

حفظ صلاحیت

در سرتاسر این کتاب تاکید چک لیستها بر منطقی فکر کردن، اتخاذ تصمیمات مناسب و رفتار خوب است. از هدفهای اولیه ی مدیریت مطلوب فقط انجام دادن کارها به نحو درست نیست بلکه انجام کارهای درست نیز هست. اما منظور ما از درست چیست؟ آیا هدف فقط به دست آوردن چیزی است که ما یا قسمت یا سازمان میخواهد یا اینکه وجدان، اخلاق نیکو و اجرای کارها از روی صداقت و شرافت نیز مطرح است؟

اغلب افراد می پذیرند که زمینه های مختلف فعالیت، استانداردهای متفاوت اخلاقی دارد. برای مثال این افراد فکر میکنند که کسانی که اتومبیل های دست دوم خرید و فروش میکنند (مثل تاجران اسب سابق) معمولا کمتر از کسانی که در بخشهای مراقبتهای پزشکی یا بانکداری هستند صداقت دارند و اما حتی در بخشهای مراقبت پزشکی و بانکداری نیز گاهی موارد تخطی از قانون مشاهده میشود که فرض فوق را زیر سوال می برد. دستهای که بدین هستند ممکن است بگویند همه شان مثل هم هستند، به همین علت خیلی کم تصور میکنند که سازمانها کار حرفه ای خود را با صداقت انجام دهند. واقع بینان میگویند گاهی در محبوب ترین زمینه های فعالیت رفتار بدی بروز میکند و گاهی نیز در بین اغلب بخشهایی که محبوبیت کمتری دارند افرادی پیدا میشوند که سعی دارند کارهای درستی انجام دهند. چه نوع استانداردهای اخلاقی در زمینه ی فعالیت شما به خصوص در سازمان شما حاکم است؟ آیا برای رفتار خوب مرزهایی تعیین شده است که افراد مجاز نباشند در رفتار با رقبا یا عرضه کنندگان از آنها فراتر روند؟ آیا به حقوق و شان مراجعان یا مشتریان شما احترام گذاشته میشود؟ حداقل، آیا کارکنان نسبت به یکدیگر رفتار صادقانه ای دارند؟ یا این حالت حکمفرماست که ما باید این کار را قبل از اینکه آنها در مورد ما انجام دهند انجام دهیم و فرصت به رقیب ندهیم و امین نباشیم؟ چگونه معیارهای اخلاقی شما با آنچه در سازمانتان جاری است مقایسه میشود؟ حفظ صلاحیت خودتان چقدر برایتان آسان است؟

اخلاقیات مورد قبول سازمان شما چه هستند؟

در اینجا مواردی که در بعضی سازمانها اتفاق افتاده و مدیران آن سازمانها به من گفته اند ذکر شده است. هر موردی را که فکر میکنید قابل پذیرش اغلب افراد سازمان شماست تیک بزنید.

- _____ ۱. گمراه کردن مشتریان و مراجعات در مورد کیفیت کالای فروشی به آنها
- _____ ۲. پیدا کردن راه هایی برای گرفتن پول بیشتر از مشتریان یا مراجعان
- _____ ۳. از فروشندگان بخواهید که به شما همانند بقیه ی فروشندگان تخفیف ویژه (البته چنین وانمود کنید) بدهند
- _____ ۴. به افراد سازمانهای دیگر برای اینکه به سازمان شما رجحان بدهند رشوه بدهید
- _____ ۵. تا آنجا که ممکن است در پرداخت پول به فروشندگان تعلل میکنید بدون اینکه هزینه های قانونی تاخیر به آنها پرداخت شود
- _____ ۶. پیدا کردن راه هایی برای پرداخت مالیات کمتر
- _____ ۷. گرفتن پول از مردم برای انجام دادن کارهایی که سازمان در حقیقت نمیتواند انجام دهد
- _____ ۸. تقلیل قیمت کالاها یا خدمات به زیر قیمت رقبا و تقبل ضرر موقتی برای از دور خارج کردن رقبا
- _____ ۹. ساختن داستانهای دروغین درباره ی رقبا برای خراب کردن کار آنها
- _____ ۱۰. داشتن افرادی برای نفوذ در بین رقبا و کشف اسرار تجاری آنها
- _____ ۱۱. به دست آوردن اطلاعات درباره ی مسائل شخصی مشتریان، فروشندگان یا کارکنان سازمانها بدون اطلاع آنها
- _____ ۱۲. دادن یک پیشنهاد فوق العاده و غیر قابل رد به یکی از کارکنان رقیب که ترک کار این فرد باعث وارد آمدن خسارت به رقیب یا بالا رفتن عملکرد سازمان شما میشود
- _____ ۱۳. ندادن اطلاعات به کارکنانی که رفتار آنها مناسب خواست مدیر، قسمت یا سازمان نیست
- _____ ۱۴. دادن قولهایی به همکاران و وفانکردن به آنها

