

## جمعه ابزار مدیریت: پنج وسیله برای مدیریت بهتر<sup>۱</sup>

نوشت: ریچانوماس نونل<sup>۲</sup>

ترجمه: مهین مریم رفتاری

بیشتر مدیران موفق، در راستای وظایفی که بر عهده دارند، به منظور اداره کارمندان و ایجاد انگیزه در آنان ماهیتی جمعه ابزار ذهنی به همراه داشته باشند. این ابزار معمولاً عبارتند از: محرکهای افزایش پرداخت، طرحهای برای افزایش مزایای شغلی، طرحهای پاداشهای ویژه و دیگر ابزار ایجاد انگیزه که موجب تشویق کارمندان در ایجاد عملکرد مؤثر و نهایتاً کارآیی بیشتر آنها می‌گردد.

بهر حال ممکن است بسیاری از این ابزار مانند قوانین غیر متداول، هنوز مفید باشند ولی تأثیر آنها به اندازه سابق نیست. مدیران نیاز به ابزار فکری جدیدتری دارند؛ این ابزار می‌توانند در جهت بالا بردن روحیه کارمندان، ارتقاء روند بهره‌وری و اقدامات اصلاحی در استانداردهای عملکرد مؤثر واقع شوند؛ این ابزار برای دستیابی به این هدف، جدید نیستند و به بیان دیگر، اینطور نیست که قبلاً وجود نداشته‌اند، بلکه از این نظر نوظهور می‌شوند که معنا و مفهوم جدیدی هم برای کارکنان و هم برای مدیران دارند. ذیل پنج وسیله ضروری، رای جمعه ابزار مدیریت که امروزه متداول می‌باشد ذکر می‌گردد.

### وسيلة شماره ۱

یک عینک دو طرفه: استفاده از عینک دو طرفه به معنای نگرش از درجهٔ چشم کارمند به همه چیز است. این مسئله مستلزم کنار گذاشتن تعصبات شخصی و فریبات کهنه و شاید حتی تعصبات در نحوه رفتار مدیریتی است. یکی از دلایل قطع ارتباطات، درک نادرست مسائل می‌باشد. ما خوب می‌دانیم که با اعمال و کلماتمان، می‌خواهیم چه ثبت و مقصودی را برسانیم، اما آنچه که نمی‌دانیم اینست که از این حرفها و اعمال ما چه برداشتی می‌شود. مهارت‌های مورد نیاز برای درک و مشاهدهٔ مسائل، هم بعنوان مدیر و هم کارمند به سادگی بدست نمی‌آید. در حقیقت برخی از مدیران هرگز به این مهارت‌ها دست نمی‌یابند جیمز کوزس<sup>۳</sup> و باری باستر معتقدند

۱- کتاب چالش مدیریتی: فصل چطور به انجام کارهای فوق‌العاده در سازمانها دست باید. (۱۹۸۷).

۲- ریچانوماس نونل (Rita Thomas Noel) مشاور شرکت‌های تجاری در کارولینای غربی (امریکا) و مدرس

ارتباطات مدیریتی در دانشگاه کارولینا است.

که تفاوت بین مدیران موفق و مدیران ناموفق در توانایی یا عدم توانایی در کشیدن آبان از نقطه نظرات کارمندان است. نگرش به مسائل از دیدگاه کارمند می‌تواند مدیران را باری دهد تا بتوانند چگونگی ایجاد هدف و تصویری از آینده برای کارمندان را، دوباره ارزیابی نمایند.

اگر چه ممکن است مدیران بخواهند با همه کارکنان رفتاری منصفانه و عادلانه داشته باشند، اما باید بخاطر داشته باشند که هر یک از آنها دارای نقطه نظرات متفاوتی هستند. بعنوان مثال، رئیس یک شرکت شیمیایی و معدنی اعلام کرد که به هر کارگر شرکت که قادر باشد یک وسیله حفاری (مت) را طراحی کند و بسازد مبلغ صد دلار با انضمام یک صیافت شام دو نفره (بارنیس) بعنوان پاداش اعطا می‌شود. پیش از این، وسیله‌ای مشابه با قیمت گران برای شرکت طراحی و ساخته شده بود. رئیس شرکت این اقدام را عامل ایجاد انگیزه‌ای برای انجام کار می‌دانست. نظرات وی مبتنی بر این فرضیه بود که کارگران می‌توانند این وسیله حفاری را در طی ساعات معمول کاری بسازند. اما کارگران این پیشنهاد را بی‌مورد و مبلغ صد دلار را در مقایسه با معارج شرکت مستخر و مضحک می‌دانستند و آن را بیشتر از آنچه که پاداش محسوب کرده، توهین تلقی نمودند.

وقتی که رضایت مدیران از میزان کارآیی عینک دو طرفه حاصل شد ممکن است بخواهند که در استفاده از آن، کارمندان را نیز سهم نمایند. چنانچه کارمندان این فرصت را داشته باشند که از زاویه دید مدیر به مسائل نگاه کنند نیاز به رفتارهای جدید را در می‌یابند و می‌توانند نسبت به قضا یا برداشتهای صحیحتری داشته باشند.

