

## رهیدن از قانون‌های کهنه

نام کتاب:

First, Break All the Rules

برگردان کتاب:

What the World's Greatest Managers Do Differently

مارکوس باکینگهام، کورت کافمن

نویسندگان:

دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد

برگرداننده به فارسی:

فرا

ناشر:

سوم

نوبت چاپ:

۱ - ۸۸۸۸۰۷۰۰

تلفن پخش و فروش:

خلاصه‌سازی و تدوین: مه‌راب پرتوی‌دیلمی

## فهرست

۳	..... سخن نخست
۳	..... معیارهای سنجش
۴	..... آزمایش پرسش‌های دوازده گانه
۴	..... وجود ارتباط معنادار میان عقیده و برداشت کارکنان با بازده و عملکرد شرکت
۶	..... خردمندی مدیران بزرگ
۶	..... مدیران بزرگ چه می‌دانند
۶	..... مدیران بزرگ چه می‌کنند
۷	..... کلیدهای چهار گانه
۷	..... کلید نخست: برگزیدن هوشمندان
۷	..... مدیران بزرگ هوشمندی را چگونه تعریف می‌کنند؟
۷	..... منبع راستین
۸	..... مهارت‌ها، دانش و هوشمندی
۸	..... مدیران بزرگ هوشمندی را چگونه می‌یابند
۹	..... کلید دوم: پیامدهای درست را تعریف کنید
۹	..... مدیریت از راه دور
۹	..... اغواکننده‌ها
۱۱	..... کلید سوم: بر توانمندی‌ها تمرکز نمایید
۱۱	..... به انسان‌ها فرصت دهید تا بیشتر خودشان باشند
۱۲	..... داستان‌های دگرگون سازی
۱۲	..... جداسازی برابر است با همه چیز
۱۲	..... مدیریت بر پایه استثنا
۱۲	..... بیشترین وقت را با بهترین افراد خود بگذرانید
۱۳	..... کاستی‌ها را چگونه مدیریت کنیم؟
۱۴	..... کلید چهارم: یافتن جایگاه مناسب
۱۶	..... هنر عشق دشوار
۱۶	..... چرخاندن کلیدها در قفل: راهنمایی کاربردی
۱۷	..... هنر مصاحبه در شناسایی هوشمندی
۱۷	..... مدیریت عملکرد
۱۷	..... روند کلی
۱۸	..... کلیدهای خودتان
۱۹	..... شاه کلید

## سخن نخست

مدیران بزرگ علیرغم وجود تفاوت‌هایی در سن و جنس و نژاد در یک نکته با هم مشترکند و آن رهاسازی خود از همه پندارهای به ارث رسیده از گذشته است. اینان، وجود یک قانون طلایی خاص را قبول ندارند و به جای آن، خوب نقش بازی می‌کنند.

قصد ما تشویق شما به تقلید از آنان نیست چرا که خود این مدیران از روشی یگانه پیروی نمی‌کنند و در واقع بُعد انقلابی بودن مدیریت در آنان به واسطه به کارگیری روش شخصی خودشان است.

مهمترین نتیجه پژوهش بزرگی که منجر به تدوین این کتاب گردید این است که کارکنان هوشمند مدیران برجسته می‌خواهند و بهره‌وری و ماندگاری آنان در سازمان بیش از اینکه به شرایط ساختاری سازمان وابسته باشد، به ارتباط تنگاتنگ آنان با سرپرستان مستقیمشان بستگی دارد.

این مدیران در هر رده مدیریتی که باشند قادرند کارکنان هوشمند را کشف و جذب کنند و از توانایی‌های آنان بالاترین بهره‌مندی را داشته باشند. تنها توصیه این مدیران، توجه به طبیعت هوشمند انسان و روش تبدیل این هوشمندی به عمل است و مهم‌ترین چالش پیش روی مدیران، یعنی چگونگی ایجاد این بینش در روش مدیریتی و برخورد مناسب با هر فرد، موضوع مورد نظر این کتاب است.

## معیارهای سنجش

آگاهی از اهمیت چیزی کافی نیست، باید وسیله اندازه‌گیری آنرا نیز بشناسیم.

در سال ۱۷۰۷ یک ناوگان کامل نیروی دریایی بریتانیا بدون درگیر شدن در جنگی و به واسطه نبود لوازم دقیق اندازه‌گیری موقعیت جغرافیایی با برخورد با صخره‌های ساحلی از بین رفت. در سازمان‌های بزرگ نیز نبودن معیاری برای سنجش رضایت‌مندی کارکنان موجب از دست رفتن سرمایه‌های انسانی هوشمند می‌شود.

**امروزه، بسیاری از شرکت‌ها می‌دانند که وجود کارکنان هوشمند برای پیروزی و ماندگاری شرکت در عرصه رقابتی بسیار مهم است و در واقع این نوع کارکنان را مزیت رقابتی اصلی خود می‌دانند.**

به دلیل نبود این معیار سنجش و تکیه بر روش‌های سنتی ناکارآمد، پاداش‌ها و مزایای رفاهی فراوان نیز از کارایی مناسبی برخوردار نیست و گرچه هدف سازمان‌ها مشخص است، راه رسیدن به این اهداف نامعلوم است. شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری امروزه در تلاشند تا با سنجش میزان رضایت‌مندی کارکنان هوشمند، کارایی سازمان و سودآوری شرکت‌های تحت پوشش خود را بالا ببرند.

معیارهای اصلی سنجش رضایت کارکنان که در نتیجه موجب ماندگاری سرمایه انسانی می‌گردد برخلاف تصور اولیه صرفاً بر مبنای حقوق و مزایا تنظیم نمی‌شود. رضایت‌مندی کارکنان از محل کار و نحوه برخورد حرفه‌ای با آنان عامل بسیار مهم‌تری است.

### آزمایش پرسش‌های دوازده‌گانه

با بررسی و گذراندن انبوهی از پرسش‌ها، دوازده پرسش اصلی زیر برای سنجش میزان رضایتمندی و میزان ارزشمندی محیط کار تدوین گردید:

۱. آیا می‌دانم که هنگام کار کردن از من چه می‌خواهند؟
۲. آیا منابع و ابزار درست انجام دادن کار را در اختیار دارم؟
۳. آیا به هنگام کار، همواره فرصت و اختیار دارم تا آنرا به بهترین وجهی که خود می‌دانم، انجام دهم؟
۴. آیا در خلال هفت روز گذشته، از کارهای خوب من هیچ تقدیر شده است؟
۵. آیا سرپرست، یا کس دیگری در محیط کار، به شخصیت انسانی من توجه دارد؟
۶. آیا در محیط کاری کسی هست که مشوق پرورش و پیشرفت من باشد؟
۷. آیا در محیط کار کسی به دیدگاه‌های من اهمیت می‌دهد؟
۸. آیا رسالت / هدف شرکت، احساس مهم بودن شغلم را در من زنده می‌کند؟
۹. آیا همکارانم به انجام کار با کیفیت متعهد هستند؟
۱۰. آیا در محیط کار، کسی را به عنوان بهترین دوست خود دارم؟
۱۱. آیا در شش ماه گذشته، کسی از محیط کار درباره پیشرفت من سخنی گفته است؟
۱۲. آیا در سال گذشته فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد در محل کار برایم فراهم آمده است؟

در یک بررسی بزرگ آماری مشخص گردید که تعداد پاسخ‌های مثبت کارکنان به پرسش‌های فوق رابطه مستقیمی با موفقیت آن شرکت در چهار عامل اصلی کسب و کار یعنی: سطح بهره‌وری، سودآوری، ماندگاری کارکنان و خشنودی بیشتر مشتریان دارد. به عبارت دیگر در سازمان‌های متفاوت، چگونگی برداشت و عقیده کارکنان با کارکرد شرکت پیوند مستقیم دارد. ضمن اینکه تحلیل این آمار نشان داد که رفتار و توان مدیریتی مدیران بی‌واسطه تأثیر بیشتری بر رضایت کارکنان دارد تا حقوق، پاداش، دیگر منافع و یا رهبری فرهمند در صدر شرکت.