- _____ ۱۵. دعوت همکاران برای همکاری در مورد ندادن اطلاعات درست به مردم
- _____ ۱۶. علم کردن مواردی علیه همکارانی که افراد دیگر دوست ندارند با آنها کار کنند برای اخراج آنها
- _____ ۱۷. بهره گیری از پایین آمدن سطح اشتغال در منطقه و متقاعد کردن افراد برای قبول مزدی کمتر از آنچه باید به آنها پرداخت شود
- _____ ۱۸. بالا نشان دادن هزینه های پرسنلی
- _____ ۱۹. به خانه بردن اقلامی از تولید سازمان
- _____ ۲۰. انجام کارهای شخصی در وقت اداری
- _____ ۲۱. قاطی شدن در عملی که به نفع مدیر و قسمت یا سازمان به خصوصی است و ادامه ی آن تا زمانی که افرادی که ممکن است معترض آن باشند متوجه نشوند
- _____ ۲۲. سایر موارد را ذکر کنید

استانداردهای اخلاقی خودتان

۱. در کنار مربع مربوط به هر مورد از ۱ تا ۲۲ لیست قبل که فکر میکنید برای شخص شما قابل قبول هستند (حداقل در بعضی مواقع) تیک بزنید.
۲. آیا در شش ماه گذشته کارهایی انجام داده اید که از نظر اخلاقی مورد پذیرش سازمان شما نبوده باشد؟
۳. آیا کاری انجام داده اید که کلاً از نظر معیارهای اخلاقی سازمانتان پذیرفتنی بوده اما خودتان از انجام آن احساس گناه یا ناراحتی کرده باشید؟
۴. آیا از انجام دادن کاری که با معیارهای سازمان سازگار بوده ولی با معیارهای اخلاقی شما سازگار نبوده امتناع کرده اید؟
۵. آیا وقتی معیارهای اخلاقی شما به طور آشکاری با معیارهای اخلاقی همکارانتان متفاوت است آنها رفتاری توأم با سوء ظن وریشخند و دشمنی با شما دارند؟
۶. کدامیک از عوامل زیر بیشترین و کمترین تاثیر را روی اخلاق شما در سر کار دارد؟ آنها را از ۱ (بیشترین) تا ۵ (کمترین) درجه بندی کنید
- قوانین و مقررات سازمان
 - معیارهای کلی حاکم در رشته ی کاری شما
 - اعتقادات و ارزشهای کاری شما
 - طرز رفتار همکاران
 - رفتار رئیس شما

(هر اندازه که اعتقادات و ارزشهای یک نفر قوی باشد باز هم بی تاثیر ماندن از رفتار اطرافیان کار بسیار مشکلی است. در بعضی سازمانها ممکن است فرد با وجدان لازم ببیند که کارهای خوب را پنهانی انجام دهد تا دیگران فکر نکنند اومدافع صداقت است!)

