

افراط در همکاری

این روزها، مدت زمانی که مدیران و کارکنان روی همکاری گروهی صرف می‌کنند، افزایش یافته است؛ به طوری که افراد حدود ۸۰ درصد از زمان خود را در جلسات یا جواب‌گویی به درخواست‌های همکاران خود سپری می‌کنند. با وجود اینکه فواید و آثار مثبت همکاری به خوبی مستند و تبیین شده، هزینه‌های آن معمولاً ناشناخته مانده است. افزایش بیش از حد تقاضاها یا توزیع نشدن آن‌ها به طور متعادل در سازمان، منجر به ایجاد گلوگاه‌های سازمانی و فرسودگی کارکنان می‌شود. بنابراین، مدیران و رهبران سازمان باید بیاموزند که با در نظر گرفتن عرضه و تقاضا و برقراری تعادل بین آن‌ها و نیز توزیع درست کار و دادن انگیزه به افراد برای همکاری کارآمد، همکاری را بهتر مدیریت کنیم تا به افراط کشانده نشود.

محدودیت‌های همدلی

همه می‌دانیم که همدلی یک اصل ضروری برای رهبری، مدیریت، تولید محصول و هر حوزه دیگری است که به نوعی با افراد ارتباط دارد اما محدودیت‌هایی نیز دارد. همدلی، هزینه ذهنی و احساسی زیادی به ما و سیستم تحمیل می‌کند. منابع همدلی محدودند و همدلی ممکن است قضاوت اخلاقی ما را تحت تأثیر قرار دهد. به همین دلیل، اگر همدلی زیادی از کارکنان طلب کنیم، عملکرد آن‌ها افت می‌کند. بنابراین، می‌توانید گام‌هایی برای جلوگیری از آسیب‌های همدلی و بهره‌مندی از منافع آن بردارید. برای نمونه، از افراد بخواهید روی گروه خاصی از ذی‌نفعان متمرکز شوند. کمک کنید نیازهای آنان را به گونه‌ای برآورده کنید که در راستای نیازهای خودشان باشد و گاه‌گاهی آن‌ها را از همدلی کردن دور کنید تا بتوانند نیروی خود را بازیابی کنند. ضمناً برای مهار همدلی‌های افراطی کارها را تقسیم کنید. احساسات را نسبت به همدلی تشدید نکنید، به افراد استراحت دهید. البته، همدلی، با وجود محدودیت‌هایش، در کار ضروری و حیاتی است؛ بنابراین، مدیران باید در استفاده صحیح آن توسط کارکنانشان اطمینان حاصل کنند.

تعادل میان «من» و «ما»

این روزها تنهایی به ندرت اتفاق می‌افتد و قابلیت تلفن همراه، به معنای دسترسی در همه جا و همه وقت، این تنهایی را از بین برده است. این روزها، تعداد افرادی که نمی‌توانند پشت میز خود تمرکز کنند یا برای تمرکز بر کار باید دسترسی داشته باشند رو به افزایش است. ضمناً، کنترل افرادی که در محیط کار و هر جای دیگر می‌توانند به اطلاعات شخصی کارکنان دسترسی داشته باشند، سخت و سخت‌تر شده است. امروز افراد بیشتر از قبل نگران حریم شخصی خود هستند. راهکار آن هم در ترک محیط کار و رفتن به منزل یا کافی‌شاپ، پارک و کتابخانه و غیره نیست.

دکتر حیدر تورانی

سفرنامه یادگیری

اشاره

این سومین قسمت از سفرنامه یادگیری مدیران است. این سفرنامه به مثابه سفره‌ای است که غذاهای متنوعی روی آن چیده شده که همه آن‌ها از نوع غذاهای رژیمی و قابل استفاده و مفید برای همگان است که لازم است از هر کدام چشیده شود. اینک شما را به میهمانی سوم دعوت می‌کنیم.

دانش تازه

شما که بیست تا سی سال است مدیر مدرسه هستید، یقیناً دوره‌های آموزشی زیادی را گذرانده‌اید و تجارب زیادی نیز کسب کرده‌اید، اما یادتان باشد دانش‌آموزی مستمر و یادگیری مادام‌العمر کار خوب و پسندیده‌ای است. دانسته‌های شما وقتی درونی می‌شوند، در مواقع لازم به کمک‌تان می‌آیند و شما با تکیه بر دانسته‌هایتان مسائل را حل می‌کنید و بر چالش‌ها فائق می‌آیید، اما یادتان باشد که در زمانه‌ای که همه چیز با شتاب فراوان در حال تغییر است، سؤال این نیست که چقدر می‌دانیم. سؤال درست این است که دانش‌مان چقدر تازه است. اینک از شما می‌پرسم: آقا و خانم مدیر، دانش‌تان چقدر تازه است؟



کار در انزوای زیاد هم مشکلات خاص خودش را دارد. حریم شخصی افراد به فرهنگ بومی، فرهنگ سازمانی، نوع وظیفه‌ای که فرد دارد و خلق و خو و شخصیت فردی آنان بستگی دارد. حریم شخصی در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است. در کشور ما هم حریم شخصی با توجه به نوع شغل و فضای کاری متفاوت است. بعضی‌ها حریم شخصی‌شان فایلیشان است. بعضی کشوری میزشان و برخی کامپیوترشان، بعضی اتاق کارشان، اینها با هم متفاوت است. حریم شخصی تا جایی است که بتوانید تمرکز کنید و در آن تمرکز احساس آرامش داشته باشید. برای معلم، کلاس درس زمانی که تدریس می‌کند و کمدی که مدرسه برای لوازم شخصی و کاری‌اش به او داده است و میزان دخالت نکردن در زندگی شخصی‌اش، حریم شخصی اوست. برای یک کارشناس و یک عضو هیئت علمی دانشگاه یا مرکز پژوهشی اتاق کار حتی بسیار کوچکی که بتواند به تنهایی در داخل آن به همراه یک کامپیوتر تمرکز و فکر کند، حریم شخصی است. حریم شخصی افراد در میزان فضای فیزیکی و اطلاعاتی است که فرد در آن احساس رضایت شغلی کند. امروزه حریم شخصی بیشتر تحت تأثیر فضای اطلاعات شخصی و حرفه‌ای و برانگیختگی است تا فضای فیزیکی. حریم شخصی باید بتواند توافق در همکاری را بپرواند. با بهبود حریم شخصی (ارائه فضاهایی که کارکنان در آن بتوانند با خود تنها باشند یا عوامل حواس‌پرتی را خاموش سازند) می‌توانیم فعالیت‌هایی را که نیازمند همکاری هستند، غنی و تقویت کنیم.

احیای شکست شغلی

همه ما روزانه درگیر انجام دادن کارهای متنوعی در محیط کارمان هستیم. اما گاهی اتفاق می‌افتد که در کارمان موفق نیستیم و با شکست شغلی مواجه می‌شویم و مجبوریم شغل جدیدی دست و پا کنیم. افرادی را می‌شناسیم که چندین شغل عوض کرده‌اند و بالاخره در یک شغل واقعا موفق بوده‌اند. البته برخی هم هستند که پی‌درپی شغل عوض کرده، و هیچ وقت در شغلی پایدار تمرکز نکرده‌اند و در نهایت از اینجا رانده و از آنجا مانده‌اند.

حال چنانچه، به‌رغم میل باطنی و تعهد خاصی در شغلی شکست خورده‌ایم، لازم است برای احیای شکست شغلی به چند نکته توجه کنیم.

• **تعیین عوامل شکست:** شناسایی عوامل شکست بستگی به این نکته مهم دارد که خودمان چقدر با خود صادق و به اصطلاح رو راست هستیم. باید عواملی را که موجب شکست ما در شغلی شده‌اند، شناسایی کنیم و در پی رفع آن‌ها برآییم. این عوامل می‌توانند شخصی و سازمانی باشند؛ یعنی هم با شخصیت و رفتار شخصی ما و هم با رفتار سازمانی مرتبط باشند. در هر صورت، تعیین عوامل شکست در درجه اول اهمیت است.

• **شناسایی مسیرهای جدید:** این گامی برای ارزیابی عینی امکان تبدیل شکست به پیروزی است. اینکه به سازمانی منتقل شویم یا اینکه به یک صفت یا خدمت یا شغل متفاوت روی آوریم. این دو اقدام بایستی در زمان مناسب انجام گیرد و از صرف زمان

طولانی پرهیز شود؛ چراکه گذر زمان بیهوده، از بیهودگی ذهن ما می‌کاهد و هوش و کوشش ما را دچار وقفه می‌کند.

ع **غنیمت شمردن فرصت مناسب:** بعد از اینکه گام‌های ممکن را برای احیای شکست شغلی شناسایی کردیم، وقت آن است که یکی را برگزینیم. البته این مرحله با ترسی کوچک همراه است؛ به ویژه اگر به فضای کاری ناشناخته‌ای وارد شده باشیم. باز انگاری هویت حرفه‌ای یک چیز است و آوردن آن به زندگی چیز دیگری است. یادتان باشد مهارت‌هایتان را از دست نداده‌اید و تجربی در پس شغل گذشته‌تان نهفته است. همچنین، درس‌هایی از شکست آموخته‌اید. ضمناً ممکن است در تعریف خود از موفقیت تجدیدنظر کرده باشید. البته به خاطر داشته باشید که فرصت‌های جدید معمولاً خود را بی‌درنگ آشکار نمی‌کنند و شناسایی آن‌ها در غبار خشم و نومیدی روزهای نخست شکست، کار دشواری است. وقتی صحبت از موقعیت شغلی است همه اهمیت استقامت و سازگاری را می‌دانیم، اما این کیفیت‌ها به راحتی و به شکل طبیعی به دست نمی‌آیند. بنابراین، نیاز به برداشتن گام‌های روشن و اعتماد به نفس است.

باز آفرینی منابع انسانی

لازمه باز آفرینی منابع انسانی اعتماد به افراد و تشویق صداقت و درستی آنان است. از دستورالعمل‌های استاندارد، کاری بر نمی‌آید. باز آفرینی منابع انسانی مشروط به استخدام و پاداش افرادی است که کاملاً عاقل و بالغ باشند. چرا که از افراد عاقل و بالغ، در فضای غیررسمی و با سیاست‌های غیررسمی در اکثر مواقع نتایج بهتری حاصل می‌آید و هزینه کمتری صرف می‌شود. به جای صرف هزینه‌های زیاد برای اتخاذ خط‌مشی‌های رسمی برای عده معدودی از کارکنان که منافع‌شان با منافع سازمان هم‌سو نیست، ارتباط صادقانه و خرد متعارف مدیریت را با بقیه کارکنان افزایش دهید. درباره کارکنان صادق باشید. و مهم این است که اگر در مورد عملکرد افراد صادقانه گفت‌وگو کنیم، نتایج بسیار مطلوب خواهد بود. برای باز آفرینی منابع انسانی، گروه‌های کارآمد ایجاد کنیم و میزان انطباق این گروه‌ها را با نیازهای سازمان تجزیه و تحلیل کنیم. در این حالت، باید سعی کنید گفت‌وگوی صادقانه‌ای درباره نامناسب بودن اعضای گروه و ضرورت یافتن جاهایی که بیشتر با مهارت‌های آنان هماهنگ است، داشته باشید. همچنین باید به جذب و استخدام افراد واجد مهارت مناسب اقدام کنید. اگر در استخدام کارکنان دقت داشته باشید و کسانی را استخدام کنید که منافع سازمان را در اولویت قرار می‌دهند و میل به داشتن یک محیط کار با عملکرد برتر را درک و پشتیبانی می‌کنند، آن‌گاه ۹۷ درصد از کارکنان کارهای درست را انجام خواهند داد.

معماری گزینه، برای بهبود تصمیمات

افراد در تصمیم‌گیری بیش از اندازه بر گزینه و احساس تکیه می‌کنند و کمتر از تفکر منطقی و سنجیده بهره می‌برند. نتیجه این کار، انتخاب‌های نامناسب و دستاوردهای ضعیف است.

مدیران چگونه می‌توانند با کاهش آثار سوگیری و انگیزه‌بخشی به کارکنان و مشتریان، انتخاب‌هایی انجام دهند که بهترین منفعت را برای سازمان و افراد داشته باشد؟ پاسخ این سوال مهم این است:

گام اول - شناخت نحوه تصمیم‌گیری

افراد دو شیوه پردازش و تصمیم‌گیری دارند: ۱. خودکار، غریزی و احساسی؛ ۲. آرام، منطقی و سنجیده

گام دوم - تعریف مسئله

ابزارهای اقتصاد رفتاری، زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که: ۱. رفتار انسانی در بطن مسئله باشد و افراد در راستای منافعشان رفتار نکنند، ۲. مسئله را بتوان باریک و کوچک تعریف کرد.

گام سوم - تشخیص علل اصلی

برای تعیین اینکه تصمیم‌گیری ضعیف در نتیجه انگیزه ناکافی یا سوگیری شناختی بوده است یا نه دو سؤال باید مطرح شود: ۱. آیا مسئله، حاصل ناتوانی افراد در اعمال هرگونه اقدامی ایجاد شده است؟ ۲. آیا افراد اقدام می‌کنند، اما به شیوه‌ای اقدام می‌کنند، که خطای سیستمی وارد فرایند تصمیم‌گیری می‌شود؟

گام چهارم - طراحی راه‌حل

یکی از این سه اهرم را به کار ببرید:

۱. فعال‌سازی سیستم یک تفکر با شعله‌ورسازی انگیزه؛ ۲. ایجاد فرصت تأمل، افزایش مسئولیت‌پذیری ۳. مهار سوگیری و ساده‌سازی فرایند.

گام پنجم - آزمودن راه‌حل

به دقت راه‌حل منتخب را آزمون کنید تا از اشتباهات جلوگیری شود. هدف خروجی یا برون‌داد را آن‌چنان تعریف کنید که مشخص و قابل سنجش باشد. طیف گسترده‌ای از راه‌حل‌های ممکن را تعیین و سپس بر یکی تمرکز کنید. در برخی از قسمت‌های سازمان تغییر را اعمال کنید و در برخی قسمت‌ها نه. (به مثابه گروه اقدام و گروه کنترل با هم مقایسه کنید).

غلبه بر سوگیری

چگونه بر سوگیری‌هایمان غلبه کنیم؟ این سؤال مهمی است که همه از خودمان داریم. برای غلبه بر سوگیری در اخذ تصمیمات، بهتر است برای هر تصمیم سه پیش‌بینی از آینده داشته باشید، سه هدف را در نظر بگیرید و سه گزینه مناسب را در پیش‌رو داشته باشید. سه حدس بزنید، دوبار ببیندیشید، نگاهی بیرونی داشته باشید، درباره اهداف بیشتر ببیندیشید. به خود نهیب بزنید که به حدسیات خود زیادی مطمئن نباشید. از دیگران نظر بخواهید. البته باهوش‌ترین افراد نیز در انتخاب‌ها و قضاوت‌هایشان دچار سوگیری می‌شوند و اگر فکر کنیم تنها با اراده می‌توانیم بر این مشکل غلبه کنیم، خود را فریب داده‌ایم. اما اگر هنگام تصمیم‌گیری، با اتخاذ مسیر درست به خود تلنگری بزنیم، می‌توانیم آن سوگیری‌ها را پیش‌بینی و بر آن‌ها پیش‌دستی کنیم.



مفتون تجربه

چیزی که فکر می‌کنید یاد گرفته‌اید ممکن است اشتباه باشد. اگر چه داشتن تجربه زیاد خوب است و راهنمایی قابل اعتماد می‌نماید، گاهی به جای عاقل‌تر ساختن‌ها، فریبمان می‌دهد؛ چون ما گذشته را از میان فیلترهای متعددی می‌بینیم که سبب انحراف و ادراک ما می‌شوند. در نتیجه، تفسیرهای ما از تجارب خود دچار انحراف می‌شوند و قضاوت‌ها و تصمیم‌هایی که براساس آن تجربه‌ها گرفته‌ایم، تحریف می‌گردند. با اعتماد به حلقه مشاورانمان، برای تجربه خود ارزشی بیش از واقع قائل شدن و توانایی محدودمان در استدلال، مفتون تجربه می‌شویم. الگو قرار دادن شکست دیگران، ساده نگذشتن از خطرهای «از سر گذشته»، پیش‌گیری، مخالفت، قدرت تکذیب کردن، قدرت بر هم زدن تمرکز می‌تواند ما را از خطر مفتون تجربه شدن برهاند.

آموزه‌های تجربه‌هایی که بی‌قید و شرط پذیرفته شده‌اند، نباید هرگز راهنمای اعمال ما باشند.

چیزی که ما از تجربه‌های می‌آموزیم نوعاً توسط افرادی که پیرامون ما هستند توسط خودمان و محیط کسب‌وکارمان فیلتر می‌شوند. اگر به این فیلترها توجه کنیم، می‌توانیم آنچه را تجربه باید به راستی به ما بیاموزد، کشف کنیم.

شفاف‌سازی و اعتماد

هنگامی که به جای آینه‌کاری اطرافمان شیشه نصب کرده‌ایم و همه ما را می‌بینند و ما نیز همه آن‌ها را می‌بینیم، محیط شفاف می‌شود. برنامه‌ریزی خوب و داشتن یک برنامه جامع عملیاتی مبتنی بر بودجه‌ریزی عملیاتی، قدرت پاسخگویی ما را افزایش می‌دهد و بر اقتدار مدیریتی و سازمانی ما می‌افزاید. بدین ترتیب، اعتماد همه اعضا، به‌ویژه گیرندگان خدمات ما (مشتریان) افزایش می‌یابد. خارج شدن داده‌ها از اتاق‌های محرمانه و توانایی ترسیم تصویری کلی از سازمان و گزارش عملکرد دقیق و اعتراف به نارسایی‌ها در عملکرد و بازده، بر شفافیت سیستم می‌افزاید و اعتماد همگان را برمی‌انگیزاند.

اعتماد و شفافیت در تعامل با هم هستند و همدیگر را کامل می‌کنند: شفافیت بیشتر اعتماد بیشتر، اعتماد بیشتر درگرو شفافیت بیشتر. صداقت و درستی در انجام کارها، بهسازی فرایندها و معطل نماندن افراد در گرفتن خدمات یا درخواست‌هایشان از رویکردهای اعتمادآفرین هستند.

دادن فرصت خطا بدون سرزنش!

از اشتباهات آدم‌های بزرگ که برای سازمانتان افتخار آفریده‌اند بگذرید. اشتباهات آنان در مقابل امتیازهایی که نصیب سازمانتان شده بسیار ناچیز است. بالاخره آدم‌ها معصوم نیستند و اشتباه می‌کنند؛ آدم‌های بزرگ هم از همین دسته آدم‌ها هستند.

چنانچه به هر بهایی از اشتباه‌کاری بپرهیزید، مانع رشد خود می‌شوید. «پذیرش اشتباهات و کنار آمدن با آن‌ها نه تنها خطرپذیری را آسان‌تر می‌کند بلکه می‌توان گفت تنها راه

و مسیر قابل اعتماد برای رسیدن به پیروزی است». در سایه مجاز کردن خطا در کار، کیفیت عملکردها افزایش می‌یابد. «تن دادن به اشتباهات، شهریه‌ای است که برای رسیدن به پیروزی می‌پردازیم». گاهی بهترین راه کاستن از فراوانی خطاها، پذیرفتن آن‌ها با آغوش باز است.

رژیم خلاقیت

۲۰ درصد از وقت کارکنان را خالی کنید تا آزادانه و به دور از تفکر خطی و منطقی، اندیشه‌ورزی کنند؛ چرا که تفکر منطقی و خطی و عادت شده هر روز روی داده‌های تکراری، ره به خلاقیت نمی‌برد. برای مثال، استیو جابز - که بی‌تردید از نوابغ دنیای نو به حساب می‌آید - به سال ۱۹۹۶ در مصاحبه‌ای با مجله وایرد چنین گفته است:

«خلاقیت به هم پیوند دادن موضوع‌هاست. وقتی از افراد نابغه در مورد چگونگی کاری که انجام داده‌اند بپرسید، اندکی احساس گناه خواهند کرد؛ زیرا آن را خود ن ساخته‌اند، بلکه چیزهایی را دیده و کشف کرده‌اند. این امر خیلی زود بر آنان آشکار می‌شود. زیرا می‌دانند که تنها توانسته‌اند تجربه‌های داشته را به هم پیوند بزنند و ترکیبی از آن‌ها را به‌صورت چیزی نو عرضه کنند. دلیل توانایی نابغه‌ها در این خصوص هم آن است که بیش از دیگران به تجربه می‌پردازند یا در مورد تجربه‌های خود بیشتر فکر می‌کنند».



هرچه با اندیشه‌ها و تجربه‌های بیشتری برخورد کنیم، امکان یافتن راه‌های نوآورانه نیز بیشتر می‌شود. با فراهم آوردن درون‌داده‌های بیشتر، برون‌داده‌های نوی بیشتری خواهیم داشت. همان‌گونه که **تاد هنری**، نویسنده کتاب ارزشمند «خلاقیت تصادفی» گفته است: «چنانچه خواهان

آفرینش اندیشه‌های ناب به‌صورت پیوسته هستید، بایستی درباره آنچه به مغزتان وارد می‌کنید، حساس و هدفمند باشید».

چالش بزرگ در اغلب سازمان‌ها این است که کارکنان برای مدتی دراز در معرض دسته‌ای از اطلاعات یکنواخت هستند. به این دلیل که از ارائه اندیشه‌ها و راه‌حل‌های نو و خلاقانه، ناتوان‌اند. اکنون بسیاری از سازمان‌ها، به کارکنان خود فرصت می‌دهند که در هفته ساعت‌هایی را از کارها و پروژه‌های جاری جدا شوند و به فعالیت‌های دلخواه خود بپردازند. امید این است که چنین دگرگونی‌ای در نهایت به سود سازمان نتیجه‌های نویی به بار آورد.

البته باید توجه داشته باشید که برخی سازمان‌ها، بدون برنامه و تهیه مقدمات، دست کارکنان را در استفاده آزاد از ۲۰ درصد وقتشان باز نمی‌گذارند. این‌گونه سازمان‌ها ترتیباتی داده‌اند که نیروها در دوره‌های آزاد با هم‌قطاران نشست و برخاست و مرادده‌های خاص داشته باشند و با هم تبادل اندیشه و تجربه کنند. اجرای چنین برنامه‌هایی در همه صنایع ممکن نیست ولی در جاهایی که شدنی باشد، پیامدهای ارزنده‌ای به بار می‌آورد. ■