### وجود ارتباط معنادار میان عقیده و برداشت کارکنان با بازده و عملکرد شرکت

تمامی این پرسش‌ها لاقلاً با یکی از چهار عامل مهم کسب و کار رابطه دارند. ده مورد آنها با بهره‌وری مربوطند. هشت مورد با سودآوری و تنها پنج مورد با ماندگاری دراز مدت کارکنان با سازمان ارتباط نزدیک دارند. این آمار نشان می‌دهد که کارکنان مدیران نامناسب را ترک می‌کنند، نه سازمان‌ها را. شش پرسش از دوازده پرسش پرتوان‌ترین پیوند را با بیشترین تعداد از عوامل چهارگانه مورد اشاره دارند و برای شروع ایجاد یک محیط کاری دلچسب و بهره‌ور باید مورد توجه قرار گیرند.

در گزینش شرکت‌ها به عنوان محل‌هایی مناسب برای کار اغلب به عواملی چون امکانات رفاهی، میزان مرخصی سالانه، مشارکت در سود و برخورداری از آموزش توجه می‌شود در حالی که علیرغم اهمیت همه این‌ها، مدیران بی‌واسطه مهمترین نقش را در این میان دارا هستند. چنانچه این سرپرست انتظار مشخص

کارفرما روشن کند، به کارمند اعتماد داشته باشد و زمینه رشد او را فراهم کند، کمتر کارمندی به اندیشه مشارکت و بهره بردن از سود سازمان می‌افتد.

پاسخ‌گویی به سوالات دوازده‌گانه فوق مانند بالا رفتن از یک کوه می‌باید با طی مراحل انجام شود و این نظم منطقی در ترتیب این سوالات لحاظ گردیده است. البته شاید برخی شرکت‌ها لازم ببینند تا تغییراتی در این توالی اعمال کنند. در پناهگاه آغازین به این پرسش پاسخ می‌دهیم که چه به دست آورده‌ام؟ پاسخ به پرسش‌های ۱ و ۲ بیانگر این مهم خواهد بود. در مرحله بعدی بازده کارمند برای شرکت مشخص می‌شود. پرسش‌های ۳ الی ۶ نشان دهنده نقش کارمند در سازمان است. آنگاه در مرحله بعدی میزان تعلق فرد به سازمان سنجیده می‌شود. پاسخ کارمند به پرسش‌های ۷ تا ۱۰ تعیین‌کننده میزان تناسب شغل و محل خدمت با روحیات و توقعات وی است. در آخرین مرحله پرسش‌های ۱۱ و ۱۲ چگونگی و امکان رشد دسته‌جمعی را در یک سازمان تعیین می‌کند.

رسیدن به قله با دادن پاسخ کاملاً مثبت به تمامی این پرسش‌ها ممکن است و با تغییر سیمت و ترفیع پرسنل، راه صعود دوباره باید با پاسخ‌گویی مرحله به مرحله طی شود. ممکن است کسی احساس کند در مراحل ۲ و ۳ قرارداد و از موقعیت خود راضی باشد اما پرسش‌های آغازین همچنان برای وی مبهم مانده باشد. این حالتی خطرناک است که احتمال جدایی وی از سازمان را تشدید می‌کند. می‌توان این حالت را با بیماری کوه‌زدگی مقایسه کرد. یعنی رسیدن به نزدیکی قله بدون داشتن آمادگی برای مقابله با ارتفاع و سرما و کمبود اکسیژن.

رهیافت‌های مشهور که به خوبی تدوین شده‌اند نظیر صدور بیانیه مأموریت، مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی دوباره، بهسازی پیوسته و سازمان یادگیرنده علیرغم کاربرد موثرشان در سال‌های اخیر، امروزه پژمرده‌اند و عملکرد هیچ کدامشان دیرپا نبوده است. ناکارآمدی این روش‌ها به عدم توجه به پناهگاه آغازین برمی‌گردد و این که مسیر به درستی و با نظم منطقی طی نشده است.

مدیر برجسته می‌بایست تلاش نماید تا از ۶ پرسش نخست ۵ پاسخ مثبت بگیرد. گرفتن ۵ پاسخ مثبت کار دشواری است. ممکن است بتوان با تمهیداتی در یک یا دو پرسش نمره کامل بگیرد اما در زمینه‌های دیگری جواب منفی دریافت کند. به‌عنوان مثال، با تهیه دستورالعمل دقیق می‌توان از پرسش ۱ نمره مثبت گرفت اما با این کار پاسخ پرسش ۵ شاید منفی شود.

برای حصول نتیجه مطلوب باید بین مسوولیت‌هایی که در نگاه اول ناسازگار می‌نمایند توازن برقرار کرد. همچنان که لازم است از همه کارکنان انتظاراتی یک‌دست داشت، باید بتوان با هر فرد با توجه به ویژگی‌های شخصیش برخورد متفاوت داشت. ضمن ایجاد احساس فعالیت در نقش متناسب با توانایی‌ها در کارمندان جلوی رشد آنها را هم نگرفت. در کنار مهربانی و تشویق همه کارکنان از اخراج افرادی که بسیار هم مورد توجه و تقدیر بوده‌اند در صورت لزوم غافل نشد.

**آزمایش یک فرد هوشمند درجه یک این است که بتواند همزمان دو اندیشه متضاد در سر داشته باشد، ولی کارها را همچنان به خوبی پیش برد.**

## خردمندی مدیران بزرگ

نظام‌ها و اندرزه‌های فراوانی که در عرصه مدیریتی منتشر می‌شوند به ندرت روشن‌گرند و در تدوین آن‌ها به مدیران برجسته فرصت اعلام نظر داده نشده است. این پژوهش مغز و اندیشه مدیران برجسته را جستجو کرده و راز چگونگی به‌کارگیری پیروزمندانه قلب، اندیشه و هوشمندی افرادشان را برملا ساخته است. نکته جالب این است که بر اساس نتایج به دست آمده، مدیران بزرگ نقاط مشترک بسیار کمی دارند اما بینش و خرد مشترکی در درون آنان حکمفرماست.

### مدیران بزرگ چه می‌دانند

#### منبع خرد مدیران بزرگ چهار نکته است.

- ✿ انسان‌ها زیاد دگرگون نمی‌شوند.
  - ✿ وقت خود را به درون جادادن چیزی که بیرون از طبیعت انسان‌ها مانده هدر ندهید.
  - ✿ بکوشید تا آنچه را در نهاد انسان‌هاست بیرون آورید و
  - ✿ این کار بسی دشوار است.
- این بینش نباید سبب شود که مدیران تمامی آموزه‌های مدیریتی را بی‌پایه بدانند، بلکه چگونگی به کار بستن این بینش است که مدیری را برجسته می‌سازد.

### مدیران بزرگ چه می‌کنند

خرد سنتی به ما می‌گوید که نقش مدیران دیگر چندان مهم نیست و در عین حال از مدیران انتظار دارد نقش رهبری را نیز بازی کنند و از آنان عملکردی پرشتاب و خطرناک می‌خواهد. اما نقش کاتالیستی مدیر در نفوذ به درون افراد و بهره‌گیری از هوشمندی آنان از عهده رهبران فره‌مند ساخته نیست.

#### چهار مسوولیت اصلی مدیران عبارت است از:

- ✿ گزینش درست فرد.
  - ✿ مشخص نمودن انتظاراتی که از او دارد.
  - ✿ انگیزش وی و
  - ✿ فراهم نمودن اسباب رشد فرد.
- توجه و دقت در این چهار فعالیت موجب کسب بیشترین پاسخ مثبت از شش پرسش آغازین می‌گردد. نقش آسان‌گر (کاتالیست) مدیران از طریق مدیریت آموزش و مدیریت واحد منابع انسانی ایفا می‌گردد. واگذاری نقش آسانگر مدیران به دیگران در زمینه‌های آموزش یا واحد منابع انسانی، با این تلقی که دست و بال مدیران برای انجام امور تولیدی و اصلی بازتر است موجب تنها گذاشتن آن‌ها در کارهای عملیاتی می‌شود. به عبارتی، عدم دخالت مدیر در امور یاد شده موجب سست شدن پیوند سازمانی میان مدیر و کارکنان می‌شود. تفاوت مدیران و رهبران در نگاه آنان به چشم‌انداز پیش روست. مدیران نظر به درون دارند و رهبران به بیرون. مدیران الزاماً نباید در روند ترفیع خود رهبر شوند و اغلب نقش این دو بسیار متفاوت است و یک مدیر خوب لزوماً رهبر خوبی نخواهد شد و برعکس.

معیارهای سنجش مدیران از آنجا که از همه مدیران ایفای نقش‌های واحدی را می‌خواهد نمی‌تواند ملاک مناسبی برای تعیین میزان موفقیت یک مدیر باشد. چرا که به پرورش ابرمدیران توجه دارد و این معمولاً قابل حصول نیست. اگر هرمدیری همان چهار وظیفه گفته شده را به هر روشی که بخواهد به درستی انجام دهد پایه‌های سازمان استوار می‌مانند.

### کلیدهای چهارگانه

برای ایفای بهینه چهار وظیفه یاد شده و با توجه به چهار عنصر مشترک بینش مدیران باید در نظر داشته باشیم که **گزینش را بر مبنای هوشمندی قرار دهیم و نه تنها تجربه و آگاهی. برای روشن کردن انتظاراتمان به مشتریان توجه کنیم و نه روش‌های اجرا. هنگام انگیزش افراد به توانمندی‌هایش تمرکز کنیم و نه کاستی‌ها و آخر اینکه در زمان پرورش و رشد افراد به جایگاه مناسب آنان نظر داشته باشیم نه پله بعدی در نردبان ترقی.**

### کلید نخست: برگزیدن هوشمندان

#### مدیران بزرگ هوشمندی را چگونه تعریف می‌کنند؟

مدیران بزرگ هوشمندی را امری کمیاب و دور از دسترس نمی‌دانند بلکه تعریف آنان از **هوشمندی** چنین است: **الگویی تکرار شدنی از اندیشه، احساس یا رفتار که می‌توان آنرا بهره‌مندانه به کار بست. از دید این مدیران هر نقشی، برای اینکه که به شایستگی ایفا گردد نیازمند هوشمندی است.**

#### منبع راستین

مدیران برجسته بیش از آنکه به تجربه و دانش افراد بها دهند برای هوشمندی آنان و توان تصمیم‌گیری‌شان در مواقع حساس ارزش قائلند. زیرا هوشمندی آموختنی نیست و افراد مختلف به میزان متفاوتی از آن بهره‌مندند. این هوشمندی مهم‌تر است، چرا که انگیزه دهنده است، انسان را به اندیشیدن وای می‌دارد و موجب برقراری ارتباط‌های سازنده می‌شود. نمونه‌هایی که بسیار دیده شده، نشان می‌دهند که افراد با داشتن تجربه و دانش یکسان، عملکرد متفاوتی در مواقع بحرانی از خود نشان داده‌اند و این بدان دلیل است که صافی مغز آنان در پاسخ به محرک‌های یکسان، متفاوت عمل می‌کند. این صافی به ملیت، جنس و نژاد بستگی ندارد و در درون هر فرد نهادینه شده است.

یافته‌های نوین عصب‌شناسی نشان می‌دهد که شکل‌گیری ساختار مغز انسان از دوران نوزادی صورت می‌گیرد و هر انسان با توجه به تربیت و ذات خود بخش‌های از مغزش پرورش بیشتری می‌یابند. بدین ترتیب مدیران نباید تصور کنند که می‌توانند تغییرات بنیادی در کارمندان خود ایجاد کنند. هرچند ممکن است کارمندان تمایل و توان تغییر خود به مدد یادگیری و انضباط شخصی را داشته باشند، مدیران برجسته می‌دانند که انسان‌ها زیاد دگرگون نمی‌شوند.

**مهارت‌ها، دانش و هوشمندی**

تفاوت‌های موجود در مغز انسان‌ها برای مدیران برجسته فرصتی فراهم می‌کند تا با بهره‌برداری از این تفاوت‌ها، رفتارهای بهره‌ور و سودمندی در کارکنان خلق کنند. کشف هوشمندی نهفته و آموزش مهارت‌ها و دانش تازه دو خدمت مدیران به کارکنان است.

**مهارت‌ها، چگونگی و راه‌های اجرای یک نقش هستند.** این توانمندی قابل انتقال و یادگیری است. **دانش، آگاهی موجود در هر فرد است که بخشی از آن دانش راستین است و بخش دیگر دانش تجربی.** آنچه می‌دانیم در زمره دانش راستین می‌گنجد و آنچه در طول زمان می‌آموزیم و همچنین ارزش‌ها و ادراکاتمان در زمره دانش تجربی. هوشمندی اما، پدیده‌ای ویژه است که الگوهای تکرار شونده اندیشیدن، احساس کردن و رفتارها را می‌سازد. این پدیده آموختنی و کسب کردنی نیست.

**سه گونه هوشمندی در تمامی نقش‌ها شناخته شده است.**

🌱 هوشمندی کوشیدن که چرایی شخص را توضیح می‌دهد،

🌱 هوشمندی اندیشیدن که چگونگی فرد را شرح می‌دهد و

🌱 هوشمندی برقراری ارتباط که به نوع برقرای ارتباط و مشخص کردن موقعیت خود شخص در

اجتماع می‌پردازد.

مجموعه این سه هوشمندی و رفتارهای تکرار شدنی حاصل از آن‌ها برای افراد و دیگران از طریق راه و روش زندگی هر فرد قابل درک و شناسایی است.

**مزیت هوشمندی به مهارت و آگاهی در این است که در موقعیت‌های تازه کارایی بالایی دارد.** در موقعیت‌های تازه، مهارت‌ها و دانش آموخته شده جوابی برای مشکل ندارند. در عین حال کاستی هوشمندی نسبت به مهارت و آگاهی در این است که قابل انتقال و آموختن به دیگران نیست و باید در نهاد فرد باشد.

شایستگی، عادت، گرایش و انگیزه واژه‌هایی هستند که رفتار انسان را توضیح می‌دهند، بخشی از هر کدام این‌ها مهارت است، بخشی دانش و بخشی هوشمندی. نمی‌توان آن بخشی را که مربوط به هوشمندی است آموخت یا آموزاند و نباید افراد را وادار به داشتن گرایش یا انگیزه‌ای کرد که شاید ذاتاً فاقد آنند.

**مدیران بزرگ هوشمندی را چگونه می‌یابند**

**مدیران بزرگ بر دو باور کهن خط بطلان کشیده‌اند:**

✘ اول این که هوشمندی امری کمیاب و ویژه گروه خاصی است.

✘ دوم اینکه برخی از نقش‌ها بسیار آسان هستند و به هوشمندی نیاز ندارند.

امروز می‌دانیم که هوشمندی در نقش‌های متفاوت لازم است و کارکنان برجسته هر نقش ولو سطح پایین لزوماً از هوشمندی مرتبط برخوردارند. تفاوت عمده در این است که افراد جهان را به یک شکل نمی‌بینند. از نتایج این دو باور نادرست، تمایل مدیران به ترفیع و نیز تصور آن‌ها به امکان‌پذیر بودن آماده ساختن هر کس برای هر کار با آموزش دادن او می‌باشد.



یافتن هوشمندان آسان نیست چرا که هوشمندی اغلب پنهان است. برای غلبه بر این مشکل ابتدا باید دانست که چه نوع هوشمندی را لازم داریم. و آنگاه بهترین‌ها را بیازماییم. این تلقی که آنچه بد است خوب نیست را باید فراموش کنیم. بدین ترتیب برای شناخت یک روش خوب نیازی نیست از طریق رد کردن عملکردهای بد وارد شویم. بلکه باید با ارزیابی کارکردها عالی از نوع هوشمندی افرادی که نائل به آن شده‌اند آگاه شویم و به دنبال آن باشیم.

رمز پیروزی در گزینش درست هوشمندی مناسب، مصاحبه خوب و سازنده است.

## کلید دوم: پیامدهای درست را تعریف کنید

### مدیریت از راه دور

توان کنترلی مدیران بر زیردستان پایین است ولی آنان مسوول عملکرد تیم خود هستند. گوناگونی انسان‌ها و تغییرپذیری اندک آن‌ها علی‌رغم ایجاد دشواری مزایایی هم دارد.

**دو باور در مدیران برجسته راهنمای آنان در رسیدن به قاعده‌ای راه‌گشاست.**

اول اینکه انسانها کمتر دگرگون می‌شوند و

دوم اینکه هر سازمان برای رسیدن به هدفی برپا شده است.

بدین ترتیب آنان به این راه حل می‌رسند که هدف را بشناسانند و تشخیص راه رسیدن به هدف را برعهده کارکنان بگذارند. بدین ترتیب آنان صرفاً با ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توانند کنترل خود را اعمال کنند. هر فرد بر مبنای قابلیت و توان خود راه خود را انتخاب می‌کند. **مؤثرترین راه رسیدن به هدف همواره کوتاه‌ترین راه نیست بلکه راهی است که با کم‌ترین مقاومت مواجه می‌شود** بنابراین هر کس راه خود را پیدا خواهد کرد. این روش مسوولیت‌پذیری کارکنان را نیز افزایش می‌دهد و افراد به یادگیری‌های تازه می‌پردازند.

### اغواکننده‌ها

علیرغم مزایای آشکار نتیجه‌گرایی، بسیاری از مدیران آن را به کار نمی‌بندند. در این مسیر **اغواکننده‌هایی** هستند که برخلاف ظاهر قابل دفاع، در نهایت شرکت را از روح خالی و ارزش‌ها را پژمرده می‌سازند.

اولین اغواکننده تمایل به داشتن و پرورش انسان کامل است. و اینکه در نهایت تنها یک راه درست وجود دارد که با به‌کار بستن آن همه به سعادت می‌رسند و وظیفه مدیر یافتن این راه است. اما مجبور کردن کارکنان به پیروی از یک روش خاص یا موجب بی‌میلی آنان می‌شود و یا موجب وابستگی آنان می‌شود.

❁ اغواگر دوم داشتن این ذهنیت است که کارکنان از هوشمندی لازم برخوردار نیستند. این تصور به این دلیل در ذهن مدیر ایجاد می‌شود که در هنگام گزینش نیروها به لزوم دارا بودن هوشمندی ولو برای مشاغل سطح پایین توجه نشده است.

❁ سومین فریب از آنجا ناشی می‌شود که می‌پنداریم اعتماد گران‌بها و به‌دست آوردنی است. معتقدان به این فرضیه به کارکنان خود بدبینند و آنان را ملزم به اطاعت از مقررات جزئی مدون می‌کنند. درحالی‌که تنها نتیجه این مقررات بی‌بهره ساختن شرکت از نرمش‌پذیری و نیک‌نامی است.

❁ چهارمین اغواگر می‌گوید که از آنجا که همواره نتیجه مطابق پیش‌بینی از آب در نمی‌آید، باید راه‌های رسیدن را تعیین و مداوماً کنترل کرد. در حالی‌که با تأمل بیشتر می‌توان همه زوایای آشکار و پنهان نتیجه را مشخص و بر اساس آن پیش‌بینی دقیق‌تری داشت. مدیران بزرگ می‌دانند که تدوین فرهنگ سازمانی و اصرار بر اجرای آن راه مناسبی نیست چرا که هوشمندی آموختنی نیست. تنها باید انتظارهای کلی را برای کارکنان مشخص ساخت.

مدیران برجسته با اغواگرهای برشمرده فریب نمی‌خورند اما به **گام‌های اجرایی** نیز بی‌توجه نیستند. وظیفه عمده مدیران تبدیل هوشمندی به عمل و نتیجه است.

❁ یکی از این گام‌ها توجه به ایمنی و درستی است. باید عملیات قابل کنترل باشند. توان افزایش و اعطای اختیارات نامحدود می‌تواند موجب نابودی ارزش‌های سازمان شود.

❁ گام دوم توجه به استانداردها است. استانداردها به برقراری ارتباط کمک می‌کنند، پایه یادگیری هستند، امکان سنجش را فراهم می‌کنند، راهگشای خلاقیت هستند و ابزار همکاری انسان‌ها هستند. در جهانی که هرچه بیشتر با شبکه‌ها به هم پیوند می‌یابد لزوم به کارگیری استانداردها و اجتناب از ابداع استانداردهای شخصی انکار ناپذیر است.

❁ گام سوم این است که نگذاریم کیش‌پرستی، پیام اصلی را بیش از اندازه در سایه خود درآورد. یعنی با در نظر گرفتن اهداف مشخص جزئی مانند بهره‌وری و یا تبلیغ، هدف اصلی را که رضایت مشتریست به فراموشی نسپاریم. گام‌های مشخص تا جایی سودمندند که پیامد دلخواه را فدای خود نکنند.

❁ چهارمین گام این است که نمی‌توان قدم‌های مشخصی برای رسیدن به خوشنودی مشتری طراحی کرد. **مشتری‌مداری** امروزه سرلوحه برنامه‌های سازمان‌هاست. خواست مشتریان از نقش‌های مختلف علیرغم گوناگونی در **چهار سطح** قابل دسته‌بندیست. این سطوح به صورت هرمی عمل می‌کنند و تا مشتری در سطح پایین‌تر ارضا نشود، به سراغ سطح بالاتر نمی‌رود.

- سطح اول انتظار درستی است؛ مشتری انتظار دارد خدمت ارائه شده همانی باشد که می‌خواهد.

- سطح دوم امکان دسترسی بیشتر است؛ مشتری می‌خواهد به خدمات مورد نظرش در زمان مناسب خودش دسترسی داشته باشد.

دستیابی به این دوسطح گرچه به یاری فناوری ساده است، قابل رقابت و تقلید است و ضمناً صرفاً از ناخشنودی مشتری جلوگیری می‌کند اما الزاماً باعث حصول خشنودی نمی‌گردد.

- سطح سوم انتظار مشارکت است؛ مشتری می‌خواهد که به او گوش داده شود و پاسخ مناسب دریافت کند.

- و سطح چهارم خواست دریافت مشاوره است؛ مشتری می‌خواهد که ضمن دریافت خدمات خود نیز به کار بستن و حتی به‌دست آوردن آن را بیاموزد.