زیر سوال بردن اعمال یک نفر

زمانی که بازار کساد است رقابت بیرحمانه است، یا منابع مرتباً مصرف میشوند تمایل زیادی به کنار گذاشتن معیارهای اخلاقی و به دست آوردن آنچه لازم است و به هر طریق وجود دارد، خوشبختانه اغلب مدیران یکی به دلیل اینکه وجدانشان اجازه نمیدهد و دیگر اینکه میدانند این سرازیری لغزنده ای است که دیر یا زود هم آنها و هم سازمانشان را به بدنامی خواهد کشاند در مقابل این تمایل مقاومت میکنند. حفظ صلاحیت خود و احترام گذاشتن به اعتماد مردم تنها، یک کار درست نیست بلکه مدیریت درست نیز هست. اگر همیشه سوء ظن داشته باشیم ممکن است دست به کارهایی بزنیم که صلاحیت ما را

به مخاطره بیندازد. سوالات زیر از جمله سوالات بیدار کننده ی وجدان هستند که باید از خودمان پرسیم (اگر میتوانید سعی کنید آنها را به بعضی تصمیمات و اعمالی که اخیرا گرفته یا انجام داده اید و وجدان شما را ناراحت کرده است مربوط کنید)

آری خیر

۱. اگر مردم میدانستند هدف واقعی من از انجام این کار چیست باز هم این کار را برای آنها انجام میدادم؟ آری خیر
۲. آیا وقتی برای مردم کار میکنم در این فکر هستم که احساسات، نیازها و علایق آنها به اندازه ی احساسات و نیازها و علایق خودم مهم هستند؟ آری خیر
۳. آیا مطمئنم که سایر افراد (از جمله رئیس) از من برای انجام مقاصد و نیازهای خودشان بدون اینکه به نیازهای من توجهی داشته باشند استفاده نمیکنند؟ آری خیر

آری خیر

۴. آیا اگر همان کاری که من پیشنهاد اجرای آن را به همکاران یا زیردستانم میدهم از طرف رئیس یا همکارانم به من پیشنهاد شود مرا خوشحال خواهد کرد؟ آری خیر
۵. آیا اگر بدین طریق عمل کنم برای زیر دستانم قابل قبول خواهد بود؟ آری خیر
۶. آیا اگر چنین رفتاری از طرف رقیب باشد قابل قبول است؟ آری خیر
۷. اگر بدترین دشمن من چنین کاری بکند آیا میتوانم دستاویزی برای شکایت کردن پیدا کنم؟ آری خیر
۸. آیا چنانچه چنین رفتاری در سازمان با در زمینه ی فعالیت من تعمیم یابد خوشحال خواهم شد؟ آری خیر
۹. حتی اگر فکر میکردم همه این کار را میکنند، ولی هیچ کس نکرده باشد باز هم انجام آن برایم راحت است؟ آری خیر
۱۰. اگر فکر میکنم کار من آسیبی به دیگران نمیرساند آیا میتوانم وقتی دیگران همان کار را انجام میدهم چنین نظری داشته باشم؟ آری خیر
۱۱. آیا میتوانم انگیزه ها و اعمالم را در یک کمیته ی بی طرف توجیه کنم؟ آری خیر
۱۲. آیا میتوانم آنها را برای همسر، فرزندانم یا بهترین دوستانم توجیه کنم؟ آری خیر
۱۳. آیا این رفتار را با همسر، فرزندانم یا بهترین دوستانم خواهم کرد؟ آری خیر
۱۴. آیا از اینکه انگیزه ها و کارهای من در برنامه ی خبری عصر تلویزیون مورد بحث قرار گیرد خوشحال خواهم شد؟ آری خیر
۱۵. اگر این رفتار را بکنم میتوانم بعدا خودم را دوست داشته باشم؟ آری خیر

پیشنهاد: به رغم نظر برناردشاو که میگفت همیشه درست نیست بگویم کاری که با دیگران میکنی همانی است که میخواهی با تو بکنند، زیرا افراد ذائقه های متفاوتی دارند، باز هم باید گفت این گفتار عملی ترین راهنمای رفتاری یک مدیر است.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی