بودن را در ما برمی انگیزاند و پرسش آفر متوجه اساسات و استانداردهای اخلاقی است.

یک عمل یا تصمیم غیر اخلاقی اساس ارزشمندی و عزت نفس را کاهش می دهد. پرسش هایی مانند: «اگر کاری را که در صدد انجامش هستید در روزنامه چاپ شود، چه اساسی خواهد داشت؟»

پرسش های آزمون اخلاقیات

□ آیا قانونی است؟

آیا با این عمل یا تصمیم، قوانین اجتماعی و یا آئین نامه ها و روش های شرکت را زیر پا می گذارم؟

□ آیا متعادل است؟

آیا پیامدهای این عمل یا تصمیم برای تمام افراد یا گروه های درگیر، در کوتاه مدت و دراز مدت برابر و یکسان است؛ یعنی موفقیت طرفین و یا برد دو طرف را تضمین می کند؟

□ اساساتم را نسبت به خودم چگونه شکل می دهد؟

آیا از انجام این عمل یا اتفاز این تصمیم اساس افتخار خواهم کرد؟

آیا از چاپ تصمیم در روزنامه فوشال می شوم؟

آیا از این که دوستانم درباره تصمیم آگاه شوند فوشال می شوم؟

در مورد اهمیت الگو بودن رفتار مدیران برای دیگران هر چه بگوییم کم گفته ام. برای نمونه فیلی از اولیا وقتی فرزندانشان فطایی انجام می دهند علت آن را در جای دیگر

می‌جویند ، در صورتی که دلیل این رفتار ناپسند را باید به عنوان یک راهنما و یا الگو ، در رفتار خودشان جستجو کنند .

در برخی از مواقع انفعال در کاری هم می‌تواند پیام بدی را به دنبال داشته باشد . زیرا امکان دارد کسی در جایی شاهد باشد که شما به یک متصدی باجه می‌گوئید که لازم نیست باقی پول را برگرداند و یا وقتی فیابان فلوت است از چراغ قرمز عبور می‌کنید .

داشتن مشکلات زیاد به معنی زنده بودن بیشتر است . یعنی ، روح بیشتری در زندگی شما جریان دارد . اگر مشکلی ندارید به معنی زنگ فطری است که به شما هشدار می‌دهد که در سرآزیری نیستی قرار دارید .

اصول پنجگانه قدرت اخلاقی عبارتند از : آرمان - افتخار - بردباری - پشتکار - روشن بینی

آرمان

در این جا آرمان یعنی مقصود یا نیت ، چیزی که شما برای دستیابی به آن همواره در تلاش هستید .

آرمان امری پویا است . چیزی که با کلمات شکل می‌گیرد . عملی که شما معتقد به انجام آن هستید مانند تربیت بچه‌هایی و وظیفه‌شناس .

آرمان جامع تر از هدف است و تصویری است که هر کسی از خودش دارد ؛ انسانی که می‌فرواید باشید ، روشی که می‌فرواید زندگی کنید .

آیا می‌توانید بدون احساس شرم و گناه به تصویر خودتان در آینه نگاه کنید .

افتخار

منظور من از افتخار احساس رضایت و ارزشمندی است که شما از دستاورد خود و افرادی که برایتان مهم هستند مانند اعضای خانواده و یا کارکنانتان در ذهن دارید .
افرادی که به اندازه کافی نسبت به خودشان احساس ارزشمندی می کنند توانایی لازم برای انجام عملی که فکر می کنند درست است را دارند . حتی وقتی جهت جریان برعکس روند حرکت آنها باشد .

احساس حقارت معمولا بازتاب های فزاینده خود را به یکی از دو صورت ؛ غرور بیجا و یا احساس خود کم بینی نمایان می سازد .

غرور بیجا ، جنبه منفی احساس غرور و افتخار است و وقتی افراد نسبت به خود و موقعیت شان تصور نادرستی داشته باشند دچار آن می شوند . آن گمان می کنند که صلاحیت تمام افتخارات را دارند ، منشاء تمام ایده های خوب هستند ، کار آنها مهمترین کار است ، نیازی به کمک دیگران ندارند .

افراد متواضع و فروتن خود کمترین نیستند بلکه فقط در مورد خود کم می اندیشند .

افرادی که غرور بیجا دارند معمولا خودشان را در مرکز همه چیز در نظر می گیرند آنها در برخورد با دیگران خود را خیلی بزرگ و دیگران را خیلی کوچک می انگارند

نیاز سیری ناپذیر آنها به برنده شدن حتی زمانی که در موضع نادرست قرار دارند آنها را تا سرحد منطقی جلوه دادن کارهای غیر اصولی ، درپوش نهادن ، بزرگ جلوه دادن ، مبارزه و دروغ می کشاند .

افرادى كه نسبت به خود شك و ترديد دارند ، احساس فوبى نسبت به خودشان ندارند و به داورى‌هاى خود نيز اعتمادى ندارند . در نتيجه نياز زيادى به دوست داشته شدن و پذيرفته شدن از طرف ديگران دارند .

جمع‌بندي خود را به اين صورت اعلام كردم : به اين ترتيب افرادى كه به خود شك دارند پيش از هر ، گوش به حرف مردم مى‌سپارند و افرادى كه غرور بيجا دارند قبلى كم به حرف ديگران گوش مى‌دهند .

افرادى كه از رفتار آن‌ها اين پيام شنيده مى‌شود كه فقط آن‌ها مى‌دانند و مى‌توانند و ديگران اصلا نه مى‌دانند و نه مى‌توانند ، سعى دارند با اين رفتار احساس ناتوانى خود را پنهان كنند .

حيوانات هنگامى حمله مى‌كنند كه احساس خطر كنند ، انسان نيز به همين ترتيب عمل مى‌كند .

اگر شما در خانواده‌اى رشد يابيد كه اصل تشويق و ترغيب و حمايت و قوت قلب دادن در آن معمول باشد . احتمال اين كه اعتماد به نفس لازم را داشته باشيد و به ديگران احترام بگذاريد و از زحمات آن‌ها قدرداني كنيد پيشتر است .

به دنبال افرادى كه از شما حمايت مى‌كنند و شما را مورد تشويق قرار مى‌دهند باشيد و با آن‌ها معاشرت كنيد . از افراد منفى‌گرا و كسانى كه شما را فوار مى‌كنند دورى جوئيد .

یک مسئله دیگر هم هست که چون سؤال کردید برایتان می‌گویم و آن این است که سعی کنید احساس فوبی نسبت به خودتان داشته باشید.

شما ممکن است کنترل چندانی بر سافت‌وار، موقعیت کنونی نداشته باشید ولی مطمئناً توانایی دگرگونی آن و شکل دادن به وقایع آینده را دارید.

هیچکس بدون اجازه شما قادر نخواهد بود که احساس ضعف و خواری را به شما القاء کند.

بنابراین از یک طرف باید برای افزایش احساس افتخار و ارزشمندی‌تان برداشت و از طرف دیگر مراقب بود تا احساس مهم بودن ما را از راه راست منحرف نکند.

بردباری

سومین اصل اخلاقی "بردباری" است. پس از داشتن آرمانی مشخص و روشن و نفسی کنترل شده به مرحله سوم از قدرت اخلاقی که همان بردباری است می‌رسیم.

وقتی ایمانی قوی و سالم نداشته باشیم فقط به زمان حال می‌اندیشیم و به تفریب آینده دست می‌زنیم.

وقتی صبور و بردبار هستیم دیدگاه‌هایمان نسبت به مسائل دگرگون می‌شود و این دگرگونی به گونه‌ای نمود می‌یابد که دیگر لازم نیست همواره همه چیز را همین‌ها داشته باشیم.

اثرات بد بی صبری ار می توان ، در فواست روی دادن رفرادهای دلفواه در " همین حالا " دانست که به تصمیمات ضعیفی منجر می شود . اگر انسان بردباری و تحمل داشته باشد و کاری را که صحیح است انجام دهد حتی اگر در کوتاه مدت پرایش گران تمام شود باید مطمئن باشد که در دراز مدت از نتایج عمل خود بهره مند خواهد شد .

پشتکار

پهارمین اصل پشتکار است . یعنی برای انجام کار مورد نظر ، فرد باید به طور مداوم پیگیر مسائل باشد . بنابراین هر چند بردباری لازمه عمل است ولی بدون پشتکار و اصرار ، فرد پویایی خود را از دست می دهد و به سکون کشیده می شود و سرانجام از راه راست منحرف می گردد .

هیچ گاه و به هیچ وجه من الوجوه دست از تلاش و کوشش برندارید .

عمل اخلاقی هنگامی اهمیت پیدا می کند که محیط مناسبی برای ابراز آن وجود ندارد و یا عمل مورد نظر از عمومیت چندانی برخوردار نیست .

آقای " ری کراک " مؤسس شرکت " مک دونالد " این نوشته را قاب کرده و در دفترش نصب کرده بود و غالباً آن را به مهمانانش نشان می داد . روی کاغذ نوشته بود :

هیچ چیزی نمی تواند جای پشتکار و پیگیری مستمر را در مسائل بگیرد .

حتی هوش و استعداد ؛
زیرا بسیاری افراد ناموفقی که از هوش سرشاری برخوردار بودند .

نبوغ نیز نمی‌تواند !
نوابغی که هیچگاه جایگاه اصلی خود را نیافتند ،
خود ضرب‌المثلی است .

تحصیلات هم نمی‌تواند ؛
چه بسیاری در دنیا افراد تحصیلکرده‌ای که
سرخورده و منزوی شدند .

ولی به یاد داشته باشید ؛
پشتکار و عزمی راسخ ،
پشتوانه‌ای برای ظهور قدرتی شگرف است .

روشن‌بینی

اصل پنجم از قدرت اخلاقی روشن‌بینی است . روشن‌بینی ، توانایی و استعداد
مشاهده و درک آن چیزی است که در هر موقعیتی دارای اهمیت است . به همین
دلیل من این پنج اصل را چون پرفی می‌پندارم که روشن‌بینی محور آن را تشکیل
می‌دهد .

روابط حاکم بین اصول پنجگانه قدرت اخلاقی
روشن‌بینی کانونی برای نظارت و هدایت چهار اصل دیگر است .

بعضی‌ها نیایش می‌کنند عده‌ای به تمرینات تمرکز فکر و افرادی به مطالعه و یا به تفکرات معنوی و برفی به تمرینات یوگا، گوش دادن به موسیقی، قدم زدن یا دویدن، دوپرفه سواری و یا شنا می‌پردازند.

شما با کسی شطرنج بازی می‌کنید. طبف مقابل حرکتی می‌کند و یک دفعه به شما می‌گوید: "کیش و مات". در یک لحظه می‌بینید که در گوشه‌ای گیر افتاده‌اید و هیچ راهی برای حرکت ندارید. آیا می‌توانید تقاضای یک صفحه شطرنج بزرگتر کنید.

بنابراین اختصاص زمانی به منظور با خود بودن و در تنهایی به انعکاس دست یافتن راهی برای اثر بخشی بیشتر و عملکردی مؤثرتر است.

هر مشکلی قابل حل است اگر زمانی را در سکوت به انعکاس و کسب هدایت و قرار دادن کارها در حیطه روشن بینی اختصاص دهید.

اصول پنجگانه قدرت اخلاقیات برای افراد

۱. آرمان: من خودم را فردی پایبند به اخلاقیات می‌دانم و اجازه می‌دهم که وجدانم راهنمای من باشد. در صورت وقوع هر اتفاقی می‌توانم با آینه مواجه شوم و مستقیم در پشیمان خود فیره شوم و نسبت به خودم احساس رضایت کنم.
۲. افتخار: من احساس خوبی نسبت به خودم دارم و برای احساس مهم بودن نیازی به تأیید دیگران ندارم. ایجاد تعادل در احساس ارزشمندی رقالت هواهای نفسم را در تصمیم‌گیری‌ها تا حد معقولی محدود می‌کند.

۳. بردباری: پیوسته معتقدم که کارها در نهایت به خوبی انجام می‌شود و نیازی به حل مسائل در زمانی نزدیک نیست، و بدون توجه به هر اتفاقی من آرامش خود را حفظ فوادم کرد.

۴. پشتکار: در راه دستیابی به آرمانم اصرار و پایداری به فرج می‌دهم، مخصوصاً وقتی آسایش و راحتی در انجام ندادن آن باشد. عمل من با نیتم یکی است و به این شعار معتقدم که هیچگاه و در هیچ حال دست از مبارزه برنمی‌دارم.

۵. روشن بینی: در شروع کارهای روزانه تعجیل نمی‌کنم و آن را با رسیدن به مرحله انعکاس آغاز می‌کنم. این روند به من اجازه می‌دهد تا به صورت متمرکز عمل کنم و به ندای درونیم گوش دهم و رفداها را با وضوح و روشنی ببینم.

برای نمونه برای دستیابی به آرامش، در آغاز روز زمانی را به فعالیت‌های مربوط به خود اختصاص داده بودم. پیاده‌روی در صبح‌های زود و لفظه‌هایی برای رسیدن به انعکاس برایم به صورت عادت درآمده بود و دختری را هم برای ثبت افکارم اختصاص داده بودم.

بارها در مورد مسائل گوناگون به خودم می‌گفتم: "بالاخره انجام فوادم شد، فقط به زمان نیاز دارد."

اگر افراد احساس منفی نسبت به شرکت پیدا کنند، دنبال راه‌های نادرست می‌روند تا کارها را به سود خود رو به راه کنند. به طور مثال: وقتی کسالتی ندارند اظهار بیماری کنند، تلفن‌های شخصی راه دور بزنند، در صورت حساب‌های هزینه‌ای اغراق کنند، لوازم اداره را به خانه ببرند، نمونه‌های تولیدی را بردارند و فیلی از اعمال

فلاف دیگر که پرم‌های سنگینی محسوب نمی‌گردد مرتکب شوند. ولی توجه داشته باشید که همین فلاف‌های کوچک وقتی جمع شوند خود به معضل بزرگی تبدیل می‌شوند.

یکی از مدیران عالی‌مقام یک شرکت زنجیره‌ای اعلام کرده بود اگر می‌توانست از کژدستی‌های درون سازمانی جلوگیری کند، قادر بود ۲۰ درصد از قیمت کالاها را کاهش دهد.

همه چیز به چگونگی برداشت کارکنان و مشتریان از این موضوع که سازمان و مدیریت به چه صورت با آن‌ها رفتار می‌کنند بستگی دارد.

اولویت عضویت شرکت‌ها در این تقسیم‌بندی به بزرگی آن‌ها بستگی نخواهد داشت. بلکه تأکید بر عواملی مانند کیفیت زندگی کاری کارکنان و چگونگی خدماتی که به مشتریان ارائه می‌دهند است. البته میزان سوددهی هم در نظر گرفته می‌شود.

در اینجا آرمان همان بینش سازمانی است که از رأس سازمانی سرچشمه می‌گیرد.

بنابراین مسئولین صنعت و تجارت هم باید از نقش خود به عنوان یک فروشنده دوره‌گرد که برای رسیدن به نتیجه دست به هر کاری می‌زنند بیرون بیایند و در رقابتی سالم شرکت کنند و برنده شوند.

سرمشقی از دوست داشتن و عشق ورزیدن برای دیگران باشم. من روح شرکت هستم و پرتوهای ارزشی سازمان از دورن من جاریست.

باید به یاد داشت که رفتارهای اخلاقی از روح آدمی سرچشمه می‌گیرد. روح پایگاهی برای ارزش‌ها و آرمان افراد است. به علاوه روح تبلیگاه انسان ایده‌آلی که هر کس در ذهن خود می‌پروراند و می‌خواهد آن چنان باشد نیز هست. بدون روح فرد فاقد راهنما خواهد بود. در سازمان هم مدیریت عالی با آرزوها، آرمان‌ها و بینش‌های خود باید منظوری از روح سازمان باشد.

”ممکن است ما همواره با شما موافق نباشیم ولی از شما می‌خواهیم که همیشه با ما صادق و رو راست باشید. در عرض ما قول می‌دهیم که همواره به حرف‌های شما گوش دهیم و در هیچ زمینه‌ای شما را نفریبیم.“ به این ترتیب آن‌ها صداقت و راستی را به عنوان اساس هتلداری خود در نظر گرفتند.

مدیر هتل و پسرش کوشیدند این موضوع را به کارکنانش تفهیم کنند که وقتی کاری که از لحاظ اخلاقی درست است انجام دهند پاداش معنوی آن را هتما از مدیریت دریافت می‌کنند و عمل آن‌ها مورد شناسایی و قدردانی قرار می‌گیرد و بدون پاداش نمی‌ماند.

مدیر دیگری که فیلسوفی به او افتخار می‌گذازم رئیس شرکتی است که کارش ارائه مشاوره در قراردادهای فنی است. او به کارکنانش همواره می‌گوید تا زمانی که دروغ نگویند و دزدی نکنند شغلشان را حفظ خواهند کرد، حتی اگر برای مدتی سفارشی هم دریافت نکنند.

مشاور صنعتی - سازمانی: پیش از هر چیز مدیر باید مسئولیت به وجود آمدن این موقعیت را قبول کند. زیرا او بوده که فرد مزبور را استخدام کرده است. او باید هر کاری را که لازم می‌داند برای آموزش و ارتقاء این فرد انجام دهد تا بتواند پست

مناسبتی را در سازمان اشغال کند. اگر این امر ممکن نبود به فرد یاری دهد تا شغل مناسبی در سازمان دیگری از طریق انتقال و یا کانال‌های صحیح دیگر بیابد.

احساس منفی افراد نسبت به شرکتی که در آن کار می‌کنند ریشه تمام رفتارهای غیر اخلاقی است.

اگر افراد احساس کنند که از زحمات آن‌ها قدردانی می‌شود در مقابل وسوسه انجام کارهای غیر اخلاقی بیشتر مقاومت می‌کنند. همچنین اگر آن‌ها به سازمان و مواضع آن احساس افتخار کنند برای حفظ ارزش‌های درست در سازمان تلاش خواهند کرد.

بنابراین قبل از این که افراد درباره سازمان خود احساس افتخار کنند باید نسبت به خود و وظیفه‌ای که برای سازمان انجام می‌دهند احساس فوی داشته باشند.

شما باید به افراد کمک کنید تا نسبت به خود احساس فوب و ارزشمند بودن کنند.

برای نمونه: هر بار که شما با فردی برخورد مثبتی داشته باشید و او را در حال انجام عملی مثبت ببینید و به او پاداش دهید مانند این است که در حساب پس‌انداز احساس ارزشمندی کردن او سپرده نهاده‌اید. اگر شما برای او به اندازه کافی سپرده مثبت واریز کنید در شرایط سخت که فرد به نیروی درونی نیاز دارد پس‌انداز در حساب دارد که بتواند نقد کند. از سوی دیگر اگر سپرده‌ای از احساسات فوب و مثبت نداشته باشد، عملی برای کشیدن چک باقی نخواهد ماند تا فرد خود را در برابر رفتارهای غیر اخلاقی حفظ کند.

من از روش غافلگیر کردن افراد در حین انجام کارهای درست قبلی فوشم می‌آید .
ولی با کمال تأسف قبلی از سازمان‌ها همه عوامل خود را به کار می‌گیرند تا افراد را در
حین انجام کار فلاف غافل‌گیر کنند .

بنابراین برای ایجاد احساس افتخار در سازمان باید بر انجام کارهای درست تأکید
کرد .

همه ما خواهان دریافت اطلاعاتی درباره چگونگی عملکرد خود هستیم تا بدانیم چگونه
کار را انجام داده‌ایم . اگر سیستم بازبینی عملکرد ما خوب کار کند در آن صورت افراد
می‌توانند هر روز از نتیجه عملکرد خود آگاه شوند و نه این که منتظر اعلام نتایج بازبینی
رسمی شوند .

بازبینی عملکرد از سه مرحله تشکیل شده است :

اول - طراحی عملکرد : که در آن مدیران اهداف و استانداردهای عملکرد را
مشخص می‌کنند .

دوم - راهنمایی و مشاوره روزانه : در این مرحله مدیران باید آستین‌های
خود را بالا بزنند و به افراد برای دستیابی به اهدافشان کمک کنند .

سوم - ارزیابی عملکرد : یعنی مدیران با زیردستان خود نشست‌هایی در جهت
ارزیابی عملکردهای آنان در رابطه با اهدافی که مشخص کرده‌اند فوهند داشت .

در فیلی از نظام‌های بازبینی عملکرد وقتی مسئله ارزشیابی مطرح می‌شود، از مدیران انتظار می‌رود که افراد را بر طبق روش نمونه‌گیری‌هایی که از یک جمعیت نرمال به دست می‌آید طبقه‌بندی کنند، یعنی عده کمی را با عملکرد بالا، و عده کمی را هم با عملکرد پایین و باقی افراد یعنی اکثر آن‌ها را با عملکرد میانه ارزیابی کنند.

هرگاه شما فردی را از لفاظی روانی مورد حمله قرار دهید عزت نفس او را از بین می‌برید. این عمل ممکن است احترامی که او برای شما به عنوان یک مدیر و یا سازمانش قائل است کاهش دهد و یا به طور کلی رفتار او تغییر کند. زمانی که این عمل در تمام سازمان عمومیت پیدا کند، بازتاب آن در محیط به صورت "اول خودم" جلوه‌گر می‌شود. یعنی افراد هر کاری را برای نفع شخصی انجام می‌دهند.

شما به مدیرانی هم نیاز دارید که خود را برای کمک به زیردستانشان برای دستیابی به اهداف از پیش طراحی شده آماده کرده‌اند. این آمادگی شامل حمایت کردن، گوش دادن از میان برداشتن موانع و تسهیل امور، ایجاد تحرک و تعویج کارکنان در موقع لزوم می‌شود.

در سازمانی که تشویق، کار درست قانون به حساب می‌آید و نه استثناء تشویق کار، کارکنان با اعتماد بیشتری تلاش خواهند کرد و از لفاظی روانی آمادگی بیشتری برای ترغیب و تشویق خود در انجام کارهای مشکل خواهند داشت.

توجه کردن به افراد در حال انجام کارهای درست و وظیفه همه است یعنی مسئولین باید زیردستان را و زیردستان مسئولین را و حتی همکاران هم‌دگر را در حال انجام کارهای درست ببینند و این عمل باید در تمام جهت‌ها صورت گیرد.

اگر فردی نسبت به خودش احساس فوبی نداشته باشد خیلی مشکل می‌تواند عزت نفس را در دیگران ارتقاء دهد.

با مدیری آشنا بودم که مسئولیت بیش از هشتصد کارگر را به عهده داشت. هنگامی که با او کار می‌کردم از چگونگی برخوردش با زیردستانش بسیار متعجب شدم. این گونه به نظر می‌رسید که او اسم تمام کارکنان را می‌داند. او می‌دانست که آن‌ها از کجا آمده‌اند و چه کاری می‌کرده‌اند.

فکر می‌کنید شیرین‌ترین چیزی که یک زیر دست از مدیرش می‌شنود چیست؟

مشاور صنعتی - سازمانی: بردباری در سازمان بر این امر تأکید دارد که شما در بلند مدت به ارزش‌ها ایمان داشته باشید. برای مدیران این به معنای توجه به آن جنبه از عوامل سازمانی است که بازتاب‌هایی پایا دارند و تأثیرات آنها در دراز مدت آشکار می‌شود.

این عوامل شامل: کیفیت تولیدات و خدمات، چگونگی رابطه با مشتریان، مراجعین و پیمانکاران و جامعه‌ای که در آن به کسب و کار مشغول هستند می‌شود.

برای کارکنان رده‌های غیر مدیریتی بردباری یعنی خود را وقف انجام کار درست کردن و دانستن این موضوع که تلاش، سرانجام شما را به جایی که انتظارش را دارید می‌رساند.

مدیریت فقط برای سود، مانند بازی کردن تنیس با چشمانی خیره به صفحه امتیازات است و نه به توپ.

پایبندی به اخلاقیات مناسب در سازمان، زمانی میسر می‌شود که توافقات انجام گرفته برای تصمیم‌گیری قربانی دست‌یابی به نتایج دلخواه نشود.

برای نمونه اگر سیاست کاهش هزینه‌ها را به قیمت تولید کالای با کیفیت پایین دنبال کنید و یا کاهش هزینه‌ها را با بی‌توجهی به عواملی که در رابطه با کارکنان و مشتریان عنوان شده و بازتابی در ازمدت دارند پیگیری کنید، عدم دوراندیشی شما به شکست سازمان فواید انجامید.

مدیر مرغ دریایی در حال پرواز سر و صدای زیادی راه می‌اندازد و روی یکی فرود می‌آید و سپس پرواز می‌کند و می‌رود.

در این روش زمانی که رئیس متوجه شود که اشتباهی صورت گرفته بدون هیچ تحقیقی قینز برمی‌دارد و شما را زیر ضربات سرکوفت و سرزنش قرار می‌دهد. در اوج ناراحتی و عصبانیت شما هم فشم خود را روی یکی از زیردستان قالی می‌کنید که او هم به نوبه خود یکی از افراد رده پائین‌تر را مورد توبیخ قرار می‌دهد. عمق فاجعه زمانی است که این عقیده بر سر مشتری یا ارباب رجوع قالی شود.

به نظر من در دو حالت این مسائل ابعاد گسترده‌تری به خود می‌گیرد:

اول آن‌که اهداف به اندازه کافی چشمگیر نیستند.

دوم آن‌که اهداف به گونه‌ای مشکل‌طراحی شده‌اند که امکان دست‌یابی به آن‌ها در شرایط عادی وجود ندارد و این همان چیزی است که در سازمان ما در جریان است. در این حالت تلاش برای دست‌یابی به نتایج همه چیز را تحت شعاع قرار می‌دهد.

مدیر شما بر اهداف کوتاه مدت بیش از دست‌آوردهای دراز مدت تأکید می‌کند .
تصحیح این گونه موقعیت‌ها دست کم به ۲ تا ۵ سال تلاش مداوم نیاز دارد . در
این مواقع کار با ارائه آرمانی روشن و پیگیری در حفظ آن شروع می‌شود .

بی‌صبوری یکی از دلایل اصلی انحراف ما از راه درست است . چیزی که ما در
سازمان به آن نیاز داریم ایمان و پایبندی به ارزش‌های اصولی و اعتقاد و اطمینان به
این مسئله است که در دراز مدت به اهداف فوایم رسید .

امکان افزایش تولید همواره وجود دارد . ولی ارائه تولیدی با کیفیت پایین در
دراز مدت نمی‌تواند تصمیم فوایی در دنیای کسب و کار باشد .

نکته مهمی که در مورد بردباری باید به خاطر سپرد ، واقع‌بین بودن است .
افراد زیادی را می‌شناسم که صبور بودند و به فرآیند عمل هم اعتماد و ایمان کامل
داشتند . ولی چون تحلیل‌های آن‌ها با واقعیات مطابقت نداشت همه چیز خود را از
دست دادند .

هر چند افراد باید به خود ، تولیدات و سازمانشان اعتقاد و اعتماد داشته باشند ولی
معلومات کافی و نقطه نظرانی روشن در مورد محیط اطراف هم از ضروریات کار به
حساب می‌آید .

پشتکار یا پیگیری مداوم در سازمان به معنی آن است که مدیریت به اصول و پیمان‌هایی که بسته پایبند بماند. یعنی به کارهایی که ادعای انجامش را دارد پامه عمل بپوشاند و توافقی‌ها را رعایت کند.

پشتکار و پیگیری مداوم در این رابطه به معنی عدم مصالحه و کوتاه آمدن در موارد خلاف از اصول است.

روشن بینی و وقتی در سازمان شکل می‌گیرد که افراد کلیدی سازمان، زمان لازم برای ارزیابی و انعکاس در جهت این که سازمان در حال حاضر کجا قرار دارد، به کجا می‌رود و چگونه می‌خواهد به آنجا برسد را در اختیار داشته باشند.

این مسئله در سازمان به منزله صرف و وقت مناسب برای برنامه ریزی‌های استراتژیک و جامع و تحلیل عملکردهای گذشته و حال است. باید یادآور شد که به این وسیله سازمان می‌تواند سنگ بنای موفقیت های آینده را پایه‌گذاری کند.

مدیران زیادی را دیده‌ام که تصمیمات خود را خیلی سریع می‌گیرند و زمان کمی برای برنامه‌ریزی و انعکاس آن صرف می‌کنند. آن‌ها معمولاً برای گرفتن تصمیمی که دیگران هم باید در آن سهمی داشته باشند و مشارکت کنند، به کوتاه‌ترین راه متوسل می‌شوند و اجازه نمی‌دهند که زمان، نقاط ضعف و قوت تصمیم را آشکار کند. آنها هم‌پنین وقت کافی برای جمع‌آوری اطلاعات بیشتر و یا در میان گذاشتن تصمیم با افراد گروه صرف نمی‌کنند؛ در نتیجه بیشتر تصمیمات گرفته شده از تعادل کافی برخوردار نیست.

پیش از اتخاذ هر تصمیمی بهتر است وقت بیشتری برای برنامه‌ریزی و انعکاس تصمیم و مشارکت دادن و علاقه‌مند کردن افراد به آن اختصاص دهیم.

اگر در ابتدا مراقب کارها باشیم در انتها خود به خود نتیجه مورد نظر را از کار می‌گیریم.

روش‌های جالب دیگری که مدیران برای ایجاد روشن‌بینی در سازمان از آن‌ها بهره می‌برند :

نخستین مرحله در این روش عبارت است از فرافوانی افراد تیم برای جمع‌آوری اطلاعات. در این مرحله او از همه می‌خواهد تا با فلو‌ص نیت تمام اطلاعاتی را که راجع به معضل پیش‌آمده و یا تصمیم مورد بحث می‌دانند ارائه دهند.