برای حصول به دو سطح آخر که خشنودی کامل مشتری را در پی دارد اغلب مدیران به طور گریزی عمل می‌کنند. پیاده نمودن رهیافت گام‌به‌گام چندان مؤثر نیست و باید درگزینه‌ش کارکنان دقت داشت تا هوشمندی لازم برای گوش دادن و راهنمایی کردن را داشته باشند و آماده این شوند که بر پیامدهای ساده احساسی همچون مشارکت و مشاوره تمرکز نمایند. با همه این تفاسیل، برخی از جنبه‌های مدیریت همچنان نیازمند رعایت گام‌ها و استانداردها می‌باشد و نباید از توجه به پیامدها به عنوان هدف اصلی غافل شد.

اما از کجا می‌توان دانست که دیدگاه مشتری تا چه حد درست است؟ ارائه راه‌حل گام‌به‌گام مدنظر این کتاب نیست اما سه راهنمایی کلی ارائه می‌شود.

- ✿ اول اینکه باید بدانیم چه چیزی برای مشتری درست است. نباید فراموش کرد که داور نهایی ارزش‌گذاری‌های سازمان، مشتری‌ها هستند. با پژوهش مشتریان و درک اینکه چه انتظاری دارند می‌توان به راهکار مناسبی رسید.
- ✿ دومین نکته این است که چه چیزی برای شرکت درست است. در اینجا باید بین رسالت و راهبرد تمایز قائل شد. رسالت سازمان پایدار است ولی راهبرد، کارآمدترین راه برای رسیدن به آن رسالت است. بازنگری راهبردها گاهی سخت ولی همواره ضروری است و لو منجر به کنار گذاشتن کارکنانی شود که با شیوه‌های جدید سازگاری ندارند.
- ✿ سومین نکته این است که بدانیم برای افراد مختلف باید از روش‌های مختلف بهره برد. زیرا برای افراد مختلف چیزهای متفاوتی درست است. برای هر مشتری و هر کارمند باید برنامه ریزی ویژه داشت.

### کلید سوم: بر توانمندی‌ها تمرکز نمایید

به انسان‌ها فرصت دهید تا بیشتر خودشان باشند

پس از گزینش افراد با در نظر گرفتن هوشمندی ویژه‌شان و شناساندن پیامدهای دلخواه سازمان به آن‌ها باید با تمرکز بر توانمندی‌ها و مدیریت کاستی‌ها آنان را به سوی هدف رهنمون شد. از آنجا که افراد با هم متفاوتند نباید در اصلاح کاستی‌ها کوشید. مدیران بزرگ باورهای کلی را که یک ویژگی را به جمعی نسبت می‌دهند صحیح نمی‌دانند و بر هر فرد جداگانه تمرکز می‌کنند، حتی اگر صاحبان یک حرفه خصوصیات

مشترکی هم داشته باشند. بهترین راه‌ها کمک به افراد برای رسیدن به هدف و تشویق شخصیت‌ها به مسوولیت‌پذیری است.

### داستان‌های دگرگون سازی

آموزه‌های سنتی به ما می‌گوید که با تلاش بسیار می‌توانیم به هر چه که می‌خواهیم برسیم و هر انسانی هر نوع توانایی را در درون خود دارد. این آموزه‌ها شخصیت فردی را زیر سوال می‌برند و همه را یکسان می‌انگارند. مدیران بزرگ به همین دلیل و نیز به دلیل دیگری به این باور معتقد نیستند و آن این‌که **اگر با تلاش می‌شود به چیزی رسید، چرا این تلاش را در مسیر همان هوشمندی ویژه انجام ندهیم!** مدیران سنتی می‌خواهند انسان کامل بسازند لذا همواره به نقد کاستی‌ها و اصلاح آنها می‌پردازند در حالیکه اگر هم تمام کاستی‌ها برطرف شود دیگر آن فرد خودش نیست. **مدیران برجسته ضمن توجه به کاستی‌ها، بیشترین کوشش خود را در فعال نمودن و بهره‌برداری از هوشمندی‌های کارمندان صرف می‌کنند و با مدیریت برپایه استثنا، بیشترین وقت خود را برای بهترین کارمندان سرمایه‌گذاری می‌کنند.**

### جداسازی برابر است با همه چیز

برای بهره‌برداری از هوشمندی ویژه انسان‌ها باید آنان را در نقش‌های مناسب قرار داد. برای شناخت این هوشمندی مدیران برجسته با کارکنان خود تنگاتنگ کار می‌کنند، با آنان گفتگو می‌کنند و از توانمندی‌ها، کاستی‌ها، هدف‌ها و آرزوهای آنان می‌پرسند و یادداشت برمی‌دارند. در این زمان ممکن است جای بعضی را تغییر دهند و برای بعضی هم شاید کاری در آن تیم مناسب نباشد. **همه افراد دست‌کم از یک هوشمندی بی‌همتا برخوردارند و این باید کشف شود. رمز این کار در جداسازی و بررسی هر فرد از نزدیک است.**

### مدیریت بر پایه استثنا

مدیران برجسته برخلاف قانون طلایی مدیران سنتی که می‌گوید با دیگران چنان رفتار کن که خود می‌خواهی، به این قانون پایبندند که **با دیگران چنان رفتار کن که خود می‌خواهند، آنچه هستند.** هر انسان فردی ویژه است و علایق و اهداف و برنامه‌های ویژه خود دارد. مدیر برجسته این ویژگی‌ها را شناسایی و متناسب با آنها با کارمندان رفتار می‌کند. نحوه تشویق و دوره‌های لازم برای گفتگو با آنها را بر همین پایه تنظیم می‌کند. **از دیدگاه مدیران برجسته رفتار منصفانه، رفتار همانند نیست. با مدیریت بر پایه استثنا و با داشتن شناخت از ویژگی‌های هر کارمند، می‌توان به راه منصفانه ویژه او رسید.**

### بیشترین وقت را با بهترین افراد خود بگذرانید.

برخلاف مدیران سنتی، مدیران برجسته بیشترین وقت و توجه خود را در اختیار بهره‌ورترین کارمندانشان قرار می‌دهند. هر انسانی نیازمند توجه است و مدیران برجسته فراموش نمی‌کنند که همواره در صحنه هستند و رفتار آنها نشانه‌هایی به کارمندانشان می‌دهد. اینان می‌کوشند تا دسته‌ای از انتظارات بی‌همتا را برای هر یک از کارکنان مشخص کنند و آن‌گاه روش کار هر فرد را شناسایی و به اجرای آن کمک کنند. **برای این مدیران بی‌خبری خوش خبری نیست. سرمایه‌گذاری بر بهترین‌ها در درجه اول بهترین کار است و در درجه دوم بهترین راه یادگیری و در درجه سوم تنها راه تمرکز بر پیامدهای برتر است.**

❁ بهترین کار است چون جوابگوی نیاز انسان‌ها به توجه است و این توجه بیشتر نصیب کسانی می‌شود که شایستگی بیشتری دارند، یعنی بهره‌ورترند.

❁ بهترین راه یادگیری است زیرا با تمرکز بر کاستی‌ها، فقط راه‌های نرسیدن به هدف را می‌شناسیم اما با توجه کردن به روش‌های به کار گرفته شده از سوی بهترین‌ها به راه‌های درست رسیدن به هدف دست می‌یابیم. این روش‌ها را گرچه ممکن است بتوان از بیرون سازمان نیز فراگرفت اما آموختن از درون سازمان به واسطه سازگاری آن با بدنه و فرهنگ سازمان بسیار اثربخش‌تر است.

❁ تنها راه رسیدن به برتری است زیرا به منطق میانگین پای‌بند نیست. مدیر بزرگ با توجه به بهترین‌ها همواره برتری سازمان را بالاتر از همه میانگین‌های تعریف شده می‌برد. از آنجا که دارندگان عملکرد بالا جای رشد بیشتری دارند، با توجه بیشتر به آنان همواره بهره‌وریشان افزایش می‌یابد. برای این مدیران سقف‌های تعیین شده مفهومی ندارد و آنان همواره بهترین کارکنان خود را ترغیب می‌کنند که به بالاترین بهره‌وری ممکن برسند.

