



تقدیر و تشکر

جا دارد از همکاری و مساعدت مدیر کل محترم مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی جناب آقای مرزوقی، ریاست محترم اداره تحقیق و توسعه جناب آقای حمیدی، سرکار خانم فراهانی و سرکار خانم عوض بخش که اینجانب را در تحریر این مجموعه یاری دادند، تقدیر و تشکر نمایم.

روح اله براتیان

فروردین ۱۳۸۵

آنچه مدیران باید بدانند

سازمان بنادر و کشتیرانی

مرکز تحقیقات

فروردین ۱۳۸۵

گرد آوری و تدوین

روح اله براتیان

(حق چاپ محفوظ است)

نام کتاب : آنچه مدیران باید بدانند

جلد : اول

گرد آوری و تدوین : روح اله براتیان

ناشر : مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی

تیراژ :

نوبت چاپ : اول

تاریخ انتشار : فروردین سال ۱۳۸۵

چاپ :

آدرس : تهران - میدان ونک - بعد از چهارراه جهان کودک - دیدار جنوبی - سازمان بنادر و کشتیرانی

| | |
|-------|-----------------------------------|
| | مقدمه |
| | فصل اول |
| ۲۱-۴ | تعامل مدیر با کارکنان. |
| | فصل دوم |
| ۴۱-۲۲ | مدیر در اصلاح رفتار خود تلاش کند. |
| | فصل سوم |
| ۵۹-۴۲ | مدیر نوگرا |
| | فصل چهارم |
| ۸۹-۶۰ | مدیر، انتقاد پذیر، مشورت پذیر |
| | منابع و مآخذ |
| ۹۰ | |

مقدمه

در تعریف مدیریت گفته‌اند که «مدیریت به معنای انجام کار از طریق دیگران است».

از سوی دیگر مدیریت را هم «علم»، هم «هنر» و هم «فن» می‌دانند.

تمامی این موارد صحیح است، زیرا در زندگی روزمره‌ی خود شاهدیم که برخی از افراد ذاتاً مدیر هستند و به خوبی می‌دانند که چگونه دیگران را به کار گیرند. لکن از آنجایی که هم سازمان‌های امروزی بسیار پیچیده‌تر شده‌اند و هم انسان‌ها در رشته‌های مختلف تخصص پیدا کرده‌اند، دیگر نمی‌توان «به طور هیئتی» مدیریت کرد

بلکه لازم است، هم مدیران به اصلاح «فطری» و هم افرادی که در رشته «مدیریت» تحصیل کرده‌اند از نظریه‌های مدیریتی از یک سو و از ابزارهای کاربردی از سوی دیگر، تا حد نیاز مطلع شوند و تجارب دیگران را مورد مطالعه قرار دهند.

و اما این نیز مهم است که بدانیم، مدیران کنونی جامعه ما به دلیل مشغله‌های کاری فراوان و به جا مانده، نتوانند کلیه مباحث مدیریتی را که در صدها کتاب تدوین و ارائه شده است مطالعه نمایند.

با این احوال ضروری است که همه مدیران حداقل از مباحث کلی اصول مدیریت اطلاع داشته باشند تا بتوانند مدیری اثربخش، کارا و موفق باشند.

در مطالب ارائه شده، نکته‌های مهم کاربردی و اجرایی در مدیریت، با استفاده از اصل «کمترین حجم با بیشترین اطلاعات و اثربخشی» جهت استفاده مدیران و کلیه افرادی که بطور مستقیم با انسان‌ها سر و کار دارند، تهیه شده است که حاصل چکیده دهها کتاب و اثر علمی مدیریتی است. امیدوارم مورد استفاده قرار گیرد.

و این دریا است که تشنگان را سیراب می‌کند، رزق و روزی فراهم می‌آورد، دور افتادگان را به هم پیوند می‌دهد و روح را آرامش می‌بخشد.

ما نیز قطره‌هایی هستیم که چون در کنار هم قرار گیریم و یکی شویم، دریایی بی‌کران خواهیم شد و خواهیم توانست هم به آن چه در پی آن هستیم دست یابیم و هم بر آرزوهای دیگران جامعه‌ی عمل بیوشانیم.

در پیمودن این راه و دست یافتن به خواسته‌ها، سرپرستی دلسوز و راه‌گشا لازم است.

موفق و مؤید باشید

روح‌اله براتیان

فروردین ۱۳۸۵

فصل اول
تعامل مدیر با کارکنان

فصل اول

تعامل مدیر با کارکنان

سازمان نهادی است اجتماعی که به جامعه خدمت میرساند. این خدمات توسط افرادی انجام می‌شود که قبل از آنکه کارمند باشند، انسانند. رویه سازمان باید به گونه‌ای باشد که ابتدا بکوشد کارمندان خود را به عنوان انسان‌هایی اجتماعی و به صورت شهروندانی مسئول پرورش دهد. کارکنان با پیوستن به سازمانی که سیاست آن در راه غنی کردن توانایی اعضایش شکل گرفته باشد، احساس خوشبختی می‌کنند.

سازمان زمینه رشد و تعالی کارکنان خود را بایدطوری فراهم سازد که آنان آمادگی رویارویی با هر دگرگونی یا تغییری را داشته باشند و در برابر آنها به درستی خود را آماده نموده و پاسخگو باشند. سازمانی که کارکنان آن، خود را به خوبی بشناسند و بتوانند با هر وضعیت جدید کاری روبرو شوند، کامیاب خواهند بود که نتیجه آن، وابستگی سازمانی کارکنان و ارائه خدمات صحیح می‌باشد.

در این شرایط است که کارکنان با یکدیگر به خوبی کار می‌کنند و از پرباشی و اختلاف درونی به دور می‌باشند. مدیران باید به کارکنان خود اعتماد داشته باشند، از نظر آنان در کارها و ارائه خدمات بهتر استفاده نمایند. این عمل موجب همکاری و مشارکت بیشتر آنان می‌شود. نه اینکه به آنها بگویند هر کاری را چگونه انجام دهند.

مدیران باید شرایطی را در سازمان مهیا نمایند که زمینه ارتقاء مساوی و اظهارنظر در مقابل آنان وجود داشته باشد.



مدیران باید در انجام امور اجرایی سلسله مراتب اداری را رعایت نمایند تا نظم و انضباط و امکان پاسخ گویی و بازخورد عملکرد کارکنان وجود داشته باشد.

مدیران با تهیه محیط مناسب و امکانات متناسب با حرفه کارکنان و از همه مهمتر واگذاری اموری که در تخصص و توان آنان باشد از فشار عصبی کارکنان بکاهند تا محیطی آرام برای رشد و تعالی آنها و ارائه خدمات بهتر فراهم گردد.



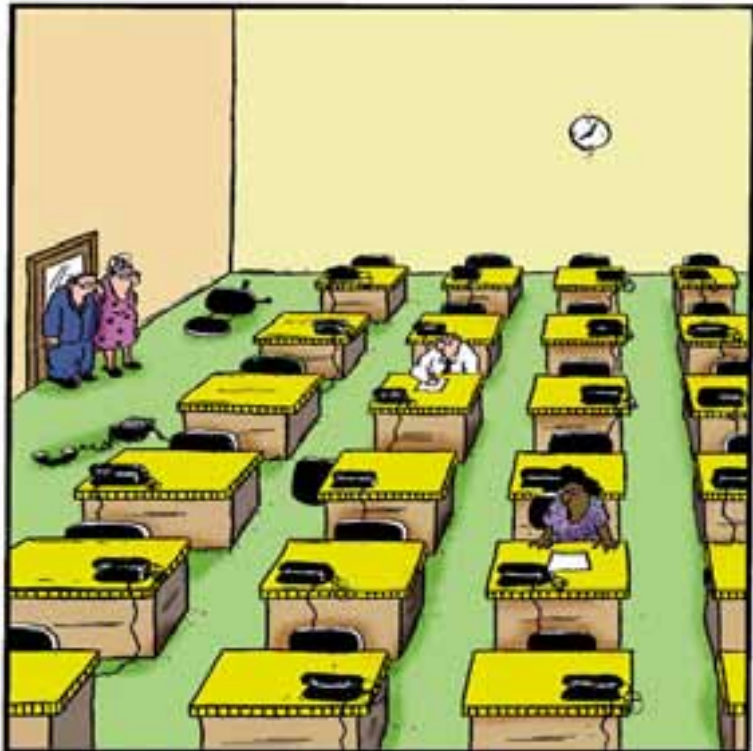
کارکنان همچنان که هر یک دارای یک اثر انگشت انحصاری بوده، دارای روحیات و شخصیت منحصر به فرد هم می‌باشند، لذا مدیران در رویارویی با هر یک از آنان باید سنجیده و درخور آنان رفتار نمایند.

در این فصل به دلیل اهمیت جایگاه کارکنان در سازمان، به نکاتی که مدیران به هنگام تعامل و رویارویی با کارکنان ضروری است که از آنان اطلاع داشته باشند بصورت اختصار و تیتروار آورده شده است

مدیران باید درخصوص هر یک از نکات اشاره شده به دقت توجه نموده و ضمن رعایت اصول و به کارگیری آنها، در صورت مشاهده معضل در سازمان تحت مدیریت خود، از مشاوره متخصصان مربوطه حتماً بهره ببرند.

« از هر فرصتی برای استخدام و به کارگیری افراد برجسته استفاده کنید.

« به خاطر داشته باشید رعایت استانداردهای محیط کار در کارایی کارمندان مؤثر است.



◀ با فرق گذاشتن بیهوده بین افراد گروه،
انگیزه کاری آنها را از بین نبرید.



◀ برای ارتقای سطح دانش کارمندان
و افزایش بهره‌وری آنان، کلاسهای
آموزشی ترتیب دهید و از لوازم کمک
آموزشی بهره‌گیرید.

✓ دقت کنید که
توبیخ کارمند
خطا کار، متناسب
با اشتباهاتش
تعیین شود.



✓ رعایت سلسله مراتب کاری را به مسئولین و سرپرستان گوشزد کنید.

« برای آزمودن کارمندان با آزمایشهای فاقد ارزش و بی‌اساس، شخصیت آنان را زیر سؤال نبرید .

« مطمئن شوید مأمور خریدی که برای سازمان در نظر گرفته‌اید، علاوه بر کردانی و رعایت اصول درست بازاریابی، مورد اعتماد، زرنگ و خوش سلیقه نیز هست و همانگونه که بر قیمت کالاها توجه دارد، به زیبایی و کیفیت آنها نیز اهمیت می‌دهد.



« از هر کس، مطابق دانش و تجربه‌اش توقع داشته باشید تا بهترین نتیجه را بدست آورید.

« وظایف کارمندان را متناسب با توانایی‌های فیزیکی و حرفه‌ای آنان تعیین کنید.



« اگر از موضوع علمی اطلاعی ندارید، یا احتیاج به توضیحات بیشتری دارید، بدون هیچ تردیدی سؤال کنید .



« با محول کردن مسئولیت به کارمندان مستعد و خلاق، زمینه رشد و خلاقیت آنان را فراهم کنید.

« نحوه چیدمان میز کارمندان و محل استقرار آنها را طوری انتخاب کنید که افراد فراموش نکنند در محل کارشان هستند و نباید بیش از حد مجاز باز هم به گفت‌وگو بپردازند.



« به مشکلات مالی افراد توجه کنید و درخواستهای موجه اخذ وام آنان را به تعویق نیندازید.

