



مدیریت افراد مسأله ساز

مترجمان :
آرمینه آواک قهرمانی
آنا یس کاراپتیان



انتشارات جهان ادیب

۱۳۹۰



انتشارات سانس

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت افراد مسأله‌ساز/ نویسندگان نیکلاس کار ... (و دیگران)
مترجمان آرمینه آواک قهرمانی، آناییس کاراپتیان.

مشخصات نشر: تهران، سائسی، جهان ادیب، ۱۳۸۹.

مشخصات ظاهری: ۱۲۸ ص. ۱۴/۵ × ۲۱/۵ سم.

شابک: ۹۷۸-۹۶۶-۷۴۶۳-۵۵-۳

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Managing difficult people, 2008

یادداشت: نویسندگان: نیکلاس کار، سوزی وتلاوفر، سارا کلیف، ایلین روش، جردن آدلر و

جان کیس

موضوع: کارمندان ناسازگار-- نمونه پژوهی

موضوع: کارمندان-- سرپرستی-- نمونه پژوهی

موضوع: کارمندان-- مدیریت-- نمونه پژوهی

شناسه افزوده: کار، نیکلاس، ۱۹۵۹-م

شناسه افزوده: Carr, Nicholas G.

شناسه افزوده: آواک قهرمانی، آرمینه، ۱۳۳۴-مترجم

شناسه افزوده: کاراپتیان، آناییس، ۱۳۶۳-مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۲۸۹ م ۲۵ ک ۵۵۴۹/۵

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۴۵

شماره کتابشناسی ملی: ۱۹۸۲۱۸۴

مدیریت افراد مسأله‌ساز

مترجمان: آرمینه آواک قهرمانی، آناییس کاراپتیان

ناشر: انتشارات سائسی، انتشارات جهان ادیب

حروفچینی و صفحه‌آرایی: انتشارات سائسی

لینتوگرافی: طیف نگار

چاپ: طیف نگار

نوبت چاپ: اول

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

تاریخ نشر: ۱۳۹۰

قیمت: ۳۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۹۶۶-۷۴۶۳-۵۵-۳

نشانی: تهران- تهران نو- فلک لوزی- خیابان ۱۱/۳۱- پلاک ۱۰- طبقه اول (انتشارات سائسی)
تلفن: ۷۷۴۷۴۸۹، دورنگار: ۷۷۴۰۱۸۱۹، پست الکترونیکی: saessi.pub@gmail.com



انتشارات سائسی

نشانی: تهران- میدان انقلاب- کوچه ۱۲ فروردین- کوچه بهشت آئین- پلاک ۱۲- طبقه اول
تلفن: ۶۶۹۶۹۱۱، دورنگار: ۶۶۹۷۱۳۲۹، پست الکترونیکی: maflooon@academybookshop.com



انتشارات جهان‌ادیب

« فهرست مندرجات »

۵.....	پیشگفتار
۱۵.....	فروپاشی باب
۳۱.....	شخصیت مسأله ساز
۴۹.....	شخصیت دوگانه
۶۷.....	هنگامی که گل سر سبدتان قادر به مدیریت نیست
۹۱.....	کاری نکنید - از کوره در می رود
۱۰۹.....	وقتی که میزان دستمزدها آشکار است

پیشگفتار

به بهترین مدیری که تا به حال دیده‌اید، فکر کنید. تصورتان از علت موفقیت او در حرفه‌اش چیست؟ اگر مثل اغلب مردم فکر می‌کنید، مدیر قابل ستایش شما نه استراتژی‌های بی‌نظیر به کار می‌برد و نه تنظیم بودجه حرفه‌ای انجام می‌دهد. یک مدیر کاردار هر قوت و ضعفی که داشته باشد، باز هم فردی است که در توانایی اداره کردن و هدایت افراد یک سر و گردن بالاتر از دیگران است.