### کاستی‌ها را چگونه مدیریت کنیم؟

کاستی‌ها در کار بسیار خطرناکند و مدیران برجسته به سرعت با آنها مقابله می‌کنند. گاهی دلایل افت کارکرد را می‌دانیم، در این حالت حل آن چندان دشوار نیست اما گاهی باید در موضوع دقیق‌تر شویم. در هنگام مواجهه با این پدیده دو سؤال برای مدیر مطرح است. اول اینکه آیا مشکل با آموزش حل می‌شود؟ و دوم اینکه آیا بهره‌وری پایین ناشی از راهنمایی نادرست خود مدیر است؟ پاسخ مثبت به این دو سؤال راه حل را در اختیار ما می‌گذارد ولی پاسخ منفی به هر دو نشان می‌دهد که انگیزش از گونه مهارت یا آگاهی نیست و با هوشمندی پیوند دارد. باید دانست که همواره تعداد ناهوشمندی‌های ما برای نقش‌های مختلف بیش از هوشمندی‌هایمان است اما تعداد زیادی از آنها بی‌اهمیتند. **ناهوشمندی تنها زمانی به یک کاستی تبدیل می‌شود که برای ایفای نقشی که از ما خواسته شده به هوشمندی ویژه آن نیاز داشته باشیم.** مدیران برجسته به مجرد اینکه دریابند یک کاستی وجود دارد راه خود را تغییر می‌دهند. آنان می‌دانند که تنها از سه راه می‌توان به پیروز شدن دیگران کمک کرد:

❁ تهیه یک نظام پشتیبان؛ تهیه یک نظام پشتیبان به این معنی است که ناهوشمندی‌ها را با ایجاد امکانات تازه و یا ساده کردن راه‌حل‌ها جبران کنیم. مانند استفاده از عینک برای نقص بینایی.

❁ یافتن یک شریک تکمیل‌کننده؛ اگر در زمینه‌هایی خود را دچار نقیصه می‌بینیم می‌توانیم از شرکایی بهره ببریم که علاوه بر داشتن نبوغ کاری و فعال بودن تکمیل‌کننده نقائص ما باشند. در تیم‌سازی باید به تخصص‌های افراد توجه شود و درعین حال همواره همه بکوشند که نقائص خود را بشناسند و آنها را برطرف نمایند. گذاشتن افراد در نقش‌های مناسب و تراز نمودن توانمندی‌ها و کاستی‌های افراد از وظایف مدیر در یک کار تیمی است. در این شرایط است که بر خلاف آموزه‌های سنتی من‌ها در تیم شکل می‌گیرند و به تدریج تعداد آنها افزایش می‌یابد.

❁ یافتن نقشی جانشین. چنانچه هیچ کدام از این دو راه نتیجه نداد باید پذیرفت که فرآیند جداسازی اشتباه اجرا شده و باید نقش‌ها را عوض کرد.

## کلید چهارم: یافتن جایگاه مناسب

پاسخ مدیران برجسته به این پرسش همیشگی کارمندان که «گام بعدی در ترفیع من به کجاست»، بر خلاف مدیران سنتی همواره «بالتر» نیست. پاسخ یگانه‌ای به این پرسش وجود ندارد ولی راه درست پرداختن به این پرسش این است که به هر فرد در یافتن جایگاه مناسب کمک کنیم.

**نظامی که در آن کارمندان طی صعود از مدارج اداری به پله‌ای می‌رسند که شایستگی آن را ندارند ناکارآمد است زیرا بر پایه سه فرض نادرست بنا شده.**

❁ اول اینکه پنداشته می‌شود که پله بالاتر در نردبان ترقی تنها اندکی پیچیده‌تر از پله پیشین است.

در حالی که مدیران برجسته می‌گویند کار در یک پله لزوماً به معنای آمادگی برای پله بعدی نیست. بالارفتن از یک پله به معنای آمادگی برای رفتن به پله بعدی نیست.

برتر شدن در یک نقش نیازمند بهره‌مندی از هوشمندی ویژه است. این هوشمندی قابل آموختن نیست و با آگاهی از آن می‌توان مسیر پیشرفت پایداری طراحی کرد. پیش از ترفیع باید به نوع هوشمندی ویژه مورد نیاز نقش تازه توجه کرد. البته در همین ترفیع سنجیده نیز ممکن است کارمند تنها به تلاش لازم پرداخته باشد اما دست کم کوششی برای کشف هوشمندی ویژه آن نقش و شناخت درونیات کارمند انجام شده است.

❁ دوم این که این نظام، احترام و پرستیژ کاری را محدود به صاحبان پله‌های بالایی می‌داند در

حالی که مدیران برجسته در هر نقشی اقدام به آفرینش قهرمانان می‌کنند و مسیرهای پیشرفت تازه‌ای مطرح می‌سازند.

مزایای ویژه مدارج بالای سازمانی همواره برای همه کارکنان و سوسه‌انگیز است. اما ازدحام کارکنان برای تصدی این مناصب و رضایت دادن آنان به داشتن موقعیتی میانه در پله بالاتر به منظور کسب مزایای ویژه آن، مدیر برجسته را وادار می‌سازد تا تمهیدی بیاندیشد و این تمهید جز این نیست که در همه نقش‌ها قهرمان بیافریند. دادن مزایا و پاداش‌های چشمگیر، و ایجاد مسیرهای متنوع برای کسب احترام و اعتبار از جمله این روش‌هاست.

برای رسیدن به برتری در سطح جهانی باید سال‌های زیاد در یک زمینه به فعالیت پرداخت. چنانچه طبق باور مدیران برجسته در تمامی سطوح پیشرفت احترام و اعتبار ایجاد کنیم می‌توان امیدوار بود که کارمند در نقش‌های مختلفی که طی ترفیع خود بدان‌ها نائل می‌شود همواره راضی بوده و به کیفیتی برتر نیز دست یابد. در هر نقشی، هرچند اگر ساده باشد، چنانچه شاخص اندازه‌گیری و پاداش را برقرار سازیم کارکنان به برتری دست می‌یابند.

برقراری نظام پرداخت حقوقی که در آن افراد بر مبنای برتری در نقش خود حقوق بالاتری دریافت کنند نیز از دیدگاه‌های مدیران برجسته است. بدین ترتیب زیردستان می‌توانند حقوقی بالاتر از رؤسایشان دریافت نمایند به شرط آنکه در جایگاه خود به برتری قابل ملاحظه‌ای دست یافته باشند. این ایده راه را برای ارزش‌گذاری راستین به فعالیت‌های برتر در هر نقش هموار می‌سازد و ضمناً با همپوشانی‌هایی که در دادن حقوق به مجریان نقش‌ها دارد، صعود کور و بی‌نفس را کند می‌سازد.

با مانور دادن میان مقررات دست و پاگیر و با تعریف شغل‌های جدید می‌توان ضمن بهره‌گیری از هوشمندی ویژه کارکنان در نقش خود، رده سازمانی آنان را معادل رده‌های مدیریتی جلوه داد تا از حقوق و مزایای آن بهره‌مند شوند، بدون اینکه ترفیع ناخواسته، آنان را به تصدی مشاغل ناچار سازد که در آن فاقد هوشمندیند.