« علت شکست‌های سازمانی را تجزیه و تحلیل کنید تا ضمن تشخیص مسیر نادرست، از تکرار آن جلوگیری کرده باشید .

« اگر قاطعیت مدیر با مهربانی توأم باشد، تأثیر شگفت‌انگیزی بر اطرافیان خواهد داشت و فرمانبری با ترس جای خود را به انجام وظیفه با حس مسئولیت‌پذیری می‌دهد.



« چند ساعت از یک روز مشخص در ماه را به بازدید از سطوح مختلف سازمان و گفت‌وگوی رودررو با کارمندان اختصاص دهید.



« به هر کس فراخور فعالیت و بازده کاری‌اش پاداش دهید و با در نظر گرفتن پاداشهای مساوی، حرکت افراد شایسته گروه را کند نکنید.

« به کارمندان ساعی و متعهد بگویید که چقدر برای سازمان مفید هستند و شما به آنها علاقه و اعتماد دارید.



« اجازه ندهید بار مسئولیت کارمندان بی کفایت و کند بر دوش کارمندان خبره و ساعی تحمیل شود، زیرا افراد با درک این بی عدالتی انگیزه خود را از دست می دهند.

« زمان استخدام افراد، علاوه بر تست های مقرر شده، تست هایی انجام دهید که مطمئن شوید کسی را که به کار می گمارید، تنبل نیست! زیرا افراد تنبل فشار کاری دیگران را بیشتر می کنند.

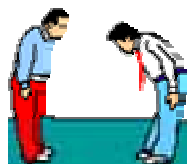


« هنگام دست دادن، دست افراد را محکم و صمیمانه بفشارید.

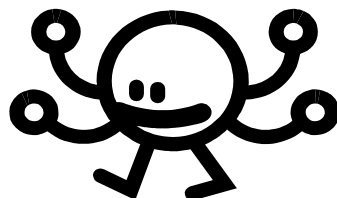


« هرگز امید ارتقا را از زیردستان نگیرید، زیرا به طور یقین، انگیزه آنها برای تلاش از بین می‌رود.»

« برای همه سطوح سازمان حتی خدمه و نامه‌رسانها احترام قائل شوید.»



« با قدردانی به موقع از کارمندان، انرژی کاری آنان را افزایش دهید و حسن خلاقیت را در آنان تقویت کنید.»



« هرگز برای پیشبرد اهداف کاری خود، دیگران را با وعده‌های بی‌اساس فریب ندهید.»

◀ سعی کنید اسامی کارمندان را به خاطر بسپارید و در حین صحبت کردن با آنان، اسمشان را به زبان بیاورید.

◀ اشتباهات زیردستان را بیش از حد لازم به آنها گوشزد نکنید.



◀ با آرامش و خونسردی به حرفهای دیگران گوش کنید و برای صرفه‌جویی در زمان مرتباً حرف آنان را قطع نکنید.

◀ معاشرین چاپلوس خود را جدی نگیرید.

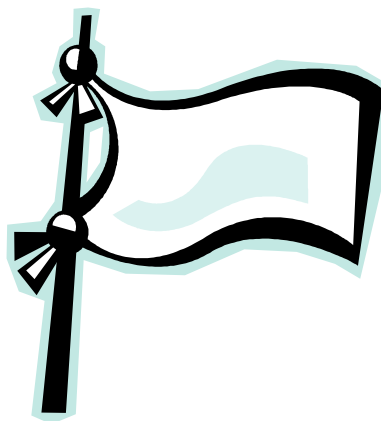




« کتابخانه سازمان را به روز کنید و اسامی کتابهایی را که اضافه می‌شود به صورت لیست منتشر شده در اختیار کارمندان قرار دهید.

« مطمئن شوید ابزار رضایت شغلی افراد به سبب ترس از توبیخ مسئولین و سرپرستان نیست.

« در اولین فرصت در خاتمه دادن به مشاجرات و کدورت‌هایی که بین کارمندان پیش می‌آید، حکمیت کنید و برقرار کننده صلح و آشتی باشید.



« در مصاحبه استخدامی افراد به سوابق کاری آنان توجه و به خاطر داشته باشید کارمند موفق کارنامه‌ای پربار به همراه دارد.

« برخی از کارمندان پس از بازنشستگی تمایل به ادامه کار دارند، اگر می‌خواهید این افراد را به کار بگیرید توجه داشته باشید توانایی، انرژی و انگیزه کافی جهت نیل به اهداف سازمانی در این افراد وجود داشته باشد و درخواست کار آنها صرفاً به دلیل رفع نیاز مالی نباشد.



« افراد متخصص سازمان را برای اخذ نشریه‌های تخصصی آبونه کنید.



« حامی ضعیفان باشید و اجازه ندهید حق کسی ضایع شود.



« هر از چند گاهی جلسه‌ای به منظور پرسش و پاسخ با حضور سرپرستان ترتیب دهید تا از صحت عملکرد و برنامه‌های آنان مطمئن شوید.

« با توجه بیش از حد به افراد خاص، حسادت دیگران را برانگیخته نکنید.

« به دیگران فرصت جبران اشتباهاتشان را بدهید .

« هر کسی را فقط با خودش مقایسه کنید، نه با دیگران .

« برای هر بخش، یک جعبه کمک‌های اولیه تهیه کنید.

« از انجام هر جابه‌جایی برای نیروی انسانی در محیط کار، نمی‌توان نتیجه مطلوب گردش شغلی را حاصل نمود. اگر جابه‌جایی کارمندان اصولی و حساب شده نباشد، باعث افت راندمان کاری و دلزدگی آنان از کارشان می‌شود.

« از ایمن بودن آسانسورها و سایر وسایل مهم اطمینان حاصل کنید و اگر احتیاج به تعمیر یا تغییر دارند، بدون فوت وقت اقدام کنید.



◀ با هر نوع بی‌انضباطی مبارزه کنید.

◀ با برقراری امنیت شغلی در محیط، روحیه کاری افراد را بهبود ببخشید.

◀ اگر به افراد شخصیت بدهید و با برخورد‌های نادرست عزت نفس آنان را پایمال نکنید. آنان به مثابه اهرم عمل می‌کنند و قادر خواهند بود مسئولیت‌هایی که به عهده آنان است بدون استرس و فشار روحی و با کیفیت بهتری به انجام برسانند.



◀ باز خورد عملکرد کارکنان به آنان به بهبودی کارشان می‌انجامد.

« اختیار نامناسب نسبت به مسئولیت ،
باعث فشار عصبی و نا کارائی کارکنان
می‌گردد .



« کارکنان سازمان را در افزایش در آمد و یا ارایه خدمات بهتر سازمان ، بصورت
پرداخت پاداش فوق العاده شریک نمایید.



« با دادن اطلاعات کافی و به موقع به افراد تحت
مدیریتتان ، از انتشار شایعه در سازمان جلوگیری
نمایید.



◀ واژه ها و عبارتهای ساده را بکار ببرید.

◀ واژه های کوتاه و آشنا را بکار ببرید.

◀ از دستور ادبیات (فعل ، فاعل ، صفت ، مفعول ، ...) در گفتار و نوشتار خودتان بطور صحیح استفاده نمایید.

مثال : ۲ مطلب ذیل را با دقت بخوانید.

گفتار یا نوشتار عامیانه :

(یک احتمال اندک است که در آینده شاید شغل های بیشتری در اختیار باشد. برآورد می شود که بخش عمده ای از این بهبودی شاید به برخی از صنایع و بازرگانی های مهم تری که بطور طبیعی با آغاز هوای گرم تر بطور فزاینده ای فعال تر می شوند ، مربوط باشد)

گفتار یا نوشتار اصلاح شده :

(وضع کاری روشن تر به نظر می رسد. بسیاری از صنایع، تولید خود را در این وقت از سال افزایش میدهند)

نتیجه :

✓ پیام رسانی راحت تر و شفاف تر انجام می شود.

✓ مطلب کمتری ارائه شده است.

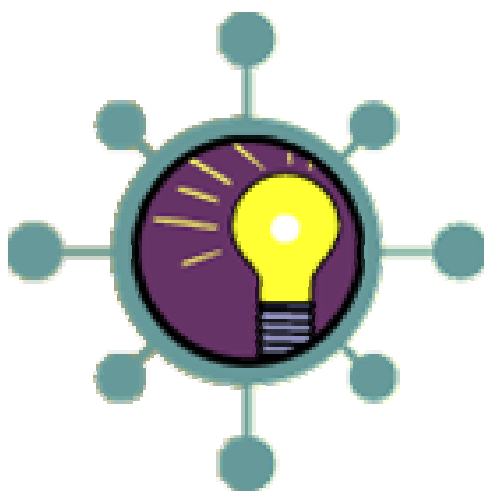
✓ زمان کمتری تخصیص داده شده است.

✓ نگرش مخاطبین به گوینده یا نویسنده مثبت می شود.

❖ به شخص یاری بدهید تا در سخن گفتن احساس آزادی کند.

❖ با گویندگان همدلی کنید .

◀ با بی توجهی، تلاش و زحمات زیردستان را بی ارزش نکنید.



◀ خواسته‌های خود را واضح و روشن بیان کنید و اطمینان حاصل کنید که کارمندان به خوبی از جزئیات وظیفه‌ای که به عهده آنان است، مطلع هستند.

فصل دوم

مدیر در اصلاح رفتار خویش تلاش کند

فصل دوم

مدیر در اصلاح رفتار خود تلاش کند

مدیران باید در اصلاح رفتار خود و هماهنگ نمودن آن با خواسته های منطقی سازمان و کارکنان شاغل در آن تلاش نموده و با انعطاف پذیری و کسب مهارت لازم برای تنوع رفتار ، در شرایط متفاوت ، در برابر نیازها و محرکهای متفاوت کارکنان ، رفتاری متناسب در پیش گیرند .

زمانی افراد متخصص ، شایسته ، با انگیزه و با کفایت جذب یک سازمان می شوند که مدیران آن سازمان رفتاری منطقی ، عقلانی و همچنین انسانی نسبت به آنان اعمال نمایند .

انتظار می رود که کارکنان با سابقه و مدیران با تجربه ، کار خود را در زمان محدود و معین انجام دهند ، ولی انجام کار نباید به نیستی و نابودی نیروی انسانی تمام شود و سازمان را به تباهی بکشاند . رعایت استانداردهای کیفی به همان اندازه ، استانداردهای کمی حائز اهمیت است .

اگر مدیران توان بوجود آوردن انگیزه های مثبت را نداشته باشند ، هر یک از کارکنان بر اساس وسعت دید خود ، امکان بروز انگیزه های منفی را می یابند و با مدیریت درگیریهایی زیادی پیدا می کنند.

ایجاد تضادهای مخفی و آشکار در سازمان ، باعث بر هم زدن نظم سازمانی و تضعیف روحیه افراد در کار می شود ، و بجای آنکه هر فرد فعالیت های خود را در جهت اهداف سازمانی به صورت گروهی صرف نماید ، در جهت عکس حرکت خواهد کرد، در نتیجه مدیران بایستی طوری امکانات و شرایط محیطی کار را فراهم سازند که همگی افراد با انگیزش مثبت و روحیه ای قوی در به ثمر رساندن اهداف سازمانی فعالیت و تلاش نمایند .

آنچه در این فصل مطالعه می نمایید ، نکات مهمی است که مدیران در رفتار خود به هنگام برخورد با کارکنان باید مد نظر داشته و با دقت به آنها به پردازند و به هنگام مشاهده هر گونه تعارض ، با مشاوران متخصص فن مدیریت موضوع را پیگیری کرده و بی تفاوت از آنها نگذرند .



◀ با رفتارهای ضد و نقیض، اعتماد زیردستان را از خود سلب نکنید.



◀ در صورت لزوم با قاطعیت نه بگویید.

« طوری رفتار کنید که دیگران شما را به عنوان الگو انتخاب کنند و آینده کاری دلخواه خود را در قالب شخصیت شما مجسم کنند.

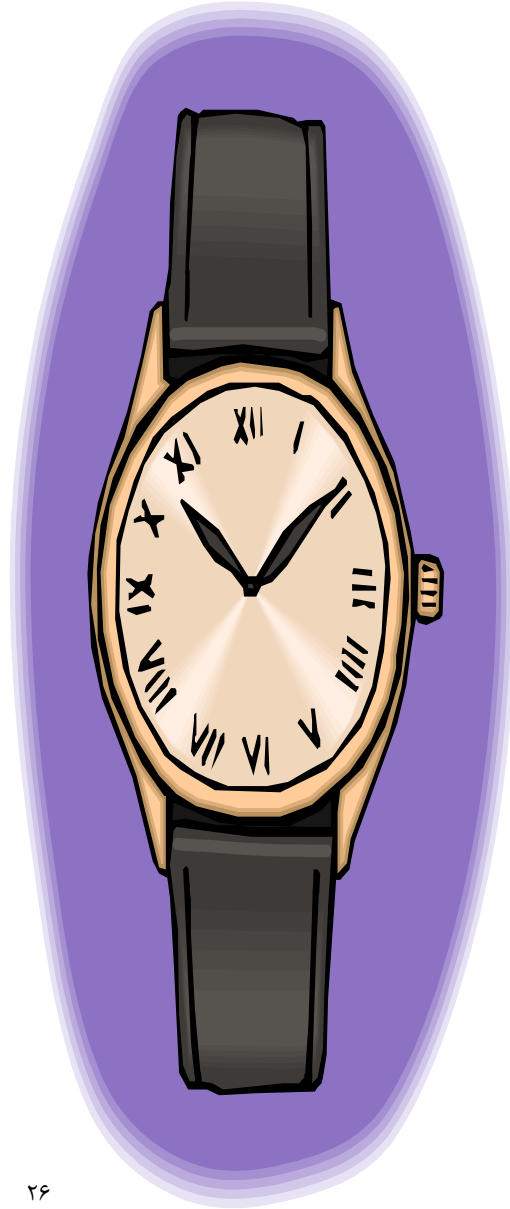


« هرگز در حضور کارمندان با دیگر معاشین خود، پشت سر افراد بدگویی نکنید.

« با شروع به موقع جلسات، وقت‌شناسی را عملاً به حاضرین بیاموزید.



« در انجام کارها به سه نکته بیش از بقیه نکات توجه کنید: اعتماد به نفس، اعتماد به نفس، اعتماد به نفس.



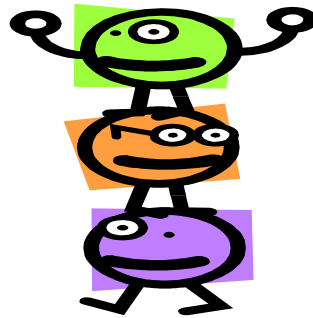
◀ همیشه وقت‌شناس باشید. برای حضور به موقع، می‌توانید از ترفند

قدیمی چند دقیقه جلو کشیدن ساعت استفاده کنید.



◀ انتقامجو نباشید.

◀ از رفتارهایی که شما را در سازمان عصبی معرفی می کند، پرهیز کنید.



◀ هیچگاه اجازه ندهید کسی حالت افسردگی و ناامیدی شما را ببیند.



- ◀ همیشه به خاطر داشته باشید تواضع و متانت بر شکوه شما می‌افزاید.
- ◀ تفکر و تعمق قبل از پاسخگویی ، راحت‌تر از پیدا کردن چاره‌ای برای تغییر آنچه عنوان شده می‌باشد.
- ◀ وقتی عصبانی هستید، درباره دیگران تصمیم‌گیری نکنید.



- ◀ به شایعات بی‌اساس بی‌توجه باشید و در مورد زیردستان از روی دهن‌بینی قضاوت نکنید.

◀ خشکی جلسات طولانی را با شوخ‌طبعی قابل تحمل کنید.

◀ از سرزنش کردن دیگران در جمع خودداری کنید.

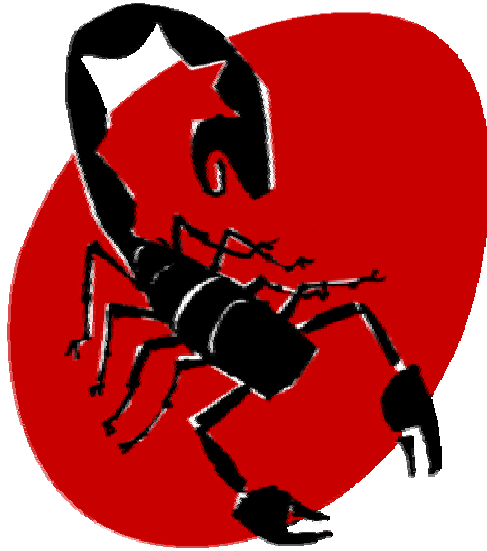


◀ در موقع امضا کردن نامه‌ها آنها را به دقت مطالعه کنید و از امضا کردن آنها، زمانی که حوصله و تمرکز ندارید، بپرهیزید.

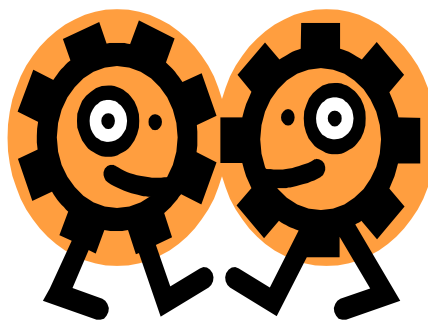
◀ خوش‌زست و خوش‌بین باشید و در جمع با انرژی و اشتیاق حاضر شوید.



◀ همواره به خاطر داشته باشید به کار بردن الفاظ مؤدبانه از اقتدار شما نمی‌کاهد.
◀ امین و رازدار افراد باشید .



◀ با عبارات کنایه‌آمیز و
نیشدار به دیگران درس عبرت
ندهید.



◀ موقع حرف زدن با اعتماد به نفس به
چشمان افراد نگاه کنید و همیشه متبسم
باشید.



◀ به نحوه پوشش و ظاهر خود توجه کنید.



۳۱

◀ در جلسات زیاد به ساعت خود نگاه نکنید .

◀ به واسطه مدیر بودن خود، از دیگران توقع بیجا نداشته باشید.

◀ نسبت به قول خود پایبند باشید .



◀ از انحصاری کردن خدمات رفاهی سازمان پرهیز کنید و اجازه دهید همه سطوح از این خدمات بهره‌مند شوند.

« از عنوان کردن فرامین غیرقابل اجرا و غیرمنطقی احتراز جوئید، زیرا جز خدشه‌دار کردن شخصیت حرفه‌ای شما پیامدی ندارد.



« در موقعیت‌های بحرانی بر خود مسلط بوده و نگذارید زیردستان از اضطراب شما آگاه شوند.

« برای حرف زدن، زیباترین و خوش‌آهنگ‌ترین الفاظ را انتخاب کنید.



◀ وقتی در مورد موضوعی محرمانه صحبت می‌کنید، مراقب استراق سمع دیگران باشید.

◀ در سلام کردن و ایجاد ارتباط دوستانه پیشقدم باشید.

◀ مراقب سلامتی خود باشید و هرگز از یاد مبرید عقل سالم در بدن سالم است.





« حتی ، وقتی موردی پیش آمده که به شدت ترسیده‌اید، اجازه ندهید اطرافیان از این حس شما مطلع شوند.

« زمانی که از کسی اشتباهی سر می‌زند، با رفتار صحیح و منطقی او را شرمند کنيد، نه با توهين و ناسزا.

« به اندازه کافی استراحت کنید و اجازه ندهید خستگی و استرس به سلامت روحی شما لطمه وارد کند.



« آرام و شمرده صحبت کنید.

« نقاط ضعف و قوت خود را کشف کنید.



◀ با اولین برخورد، در مورد کسی قضاوت نکنید.

◀ اعجاز عبارات تأکیدی و مثبت را نادیده نگیرید.



◀ پنجره‌ها را مسدود نکنید، اجازه دهید همگان از نور و هوای تازه که ارزانتترین موهبت‌های الهی هستند، بهره‌مند شوند. گاهی ورزش یک نسیم می‌تواند آرامش چشمگیری برای محیط به ارمغان بیاورد.



« روز خود را با خوردن صبحانه‌ای مقوی آغاز کنید.

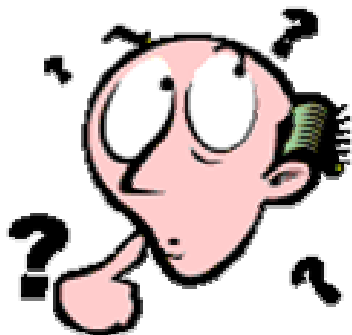


« حتی اگر سن شما از کارمندان کمتر است،
آنچنان دلسوزانه با مسائلشان برخورد کنید تا
لقب "پدر سازمان" را کسب کنید.

« جهت حفظ سلامتی و چالاکی هر روز حداقل ۱۵ دقیقه نرمش کنید.



« ارتباط غیر کلامی را جدی بگیرید . رفتار غیر کلامی مدیران می تواند بعضی اوقات برای فرستادن یک پیام بسیار کارساز تر از ارتباط کلامی باشد .



مثال : نگاه کردن مدیر به ساعت به هنگام دیر حاضر شدن کارمند در محیط کار یا لبخندی برای نشانه رضایت مندی از کار یا ...

❖ برد بار باشید .

❖ خویشتن دار باشید

نکته بسیار مهم: « سعی کنید با اصول ساده روانشناسی آشنا شوید.



آیا ویژگیهای کسانی راکه دارای بهداشت روانی خوب هستند می دانید ؟

در برقراری ارتباط صحیح و اثر بخش با کارکنان ، آشنایی با روحیات آنان بسیار ضروری است .
انسان هایی که دارای بهداشت روانی خوب هستند تقریبا ۲۷ ویژگی دارند که ابزار خوبی برای
محک زدن افراد است :

◀ در باره خویشتن ، احساس آسودگی می کنند .

◀ هیجانهایشان مانند : بیم ، خشم ، عشق ، رشک ، گناه یا تشویش های دیگر ، بر آنان
فرمان نمی رانند .

◀ نسبت به خود و دیگران نگرش برد بارانه و آسان گیرانه دارند .

◀ زندگی را بر خود سخت نمی گیرند .



- ◀ تواناییهای خود را نه دست کم می گیرند و نه بیش از اندازه بر آورد می کنند .
- ◀ کاستیهای خود را می پذیرند .
- ◀ احترام به خود را پاس می دارند .
- ◀ احساس می کنند که در بیشتر اوضاع و احوالی که پیش می آید ، توانایی رویارویی دارند .
- ◀ از خوشبختیهای ساده روزانه خوشنود می شوند .
- ◀ در باره دیگران احساس نیک دارند .
- ◀ می توانند به دیگران مهر بورزند .
- ◀ با دیگران چنان پیوندهای شخصی پدید می آورند که خشنودی بخش و پایدار می باشند .
- ◀ از خود توقع دارند که دیگران را دوست بدانند ، و به آنان اعتماد کنند ، و اطمینان دارند که دیگران آنها را دوست خواهند داشت و به آنان اعتماد خواهند کرد .
- ◀ به تفاوتهای بسیاری که از میان مردم می یابند احترام می گذارند .
- ◀ دیگران را به زور به کاری وا نمی دارند ، و به دیگران اجازه نمی دهند که آنان را به زور به کاری وا دارند .



◀ می توانند احساس کنند که عضوی از گروه هستند .

◀ در برابر همسایگان و دیگران احساس مسئولیت می کنند .

◀ برای پاسخگویی به درخواستهای زندگی توانا هستند .

◀ برای دشواریهایی که پدید می آید ، چاره جویی می کنند .

◀ مسئولیتهايشان را می پذیرند .

◀ هر گاه شدنی باشد ، پیرامون خویش را شکل می بخشند ، در غیر اینصورت با آن سازگار می شوند .

◀ تجربه ها و اندیشه های تازه را پذیرا می باشند .

◀ از ظرفیت های طبیعی خود بهره گیری می کنند .



◀ برای آینده برنامه ریزی می کنند و از آینده نمی هراسند .

◀ برای خویش هدف های واقع بینانه پدید می آورند .

◀ قادرند برای خود بیندیشند و تصمیم گیریکند .

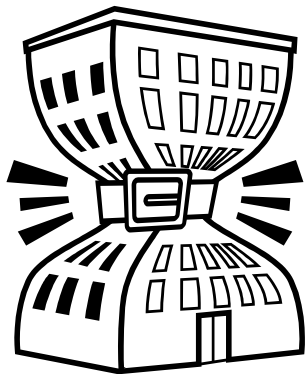
◀ در کاری که می کنند بهترین تلاش را به کار می برند و از انجام دادن آن خشنود می شوند .

فصل سوم مدیر نوگرا

فصل سوم

مدیر نوگرا

نوگرایی مدیران، زمینه‌های مختلفی را جهت رشد، ارتقا و افزایش اثربخشی و کارایی سازمان‌ها به وجود می‌آورند.



نقش مدیران نوگرا در سازمان‌ها نقشی غیرقابل انکار است.

به طوری که عدم وجود مدیران نوگرا در سازمان‌ها، رشد و تعالی سازمان‌ها را در شرایط کنونی تقریباً غیرممکن می‌نماید.

نگاه این گونه مدیران به سازمان، یک نگاه سیستمی است.

مدیران به منظور مواجهه با محیط و تحقق اهداف سازمانی خود با مدنظر قرار دادن متغیرهای محیطی ضرورتاً بایستی محیط را تحلیل، متغیرهای آن را شناسایی و تدابیر مناسب در برخورد با آنها اتخاذ نمایند.



این امر مستلزم برخورداری از اطلاعات بهنگام درون و برون سازمانی و نیز امکان بهره‌برداری بهینه از آنها است.

به طور مثال استفاده از سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) و یا (IT) در سطوح مختلف سازمانی و بهره‌مندی از ابزارهای نوین جمع‌آوری و پردازش داده‌ها می‌تواند مدیران را در جهت تحقق اهداف یاری و پشتیبانی نماید.



سازمان یک سیستم است، به طوری که از تعریف سیستم مشخص است، سیستم مجموعه‌ای از عناصری است که برای رسیدن به یک هدف یا اهداف مشخص و مشترک گرد هم آمده‌اند، و بین این عناصر یک رابطه تعاملی وجود دارد.

نظم موجود در روابط بین عناصر از نشانه‌های مهم یک سیستم است که اگر وجود نداشته باشد نمی‌توان آن را یک سیستم نامید.

هر عنصر در سیستم دارای یک نقش است، هر چند که ممکن است عناصر یا اجزاء سیستم بطور مستقل عمل نمایند، اما تغییر در وضعیت هر عنصر بر عناصر دیگر و در نتیجه بر کل سیستم اثر می‌گذارد.

. مثلاً اگر بخش اداری و مالی به عنوان یک عنصر از سازمان، به موقع نسبت به تأمین بودجه برای پرداخت هزینه‌های سرمایه‌ای و توسعه‌ای سازمان اقدام نکند، بطور قطع واحد اجرا کننده و در نهایت واحد بهره‌بردار با بحران مواجه می‌شود.

و این مدیران هستند که با نوع‌گرایی و استفاده از ابزارهای جدید تلاش می‌کنند این عناصر را با یکدیگر هماهنگ نموده و به پیش ببرند.

امروزه غالب کارشناسان مدیریت بر این باورند که هر مدیری باید سازمان خود را مانند یک سیستم بداند و تمام ویژگی‌های سیستم را در مورد سازمان مدنظر قرار دهند و در بررسی عملکرد سازمان به بررسی اجزای تشکیل دهنده آن توجه داشته باشد.

به همین دلیل در نگرش سیستمی، وظایف، فرآیند عملیات، تصمیمات و منابع سازمانی مستقل از یکدیگر نمی‌باشند و هدف از تحلیل سیستمی آن است که رابطه بین عناصر اصلی سازمان و نقش هر یک در تحقق اهداف سیستم را مشخص نمایند.

اکنون مدیران باید خوب بدانند که در کجا قرار دارند، به کجا می‌خواهند بروند و چه تغییراتی را باید ایجاد نمایند.

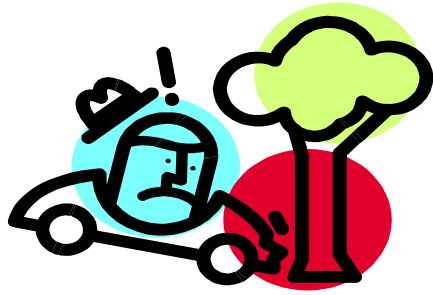
آنان باید از آخرین ابزار ساخت‌افزایی و نرم‌افزاری استفاده کنند، با اصول مدیریت علمی آشنا شوند و از رشته‌های مختلف مدیریت در بخش‌های گوناگون سازمان حسب مورد استفاده نمایند.



آموزش و یا مهم‌تر از آن پرورش کارکنان و خودشان را همیشه و بطور مستمر مدنظر داشته باشند.

به دلیل گستردگی بحث، نکاتی را که مدیران باید مدنظر داشته باشند، در این فصل بصورت اختصار و تیتروار اشاره می‌نمایم.

سعی نمایید هر نکته اشاره شده را در سازمان خود محک زده و در صورت وجود مشکل، از متخصصان مربوطه کمک بگیرید.

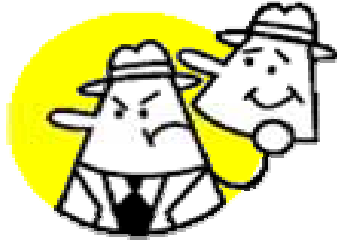


◀ در انجام کارها روی شیوه‌ای خاص تأکید نکنید. شاید کسی بتواند از مسیر کوتاه‌تر و بهتری شما را به مقصد برساند.

◀ توجه داشته باشید دانش و تجربه، هیچ کدام به تنهایی رهگشا نیستند، مثل اکسیژن و هیدروژن که از ترکیب معینی از آنها هوای تنفس ما تأمین می‌شود، می‌توان با آمیختن دانش و تجربه، راهکارهای حیاتی و استثنایی خلق کرد.



◀ در به وجود آوردن فضای رقابتی سالم، کوشا باشید.



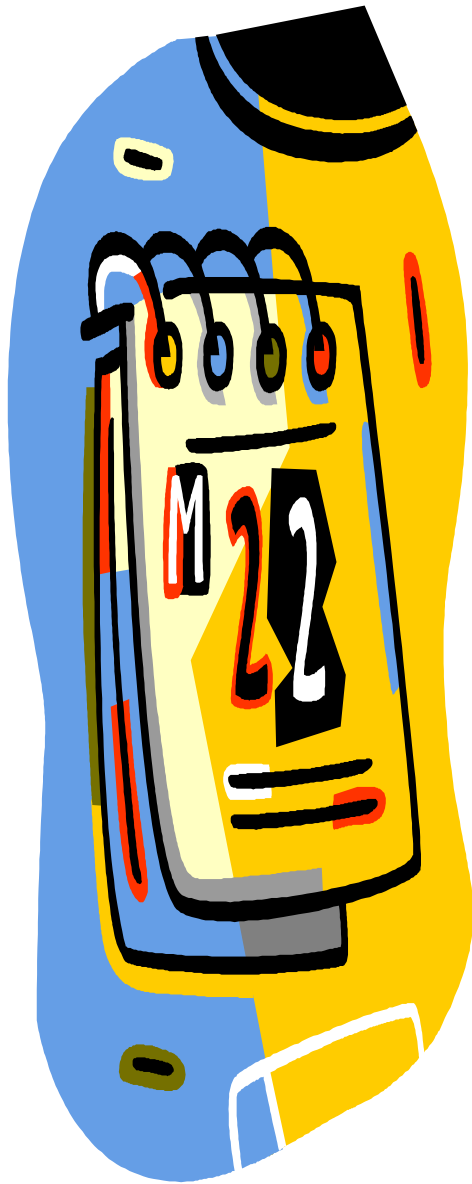
« برای گیراتر شدن سخنان خود، همیشه چند عبارت کلیدی از بزرگان و افراد برجسته در ذهن داشته باشید و در موقع لزوم آنها را به کار ببرید.



« با وسواس بیهوده در انتخاب، زمان را از دست ندهید و به خاطر داشته باشید زمان برای شما متوقف نمی‌شود.



« نقش تبلیغات و بازاریابی را در سودآوری سازمان نادیده نگیرید.



«زمان پیاده‌سازی تصمیم‌گیری‌ها، به اندازه اخذ تصمیمات، مهم است. چون ممکن است اجرای یک تصمیم خوب، در زمان نامناسب، با شکست روبه‌رو شود.»

« در موارد بحرانی، خونسردی خود را حفظ کنید و چند استراتژی بحران‌زدایی مناسب با فعالیت سازمانی خود را پیش‌بینی و طراحی کنید تا در موارد لزوم از آنها استفاده کنید.



« حرفه‌ای‌ترین و بهترین حسابرس و مشاور حقوقی را دعوت به همکاری نمایید.

« در کمک‌رسانی‌های مراسم خیریه پیشقدم باشید.

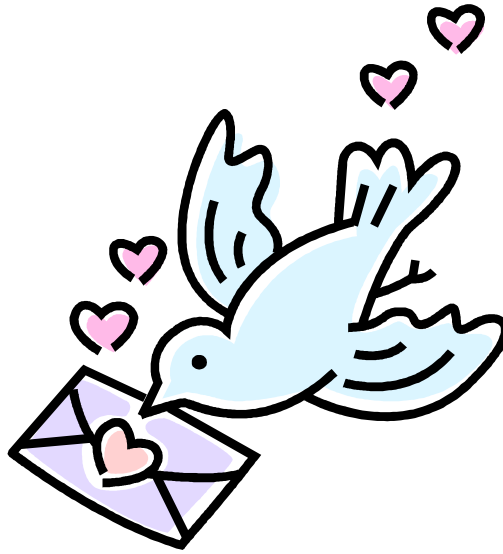
« با درایت و زیرکی همیشه در کمین شکار فرصت‌های طلایی باشید.

« به منظور اطلاع حاصل کردن از مطالب جدید علمی، در چند سایت اینترنتی مرتبط عضو شوید.

◀ با انجام ورزشهای فکری، قابلیت‌های ذهنی خود را تقویت کنید.



◀ دانش حرفه‌ای خود را تا حدی بالا ببرید که در موارد لزوم در مقابل کلیه سؤالات حرفه‌ای حاضر جواب باشید.

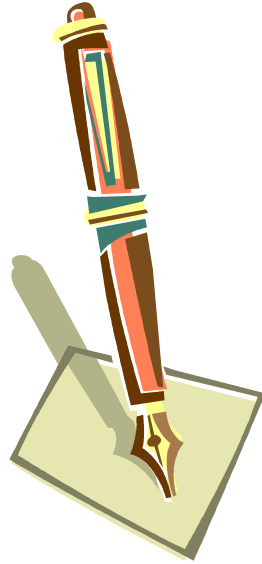


< از منشی خود بخواهید
روز تولد کارمندان ، کارت
تبریکی را که توسط شما
امضا شده است ، برایشان
ارسال کند.



< روش محاسبات مالی را تا
حدی یاد بگیرید که قادر به تجزیه
و تحلیل گزارش های مالی
سازمان باشید.

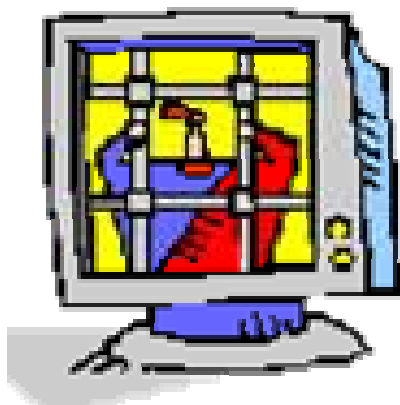
« نکات جالب و پندآموز کتابهایی را که می‌خوانید ، در دفتری یادداشت کنید و در موارد مناسب آنها را به کار ببرید.



« برای ثبت ایده‌های درخشانی که ناگهان به ذهن می‌رسند ، همیشه یک قلم و کاغذ به همراه داشته باشید.

« نحوه استفاده از نرم افزارهای مرتبط با کار خود را بیاموزید.





◀ برای حفظ اطلاعات سازمانی ، از بهترین و پیشرفته‌ترین سیستم حفاظتی استفاده کنید.

◀ ریسک‌پذیر باشید.

◀ اگر سازمان شما فعالیت اقتصادی دارد ، زبده‌ترین کادر بازاریابی را گردآوری کنید و حتی زمانی که سود دهی سازمان در وضع مناسبی قرار دارد ، از آنان بخواهید آهنگ فعالیت‌های خود را کند نکرده و همچنان به صورت جدی ادامه دهند.

◀ از نگارش واژه‌ای که از صحت املائی آن اطمینان ندارید ، پرهیز کنید و برای حصول اطمینان از نگارش صحیح لغاتی که فراموش کرده‌اید ، همیشه یک فرهنگ لغت در دسترس داشته باشید.

◀ اموال مهم سازمان را بیمه کنید.

◀ مطمئن شوید کادر مالی شما به موقع در پرداخت صورت حساب‌ها اقدام می‌کنند و پرداختها بنا به دلایل غیرموجه ، به تعویق نمی‌افتد . چون تأخیر در پرداختها به اعتبار مالی سازمان لطمه جبران‌ناپذیری وارد می‌کند.

« هرگز از خاطر نبرید انسان، اشرف مخلوقات است و با درایت و پشتکار می‌تواند برای هر مشکلی، راه حل مناسبی پیدا کند.

« همواره هوشیار باشید که کسی در سازمان جهت حفظ عنوان شغلی و موقعیت خود به عنوان ترمز برای نیروهای فعال و پراترزی عمل نکند.

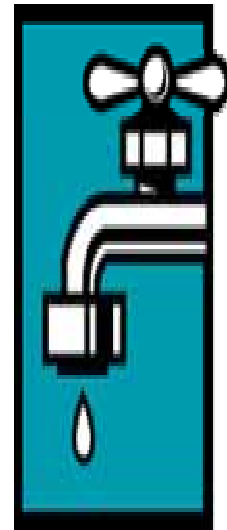
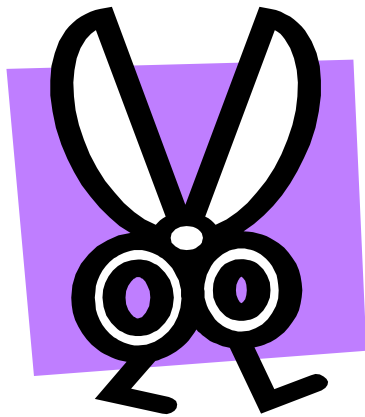
« از اشتباهات خود درس بگیرید و آن را به دیگران نیز درس بدهید.

« اگر در جمعی هستید که موضوع مورد بحث را نمی‌دانید و روشن شدن این امر به اعتبار علمی شما لطمه خواهد زد، لازم نیست با اظهار نظر در مورد آن، عدم آگاهی خود را عیان سازید. می‌توانید سکوت کنید تا در اولین فرصت به تکمیل اطلاعات خود بپردازید.



« سرپرستان و مسئولین، پل ارتباطی مدیریت و کارمندان هستند، تا از استحکام این پل مطمئن نشده‌اید بی‌محابا گام برندارید، چون در غیر این صورت ممکن است سقوط کنید.

« کارمندان را تشویق کنید تا با ابتکار در انجام کارهایشان راههایی برای صرفه‌جویی و پایین آوردن هزینه‌ها پیدا کنند .



« مطمئن شوید هیچ منبع انرژی ، بیهوده به هدر نمی‌رود. برای مثال کسی را موظف کنید تا از خاموش بودن چراغها و بسته بودن شیرهای آب پس از اتمام ساعات اداری و خروج نیروها اطمینان حاصل کند.



« راحت‌ترین مبلمان و چشم‌نوازترین وسایل را برای اتاق خود تهیه کنید و برای استفاده بهینه از فضا و زیبایی محیط از طراحان داخلی کمک بگیرید.

« سرمایه‌های مالی، وقت و انرژی نیروی انسانی را با آموزشهای غیرضروری به هدر ندهید. برای هر کسی، آموزشی را تدارک ببینید که بتواند از آن در بهبود بخشیدن کارهایش استفاده کند. در غیر این صورت اگر فرصتی برای استفاده از این آموخته‌ها دست ندهد، خیلی زود به فراموشی سپرده می‌شود و هرگز تبدیل به یک مهارت نمی‌شود.



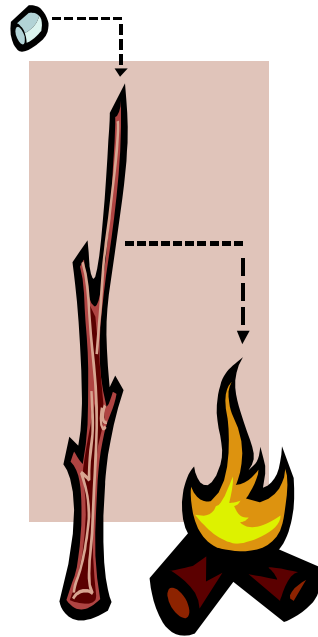
« بی‌طرفانه راجع به مسائل تصمیم‌گیری کنید تا دامنه دید شما وسعت پیدا کند.

◀ برخی از مدیران ۳۰ دقیقه یا بیشتر وقت می‌گیرند که بلی یا خیر بگویند.



◀ ارزش‌های سازمان‌ها با ارزش‌های کارکنان ممکن است که متفاوت باشد، مدیران باید آنها را هم سو نمایند تا کارایی و اثر بخشی آنان افزایش یابد.

«مراقب باشید و اجازه ندهید سرپرستان و مسئولان برای پیاده‌سازی نظرات شخصی و اجرای فرامین خود، خودسرانه دستوری را به اسم شما اعلام کنند، زیرا در این صورت اگر این دستورات صحیح و قابل اجرا نباشد، از حسن شهرت و محبوبیت شما کاسته خواهد شد.»

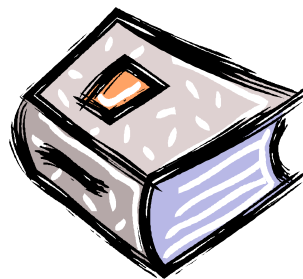


«با تأخیر در تصمیم‌گیری، فرصت‌ها را به مشکل و مشکلات را به معضل تبدیل نماییم.»

«حس ششم خود را نادیده نگیرید.»



« سازمان‌های تاثیرگذار خارج از سازمان خود را به خوبی بشناسید و با آنان ، تعامل مثبت و مستمر داشته باشید.



« یک نسخه از قوانین و مقررات مرتبط با سازمان تحت مدیریت خود را در دسترس داشته و ضمن تسلط کامل به آنها ، مدام برای بازنگری و یا یادآوری در مقاطع زمانی مطالعه نمایید .

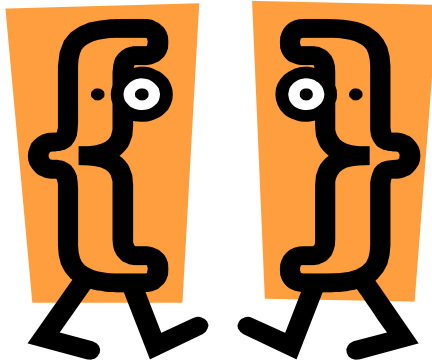
فصل چهارم

مدیر ، انتقاد پذیر ، مشورت پذیر

فصل چهارم

مدیر، انتقادپذیر، مشورت پذیر

هدف کلی از مشورت، یاری دادن به کارکنان از سوی مدیر و یاری گرفتن مدیران از کارکنان است.



این یک تعامل دوطرفه می‌باشد که منفعی برای مدیران و کارکنان در پیش خواهد داشت. مدیران می‌توانند با مشورت گرفتن از کارکنان، اطلاعات لازم را اخذ نموده و در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های خود مورد استفاده قرار دهند.

در نتیجه مدیران می‌توانند سازمان خود را اثر بخش نموده، کارایی را افزایش داده و خطا در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را نیز کاهش دهند.



مشورت مدیران با کارکنان، تنش‌ها را در سازمان کاهش، مشارکت در اجرای تصمیم‌ها و دستورات مدیران را افزایش می‌دهد.

در صورتیکه کارکنان را در کاهش هزینه‌ها مشارکت دهید، انگیزه و کیفیت خدمات ارائه شده از سوی آنها افزایش می‌یابد و ... خیلی از منافع دیگر که از حوصله این بحث خارج است.



کارکنان در صورتی که مورد مشورت قرار گیرند، احساس قدر و منزلت نموده که این احساس به همکاری بیشتر آنان منجر می‌شود، در این صورت است که کارکنان با اعتماد به نفس، تفاهم، نظارت بر کار خود و بالا بردن توانایی خود برای کار اثربخش رشد و پرورش خواهند یافت.

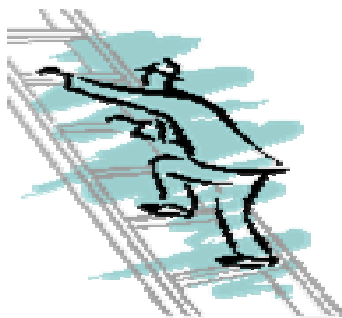
اگر کارکنان مورد مشورت قرار گیرند، سرنوشت سازمان برای آنها مهم جلوه خواهد نمود، چون خود را در سرنوشت سازمانشان دخیل و شریک می‌دانند، لذا همه کارکنان ضمن ارائه عملکرد مفید و مؤثر، نقش مشاور را نیز برای مدیر خواهند یافت، به طوری که سعی خواهند داشت با بالا بردن توانایی خود از طریق مطالعه و یادگیری و آموزش و آشنایی با آخرین روش‌های موجود در دنیا و ارائه آنها به مدیر، بصورت داوطلبانه، مدیر را در تصمیم‌سازی، کمک و یاری نمایند.



مدیران با برانگیختن این حس، کارکنان را در تصمیم‌سازی فعال نموده و در نتیجه خود را از خطا در تصمیم‌گیری مصون خواهند نمود.

مدیران باید به یاد داشته باشند که منظور از مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری نیست! بلکه تصمیم‌گیری از وظایف ذاتی مدیران است.

متأسفانه برخی از مدیران به دلیل اینکه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را از همدیگر تفکیک نمی‌نمایند، در برابر این اصل مقاومت می‌کنند که اثرات منفی آن در اینگونه مدیریت‌ها آشکارا قابل مشاهده می‌باشد.



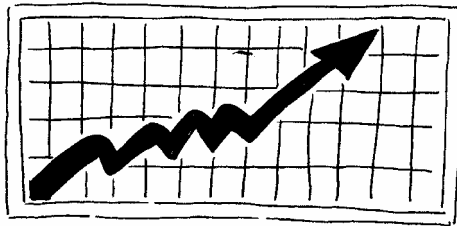
اینگونه مدیران معتقدند که کارکنان قادر به تصمیم‌گیری کلان برای سازمان نبوده و با توجه به اینکه مسئولیت عواقب هر تصمیم‌گیری در سازمان با شخص مدیر می‌باشد، لذا با این توجیحات از یک اصل مهم مدیریت که همانا مشورت می‌باشد، گریزانند.

در بحث مشورت گرفتن از کارکنان، مشارکت آنان در تصمیم‌سازی است نه تصمیم‌گیری.

اگر مدیری به تنهایی تصمیم‌سازی نموده و بعد تصمیم‌گیری کند، یک نفر در تصمیم‌سازی شرکت داشته و فکر نموده است، ولی اگر کارکنان سازمان در تصمیم‌سازی مشارکت نمایند، چندین نفر فکر نموده تا یک نفر بنام مدیر تصمیم‌گیری نماید.

اگر مدیر به تنهایی تصمیم‌سازی و سپس تصمیم‌گیری کند، پشتوانه اجرایی آن نیز به طور قطع شخص مدیر خواهد بود و لذا کارکنان خود را مقید به اجرای تصمیم فردی ندانسته و سعی در اجرای موفق آن نخواهند داشت و لذا در حد تکلیف سازمانی و انجام وظیفه فعال خواهند بود.

اما اگر در تصمیم‌سازی کارکنان مشارکت داده شوند و مدیر براساس مشورت گرفته شده و اطلاعات به دست آمده از آنان تصمیم‌گیری نماید، کارکنان به دلیل احساس ایجاد شده برای آنان که مورد مشورت قرار گرفته‌اند تمام تلاش خود را برای اجراء تصمیم خواهند داشت، در نتیجه پشتوانه اجرایی آن تصمیم، کارکنان به همراه مدیر می‌باشند که بطور قطع نتایج بهتری نیز در پیش خواهد داشت.



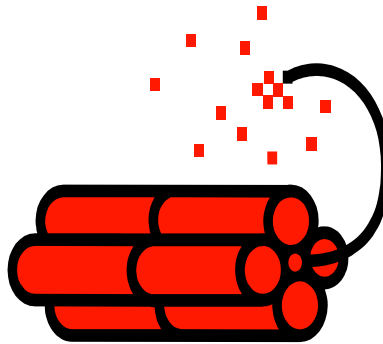
اثرات جلب مشارکت کارکنان از طریق مورد مشورت قراردادن آنها به حدی است که در نهایت به کارآمدی سازمان خواهد انجامید .

یکی از آفتهای جلب مشارکت در سازمانها ، عدم انتقاد پذیری مدیران می باشد. انعطاف پذیر و انتقاد پذیر نبودن مدیران ، نقطه مقابل جلب مشارکت کارکنان است.

وجود این رفتار در مدیران ، آنان را از کسب امتیاز عقلانیت جمعی محروم کرده و اثرات سوء این رفتار در سازمان قابل رؤیت خواهد بود.

انتقادپذیری و انتقادکردن موثر دارای اهمیت زیادی برای موقعیت سازمانی است .

انتقاد با ابراز احساسات درباره موضوعات پیچیده و مشکل ، می تواند تخریب کننده و حتی بسیار خطرناک باشد .



بکارگیری ضعیف انتقاد ، منجر به شکست افراد

و سازمان می شود ، از سوی دیگر استفاده آگاهانه و خردمندانه از انتقاد به شکوفایی افراد و سازمان منجر خواهد شد .



توانایی انتقادکردن و انتقادپذیری مطلوب برای موفقیت های سازمانی و فردی حیاتی است . عدم بکارگیری موثر نظام انتقاد ، منجر به ایجاد خصومت و ارتباطات نامطلوب ومخرب می شود ، اما استفاده اثربخش ، توانمندی زیادی را برای تغییر ایجاد می کند.

کارکنان و مدیران برای بهبود مهارتهای خود چه در روابط سازمانی و چه شخصی ، لازم است تا از انتقاد موثر استفاده کنند.

انتقاد موثر، ابزار بالقوه ای برای ارتقاء مهارتهای انتقادی و افزایش ظرفیت انتقاد است . همچنین افراد را قادر به جمع آوری اطلاعات برای افزایش ظرفیت آنها درانتقادکردن و انتقادپذیری می کند.

برای اینکه بتوانیم از ابزار انتقاد استفاده مفید و سازنده ای بنماییم ، ضروری است که با روشهای مربوطه آشنا شویم .

به دلیل اهمیت انتقاد و انتقاد پذیری به ۲۰ روش از روشهای انتقاد موثر و سازنده زیرمی پردازم :

۱- انتقاد دوستانه و مشفقانه

انتقاد اطلاعاتی است که می تواند به رشد فرد کمک کند و دانش و مهارتهای مناسب را به افراد آموزش دهد.

افراد با مشاهده رفتار دوستانه و درک نتایج ارزشمند انتقاد، پذیرای انتقاد می گردند و یا قادر به ارائه انتقاد می شوند.

۲- انتقاد استراتژیک

انتقاد علاوه بر داشتن اهداف بلندمدت، راههای نیل به آنها را نیز بیان می کند.

هرفردی قبل از انتقاد لازم است سوالات زیر را از خود بپرسد:

- دقیقا از برقراری ارتباط چه انتظاری دارد؟

- چه رفتاری یا خصوصیتی باید تغییر کند؟

- انگیزه های انتقاد کردن چیست؟

- چه راه حلها و اهداف خاصی را می توان
ارایه کرد؟

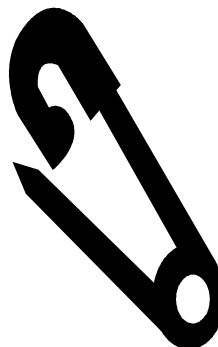
- چه فعالیتهایی برای دسترسی فرد به اهداف
مورد انتقاد می توان انجام داد؟



۳- انتقاد برای بهبود

محور اساسی هر انتقاد موثر توجه به نقش سازندگی آن است. بهبود و ارتقا معادل تغییردانش، نگرش و عملکرد فردی و سازمانی در جهت مثبت است.

در واقع هدف انتقاد باید اصلاح و تکامل فکر و رفتار طرف مقابل باشد.



۴ - ایجاد عزت نفس در افراد

ایجاد و احساس عزت نفس یکی از نیازهای اساسی کارکنان است. آنان برای برآورد این نیاز ناچار به احترام گذاردن به دیگران هستند.



بنابراین یک رابطه دوطرفه چرخشی مثبت و یامنفی را می توان در این خصوص ایجاد کرد.

۵ - انتقاد با کلمات مثبت ، محترمانه و

انگیزشی

این امر منجر به بهبود برقراری ارتباط و در نتیجه پذیرش آن می شود. به این جهت لازم است کلمات مناسب برگزیده و بیان شوند.

۶ - انتقاد از روش و محتوا

برای بکارگیری این روش می توان از فرآیند چهار مرحله ای زیر بهره برداری کرد:

الف - انتقادی که اخیرا به شما شده است را انتخاب و آن را مستند کنید .

ب - به درجه بندی انتقاد براساس معیارهای اجتماعی ، ارزشی ، اقتصادی و... با ضریب

۱ تا ۹ پردازید. عدد ۹ نشان دهنده این است که تمایل زیادی به تغییر آن معیار دارید. عدد ۱ نشان دهنده تمایل بسیار کم به تغییر آن معیار است .

ج - به ارزیابی اعتبار انتقاد پردازید.

د - نهادینه ساختن انتقاد با تکرار فرآیند فوق .

با نهادینه سازی این نکته می توان از سیستم ارزشیابی خود بهره برداری کرد و به این وسیله از قدرت تفکر به شیوه غیردفاعی بهره برداری کرد.

۷ - مشارکت طرف مقابل

طرف مقابل خود را مشارکت یا دخالت دهید .

برای مشارکت دادن طرف مقابل رعایت نکات زیر ضروری است :

الف - بر اهمیت شغل فرد تاکید شود .

ب - شرایط انتقاد را شناسایی کنید .

ج - دقیقا بیان کنید که چگونه انتقاد برای طرف مقابل مفید خواهد بود .

د - از فرد بخواهید که چگونه می توان برای اجرای طرح به او کمک کرد و چگونه می توانید شما از فردی حمایت کنید.

۸ - توجه به شایستگی ها

به شایستگی های طرف مقابل توجه نمایید، بدون

اینکه از کلمه **اما** استفاده کنید.

اغلب افراد برای انتقادکردن ابتدا به بیان جنبه های مثبت فرد پرداخته و سپس از کلمه **اما** استفاده می کنند و به بیان نقاط ضعف وی می پردازند.



به این مثال توجه شود :

(شما فرد مثبتی هستید. **اما** نقاط ضعف زیادی هم دارید) در حالت مطلوب بایستی ابتدا شیوه هایی که طرف مقابل می تواند بهبود یابد را ذکر کنید و سپس به بیان جنبه های مثبتی که فرد طرف مقابل به طور معمول انجام می دهد اشاره شود.

برای مثال : شما باید این کار را انجام دهید تا این اشکال برطرف شود ... به این جهت علاوه بر ویژگی های مثبت کنونی خود، ویژگی مثبت جدید را نیز خواهید داشت .

در این حالت سه جنبه اساسی مورد توجه قرار می گیرد:

۱ - هنگامی که از افراد بخواهید کاری را بهتر انجام دهند اغلب واکنش مثبتی از خود بروز می دهند، زیرا افراد خواهان توسعه و تکامل خود هستند.

۲ - اگر افراد از انتقاد احساس مطلوبی داشته باشند به احتمال زیاد، بهتر عمل می کنند. وقتی انتقاد خود را با جملات مثبت پایان دهید، این امر منجر به انرژی انگیزشی در فرد می شود.

۳ - توجه به حرف ربط در قالب کلمه **و** در اینجا مهم است . در حالی که کلمه **اما** حذف

کننده ارزش پیام قبلی است ، حرف ربط **و** عکس این حالت است و با جملات قبلی انسجامی را به وجود می آورد.

به جای القای فکر "من ناتوان هستم" در ذهن فرد مقابل ، بهتر است او فکر کند که او می تواند بسیاری از کارهای خوب را انجام دهد، و می توان با اصلاح نقاط ضعف و یا رفتارهای خاصی بهتر

شود. در مجموع کلمه **و** اثربلندمدت و نیرومندتری را به جای می گذارد.

و

۹ - بیان شفاف

آنچه را که می خواهید انتقاد کنید به طور دقیق و شفاف بیان دارید. صراحت کلام و پرداختن به اصل مطالب ، به جای حاشیه رفتن و اظهار ارادتها و تعارفات و... انتقاد را موثر می کند.

جمله تلخی که به بیان حقیقت بپردازد، بهتر و پسندیده تر از تعریف غیرواقعی است .



۱۰ - انتخاب زمان مناسب

انتقاد در زمان مناسب منجر به پذیرش آن در طرف مقابل می شود.

برای کارمندی که دارای عملکرد ضعیف است ، آیا باید او را در حضور جمع مورد انتقاد قرار داد و یا به طور انفرادی یا خصوصی ؟





همچنین چه میزان زمان را برای انتقاد به طرف مقابل بایستی تخصیص داد؟

عده ای را برای لحظه ای وعده ای را به طور کامل باید متقاعد کرد .
همچنین انتقادبایستی برای عده ای بلافاصله بعد از خطا و برای عده دیگر با گذشت زمان انجام شود.

درمجموع ضروری است در هنگام خشم از افراد انتقاد نشود.

۱۱ - استفاده از سوالات سقراطی

می توان از روش چهار مرحله ای سوالات سقراطی به ترتیب زیر بهره برداری کرد:

الف - باید به طرح یک سوال یا مجموعه سوالاتی پرداخت که جواب به آنها به هدایت طرف مقابل برای دریافت اطلاعات دقیق و اساسی منجر می شود.



مثلا طرح سوال درخصوص اینکه ، فکر می کنید بخشی مالی با واحد اداری چگونه می تواند ارتباط بهتری داشته باشد؟

ب - سوالات را مبهم طرح نکنید.

به جای بیان این جمله که آیا می توانید جواب را حدس بزنید، این سوال را که "چه می شد اگر شما ساختار سازمانی خود را تغییر می دادید؟" درگفت گوهای خود به کار بگیرید.

ج - اگر طرف مقابل به یک جواب غیرمنتظره دست یابد، در آن بیشتر تحقیق کنید.

برای مثال :

جمله این کار ممکن است درست باشد و "همچنین" ممکن است که این طور نیز باشد را به کار بگیرید.

د - اگر احساس می کنید که طرف مقابل شما را به عنوان یک حقه باز و یا بازیگر تلقی کرده است ، به طور صریح این سوالات را برای وی طرح کنید:

ابتدا اجازه دهید از شما چندسوال بپرسم !

سپس افکار خودم را شرح می دهم .

در نهایت می توانیم به کمک یکدیگرسوالات را پاسخ دهیم .

۱۲ - ناکارایی انتقاد شفاهی



هنگامی که به طور شفاهی قادر به انتقاد نیستید با عمل و رفتار خود انتقاد را طرح کنید.

اگر مرتب از رفتار کارمندی انتقاد شود و با یکدیگر برای تغییر آن رفتار به توافق برسید، اما بعد از مدتی وی همان رفتار قبل را داشته باشد، در اینجا انتقاد از طریق شفاهی یا زبانی حتی اگر به طور هوشمندانه و خلاقانه باشد غیر موثر است .

در این وضعیت پیشنهاد می شود تا از روش رفتاری بهره برداری شود.

یعنی به جای اینکه چیزی بیان شود، باید کاری انجام گیرد و از طریق مداخلات رفتاری این تفکر منتقل شود.

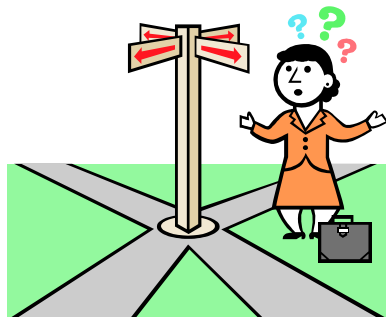


بنابراین به جای توضیح دادن و حرف زدن ، بهتر است با انجام رفتار حرفه ای و یا اخلاقی و... طرف مقابل را کمک کنید. زیرا افراد می توانند توانایی مدیر را هنگام انجام کار ملاک توانایی وخواست خود قرار دهند.

۱۳ - مشخص کردن انتظارات

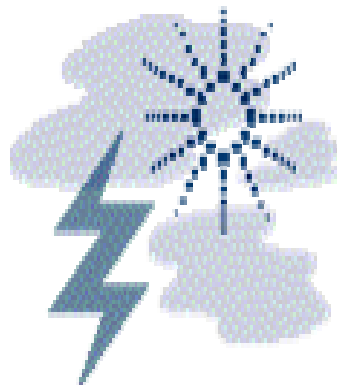
گاهی افراد با سماجت انتظار دارند که اشخاص همان رفتاری را دارا باشند که از آنان انتظار داریم و فکر نمی کنیم که افراد خواستار تغییرند.

در این حالت انتظارات ما موجب می شود که انتقاد زودرس و غیرموثر داشته باشیم .
رعایت موارد زیر در تعیین انتظارات اساسی است :



الف - آگاهی از انتظارات از طریق تعیین دقیق آنها.

ب - مشخص کنید که انتظارات شما واقعی است .



این امر از طریق تجربیات گذشته و یاتعیین میزان شانس تغییر امکان پذیر است .

۱۴ - میزان ذهنی بودن انتقاد

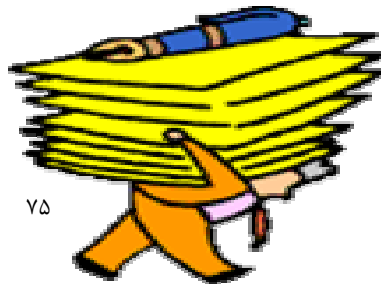


واقعیتها نبایستی صرفا در قالب ذهنیت فرد بمانند، بلکه بایستی دیگران نیز آن رادرك کرده و بپذیرند.

بطور مثال :

اگر طرف مقابل انتقاد شما جمله ، این انتقاد صرفا اعتقادشماست را به کار برد، حتی اگر این انتقاد برای شما مبتنی بر واقعیت عینی باشد، معنی آن این است که ارزشیابی ذهنی طرف مقابل برای قضاوت در مورد یک رفتار یا ویژگی خاص مهم است .

۱۵ - ایجاد انگیزه در افراد



یکی از وظایف اساسی انتقاد موثر،

۷۵

برانگیختن افراد برای انجام بهتر کارهاست .

انگیزه یک مفهوم روان شناسی است .

در اینجا انگیزه به معنی هر چیزی که فرد را به سلسله اعمال خاصی برانگیزاند اطلاق می شود ، از تشنگی که منجر به جستجوی آب می گردد تا امکان رشد و شکوفایی فردی ، انگیزه به حساب می آید.

انگیزه در اشکال و حالت‌های گوناگونی همچون افکار، احساسات ، کلمات خاص و... و حالت‌های ملموس و غیرملموس مطرح می شود.

۱۶ - بهره برداری از نقشه های ذهنی و جسمی طرف مقابل

استفاده از اصطلاحات ، احساسات ، و نقشه های ذهنی طرف مقابل منجر به شناخت و برقراری مناسب ارتباط با وی می شود.

دو راهنمای کلی برای این منظور وجود دارد:

۱ - انتخاب استعاره صحیح :



به سخنان کسانی که در اطراف شما صحبت می کنند گوش کنید و از ارزشها و علایق آنها مطلع گردید.

اگر طرف مقابل شما از فنون و اصطلاحات ورزشی اطلاعی ندارد و یا ورزشکار نیست لازم است که از استعاره های ورزشی استفاده نشود.

۲- آشنایی با زبان خاص مجازه استعاره :

اگر شما نتوانید از مجازه تعبیر استفاده کنید، طرف مقابل شما تصور خواهد کرد که شما نمی دانید که درباره چه چیزی صحبت می کنید.

۱۷- همگامی با انتقادشونده



همگامی و پیروی
کردن با کسی که
مورد انتقاد قرار می
گیرد، مقدمه رهبری
موثر و در اینجا پیش
زمینه انتقاد موثر
است .

۱۸- شناسایی معیارهای انتقاد

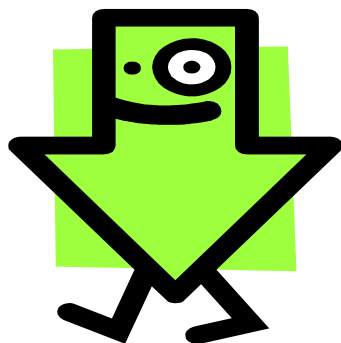
ارسطو و افلاطون خبرگان انتقاد محسوب می شوند. آنها معتقدند که انتقاد صحیح مبتنی بر معیارهای خاصی است .

در اینجا به طرح نمونه هایی از این معیارها پرداخته می شود:

- آیا این انتقاد عملی است ؟
 - آیا می توان بلافاصله از آن استفاده کرد؟
 - آیا منافع را تامین می کند؟
 - آیا چیز جدیدی یادگرفته می شود؟
 - آیا انتقاد پاسخگوی نیازهاست ؟
 - چه نکاتی را می توان از انتقاد موثر یاد گرفت ؟
 - آیا طرف مقابل با انتقادش موقعیت مرا حفظ می کند؟
- در مجموع قبل از انتقاد، برای خدمت به مشتری ، یا ارتباط با همکاران ، سوالات زیر را از خود بپرسید:
- ۱- از چه معیاری استفاده شود؟
 - ۲- آیا باید از معیارهای دیگری استفاده کنم ؟
 - ۳- آیا دیگران از معیاری که من برای قضاوت در مورد اعمال و نتایج کارهای آنها استفاده می کنم ، آگاهی دارند؟
 - ۴- آیا معیارهای من ثابت است ، یا طی زمان تغییر می کنند؟
 - ۵- دیگران در مورد انتخاب معیارهای من چه فکری می کنند؟
 - ۶- آیا آنها رفتاری که من انتقاد کرده ام را منعکس می کنند ؟
- جواب سوالات فوق به بهبود و افزایش انتقاد موثر و مثبت منجر می شود.

۱۹ - گوش دادن به ندای درونی

افراد همیشه با خود ارتباط ذهنی برقرار یا به عبارتی با خود گفتگو می کنند. این مکالمه های درونی ، سازوکاری است که باعث می شود تا افراد از ارزشیابی ها و انتظارات خود آگاه شوند.



هنگامی که انتقاد می کنید و یا مورد انتقاد قرار می گیرید به مشاهده و شنیدن دنیای درون خود بپردازید.

اگر شما وضعیت بهتری از گوش کردن به ندای درونی خود پیدا کنید، قادر به جلب توجه دیگران به بیانات درونی خودتان هستید.

اگر پاسخ های شما نامطلوب باشد، افکار تکراری و خودکار شکل می گیرد.

افکار تکراری و خودکار (کلیشه ای) به شکل یک نوار ضبط شده دارای خصوصیات زیر است :

- اغلب غیرعقلایی هستند .
- برای شما به عنوان یک اعتقاد درمی آید و آنها را علاوه بر عقلایی بودن ، صحیح می پندارید، و با آنها مبارزه نمی کنید .
- به شکل واحدی در می آیند .
- تجمع این افکار به ایجاد افکار کلیشه ای جدید منجر می شود.

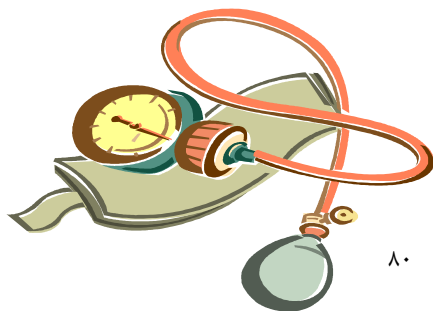
وقتی به ندای درون خود توجه کنید و آنها را مورد بازنگری و تجدیدنظر قرار دهید، افکار بهره ور و متناسب با شرایط و محیط جدید به وجود می آید.

در مجموع برای بهبود افکار خود می توانید به ثبت و مستندسازی آنها بپردازید تا برای شرایطی که احتمالاً به طور مجدد مورد انتقاد قرار می گیرید، به طور مشابه آنها را به کار بگیرید.

چند دستور خودتیبینی زیر که به بیان نحوه عمل بهره ور می پردازد را به کار بگیرید:

- الف - به خود موضوعات توجه کنید .
 - ب - آنچه که طرف مقابل می گوید را بشنوید .
 - ج - بتوانید در هر وضعیت یاد بگیرید .
 - د - به طور عمیق نفس بکشید و در وضعیت آرامی باشید.
- استفاده از چنین روش خود تیبینی بسیار موثر است ، چون :
- احساسات برافروخته شمارا کنترل می کند .
 - رفتار را در جهت های بهره ور هدایت می کند .
 - اعتماد به نفس را برای مواجه شدن با انتقاد تقویت می کند.
 - کمک می کند تا صدای قدرت انتقاد موثر و مثبت را بشنوید.

۲۰ - حفظ آرامش و خونسردی



ضربان شدید قلب ، تنفس سریع و

فشار خون هنگام مواجهه با مشکلات و ناکامی ها وانتقادات منفی در افراد بروز می کند.

با کنترل خویش می توان این حالات را متعادل کرد و به هنگام انتقادکردن و یا انتقادشدن ، دچار چنین عوارض جسمانی نشد .

اگر به هنگام انتقاد آرامش نداشته باشید ، به تضعیف انتقاد موثر و مثبت منجر می شود.

اگر فردی قادر به حفظ خونسردی ، آرامش و هوشیاری در زمان مواجهه باانتقادباشد، می تواند احساسات خود را به طور غیردفاعی کنترل کند و بهره وری خویش راافزایش دهد.

به علاوه فرد قادر به ارزیابی شرایط به طور دقیق بوده و پاسخ مناسبی را به آن شرایط خواهد داد لذا مهم است که مدیران طوری رفتار نمایند که این حس در کارکنان به وجود نیاید.

به دلیل گستردگی بحث مطالبی را که ضروری است مدیران از آنها اطلاع داشته باشند را در ادامه این فصل بصورت نکات برجسته و بطور اختصار و تیتروار ارائه می گردد.

مدیران می توانند درصورت مشاهده هر یک از موارد در سازمان خود، با استفاده از مشاوران متخصص ، در رفع مشکل کوشا بوده و بی تفاوت نباشند.

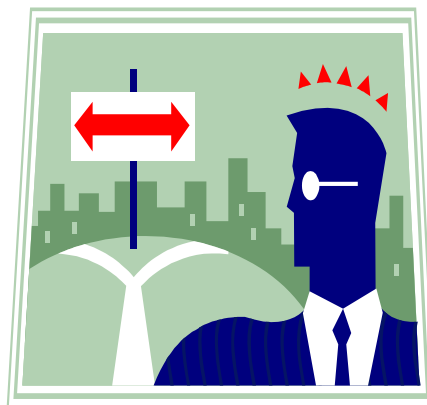


❖ از مشورت و نظرخواهی با نیروی جوان ابایی نداشته باشید.



« انتقاد پذیر باشید.

« برای حل مشکلات احتمالی، دوراندیش باشید و مطمئن باشید با در نظر داشتن چند راهکار تخصصی، هرگز در موارد اضطراری غافلگیر نخواهید شد.



« اگر از موضوعی علمی اطلاعی ندارید، یا احتیاج به توضیحات بیشتری دارید، بدون

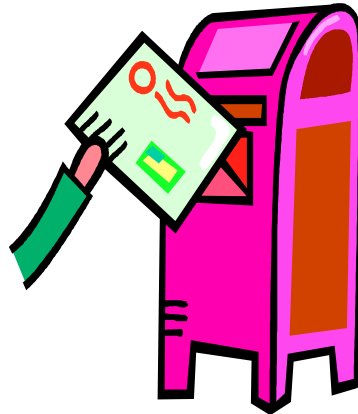
هیچ تردیدی سؤال کنید.

« در مورد چیزی که نمی‌دانید، به کسی اطلاعات اشتباه ندهید و از گفتن نمی‌دانم، هراسی نداشته باشید.



« بدون تفکر و درنگ پاسخ ندهید.»

« سامانه‌ای را جهت اخذ پیشنهاد اختصاص دهید و به کارمندان اطمینان دهید که در کمال رازداری به پیشنهادهای مطرح شده رسیدگی می‌کنید.



◀ مطمئن شوید که حق و حقوق دیگران توسط مسئولین و سرپرستان سازمان رعایت می شود.

◀ در سمینارهای مرتبط با فعالیت خود شرکت کنید.



◀ چند تکه کلام اختصاصی و جالب برای خود انتخاب کنید.



◀ علت شکست‌های سازمانی را تجزیه و تحلیل کنید تا ضمن تشخیص مسیر نادرست، از تکرار آن جلوگیری کنید.

« با به کارگیری مشاورین کارآزموده و متعهد، موقعیت را تحلیل کنید و استراتژی به کار بگیرید که همیشه یک گام از رقبا جلوتر باشید.



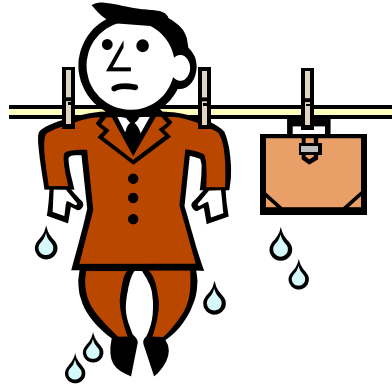
« سعی کنید در صورت لزوم در دسترس باشید و شانس حرف زدن را به همه سطوح سازمان بدهید. در این صورت شاید با ایده‌های درخشانی روبه‌رو شوید.

« هیچکس را دست کم نگیرید.



◀ روی اشتباهات خود پافشاری نکنید و بی تعصب خطاهای خود را بپذیرید.

◀ تا صحت و سقم مسأله‌ای روشن نشده، کسی را مؤاخذه نکنید.



◀ انعطاف پذیر باشید.

◀ بدون توهین به عقاید دیگران، با آنها مخالفت کنید.



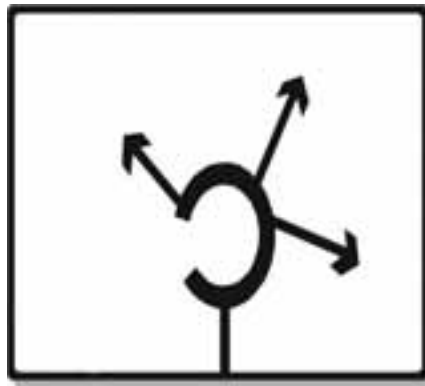
◀ به منظور جلوگیری از تکروری و رقابت‌های ناسالم، روحیه انجام کار گروهی در سازمان را تقویت کنید.

« عیب‌جو و بهانه‌گیر نباشید و اجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت مبدل شود.

« در برخی از برنامه‌ریزی‌ها و
اخذ تصمیمات از کارکنان نیز
نظرخواهی کنید تا با این
مشارکت صمیمیت بیشتری
بین مدیریت و کارکنان برقرار
گردد و حس مسئولیت‌پذیری
افراد افزایش یابد.



« از کارکنان بخواهید اگر با
مشکلی روبه‌رو می‌شوند ضمن
اعلام آن مشکل، چند راه حل
مناسب نیز ارائه دهند.



« گاهی اوقات بدون اطلاع قبلی وارد اتاق کارکنان شوید و شخصاً با آنان به گفت‌وگو

بپردازید.



« مشوق و ترویج‌دهنده کار
تیمی باشید تا هماهنگی و
همسویی کارکنان، جایگزین
رقابت‌های ناسالم شود.



« شنیدن از راه گوش است، ولی
گوش دادن از راه ذهن است.

« شنوندگان خوب، همیشه در وقت صرفه جویی می‌کنند.

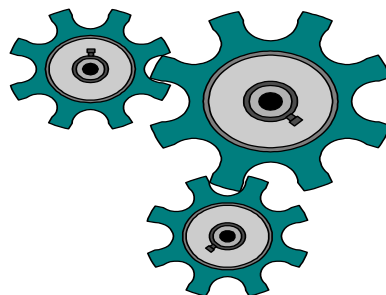
◀ خوب گوش دادن ما دیگران را بر می‌انگیزد.

◀ به هنگام مجادله و خرده گیری آرام باشید.



◀ تصمیم‌گیری که شونده خوبی نیستند، اطلاعات کمتری برای تصمیم‌گیری مناسب و صحیح در اختیار دارند.

◀ اگر رویه گردش اطلاعات در سازمان به صورت از بالا به پایین و از پایین به بالا نهادینه شده باشد، تصمیم‌گیری‌ها صحیح‌تر صورت می‌پذیرد.



« سازمان‌های غیر رسمی درون سازمانی را شناسایی نموده و در راستای اهداف خود و سازمان، تعامل سازنده و مثبت با آنان برقرار نمایید.

منابع و ماخذ

- طوسی محمد علی - رفتار سازمانی - کیت دیویس و جان نیواستورم
- صرافى زاده اصغر - پناهی علی - سیستمهای اطلاعات مدیریت
- شیر خدا الهه - راهکار مدیریت
- اشرف العقلائی احمد رضا - مدیر تمام عیار - دکتر دنیس اسلوین
- طوسی محمد علی - نه برای لقمه ای نان - کو نوسوکی ماتسوشیتا
- پرهیزکار کمال - مدیریت منابع انسانی و اره امور استخدامی
- کبیری قاسم - مدیریت رفتار سازمانی - پاول هرسی ، کنت ایچ پلانچارد

یادداشت :

