

۵۳ اصل

مدیریت انسانها

استفان پی. رایینز

محمدرضا شعبانعلی

آرش قیابی



سرشناسه	: رابینز، استفن پی، ۱۹۹۳.	Robbins / Stephen P.
عنوان و پدیدآور	: ۵۳ اصل مدیریت انسانها / استفن پی. رابینز؛ [ترجمه]	
مشخصات نشر	: محمد رضا شعبانعلی، آرش قباپی.	
مشخصات ظاهری	: تهران: نص، ۱۳۸۷	
شابک	: ۲۴۰ ص.	
وضعیت فهرست نویسی	: ISBN: 978-964-410-144-1	ریال ۴۸۰۰۰
یادداشت	: فیفا.	
عنوان گسترده	: عنوان اصلی:	
موضوع	: The truth about managing people 2 nd ed / c2008.	
شناسه افزوده	: پنجاه و سه اصل مدیریت انسانها.	
شناسه افزوده	: کارمندان - سرپرستی.	
رده بندی کنگره	: شعبانعلی، محمد رضا، ۱۳۵۸، مترجم.	
رده بندی دیویی	: قباپی، آرش، مترجم.	
شماره کتابخانه ملی	: HF ۵۵۴۹۶ ۱۲/۲ ک ۸۱۳۸۷	
	: ۶۵۸۳۰۲	
	: ۱۲۴۸۹۹۴	



موسسه علمی فرهنگی

۵۳ اصل مدیریت انسانها

رابینز استفن پی

محمد رضا شعبانعلی - آرش قباپی

چاپ اول : پاییز ۸۷

تیراژ: ۳۰۰۰

ناشر: «نص»

چاپ و صحافی : سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

طراح، آماده سازی: موسسه علمی فرهنگی «نص» قیمت: ۴۸۰۰ تومان

دفتر: تهران، میدان انقلاب، خ اردیبهشت، بن بست مبین، شماره ۲۳۷

تلفن: ۶۶۴۱۲۳۸۵ - ۶۶۴۶۵۶۷۲ - ۶۶۴۵۳۸۸۳ ص.پ. ۸۶۳-۱۳۱۴۵

فروشگاه: ضلع جنوب شرقی میدان انقلاب، شماره ۱۵۰/۳ تلفن: ۶۶۴۰۵۳۷۲

وب سایت: www.nass.ir ایمیل: info@nasspub.com

شابک: ISBN: 978-964-410-144-1

۹۷۸-۹۶۴-۴۱۰-۱۴۴-۱

مقدمه مترجمین

مؤسسه FTPress از سال گذشته، اقدام به انتشار مجموعه کتابهایی تحت عنوان "The Truth About..." نموده و در هر یک از این کتابها، به بحث در مورد یکی از موضوعات حوزه مدیریت پرداخته است. در تألیف این کتابها، از نویسندگان و سخنرانان مطرح حوزه مدیریت نظیر استفان رایبیز، لی تامپسون، کتی فایاک و ... استفاده شده است. ویژگی اختصاصی این کتابها، در سادگی، روان بودن و نیز موجز بودن آنها است.

کتاب حاضر، ترجمه ویرایش دوم کتاب Truth about Managing People است که در سال ۲۰۰۸ توسط استفان رایبیز، تألیف و منتشر شده است. رایبیز، در ایران نیاز به معرفی ندارد. کتابهای او در زمینه مدیریت و رفتار سازمانی، سالهاست به عنوان یکی از معتبرترین منابع، در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش مدیریت، مورد استفاده و استناد قرار می‌گیرند.

وی، همانگونه که خود در مقدمه توضیح داده، کوشیده است حاصل ۳۵ سال مطالعه و تحقیق را در کتابی کم حجم اما پرارزش، برای خوانندگان گرد آورد. خواننده در پایان تأیید خواهد کرد که رایبیز، به همان اندازه که در تبیین مبانی تئوریک مدیریت، توانمند و چیره‌دست است، در آموزش اصول کاربردی مدیریت نیز از توانایی شایسته تحسینی برخوردار است.

توضیح پایانی اینکه، این کتاب دومین کتاب از سری کتابهای ۵۳ اصل است. از آنجا که مؤسسه نص در نظر دارد در آینده نزدیک، کتابهای دیگری را نیز از این مجموعه منتشر نماید، هرگونه نظرات و پیشنهادات خوانندگان محترم در راستای بهبود این مجموعه، موجب امتنان خواهد بود.

محمدرضا شعبانعلی - آرش قیایی

تابستان ۱۳۸۷

53truth@nasspub.com

مدیران، هر روزه، با توصیه‌های زیادی که از سوی مشاوران، اساتید دانشگاه، روزنامه‌نگاران و غول‌های مدیریت جهان در مورد مدیریت پرسنل مطرح می‌شود، بمباران می‌شوند. بسیاری از این توصیه‌ها، مبتنی بر اندیشه بوده و ارزشمند هستند. اما حجم زیادی از آنها، بیش از حد عمومی، مبهم، ناسازگار و سطحی هستند. برخی از آنها، کاملاً اشتباه هستند. تعداد این توصیه‌ها، هر روز بیشتر و بیشتر می‌شود و تنها چیزی که در آنها کاهش می‌یابد، کیفیت‌شان است. کتابهایی که در مورد مدیریت نوشته شده، امروزه چنان پر فروش‌اند که جای کتابهای قبلی در زمینه‌های مباحث جنسی، خودشناسی، رژیم‌های چاقی و لاغری و ... را گرفته‌اند!

من حدود ۳۵ سال است که در مورد مدیریت انسانها در محل کار، درس می‌دهم و می‌نویسم. به عنوان بخشی از پیش‌نیازهای نویسندگی در این حوزه، بیش از ۲۵۰۰۰ تحقیق انجام شده در زمینه رفتار انسانها را مطالعه کرده‌ام. با وجودی که بسیاری از دوستان عمل‌گرای من، به سرعت به نقد مطالعات و تحقیقات تئوری می‌پردازند، باید گفت این تحقیقات دید بسیار خوبی را برای تحلیل رفتار انسانها فراهم نموده‌است. متأسفانه، امروز هیچ خلاصه مختصر و مفیدی که فارغ از واژگان و اصطلاحات تخصصی، جمع‌بندی مطالعات انجام شده را به زبان روز، کاربردی و به اختصار در اختیار مدیران قرار دهد، و رفتارهای غلط و درست مربوط به مدیریت انسانها را در محیط کار به آنها بیاموزد، وجود ندارد. البته باید بگویم که این حرف دیگر درست نیست! این کتاب با این هدف نوشته شده که این کمبود را رفع کند.

من این کتاب را بر محور تمام موضوعات مربوط به «انسانها در محیط کار» سامان داده‌ام: استخدام، انگیزش، رهبری، ارتباطات، تشکیل تیم، مدیریت تعارض، طراحی شغل، ارزیابی عملکرد، و تطبیق با تغییر. در هر حوزه، موضوعاتی را جستجو کرده‌ام که با کار مدیران در ارتباط است و در آنها، به اندازه کافی تحقیق انجام شده است که بتوان با اطمینان، توصیه‌هایی را در اختیار خواننده قرار داد. علاوه بر اینها، پیشنهادهایی را نیز برای به کارگیری این اطلاعات در محیط کار، با هدف بهبود اثربخشی مدیریت شما، در نظر گرفته‌ام. در انتهای کتاب، برخی از منابعی که کتاب بر اساس آنها تألیف شده است را گردآوری کرده‌ام.

این کتاب برای چه کسانی نوشته شده است؟ مدیران و کسانی که علاقمند هستند

روزی در موقعیت یک مدیر قرار گیرند از مدیران ارشد تا کسانی که قرار است در آینده سرپرست شوند. این کتاب را نو شتم چون اعتقاد دارم شما نباید مجبور شوید برای یادگیری حقایق در مورد مدیریت انسانها در محل کار، کلیه کتابهای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی را زیر و رو کنید. همچنین اعتقاد دارم برای یادگیری واقعیت‌هایی در مورد مدیریت انسانها، دلیلی ندارد در یک دانشگاه معتبر و مشهور، دوره‌های پیچیده مدیریتی را بگذرانید. قطعاً، آنچه که از این کتاب به دست می‌آورد، تا حد زیادی به دانش فعلی شما از حوزه «رفتار سازمانی» بستگی دارد. کسانی که به تازگی از دوره‌های MBA فارغ‌التحصیل شده‌اند، این کتاب را خلاصه‌ای از آنچه طی ماهها، به یادگیری آن پرداخته‌اند خواهند یافت. آنها جزئیات تئوریا و نام محققان برجسته را نخواهند دید. اما تبیینی دقیق از یافته‌های آنها را مطالعه خواهند کرد. برای کسانی که دانش آنها در زمینه «مدیریت رفتار سازمانی» به روز نیست، یا کسانی که آموزش‌های آکادمیک کامل ندیده‌اند، این کتاب سرشار از مطالب الهام‌بخش در زمینه مدیریت انسانها در محل کار خواهد بود.

هر یک از ۵۳ اصل مطرح شده در این کتاب، فصل کوتاهی را به خود اختصاص داده‌اند و هر فصلی، اساساً مستقل از سایر فصول است. شما می‌توانید آنها را به هر ترتیبی که دوست دارید بخوانید. خوبی این کتاب در این است که مجبور نیستید تا به صورت پیوسته و منظم به خواندن آن بپردازید. این کتاب برای مطالعه کوتاه و مختصر تهیه و تنظیم شده است. چند فصل را بخوانید، کتاب را زمین بگذارید و بعداً در فرصت دیگری، به خواندن بقیه فصول بپردازید. در این کتاب، روند داستانی پیوسته‌ای وجود ندارد که مجبور به حفظ و رعایت آن باشید.

اجازه دهید این مقدمه را با گفتن یک موضوع بدیهی به پایان ببرم: یک کتاب، یک پروژه تیمی است. اگر چه فقط یک نام بر روی جلد وجود دارد، اما انسانهای زیادی تلاش کرده‌اند تا این کتاب، امروز در دستان شما باشد. این گروه شامل تیم مور، جنیفر سایمون، لوری لایونز، کارن گیل، سن دی فیلیپس و گلوریا شوریک می‌شود.

فهرست مطالب

۹	۱ اصل	خصوصیات فردی را فراموش کنید، به رفتار توجه کنید
۱۳	۲ اصل	معرفی واقع بینانه شغل: جز واقعیات، چیزی نگویید
۱۷	۳ اصل	نکاتی برای انجام بهتر مصاحبه های شغلی
۲۱	۴ اصل	استعداد مهم است! در صورت تردید، همیشه فرد تیزهوش تر را انتخاب کنید
۲۵	۵ اصل	بیش از حد به معرف ها اتکا نکنید
۲۹	۶ اصل	انسانهایی که از خود آگاهی بالاتری برخوردارند، بهترند
۳۳	۷ اصل	کارمندانی را انتخاب کنید که با فرهنگ سازمانتان سازگارند.
۳۷	۸ اصل	ممکن است کارمند خوب من، کارمند بد شما باشد
۴۱	۹ اصل	معارفه کارمندان جدید را به درستی مدیریت کنید
۴۵	۱۰ اصل	چرا امروزه بسیاری از کارکنان انگیزه کافی ندارند؟
۴۹	۱۱ اصل	کارمندان راضی، الزاماً عملکرد بهتری ندارند
۵۳	۱۲ اصل	همین که بگویید: «بیشترین تلاششان را بکنید» باعث نمی شود کارمندان بیشترین تلاششان را بکنند!
۵۷	۱۳ اصل	همه دوست ندارند که در هدف گذاری شرکت کنند
۶۱	۱۴ اصل	تمرکز جریان فکری: ویژگی کارمندان حرفه ای
۶۵	۱۵ اصل	در هنگام بازخورد دادن، از رفتارها انتقاد کنید، نه از اشخاص
۶۹	۱۶ اصل	همان رفتاری را مشاهده می کنید که به آن پاداش داده اید
۷۳	۱۷ اصل	همه چیز نسبی است!
۷۷	۱۸ اصل	روش های ایجاد انگیزه در کارمندان کم مهارت و دارای حقوق پایین
۸۱	۱۹ اصل	برای دستیابی به حداکثر عملکرد، همه چیز در انگیزه خلاصه نمی شود
۸۵	۲۰ اصل	پایه و اساس رهبری، اعتماد است
۸۹	۲۱ اصل	همه چیز در «تجربه» خلاصه نمی شود
۹۳	۲۲ اصل	اکثر انسانها «فکر می کنند» ویژگیهای یک رهبر خوب را می دانند
		رهبران اثربخش می دانند که موضوعات را در چه چارچوبی بیان کنند

۹۷	همان چیزی را به دست می‌آورید که انتظارش را دارید	اصل ۲۳
۱۰۱	کاریزما، آموختنی است!	اصل ۲۴
۱۰۵	دیگران را به خودتان وابسته کنید	اصل ۲۵
۱۰۹	سبک رهبری خود را با شرایط فرهنگی تطبیق دهید	اصل ۲۶
۱۱۳	وقتی که رهبری مهم نیست...	اصل ۲۷
۱۱۷	گوش دادن با شنیدن فرق دارد	اصل ۲۸
۱۲۱	از کانال ارتباطی مناسب استفاده کنید	اصل ۲۹
۱۲۵	به شبکه غیررسمی تبادل اطلاعات، گوش فرا دهید	اصل ۳۰
۱۲۹	مردان و زنان به شیوه‌های متفاوتی ارتباط برقرار می‌کنند	اصل ۳۱
۱۳۳	رفتار شما، مؤثرتر از گفتار شماست	اصل ۳۲
۱۳۷	چه کنیم تا فعالیت تیم‌ها اثربخش‌تر شود؟	اصل ۳۳
۱۴۱	۲+۲ همیشه ۴ نمی‌شود!	اصل ۳۴
۱۴۵	یک میوه فاسد، برای خراب کردن یک جعبه میوه کافی است!	اصل ۳۵
۱۴۹	ما با هم برابر نیستیم: موقعیت مهم است!	اصل ۳۶
۱۵۳	هرکسی به درد کار تیمی نمی‌خورد	اصل ۳۷
۱۵۷	بحث تعارض	اصل ۳۸
۱۶۱	همرنگ جماعت شدن، یک خطر جدی برای گروه است!	اصل ۳۹
۱۶۵	چگونه تعارضات بین کار و زندگی را کاهش دهیم؟	اصل ۴۰
۱۶۹	بحث مذاکره، بحث برد و باخت نیست	اصل ۴۱
۱۷۳	بسیاری از کارکنان، در شغل خود در پی چالش نیستند	اصل ۴۲
۱۷۷	چهار اصل در طراحی شغل که کارایی کارکنان را افزایش می‌دهد	اصل ۴۳
۱۸۱	ارزیابی سالانه عملکرد: وقتی خوب است که کسی تعجب نکند!	اصل ۴۴
۱۸۵	من را متهم نکنید!	اصل ۴۵
۱۸۹	بحث نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه: هر چه بیشتر بهتر!	اصل ۴۶
	اکثر آدم‌ها، در مقابل تحولاتی که جایشان	اصل ۴۷
۱۹۳	را متحول نکند، مقاومت می‌کنند!	
۱۹۷	به نسل قدیم نمی‌توان راه‌حل جدید آموخت!	اصل ۴۸
۲۰۱	با مشارکت دادن دیگران، مقاومت آنها در برابر تغییر را کاهش دهید	اصل ۴۹
۲۰۵	نخستین تأثیرات شما بر طرف مقابل، خیلی مهم است	اصل ۵۰
۲۰۹	انسان‌ها کاملاً منطقی نیستند: احساسات آنها را فراموش نکنید	اصل ۵۱
۲۱۳	تغییر کارکنان می‌تواند چیز خوبی باشد	اصل ۵۲
۲۱۷	مراقب راه‌حل‌های زودبازده باشید!	اصل ۵۳

اگر قرار باشد برای استخدام نیروی انسانی جدید، با چند متقاضی مصاحبه کنید، چه مواردی را بیشتر مد نظر قرار می‌دهید؟ ممکن است شما هم مانند بسیاری از مدیران ویژگی‌هایی مانند سخت‌کوشی، پشتکار، اعتماد به نفس و موارد دیگری از این قبیل را در نظر بگیرید. واقعاً با در نظر گرفتن همه این ویژگی‌های شخصیتی برای متقاضیان، ممکن است باز هم استخدام‌های اشتباه انجام شود؟ متأسفانه باید گفت که هر روزه، استخدام‌های اشتباه زیادی انجام می‌شوند. مشکل اینجاست که خصوصیات فردی، معیار مناسبی برای پیش‌بینی کارایی افراد نیست.

ما بیشتر در مورد اهمیت و نقش خصوصیات فردی در کارایی انسان‌ها، دچار اشتباه می‌شویم. همه می‌دانیم که رفتار انسان‌ها همیشه ثابت نیست و افراد، در شرایط متفاوت، رفتارهای گوناگونی از خود نشان می‌دهند. با این وجود، ما انسان‌ها، معمولاً سعی می‌کنیم که با استفاده از ابزارهای مختلف، افراد را بر حسب صفات و خصوصیات فردی‌شان، طبقه‌بندی کنیم. حتی در مورد هر یک از این صفات‌ها، قضاوت می‌کنیم (به عنوان مثال، می‌گوییم اعتماد به نفس صفت خوبی است و یا فروتن بودن در کار صفت نامناسبی است). در نهایت هم بر پایه همین پیش‌فرض‌ها، ارزیابی خود از دیگران را اعلام می‌کنیم.

مدیران معمولاً از این روش (توجه به ویژگی‌های فردی)، برای استخدام کارکنان جدید و یا ارزیابی کارمندان فعلی خود استفاده می‌کنند. شاید بتوان گفت، اگر مدیران واقعاً به این باور می‌رسیدند که شرایط بیرونی، بیشتر از خصوصیات فردی بر روی رفتار انسان‌ها تأثیرگذار است، استخدام‌ها را به صورت اتفاقی انجام می‌دادند و در عوض، می‌کوشیدند شرایط محیطی را به گونه‌ای تنظیم کنند که فرد استخدام شده، بهترین رفتار را از خود به نمایش بگذارد. ولی در اکثر شرکت‌ها، استخدام بر اساس قضاوت بر روی خصوصیات فردی و صفات داوطلبان انجام می‌گیرد. این روش غالباً با استفاده از انجام مصاحبه و یا برگزاری آزمون‌های ورودی اجرا می‌شود. طی یک مصاحبه، مدیران با گوش دادن و مشاهده دقیق ویژگی‌های طرف مقابل، سعی می‌کنند متقاضی را از لحاظ «کیفی» مورد بررسی قرار

داده و کارمند «خوب» را استخدام کنند. در آزمونهای ورودی نیز اغلب به دنبال همین هدف هستند. این آزمون‌ها با این هدف طراحی می‌شوند که متقاضی، از لحاظ برخورداری از «صفت‌های یک کارمند خوب» مورد ارزیابی قرار گیرد.

این شیوه استخدام - که بر اساس صفات و خصوصیات فردی انجام می‌شود - دو اشکال دارد. اول آنکه وقتی متقاضی برای مصاحبه وارد محیطی جدید با شرایطی جدید و متفاوت می‌شود، رفتارش حین مصاحبه، خواسته یا ناخواسته با رفتار عادی تفاوت زیادی خواهد داشت. دومین مسئله این است که انسانها از توانایی تغییر و اصلاح رفتار خود بر اساس شرایط محیطی، برخوردارند و به عبارتی می‌توانند پس از استخدام، با توجه به شرایط کاری سازمان، رفتارهای خود را تغییر دهند. بنابراین، رفتار آنها در روز مصاحبه، معیار خوبی برای قضاوت در مورد رفتارهای آینده آنان نیست. برای روشن‌تر شدن این موضوع، اجازه دهید هر یک از دو مورد مذکور را، بیشتر بررسی کنیم.

وقتی شرایط محیطی عادی است، تأثیر صفات و خصوصیات فردی بر رفتار هر شخص، بسیار زیاد است. برعکس وقتی شرایط خاص و قیده‌های بیرونی حاکم است، نقش خصوصیات فردی در رفتار انسانها کم‌رنگ شده و عملاً شرایط محیطی، تعیین‌کننده رفتار فرد هستند. حضور در تشکیلات سازمانی از جمله شرایط خاص و تأثیرگذار محسوب می‌شود. زیرا از یک سو، فرد به یک سلسله قوانین رسمی حاکم بر سازمان مقید می‌شود و باید رفتاری متناسب با این قوانین از خود بروز دهد و از سوی دیگر، مجموعه‌ای از قوانین و عرف نانوشته و غیر رسمی نیز وجود دارد که به نوعی رفتارهای او را در چارچوب‌های خود مقید می‌کنند. این محدودیت‌های رسمی و غیر رسمی، تأثیر خصوصیات فردی را به حداقل می‌رسانند. نقطه مقابل شرایط سازمانی، پس‌کنیک‌ها، مهمانی‌ها و دیگر محیطهای غیر رسمی است که شرایط محیطی در آنها تأثیر بسیار کمی بر رفتارهای فرد دارد. در چنین محیطهایی، رفتارهای انسانها بیشتر بر اساس صفات و خصوصیات فردی آنها شکل می‌گیرد.

شواهد بسیار زیادی وجود دارند که نشان می‌دهند در عین اینکه خصوصیات فردی در طول زمان عموماً ثابت می‌مانند، رفتارهای افراد متناسب با تغییر شرایط در

سازمان متبوعشان، دستخوش تغییر می‌شود. همچنین عموم انسان‌ها از قابلیت تطبیق رفتار خود با شرایط محیطی برخوردار هستند و می‌توانند در شرایط مختلف (از جمله محیط جامعه، محیط‌های مذهبی، ورزشی، سیاسی و نیز به عنوان یک کارمند در یک سازمان) رفتارهای کاملاً متفاوتی را از خود بروز داده و خود را با آن محیط تطبیق دهند. به یاد داشته باشیم که انسان‌ها، زندانی یک چارچوب شخصیتی واحد نیستند. انسانها می‌توانند رفتار خود را به اقتضای شرایط تنظیم کنند و این کاری است که همواره به آن مشغول‌اند.

خوب! اگر صفات و خصوصیات فردی، معیار مناسبی برای پیش‌بینی رفتار آتی کارمندان نیست، یک مدیر برای ارزیابی متقاضیان باید از چه ابزاری استفاده کند؟ پاسخ این است: «رفتار گذشته!». بهترین پیش‌گو برای رفتار هر فرد در آینده، رفتار گذشته او است. پس زمانی که برای استخدام فردی با او مصاحبه می‌کنید، بیشتر وقت خود را، صرف پرس‌وجو در مورد عملکرد قبلی‌اش کنید. به این مثالها توجه کنید:

□ در شغل قبلی خود، چه اقدامی انجام داده‌اید که فکر می‌کنید می‌تواند نشان‌دهنده خلاقیت شما باشد؟

□ در شغل قبلی‌تان، آیا کاری بود که انجام‌اش، برای شما از اهمیت بالایی برخوردار بوده باشد، اما نتوانسته باشید آن را انجام دهید؟ چه چیزی باعث عدم انجام آن کار شد؟