سومین پنداشت نادرست این است که در روش سنتی داشتن مهارت‌ها و تجربه‌های مختلف یک مزیت است ولی مدیران برجسته عقیده دارند که علاقه‌مندی به کسب مهارت و تجربه نباید برای نیل به ترفیع در کارکنان ایجاد شود. کارفرمایانی که نیازمند چالاکی و نرمش‌پذیری شده‌اند نمی‌توانند وعده استخدام مادام‌العمر به کارکنان بدهند. به جای آن کارکنان را استخدام پذیر می‌نمایند و تجربه‌هایی به آنها می‌آموزند که همه جا خواستار داشته باشد. اما مدیران برجسته می‌گویند تجربه اندوزی به شرطی مقبول است که در حرفه مناسب با هوشمندی فرد باشد. از دید اینان کشف خویش، و نه تجربه‌های بازارپسند، انگیزه آفرین و نیروی راهنمای یافتن یک حرفه سالم و سازگار است.

**مدیران بزرگ با کمک به خود شناسی کارمندانشان آنان را یاری می‌دهند تا نقشی مناسب هوشمندی ویژه خود بیابند. آنان این کار را با دو رهیافت پی می‌گیرند.**

اول اینکه کشف و خودشناسی را مرکز دایره قرار داده و آن را برای هر فرد خواهان کار ضروری می‌دانند و

دوم آنکه تأکید دارند که از این شناخت برای اصلاح کاستی‌ها و ناهوشمندی‌ها استفاده نشود. باید پیوسته به حرفه خود بنگریم و تناسب نقشمان را با هوشمندی طبیعی‌مان بسنجیم.

در چنین شرایطی که کارکنان خود باید موقعیت خویش را تشخیص دهند و انتخاب کنند نقش مدیران کمرنگ نمی‌شود. آنان راه‌کارهایی دارند تا نقش چشمگیر خود را بازی کنند. اینان میدان را هموار می‌کنند تا کارکنان برتر، پس از شناخت هوشمندی خویش و به کارگرفتن حرفه مناسب، بدون دغدغه ترفیع از مزایا و اعتبار رده‌های بالاتر برخوردار باشند.

**مدیران برجسته آینه دارند؛** آنان عملکرد کارکنان را در برابرشان می‌گذارند و راه‌کارهای بهبود را با آنان بررسی می‌کنند. در این راه از سه ویژه‌گی مشترک بهره‌مندند. اول این که به‌طور پیوسته به عرضه بازخورد به افراد می‌پردازند. دوم اینکه نشست‌ها با بررسی کوتاهی از گذشته آغاز می‌شود بدون اینکه هدف، ارزیابی و ارائه دستور کار باشد. پس از آن به آینده می‌پردازند و چگونگی بهره‌مندی از هوشمندی کارکنان برای اصلاح امور بررسی می‌شود؛ و سوم اینکه دیدگاه‌ها و بازخورد کار افراد را خصوصی و یک‌به‌یک با آنان در میان می‌گذارند.

**مدیران برجسته تلاش میکنند کارمندان خود را بشناسند و علت کاستی‌های آنان را از خودشان جویا شوند. اینان بر این باور خط بطلان می‌کشند که نباید با کارکنان صمیمی شد.** مدیران برجسته با ایجاد تور ایمنی مانع آزمایش افراد در نقش‌های جدید نمی‌شوند. اما این آزمایش را برای کسانی روا می‌دارند که

هوشمندی ابتدایی و علاقه‌مندی خود را برای نقش جدید نشان داده باشند. بدین ترتیب کارمند در صورت نداشتن سازگاری با نقش جدید به سادگی به نقش قبلی خود باز می‌گردد.

### هنر عشق دشوار

**مدیران بزرگ در عین اینکه دوستان صمیمی کارمندانشان هستند، در صورت لزوم آنان را بدون دغدغه اخراج می‌کنند.** برای همه مدیران زمانی فرا می‌رسد که کاستی‌های کارمند غیر قابل تحمل می‌شود. برای مدیران برجسته هر سطحی از کار که به دور میانگین بچرخد و رو به بالا نباشد، سطح نامطلوب است و زمان کمی هم که هر شخصی در یک سطح بماند از دید آنان زمانی زیاد است. در این شرایط آنان ناچار از اخراج کارمندان و در این راه هیچ مصالحه‌ای ندارند. مزیت عشق دشوار در این است که به کارمند در ابتدای کار فرصت می‌دهد تا کارکرد خود را به استاندارد برساند. و اگر در این راه موفق نبود اقدامات بعدی چندان تلخ نیست. در سایه شناخت هوشمندی، مدیر از سرزنش کردن کارکنان بی‌نیاز می‌شود.

مدیران برجسته با عدم کتمان احساسات خود و صحنه گذاشتن بر تفاوت‌های انسان‌ها، می‌دانند که اگر نقش با هوشمندی‌های کارمندان سازگاری نداشته باشد، کوشش برای اصلاح بی‌نتیجه است و عملکرد بد در دراز مدت، تنها به دلیل جداسازی نادرست است.

مدیران بزرگ برای حصول به برترین شدن در هر نقش، مداوماً با کارکنانشان صحبت می‌کنند و کاستی‌های آنان را با خودشان در میان می‌گذارند و نظر ایشان را در خصوص تغییر نقششان جویا می‌شوند. دو اندیشه متناقض همواره در ذهن مدیران بزرگ وجود دارد: برقراری استاندارد بالا در کار و نیاز به عملکرد کارآمد و برتر و این دو اندیشه به مدد عشق دشوار با هم سازگار می‌شوند.

**گاهی ممکن است کارکنان خود ناخواسته مدیر را وادار به اخراج نمایند. مدیران برجسته می‌دانند که چنین کارمندی در نقش مناسب خود قرار ندارد و بدون تأمل به این خواسته آنان تن می‌دهند. این اصل که در مواجهه با کارمندان باید آنچه را درست‌تر است به آنها عرضه کرد یا آنچه را که خود می‌خواهند، از دید مدیران برجسته چنین پاسخ داده می‌شود: آنچه را که درست‌تر و به سود آنان است. چرا که این مدیران کارمندانشان را بهتر از خودشان می‌شناسند.**

### چرخاندن کلیدها در قفل: راهنمایی کاربردی

مدیران علیرغم گوناگونی راه و روش‌ها، هدف مشترکی را دنبال می‌کنند و آن به‌کارگیری هوشمندی کارکنانشان در عمل است. گزینش برپایه هوشمندی، شناساندن درست پیامدها، تمرکز بر توانایی‌ها، و یافتن مناسب‌ترین نقش، نشانگر چگونگی حرکت مدیران به سوی این هدف است. روش یگانه‌ای برای به‌کارگیری این روش‌ها وجود ندارد.



## هنر مصاحبه در شناسایی هوشمندی

مصاحبه برای شناسایی هوشمندی باید جدا از مصاحبه استخدامی که در آن به بررسی رزومه کاری و پیشنهاد شغل توجه می‌شود انجام گیرد. داوطلب باید بداند که این مصاحبه متفاوت، ساختارگرا، متمرکز، جدی و همراه پرسش و پاسخ فراوان است.

با مطرح کردن پرسش‌های باز که جواب‌های متعدد دارند، می‌توان به چگونگی رفتار فرد در آینده دست یافت. با پرسیدن سوال باید از توضیح اضافه اجتناب کرد و برداشت از سوال را برعهده مصاحبه‌شونده گذاشت تا خود درونی خویش را بروز دهد. ضمن اینکه باید به آنچه در این حالت ابراز می‌دارد، بدون در نظر گرفتن اثری که بر شما گذاشته و پاسخ‌های مورد انتظاران، باور بیاورید.

با پرسیدن از آنچه در گذشته فرد به طور ویژه روی می‌دهد و توجه به پاسخ بیدرنگی که می‌دهد می‌توان به الگوهای تکرارشونده وی دست یافت. در این موارد نباید به پاسخ‌های ریزبه‌ریز داوطلب توجه کرد چرا که بیش از هوشمندی، قدرت حافظه وی را نمایش می‌دهد.