مدیران سرآمد می‌دانند که چگونه به کمک گروه همکار خود نتیجه بهتری از کار می‌گیرند. آنها می‌دانند که از چه راهی با القای حس توفیق‌طلبی، افراد با قابلیت را به تحقق هدفی هر چند معمولی ترغیب کنند. حتی می‌دانند چگونه کارمندان از زیر کار در رو و ناکارآمد را برای اهداف سازمان برانگیخته کنند، کارمندانی که در مجموعه‌های دیگر مدیریتی به هیچ موفقیتی نائل نمی‌شوند. این مشکلات برای افرادی پیش می‌آید که بر مبنای معیارهای بهره‌وری شخصی بسیار لایق و شایسته کار هستند ولی در کار گروهی ناموفق هستند.

مدیران و صاحبان مشاغل باید چه چیزهایی را بیاموزند و بدانند تا بتوانند کارمندان مشکل‌آفرین خود را کنترل کنند؟ دروس مدیریت نظری همه چیز را آموزش نمی‌دهد. البته نمی‌توان منکر شد که استادان دانشمند و با معلومات در این زمینه، نمی‌توانند طی دوره آموزشی مدیریت، رفتار سازمانی و جامعه‌شناسی، قابلیت‌های حرفه و غیره را تعلیم دهند، بلکه بدین معناست که تکیه بر دروس روان‌شناسی و جامعه‌شناسی انسانی نادرست است و خود این استادان اولین کسانی هستند که اذعان می‌دارند اداره افراد بر خلاف دیگر مباحث اصول مدیریت علمی چندان قطعی نیست و حل این مسائل همیشه در خود شناخت مستقیم و فعال از اشخاص، موارد و نمونه‌های مستند است.

به منظور کسب مهارت در رفتار مدیریتی بر اساس ارتباط با اشخاص، بدون شک دانش مبتنی بر مشاهدات نظری و یا نمونه واقعی (همچون نمونه آزمایشگاهی) عملی نیست و تنها راه مؤثر، آموختن شیوه قضاوت صحیح در مورد هر فرد است. به همین دلیل در این کتاب مسائل گوناگونی را که عملاً اتفاق می‌افتند، شناسایی نموده و به مطالعات موردی درباره منابع انسانی اختصاص داده‌ایم.

مجموعه قضاوت‌ها

مجله گزارش‌کننده کار هاروارد با هدف کمک به مدیران در توسعه و پرورش مهارت‌های حل مسأله و تمرین و آموختن قضاوت مدیریتی، «مطالعات موردی» یا نمونه‌های مورد بررسی HBR را به طور انحصاری در معرض قضاوت‌های تجربی و حرفه‌ای قرار داده است. در هر شماره از مجله، موردی جدید از یک مسأله عادی مدیریتی در نظر گرفته شده و سپس نقطه نظرهای متخصصین متعدد که حل مسأله را بیان می‌کنند، نیز اضافه شده است. مشکل یا مسأله موجود توسط داستانی کوتاه (با نام‌های فرضی) بیان شده که در عین ساختگی بودن، برای عده بی‌شماری از مدیران بسیار واقعی است. تقریباً نظریات پیشنهادی و راه حل مسائل با هم متفاوتند. در اصل منظور و هدف نهایی همین موضوع است. زیرا اگر همه راه‌حل‌های منطقی در یک مسیر و موافق هم باشند دیگر هیچ مشکلی به صورت مشکل باقی نمی‌ماند.

برای هزاران خواننده مجله که اکثراً در شرکت‌ها و مؤسسات بزرگ مقام‌های مدیریتی و اجرایی هستند، هر نمونه با مورد داستانی، ارزشی بیش از یک مقاله دارد و فرصتی برای مقایسه دانش مدیریتی آنان با نظرات اهل فن است. هر خواننده به طور معمول داستان نوشته شده را مطالعه می‌کند و سپس در ذهنش با دیدگاه خود توصیه‌هایی به شخصیت اصلی داستان ارائه می‌کند. پس از این مرحله توجه خود را به گفتار دیگران معطوف می‌سازد و در آنجا به جستجوی پیشنهاداتی می‌پردازد که با نظر خود منطبق تر باشد. گاهی اوقات پیشنهادی مطابق میل خود پیدا نمی‌کند. در این صورت بخش «بررسی موارد» با انبوهی از نامه‌های ارسالی به سردبیر مواجه می‌شود که چنین عنوانی دارند: «حتی همه کارشناسان معروف و به اصطلاح خبره شما هم از این دیدگاه به مسأله توجه نکرده‌اند».

سردبیران مجله گزارش‌کننده کار هاروارد به این نوع نامه‌ها توجه خاصی دارند و آنها را بسیار جالب می‌دانند چرا که به هدف نهایی خود دست می‌یابند. این هدف که همه انتشارات دانشگاه هاروارد در آن سهیم هستند، دستیابی به پیشرفت و کمال در علم مدیریت است.

اگر شما باشید، چه کار می‌کنید؟

امیدواریم که از این مجموعه به توصیه‌هایی که در مورد تصمیم‌گیری در موقعیت‌های حاد ارائه شده، بتوانید نهایت استفاده را ببرید.

حال از کجا باید شروع کرد؟ می‌توانید از اول به ترتیب پیش بروید اما ممکن است که با مروری سریع کتاب، عملی‌ترین یا مناسب‌ترین بخشی را که به نظرتان مفید است و در کار خود به آن نیاز دارید را انتخاب کنید و به این ترتیب راه میانبر را برگزینید. در کتاب هر عنوان دارای نکته‌ای است که برای موردی خاص در نظر گرفته شده و توصیه‌های کلیدی برای حل مسائل ارائه کرده و از این رو راحت‌تر به مطلب یا موضوع مورد نظر خود می‌رسید. حال با شرح مختصری، به معرفی هر یک از موارد می‌پردازیم.

فروپاشی "باب"

این مورد، مقاله‌ای است از مجموعه‌ای که توسط سردبیر پیشین مجله گزارش کارها وارد یعنی نیک کار^۱ به تحریر درآمده و موضوعی است که از بین موارد پیشین انتخاب شده است. این مورد، موضوع بسیار ساده‌ای است و تصویری است از یک آدم خوب که رفتاری بد دارد. باب دان، قائم مقام مدیر عامل در شرکت ماشین‌های کتکوره برای رسیدن به نتیجه سودبخش آن هم در مدت زمانی کوتاه تحت فشار قرار دارد. واحدی که او اداره می‌کند، واحدی جدید و خدماتی است با این حال مدیر عامل شرکت، نجات کتکوره از این وضع را جزو حیطه کاری "باب" می‌داند. اوضاع تجارت در این شرکت خوب پیش نمی‌رود و شرکت در حال فروپاشی است. در واقع مدتی است که همه کارهای شرکت در مسیر اشتباهی افتاده‌اند و مشتریان کم شده‌اند. پسر جوان "باب"، ماشین را در تصادف داغان کرده و همه اینها درست زمانی اتفاق افتاده‌اند که از طرفی معاون جدید بخش مدیریت شرکت با دانش تخصصی مدیریتی خود و با پروژه‌های پیشنهادی جدید از او انتظار همکاری دارد و از طرف دیگر مدیریت شرکت انتظار جلوگیری وی از منشأ ضرر و زیان را دارد. "باب" درگیر اجرای عملیات و مسائل مهمی شده و در مانده است. در اینجا داستان فروپاشی انسانی است که در سالن غذاخوری شرکت، سینی خود را در حضور عده‌ای از همکاران و هم‌ترازان خود، از خانم معاون ویژه مدیریتی گرفته تا مدیر اجرایی، با رفتاری عصبی پرت می‌کند. خود "باب" هم تا اندازه‌ای از این وضعیت ناخوشایند،

۱) Bob

۲) Nick Carr

۳) Bob Dunn

پشیمان است. اکنون مدیر عامل شرکت چه عکس‌العملی باید نشان دهد؟ (بایستی او را اخراج کنند؟) به نظر نیکول گاردنر^۱ سرپرست منابع انسانی از مرکز مشاوره مدیریت مرسر^۲ شاید "باب" مشکل اصلی نباشد و با این که کاملاً از باب سلب مسئولیت نکرده است، معتقد است که تصمیم معاون جدید مبنی بر به کارگیری ناگهانی و بی مقدمه یک واحد برای نجات کار شرکت عاقلانه نبوده است. ویکتور نیومن^۳ از داروسازی فایزر، نظری کاملاً متفاوت دارد. او معتقد است که معاون جدید با دانشی که از مدیریت دارد کاسه صبرش از سوء رفتار باب لبریز شده و دیگر توانایی تحمل سوء رفتار باب را ندارد و انتظارش از شرکت هم بسیار منطقی و بجاست. توصیه او یک هفته تعلیق خدمت و ترغیب باب به مشاوره با پزشک است. کاتلین لیگوکی^۴ از شرکت فورد موتورز عقیده دارد که باب حتماً باید در حضور تمام کارکنان عذرخواهی رسمی کند و از طرفی باید فرصتی دیگر به او داد. این خانم، مدیر عامل را مسئول وضعی می‌داند که موجب چنین رفتارها و برخوردهایی شده است. رابرت کرامر^۵ عضو هیئت مدیره همایش‌ها، معتقد است که «در همکاری بین ادارات مرکزی و واحدهای تجاری کاری شرکت، شکاف و فاصله عمیقی وجود دارد». اگر معاون کارکنان شرکت واقعاً از یک مسئول اجرایی (همچون باب) انتظار کاری خلاقانه دارد، باید بین این دو نفر هماهنگی و ارتباط لازم ایجاد شود.

مسئله شخصیت فردی

در مجله ماه‌های سپتامبر - اکتبر ۱۹۹۹ گزارش کار هاروارد به قلم سردبیر آن دوره، سوزی وتلافیر^۶ به عنوان سؤالی مطرح شده که به مدت یک سال جزو اخبار داغ بود. در ژانویه سال ۱۹۹۸ خبر رابطه نامشروع بیل کلینتون (رئیس جمهور آمریکا) با مونیکا لویسنکی در دنیا پیچید. بسیاری از افراد در اوج شکوفایی اقتصادی خود بودند و آرزو داشتند که ای کاش این موضوع مطرح نمی‌شد. از نظر آنها این مسئله در مورد رئیس جمهور اهمیتی نداشت. در داستان ما نیز همین مسئله وجود دارد: آیا واقعاً برای کارمندان و اعضای هیئت مدیره شرکت خیانت جو رایان،^۷ مدیر عامل شرکت به همسرش اهمیت دارد؟

۱) Nicole Gardner

۲) Mercer Management Consulting

۳) Victor Newman

۴) Kathleen Ligocki

۵) Robert Kramer

۶) Suzi Wetlafur

۷) Joe Ryan

میچ کاپور،^۱ مؤسس و مدیر عامل شرکت لوتوس و همسرش فریدا کاپور-کلاین،^۲ مدیر منابع انسانی معتقدند که این مسأله اهمیت دارد.

آنها معتقدند اصولاً رفتار مدیر عامل بر موفقیت کاری و تجارت تأثیر می‌گذارد. البته پایان دادن به کار او درست نیست و در عوض پیشنهاد چنین است که هیئت مدیره شرکت به صورت کاملاً خصوصی به او توصیه‌هایی ارائه کند. برک استینسون^۳ جزو کادر روابط عمومی AT & T، به طرفداران مدیر عامل پیشنهادی مؤثرتر می‌کند: آنها باید گزارشی مانند روزنامه، که آبروریزی و بدنامی شخص مزبور را به دنبال دارد، تهیه کنند و به او مذکر شوند که اگر واقعاً این مورد به میرون درز کند چه پشامدی در انتظار اوست. سومین توصیه را پاتریک کارنر^۴ ارائه کرده است. به نظر او باید به اصل و ریشه هر چیزی پی برد و بحث کشف ناهنجاری در عادات و رفتار اشخاص را مطرح می‌کند. داریل کوهن،^۵ متخصص روابط شغلی متذکر می‌شود که اگر همیشه رفتارهای سؤال برانگیز خارج از محل کار افراد را توجیه کنیم، دیگر هیچ چیز مانع فساد اخلاقی افراد در کار نمی‌شود.

دو شخصیت کاملاً متضاد

مطالعه موردی سارا کلیف^۶ در مورد چالش مدیریت رفتار شخصی است که در امر بازاریابی فوق‌العاده است ولی در عین حال با همکاران خود رفتار ناشایست و نادرستی دارد. یکی از موارد نادر مجله گزارش کار هاروارد، نامه الکترونیکی بین مدیر جدید یک شرکت و همکار سابقی است که در امور مشاوره با این خانم همکاری می‌کرد. کارمند مسأله‌ساز اندی زیرمان^۷ است که مرتباً مدیران و دیگر کارکنان را دست می‌اندازد و با این حال فردی باهوش، حرفه‌ای و در مواقع لازم واقعاً کارآمد و لایق است. آیا اندی باید به خاطر رفتارش تنبیه شود؟ استاد دانشکده سلون،^۸ مری رائو^۹ معتقد است باید او را در مواقعی که رفتارش شایسته است تشویق نمود. با این حال تأکید می‌کند که کلید حل این مشکل در برخورد قاطعانه است: «بدترین رفتار هر مدیر با زیردستان خود

۱) Mitch Kapor

۲) Freeda Kapor Klein

۳) Burke Stinson

۴) Patrick Carnes

۵) Darrel Koehn

۶) Sarah Cliffe

۷) Andy Zimmerman

۸) Sloan School

۹) Mary Rowe

اینست که وی گاهی افراد را تشویق می کند و سپس آنها را برای رفتاری غیر قابل قبول تنیه می کند. چاک مکنتزی^۱ معاون ارشد مؤسسه اوپنهایم که در گذشته یک یا دو کارمند مانند اندی را اداره کرده است، با اخراج این شخص مخالف است و آن را کاری عاقلانه نمی داند. وی معتقد است که به این طریق گروه یاد می گیرد از عهده افراد غیر قابل پیش بینی و نامتعادل بریاید زیرا در محیط کاری باید با افراد گوناگونی ارتباط برقرار کنیم. کتی جوردن^۲، مدیر ارشد یک شرکت، جین، مدیر اندی را مقصر می داند زیرا او را به عنوان فرد بسیار منفعل می شناسد. جوردن معتقد است که جین به طریقی باید به اندی بفهماند که تنها کسب نتایج خوب از کار کافی نیست و موفقیت شغلی او به حسن رفتار او با همکاران حرفه ای بستگی دارد. در پایان، جیمز والدروب^۳ به جین توصیه می کند که به خودخواهی این مرد بی اندازه خودشیفته ضربه ای وارد سازد و با انتقاد کوبنده او را خرد کند.

وقتی گل سرسیدتان قادر به مدیریت نیست

لینوس کارور^۴ دو موردی که گوردون آدلر^۵ آن را ارائه کرده است،^۶ کارمندی مشکل ساز می باشد. او می تواند در طی ۱۰ روز به تنهایی کار یک گروه را انجام دهد. کارور ۱۵ ساعت بی وقفه و بدون این که کوچک ترین جزئیات از نظرش دور بماند، کار می کند. یک بار دو شبانه روز پیای بدون این که دفتر کار را ترک کند و بخوابد به کار خود پرداخت. مشکل این است که او حاضر نیست به عنوان سرپرست توسعه تولید باشد و همه کارمندان قسمت مهندسی و طراحی شرکت تحت اختیار او باشند و گزارش دهند. لینوس باید یاد بگیرد که به دیگران اعتماد کند و مسئولیت ها را به آنان تفویض نماید. این مطالعه موردی به مسئله گسترده تری که اغلب اتفاق می افتد اشاره دارد و آن هم به کارگیری افراد باهوش و کارآمد ولی مسئله ساز در یک سازمان است.