مرحله دوم به این صورت آغاز می‌گردد که پس از آن که اطلاعات رسیده در اختیار تمامی کارکنان گزارده شد و مورد بررسی قرار گرفت؛ او مدت زمانی را برای رسیدن به توافق در مورد مشکل اصلی و یافتن پرسش درست اختصاص می‌دهد.

مثلاً چگونه می‌توان جلونی هزینه‌های اضافی را گرفت بدون این که کسی را افراج

کنیم؟

مرحله سوم عبارت است از گوش دادن درونی. در این مرحله او از افراد می‌خواهد به مدت ده دقیقه در سکوت برای دست‌یابی به بهترین پاسخ برای پرسش اصلی توجه خود را به درون خود معطوف کنند.

جداً از اختصاص زمانی برای انعکاس در حل مسائل جاری با کارکنان، من پیشنهاد می‌کنم که آن‌ها را به گردهمایی‌های سالیانه و یا شش ماهه دعوت کنید.

آن‌ها برای مدتی در سکوت به دور هم می‌نشینند و توجه خود را به چند پرسش اصلی معطوف می‌کنند. به طور مثال آن‌ها به این موضوع می‌اندیشند که به عنوان یک سازمان (یا یک قسمت) چگونه می‌توان احساس خوبی را در محیط آفرید؟ یا چگونه می‌توان تغییرات مثبتی را در روش‌های کاری یا سطوح کلان‌تر پدید آورد؟ و یا تا چه اندازه می‌توانیم با اتکاء به نیت خیر با سربلندی زندگی کنیم؟

اصول پنج‌گانه قدرت اخلاقیات برای سازمان

۱. آرمان: هدف‌های نهایی در رأس سازمان مشخص می‌شود و سپس به دیگر بخش‌ها منتقل می‌گردد. سازمان به وسیله بینش‌ها، ارزش‌ها و امیدهایی که می‌پروراند به پیش‌هدایت می‌شود. این مقولات به افراد سازمان کمک می‌کند تا از ملاک‌های درست رفتاری آگاه شوند.

۲. افتخار: ما به خود و سازمان‌مان افتخار می‌کنیم. ما می‌دانیم که وقتی چنین اساسی داریم می‌توانیم از وسوسه‌های انجام رفتارهای غیر اخلاقی در امان باشیم.

۳. **بردباری** : می‌دانیم که تمسک به ارزش‌های اخلاقی ما را به سوی پیامدهایی در دراز مدت سوق می‌دهد. در این اصل به حفظ تعادل در دستیابی به هدف، و توجه به این امر که چگونه باید به نتایج مورد نظر رسید اشاره می‌شود.

۴. **پشتکار** : ما خود را متعهد به زیستن بر طبق اصول اخلاقی می‌دانیم و پایداری و پیگیری خود را در اجرای مطالبی که در مورد آن‌ها به توافق رسیده‌ایم اعلام می‌داریم و پیوسته از این که رفتارمان در جهت آرمان‌مان است اطمینان حاصل می‌کنیم.

۵. **روشن‌بینی** : مدیریت و کارکنان ما زمان کافی برای تفکر و انعکاس در مورد این که کجا هستیم، قصد داریم به کجا برویم و تشفی‌بخش این مسئله که چطور می‌فواهیم به آنها برویم صرف می‌کنند.

در نظر گرفتن دو نکته برای کسانی که مایل به اجرای اصول پنج‌گانه قدرت اخلاقیات هستند خیلی ضروری به نظر می‌رسد؛ بردباری و احساس افتخار. اغلب افراد از یک سو می‌فواهند که کارها همه درست و صحیح تمویل آن‌ها داده شود. از سوی دیگر مایلند که دیگران آن‌ها را در حال انجام موفقیت‌آمیز کارها مشاهده کنند. در این حالت عطش احساس افتخار زودرس مانع از فعالیت برای انجام تغییرات مورد نظر می‌شود که به زمان بیشتری نیاز دارد.

به جای ترس از تاریکی و فرار از آن بهتر است شمع را فروزیم.

در این ملاقات تمام مسئولین رده‌های بالا از جمله مدیر عامل و رئیس هیئت مدیره شرکت با من مصاحبه کردند. این روشی بود که مدیریت عالی شرکت برای گزینش افراد کلیدی از آن استفاده می‌کرد.

پایان