**بر نشانه‌های هوشمندی تمرکز کنید، این نشانه‌ها فراوانند اما دوتای آنها مهمترین شتاب در یادگیری و منبع خشنودی.** با پرسیدن از این که در چه نقش‌هایی شتاب بیشتری در یادگیری داشته‌اید و چه چیزی شما را خشنود می‌کند می‌توانید به هوشمندی ویژه وی برای ایفای نقش مناسبش برسید.

باید پاسخ مورد انتظاران را بدانیم و این پاسخ برای هر نقشی متفاوت است. مهم این است که پاسخ مورد انتظار ما، پاسخی است که کارآمدترین افراد می‌دهند. بنابراین، می‌توان این پرسش‌ها را بر روی افراد برجسته امتحان کرد و پاسخ‌های آنان را در نظر گرفت و یا پاسخ داوطلبان جدید را ثبت کرد و در آینده با عملکرد آنان مقایسه نمود تا درستی پرسش مشخص شود.

## مدیریت عملکرد

**مدیران بزرگ علیرغم تنوع رفتارشان برای به‌کارگیری سه کلید آخر از چهار ویژگی مشترک، بهره‌مندند:**

- ✿ کارها را ساده می‌گیرند و از پیچیده شدن امور اجتناب می‌کنند،
- ✿ کنش و واکنش پیاپی با کامندان‌شان دارند و به جلسات با فاصله زمانی طولانی مقید نمی‌مانند. بدین ترتیب فرصت بررسی جزییات فراهم می‌آید و نقدپذیری کارمندان نیز بالا می‌رود.
- ✿ بر آینده تمرکز می‌کنند و در تشکیل جلسات و تعامل با کارکنان نگاه به آینده را می‌جویند.
- ✿ و آخر این که به کارکنان کمک می‌کنند تا روند پیشرفت و یادگیری خود را، خود پیگیری نمایند. در این راه به طور مرتب گزارش عملکرد و پیشرفتشان را از آنان می‌خواهند.

## روند کلی

در ابتدای هر سال یا آغاز فعالیت کارمند جدید در نشستی پرسش‌هایی پیرامون تجربه قبلی، توانایی‌ها و کاستی‌ها، اهداف، دوره‌های نشست، نوع تقدیر مورد علاقه، شرکا و مربیان قبلی، و حرفه مورد نظر آینده مطرح کنید. این گفتگو با هدف دریافت و شناخت توانمندی‌ها و هدف‌های کارمند از دید خودش انجام می‌گیرد. در

آینده می‌توان به وی در تغییر دیدگاه‌ها و برنامه‌هایش کمک کرد ولی در این مقطع باید بگذارید موقعیت خودش را بشناسد.

برای نشست‌های بعدی، وی باید پاسخ سه سوال را بنویسد. اقداماتی که انجام داده، کشف‌هایی که بدان نائل شده و مشارکت‌هایی که به‌وجود آورده. آنگاه به آینده تمرکز شود و نظیر همین سوالات در خصوص آینده پرسیده و توسط هر دو طرف ثبت شود.

کارمند نیاز دارد تا رفته‌رفته از مهارت‌ها، آگاهی‌ها و هوشمندی خود آگاه شود و می‌خواهد بداند که در گام بعدی چگونه پیروز شود. برای پاسخ دادن به این نیاز باید پرسش‌هایی در زمینه تعریف وی از پیروزی، کارهایی که تا کنون به خوبی انجام داده است، آن بخش‌هایی از نقشش که دوست دارد و دوست ندارد و راه بهبود آن، و نقش دلخواه کارمند پرسیده شود. با ادامه این روند به مرور شناخت دقیق و ثبت شده‌ای از وضعیت کارمند به دست می‌آید که راهنمای خوبی برای چگونگی عملکرد در برابر اوست.

### کلیدهای خودتان

کارمندان خود نیز باید این کلیدها را بچرخانند. مدیران نمی‌توانند کارمندان را مجبور به بهره‌وری سازند. خواسته‌های مدیران برجسته از کارمندانشان با همکاری چشمگیر خود آنان دست یافتنی است. این خواسته‌ها چنینند: **نگاه به آینده در هر فرصتی، با خود اندیشیدن در خصوص گذشته‌ی کاری، کشف ویژگی‌های خود، برقراری ارتباط با پیرامون، پیگیری وضعیت خود، و تاثیر مثبت گذاشتن بر همکاران.**

در شرایط مختلفی، مدیران به راهبردهای این کتاب پای‌بند نیستند. در این حالت کارمندان باید بین ماندن به امید تغییر رفتار مدیران و ترک کار یکی را انتخاب کنند. اگر مدیر فرصت گفتگو در باره عملکرد را ندارد کارمند می‌تواند گزارش خود را به همراه برنامه‌هایش آماده کند و از مدیر بخواهد تا تنها در جلسه کوتاهی به بررسی آن بپردازد.

چنانچه مدیر فرد را وادار به پیروی از روش خودش بکند، ممکن است به فرآیند بیش از نتیجه اهمیت بدهد لذا باید از مدیر خواست تا تمرکزش را بر نتیجه نهایی بگذارد. ضمن اینکه ممکن است این خواسته به علت تمایل او به کنترل همه‌جانبه باشد.

اگر مدیر به شایستگی و به موقع از کارمندش قدردانی نمی‌کند، می‌توان گزینه‌های بهتری را به او معرفی نمود، هرچند این ممکن است باعث این برداشت در مدیر شود که کارمند زیاده‌خواه و خودخواه است. چنین درخواستی را باید در زمان مناسب ارائه داد.

چنانکه مدیر پیوسته از احساس و عملکرد شما می‌پرسد، باید با زبانی بدون خودخواهی و بلند پروازی به او گفت که میل دارم که انجام مستقل بخشی از کار را خود برعهده بگیرم و به جای روزانه، هفتگی گزارش بگیرم.

در نهایت چنانچه هیچ کدام از این موارد در مورد مدیر شما صدق نمی‌کند باید پذیرفت که وی مدیر شایسته‌ای نیست و ادامه همکاری با وی غیرممکن است.

**شاه کلید**

علیرغم توانایی مدیران در اجرای گام‌های پیش گفته، چنانچه نظام حاکم بر شرکت نخواهد از این کلیدها استفاده کند، راه بر مدیران بسته خواهد بود. برای تغییر باور در شرکت‌ها می‌توان از **چهار شاه کلید** استفاده نمود:

✿ **بر نتیجه‌ها تمرکز نمایید؛** شرکت‌های توانمند و استوار هدف و مقصد را برمی‌گزینند و به افراد فرصت می‌دهند تا خود سفر را به انجام رسانند.

✿ **عملکردی در استاندارد ارزش جهانی همه نقش‌ها؛** در شرکت‌های بزرگ و استوار، هر نقشی که به شایستگی و برتری برسد، ارزشمند است. هرچه شمار «بهترین‌ها» بیشتر شود شرکت به مرز «بهترین» رسیده است.

✿ **سرآمدها را شناسایی کنید؛** شرکت‌های پرتوان و استوار، از کارکنان سرآمد چیزهای تازه می‌آموزند.

✿ **زبان مدیران بزرگ را به دیگران هم بیاموزید؛** زبان بر اندیشه و اندیشه بر رفتار تأثیر می‌گذارد، شرکت‌های بزرگ، زبان مدیران برجسته را در سطح سازمان همگانی می‌کنند.

چنانچه این شاه کلیدها را در جهت درست بچرخانیم، فضایی شایسته و کارآمد بر شرکت حاکم می‌شود. در چنین فضایی است که با رها شدن از بند باورهای کهنه، مدیران فرصت می‌یابند تا دیدگاه‌ها و بینش‌های خود را به کار گیرند.