ویکتور وروم^۶، استاد مدیریت در دانشگاه ییل شک دارد که این شخص یک تاز میدان باشد یعنی کارور از نقش خود به عنوان مدیر ناراضی باشد. او مدیر ارشد اداری را به یک گفتگوی واقعی و نه نصیحت وار ترغیب می کند تا از اصل ماجرا سر دو بیاورد. چون روکوف^۷، عضو هیئت مدیره دو کارخانه جدید نرم افزاری می گوید مدیر ارشد اداری باید

۱) Chuck McKenzie

۲) Kathy Jordan

۳) James Waldroob

۴) Linus Carver

۵) Gordon Adler

۶) Victor Vroom

۷) June Rokoff

مشغول کار خود باشد و کاری به کاری نداشته باشند و دلیلی نمی‌بیند که سر به سر مدیریت بگذارند که تمام مزایای یک رهبر کامل در توسعه خط تولید را دارد. دیوید اولسن^۱ رئیس کارخانه پوشاک پاتاگونیا که خود نیز با این گونه مشکلات روبروست، مخالف چنین کاری است و می‌گوید: «مسأله ویکتور مهم‌تر از آن است که فکرش را می‌کند. او باید از همین حالا در خودش تحولی ایجاد کند و از نوآوری دیگران استقبال نموده و آن را تشویق کند. و بالاخره دیوید برنهام^۲ مشاور در مورد مزایای این سبک کار کارور معتقد است چرا نیمی از موفقیت او را به حساب مدیریتش در گروه نگذاریم؟ یعنی اگر از طرف دیگر قضیه را در نظر بگیریم، کارآیی کارمندان با این روش نیز در سطح مطلوبی قرار دارد.

کاری نکنید الان از کوره در می‌رود

آیلین روش،^۳ مدیری که این قضیه را به تحریر در آورده، معتقد بود که در زمانی نه چندان خوش یمن، کاریش را شروع کرده است.

در فاصله زمانی که او مشاوران را دعوت کرده بود و آنان کارهای خود را تنظیم می‌کردند، در محل کار یکی از این مشاوران حادثه‌ای ناگوار رخ داد. این اتفاق در روزنامه‌ها منعکس نشد، زیرا دو اتفاق داغ‌تر، در اخبار رسمی جایگزین آن شدند.

این اتفاق خود بخود موردی کاملاً جنجالی بود. کارمندی تنها به منظور ترساندن همکاران دیگر خود عملی غیر منظره انجام داده بود. جیمز آلن فوکس^۴ قاضی دادگاه‌های جنایی دانشگاه نورث ایسترن، تردید دارد که ماکس دایر^۵ که فرد مترویی و شکاک است در این مورد عملاً نیاز به درمان جدی داشته باشد. وی می‌گوید: «روان درمانی ماکس درایر می‌تواند درست همچون بمب ساعتی آماده انفجار، صدمات بیشتری داشته باشد. استیو کانوفر^۶ از مؤسسه کارگاه تحقیقات درباره خشونت نیز چنین عقیده‌ای دارد و اظهار می‌کند که مدیر ماکس نباید با روی دم او بگذارد. چیزی که ماکس نیاز دارد مشاوره‌ای سازنده برای تغییر رفتار است. از نظر دو استاد به نام‌های کریستین پیرسون^۷، کریستین پورات^۸، که در حیطه تجاری و کاری

۱) David Olsen

۲) David Burnham

۳) Eileen Roche

۴) James Allen Fox

۵) Max Dyer

۶) Steve Kaufer

۷) Christine Pearson

۸) Christine Porath

متبحرند، ماکس فردی دائماً روان‌پریش نیست. بلکه فردی است بی‌نزاکت و عاری از فرهنگ که در محیطی بی‌فرهنگ قرار دارد و این دو مورد هیچ کدام قابل تحمل نیستند. تنها رونالد شوتن^۱ (که در حین پروژه‌ای برای بیمارستان دولتی ماساچوست شاهد قتل یک پزشک حین انجام وظیفه بوده است) رئیس ماکس را از عواقب شکست در برخورد قاطع با ماکس بر حذر داشته است.

