

کمال گرایی در مدیریت

مهدی برآبادی چهارطاقی^۱

^۱ فارغ التحصیل فلسفه اخلاق از دانشگاه پیام نور تهران جنوب

چکیده

کمال گرایی در اکثر مواقع یک فضیلت محسوب می شود؛ به ویژه در محل کار. اما پژوهش‌ها نشان می دهند فشاری که برای عملکرد بی نقص از سوی خود فرد بر خودش اعمال می شود در نهایت تنها به فرسودگی او منجر خواهد شد. به این ترتیب کمال گرایی معیار خوبی برای سنجش موفقیت به حساب نمی آید. ولتر، نویسنده ی فرانسوی، در این باره می گوید «بی نقص، دشمن خوب است». ولتر، که منتقد سرسخت کمال گرایی انگریستانسیالیستی بوده است، بخش بزرگی از زندگی کاری خود را به حمله به چنین دیدگاهی اختصاص داده است. بطور کلی، کمال گرایی استاندارد است که هیچگاه نمی توان به آن دست یافت و در نهایت برای کسانی که در این جهت تلاش می کنند چیزی جز ناکامی به بار نخواهد آورد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، کمال گرایی، سازمان.

مقدمه

کمال گرایی در اکثر مواقع یک فضیلت محسوب می شود؛ به ویژه در محل کار. اما پژوهش ها نشان می دهند فشاری که برای عملکرد بی نقص از سوی خود فرد بر خودش اعمال می شود در نهایت تنها به فرسودگی او منجر خواهد شد. به این ترتیب کمال گرایی معیار خوبی برای سنجش موفقیت به حساب نمی آید. ولتر، نویسنده ی فرانسوی، در این باره می گوید «بی نقص، دشمن خوب است». ولتر، که منتقد سرسخت کمال گرایی اگزیستانسیالیستی بوده است، بخش بزرگی از زندگی کاری خود را به حمله به چنین دیدگاهی اختصاص داده است. او در شناخته شده ترین اثر خود یعنی کاندید (ساده دل) به توصیف پرفسور پنگلوس، از پیروان صدیق ایده آلیسم لایبنیتیسی می پردازد. کاندید، شاگرد پریشان پرفسور پنگلوس، اغلب سعی می کند با ایده ی دنیایی بهینه، نقص های اخلاقی استاد خود را تطهیر کند اما در نهایت از این کار دلسرد می شود. با همین شکست هاست که کاندید به شکلی دردناک از شر دغدغه ی کمال گرایی خود خلاص می شود. اگر چند قرن در زمان به جلو سفر کنیم، خواهیم دید درس هایی که کاندید فرا گرفت، هنوز هم موجه اند. ما در دنیایی زندگی می کنیم که تحت سلطه ی کمال خواهی است. از دنیای ورزش گرفته تا کلاس درس، تا محل کار و هر کجای دیگر؛ عملکرد بی نقص یعنی همه چیز، یعنی تعریف خیلی ها از موفقیت. با این وجود، همانگونه که کاندید متوجه شد، اشکالی در این منطق وجود دارد. کمال گرایی استاندارد است که هیچگاه نمی توان به آن دست یافت و در نهایت برای کسانی که در این جهت تلاش می کنند چیزی جز ناکامی به بار نخواهد آورد.

ترس های معمول

آثار کمال گرایی به عنوان یک ویژگی شخصیتی با استاندارد های به شدت بالا، وسواس گونه و همراه با خودانتقادی شدید، همیشه افراد یک سازمان را تحت تأثیر قرار داده است. این ویژگی رایجی محسوب می شود و احتمال آنکه خود شما هم مدیری با این خصوصیت را از نزدیک بشناسید کم نیست، یا همکاری که شدیداً مواظب است اشتباهی از او سر نزنند، یک هم تیمی که به دنبال عملکرد ضعیف تیم به شدت خود را مورد سرزنش قرار می دهد، و یا کودکی که به خاطر انجام ندادن تکالیف مدرسه اش در موعد مقرر به شدت غصه می خورد و بیقراری می کند. همه ی اینها از مشخصه های شخصیت کمال گرا هستند. روانشناسان به تازگی پژوهشی انجام داده اند که نشان می دهد کمال گرایی با فرسودگی ارتباط تنگاتنگی دارد. فرسودگی سندرومی است که با استرس مزمن در ارتباط است و به شکل خستگی مفرط، دستیابی به نتایج کمتر و در نهایت، از هم گسیختگی خود را نشان می دهد.

