رفتارهای مطلوب و نامطلوب سازمانی

ارزشیابی مستمر از رفتارهای سازمانی اگرچه توسط صاحبنظران و کارشناسان توصیه و تاکید می‌شود، اما در ایران از سوی مدیران کمتر جدی گرفته می‌شود و یا اگر به آن توجه شود بر متر و معیارهای دقیق و اصولی استوار نیست.

ملاک‌ها عموما شخصی و سلیقه، کوتاه مدت و ناپایدار و یا ظاهری و نمایشی است. در مقاله زیر 10نوع رفتار مطلوب و نامطلوب که می‌تواند ملاک ارزشیابی و پاداش و تنبیه رفتارهای سازمانی باشد تشریح شده است.

رفتارهای سازمانی مطلوب و نامطلوب را بر اساس نتایج پژوهش‌های مدیریت رفتار انسانی چنین می‌توان فهرست کرد:

1-راه‌حل‌های اساسی به جای راه‌حل‌های مقطعی
را‌ه‌حل‌ اساسی مستلزم صرف وقت، بینش، صبر، فداکاری و انضباط است و در بلند مدت سود زیادی دارد. برای ایجاد راه‌حل‌های اساسی اقدامات زیر را می‌توان انجام داد:
الف- افراد در بلندمدت ارزیابی شوند، مثلا طی یک دوره 5ساله.
ب- پاداش‌های بلند مدت.
ج- کسانی که تصمیمات مناسبی را در بلندمدت اتخاذ می‌کنند.
د- قسمتی از حقوق کارکنان به موفقیت سازمان بستگی داشته باشد.

2- ریسک‌پذیری
قاعده‌ای که در آن هیچ اشتباهی نباید صورت گیرد، قاعده سالمی نیست ولی عمومیت دارد. سازمان‌های خوب افراد را تشویق می‌کنند که با نکته‌سنجی ریسک‌پذیر باشند به آنها امکان مانور می‌دهند که مسائل را درک کنند. اشتباه بهایی است که برای رشد شخصی و سازمان می‌پردازند.

اجتناب از ریسک موجب ریسک‌ بدتری برای افراد و سازمان می‌شود زیرا باعث بی‌حوصلگی، یأس، ناامیدی و شکست نهایی است.

مدیرانی که عملکرد بالا دارند بیشترین گرایش را برای قبول ریسک نشان می‌دهند. افرادی که عملکرد پایین دارند امنیت می‌خواهند و سعی می‌کنند بدون ریسک جلوه کنند. کسانی که عملکرد متوسط دارند کمتر طالب امنیت هستند، لکن مانند افراد دارای عملکرد پایین بیشتر از آنچه موثر هستند می‌خواهند موثر به نظر برسند. مدیران عملکرد بالا از کار به خاطر خود کار لذت می‌برند و کمتر به امنیت می‌اندیشند، تمایل قوی آنها برای موفقیت و خودیابی است.

چند نکته مفید به عنوان دستورالعمل قبول ریسک

1- به انسان‌ها یاد بدهید که اشتباهات هوشمندانه قسمتی از هزینه پیشرفت هستند.
2- از خود به عنوان نمونه ذکر کنید به اشتباهاتی که کرده‌اید اشاره کنید (اگر اشتباه نداشته‌اید شاید به این سبب است که به هیچ کار تازه‌ای دست نزده‌اید).
3- در مورد ریسک‌های کوچک وقت تلف نکنید.
انسان‌هایی که به نتایج بزرگ رسیده‌اند به کارهای بزرگ دست زده‌اند و اشتباهات بزرگ کرده‌اند و باید چنین باشند.

4- هم از موفقیت استقبال کنید و هم از شکست
5- هنگامی که کارها رو به راه نیست به جای دیگران ریسک نکنید. در این صورت فرصت آموختن و رشد کردن را از آنها گرفته‌اید و بدتر از همه موجب رنجش دیگران می‌شود.
6- ریسک هوشمندانه را تشویق کنید.

ریسک‌پذیری این است که انسان‌ها و سازمان‌های بهتری داشته باشیم نه آدم‌های خودسر و بی‌پروا.

3- پاداش به خلاقیت کاربردی به جای اطاعت کورکورانه
تاریخ پر از داستان‌هایی درباره انسان‌های خلاق است که به آنان گفته شده است از اندیشه‌های جنون‌آمیز دست بردارند ولی آنها دست برنداشتند و موفق شدند. سرمایه مهم هر کسب و کاری پول، ساختمان یا تجهیزات نیست بلکه اندیشه‌هاست. انیشتین اعتقاد داشت که ابتکار مهمتر از دانش است. هر کس می‌تواند اندیشه‌های نو داشته باشد آنچه کم وجود دارد انسان‌هایی مبتکر است؛ یعنی انسان‌های قاطع و مصری که اعتقاد دارند باید ایده در عمل مورد استفاده قرار گیرد.

برای به وجود آوردن محیط مساعد در نوآوری رعایت نکات زیر ضروری است:
1- تحمل شکست
2- محیط کاری آرام و غیر رسمی
3- امتیاز به نوآوری‌های موفقیت‌آمیز
4- حمایت از تعصب کاری
5- تشویق به رقابت
6- تعیین حداقل یک هدف ابتکاری و تاریخ دستیابی به آن
7- آموختن مبانی تفکر خلاق

4-پاداش به اقدام قاطع به جای فلج کردن کار با تجزیه و تحلیل
افراد قاطع و مصممی که شهامت عمل کردن به معتقداتشان را دارند همواره موفق می‌شوند، لکن افراد مصمم معدودند. بیشتر آدم‌ها شهامت و اعتماد به نفس لازم را ندارند تا هنگام تصمیم‌گیری شهرت خود را به خطر اندازند.

5- پاداش به کار برجسته به جای نمایش کار
وودی آلن هنرپیشه کمدی گفته است که خود را نشان دادن 80 درصد زندگی است. بعضی از کارکنان طوری رفتار می‌کنند که گویی خود را نشان دادن و مشغول به نظر رسیدن100 درصد کار آنها ست.

بسیاری از مدیران تصور می‌کنند افراد مشغول که ساعات ممتدی کار می‌کنند بهترین کارکنان هستند و به آنها براساس نمایش کار( به جای نتایج کار) پاداش می‌دهند.
طنز قضیه در این است که افراد وقتی که نمی‌دانند چه دارند انجام می‌دهند خود را بسیار مشغول نشان می‌دهند. مشغول بودن خودش هدفی می‌شود که خلأ نداشتن مقصود را پر می‌کند.

6- پاداش به ساده کردن کار به جای پیچیدگی غیر لازم
 جوهر اصلی مدیریت خوب این است که تا آنجا که امکان دارد کارها را ساده کند تا انسان‌ها قادر به انجام آن باشند. بیشتر سازمان‌ها در این دام می‌افتند که به کسانی که مسائل را پیچیده می‌کنند پاداش می‌دهند و به کسانی که کارها را ساده می‌کنند توجه نمی‌کنند، چرا نباید بالعکس باشد.

سازمان‌های ساده حساس هستند، قابل انعطافند و آمادگی بیشتری دارند تا با تغییرات مواجه شوند. سازمان‌های بزرگ و پیچیده سرعت عمل ندارند و ممکن است قادر نباشند که با رقابت‌ها و مسائل معارضه جویانه مقابله کنند.

7- پاداش به رفتار آرام به جای نق زدن و سر و صدا راه انداختن

برای تشویق رفتار موثر و آرام رعایت نکات زیر ضروری است:

1- برای تعیین وتایید رفتار خوب به طور آگاهانه اقدام کنید. برای تقویت این رفتار لازم نیست که شما به هر کسی پاداش دهید یا از آنها تعریف کنید،  از افرادی که با شما کار می‌کند آنچه را که می‌خواهید انجام دهند، مشخص کنید. در موقع مناسب به هر یک شخصا بگویید که چه جنبه‌هایی از کار آنها را دوست‌دارید و تشویق کنید تا همان کار را بهتر انجام دهند.

2-به قهرمانان آرام پاداش داده و وقت صرف کنید.
آدم‌های مورد اعتماد اغلب نادیده گرفته می‌شوند، لکن آنها محور و اساس موفقیت هر سازمانی هستند، پاسخ به این سؤالات می‌تواند کمک کند این افراد را بشناسید.
- چه کسی به ندرت غیبت می‌کند؟
- چه کسی اگر تحت فشار هم باشد کار می‌کند؟
- چه کسی به طور مستمر کار کیفی می‌کند؟