وقتی که میزان دستمزدها از دیگر همکاران پوشیده نیست

در داستان جیم کیس^۲ وضعیت ناراحت کننده‌ای پیش آمد. این داستان موردی است که تاکنون افراد محدودی آن را تجربه کرده‌اند و با این حال تصور آن برایشان جالب است. اگر یک روز صبح شما و تمامی همکارانتان در صندوق پست الکترونیکی خود نامه‌ای حاوی فهرست تمامی کارمندان و مقدار حقوق آنها را دریافت کنید، چه اتفاقی می‌افتد؟ ویکتور سیم^۳ از شرکت بیمه پرودنشل دقیقاً می‌داند که چه اتفاقی می‌افتد چرا که همین اواخر مراجع قانونی از شک شکست بیمه مشترک درخواست ارسال فهرست اسامی کلیه کارمندان دارای حقوق دریافتی و درآمد بیش از ۶۰,۰۰۰ دلار را کرده بودند. وی با این که خواستار افشای این نوع اطلاعات در هیچ شرکتی نیست، اما توصیه می‌کند که همه شرکت‌ها حساب‌های خود را با پردازش سیستم‌های مناسب تنظیم کنند و رتبه حقوقی معینی ارائه دهند. دنیس باک^۴، مدیر عامل مؤسسه آ. ای. اس. بر این باور است که «وقتی همه مردم از حقوق یکدیگر مطلع شوند، محیط کار سالم‌تر خواهد شد». اما ایرا کی^۵ از مؤسسه مشاوره واتسون وایت از عواقب آشکار شدن همه مسائل هشدار داده است و اضافه می‌کند: «ارزش باطنی فرد معمولاً با ارزش‌های مالی و برونی شخص در تضاد است». در خانمه بروس تولگان^۶، مؤلف کتاب «پیروزی در رقابت استعدادها» پیشنهادی بنیادین و نو در مورد دستمزدها داد: «مذاکره در مورد حقوق دریافتی هر فرد، درست مانند قراردادهای مقاطعه کاری قدیم، قدم و طبق هر پروژه انجام شود، یعنی طبق ارزیابی کارهایی که انجام داده است در نظر گرفته شود».

۱) Ronald Schouten

۲) John Case

۳) Victor Sim

۴) Dennis Bakke

۵) Ira Kay

۶) Bruce Tulgan

احتیاط

در همه موارد زیر موضوع خاصی وجود دارد و تمام اینها در مجموعه‌ای گردآوری شده‌اند. همه آنها در مورد اتفاقاتی است که اگر در گروه کاری فعال، یک نفر اوضاع را بر هم زند، پیش خواهد آمد.

اگر شما مدیر یک شرکت یا مؤسسه هستید، شاید تجربه‌ای از این نوع رفتار و شخصیت داشته باشید. حتی ممکن است در برخی از این موارد با شناخت شخصی خود داوری کرده و بگویید کاش چنین موردی برای من اتفاق نیفتد. شاید هم فکر کنید اینها همه قضاوت‌های سنجیده و آینده‌آل از طرف مدیران خبره آن هم برای مسائل خیلی محدود و خاص هستند که در موارد ارائه شده به صورت نظری و تخیلی جمع‌آوری شده‌اند.

بلاشک امروزه مدیران بیش از گذشته به توانایی در داوری نیاز دارد. محل کار در قرن بیست و یکم انعطاف‌پذیر است، با کارمندان مدارا و حتی سعی بر افزایش اعتماد به نفس آنها می‌شود. شناخت بیشتر نیازها مثل لزوم ایجاد تعادل در کار و زندگی خصوصی، تغییر در شرایط کار همراه با عدم انجام شیوه‌های نامطلوب گذشته و افزایش قانون‌مندی برای از بین بردن بی‌عدالتی در محیط کار و موارد بی‌شمار دیگری در اذهان پدید آمده است. بنابراین موارد متعددی اتفاق می‌افتد که داوری در آنها لازم است. امیدواریم که با قدری تفکر درباره بحران‌های ذکر شده در این مجموعه، شما نیز آمادگی بیشتری برای مقابله با مشکلات خود به عنوان مدیر پیدا کنید.