## وسيلة شماره دو

تبیح بزرگ تشریفات بُری: در دنیای رقابت تجاری، شرکتها جهت رقابت مؤثر تشریفات اداری را از بین می‌برند، حدود و مرزهای سلسله مراتب اداری را کم می‌کنند و زود بندهای اداری کارمندان را تقلیل می‌دهند، کاهش بوروکراسی همچنین ممکن است تریدهای بیشتری را در خط مشی نردبان سنتی ترفیع و عناوین شغلی باعث شود. اگر چنین شود مدیران ممکن است اثرات تردید در پیشرفت شغلی کارمندان را از طریق قطع برخی از نظارت‌های سنتی که در فعالیت‌های حرفه‌ای کارمندان اعمال می‌شود، کاهش دهند. از این رو مدیران نیاز به یک تبیح نرندۀ تشریفات بُری در جعبه ابزار مدیریت خود دارند.

قطع مراحل عملیات سنتی، نیاز به یک تبیح نیز دارد. اصماً قطع کامل، بجای پاره و خورد کردن ممکن است نه تنها خوب عمل نکند بلکه صدمه بیشتری نیز وارد آورد. تشویق بیشتر کارمندانی که خط مشی خاص خود را دارند، مدیران را مجاز می‌سازد که اهمیت بیشتری به نتیجه‌نهایی و اهمیت کمتری به مراحل کار بدهند که این امر انگیزه‌ای قوی برای بسیاری از افراد خواهد بود.

این ابزار، امروزه مفاهیم جدیدی را برای مدیران و کارمندان در بردارد.

## وسيلة شماره سه

یک ارتباط منبج: آگاهی از میزان اطلاعات، نحوه و زمان کاربرد آن از جمله وظایفی است که انجام آن از مدیران انتظار می‌رود. متأسفانه، بسیاری از مدیران نسبت به جواریتباطات، واکنش منفی از خود نشان می‌دهند. در مواقع بروز مشکلات حاد، جو ارتباطات طوفانی است اما پس از رفع مشکلات، این جو خوب و مطبوع خواهد بود. مدیران نباید به روش بهتری جهت بررسی جو ارتباطات دارند و از این رونمایند یک ارتباط منبج می‌باشند.

ارتباط منبج مورد نظر از چهار عنصر اصلی ساده مدیریتی تشکیل یافته است:

• تمهد در قبال داشتن ارتباطات باز و صادقانه؛

• تمهد در قبال گزارشهای سریع و صادقانه از تصمیمات سازمانی؛

• تماس مکرر مدیران با افرادی که سیستم ارتباطات غیر رسمی را تسهیل می‌کنند؛

• توجه زیاد مدیران نسبت به نگرانیهای کارمندان؛

استفاده مناسب از ارتباط منبج به منزله پیش بینی تغییرات جو ارتباطات در روزهای آتی است، هنگامیکه درجه ارتباط منبج بدلیل کاهش کمیتهای هر یک از عوامل مذکور به سرعت تنزل یابد، طوفانی در ارتباطات در پیش خواهد بود و زمانیکه این درجه به سرعت بالا رود نشان دهنده وجود تعداد کار عناصر ارتباطاتی می‌باشد و احتمالاً جو بهتری را بدنبال خواهد داشت.

## وسيلة شماره چهار

کسبیت خشک برای روشن کردن تخیلات و خلاقیت کارمندان: تنها یک جرقه کافی است تا تخیلات و تصورات با خلاقیتهای افراد روشن شود، این کار نیاز به کسبیت دارد ولی متأسفانه بعضی از مدیران کسبیت خشک در دست ندارند. مدیران باید کارگران را وادار به جانش طلبی نمایند به عبارت دیگر آنان را به صحت آورده و به آنان الهام بخشند، قدرت دهند و روحیه دهنده باشند و رفتارهای مثبت کارگران را پراکنگیزانند؛ استفاده از آموزش و پرورش برای مدیران همچون کسبیت یا سنگ آتش زنه و به منزله جرقه‌ای در دسترس و خاموش نشدنی می‌باشد. مدیران باید تشخیص دهند که یادگیری به منزله سوختی برای ایجاد حرکت جنبشی

جدید است و فرصتهای جدید دستیابی به مهارتهای جدید و یا استفاده از مهارتهای موجود به طرق تازه را برای مدیران فراهم می آورد.

### وسيلة شمارۀ پنج

کسول تشویق: اکثر کارمندان از بنگ نوع احساس انزوا و رقابت افراطی و شخصیت زدایی بدلیل وجود تکنولوژی، رنج می برند. اغلب شرایطی که کارگران باید تحت آن شرایط کار کنند توسط تولید با مراحل آن دیده می شود. بدون توجه به ساختار شرایط کار، مدیران می توانند عقیده شخصی خود را در مورد توانایی کارمندان از طریق تشویق و تأیید آنها در زمان مقتضی اعلام نمایند.

### هدیریت مؤثر تر

این انزاور ساده منابع وسیعی را برای مدیران نوآور و علاقه مند فراهم می سازد. مدیرانی که از این منابع استفاده می کنند در ایجاد انگیزه در کارمندان و ایجاد مفاهیم جدید گامهای جدیدی برای سازمان خود سوفق خواهند بود.

مأخذ:

*Su pervisory Management September 1990 pp. 4-5*