آنچه که در تحلیل روانشناسان یاد شده جالب توجه بود این است که افکار و احساسات خودآگاهانه ای که محور مدیران و کارمندان کمال گرا هستند و با ترس از نقص و اشتباه ارتباط دارند، اثر مثبت نسبتاً زیادی روی میزان فرسودگی افراد در سازمان ها دارند. جالب تر اینکه، این رابطه در مقایسه با محیط های ورزشی و آموزشی، به ویژه در محیط های کاری، بسیار شدید تر بوده است.

تحلیل مذکور به علل احتمالی مشکل ساز شدن کمال گرایی در محیط های کاری اشاره ای نمی کند، اما چند احتمال در این زمینه وجود دارد. کار، عموماً عملکرد محور و متمرکز است و عملکرد ضعیف هزینه های قابل توجهی در بر خواهد داشت که در

بدترین شرایط، به اخراج فرد منجر خواهد شد. وقتی کمال گرایی در خدمت چنین فشاری قرار می‌گیرد، نتایج عملکرد به جای انگیزه دادن به فرد برای پیشرفت، استرس شدیدی در او به بار می‌آورند. این، ترس از شکست را که برای رابطه‌ی کمال گرایی و فرسودگی حیاتی محسوب می‌شود، تشدید می‌کند.

احساس بردگی در محیط کار

توضیح دیگری که برای ارتباط تنگاتنگ کمال گرایی با فرسودگی در محیط‌های کاری می‌توان ارائه داد این است که کارمندان ممکن است گاهی احساس کنند در موقعیت شغلی خود گیر افتاده‌اند. این موضوع به ویژه در دوران رکود اقتصادی می‌تواند درست باشد چرا که فرصت‌های موجود برای تغییر شغل یا تغییر محل کار بسیار محدود خواهند بود. این ناتوانی در جدا شدن از محیط کاری که روز به روز استرس‌زا تر می‌شود و دیگر لذت بخش نیست، به احتمال خیلی زیاد به فرسودگی فرد کمال گرا منجر خواهد شد.

یافته‌های پژوهش یاد شده در گره‌گشایی از رابطه‌ی کمال گرایی و فرسودگی، بر اتفاق نظر جامع‌تری نیز تأکید دارند و آن این است که کمال گرایی تا حد زیادی یک ویژگی مخرب محسوب می‌شود و باید آثار آن را مدیریت کرد. بسیاری از کمال گرا هایی که احساس خودآگاهی مزمن دارند دچار ترس می‌شوند و فکر می‌کنند کارشان دغلکاری است.

بنابراین سازمان‌ها باید در مورد این موضوع شفافیت داشته باشند که "کمال"، معیار موفقیت نیست. در عوض، پشتکار، انعطاف پذیری و ثبات قدم، در مقایسه با کمال گرایی، ویژگی‌های بسیار بهتری محسوب می‌شوند. گوگل در تلاش برای از بین بردن اضطراب‌های اثرگذار بر عملکرد کارکنانش، در جهت تکریم شکست قدم بسیار جسورانه‌ای برداشته است که ممکن است بسیار سازنده هم باشد؛ نه تنها برای نوآوری، بلکه در جهت رفاه کارکنان.

به علاوه، از آنجایی که کمال خواهی غیر منطقی و ناکارآمد است، داشتن اهداف واقع‌گرایانه تر (اما چالش‌برانگیزتر) بیشتر توصیه می‌شود. این اهداف ناگزیر کمتر از آن چیزی خواهند بود که کمال گرا ها دوست دارند، اما کمال گرا ها را باید در مقابل خودشان نیز محافظت کرد. در غیر این صورت، اعتیاد به کار، فرسودگی و بدتر از اینها در انتظارشان خواهد بود.

ما به عنوان یک مدیر ممکن است تمایل داشته باشیم کمال گرایی را فضیلت تلقی کنیم و آن را نشانه‌ی موفقیت بدانیم. با این حال داستان کاندید خود به اندازه‌ی کافی گویاست؛ کمال همان اندازه که جذاب است، دست نیافتنی هم هست. تمرکز روی کمال، در نهایت شکست خواهد خورد و پژوهش یاد شده این موضوع را کاملاً تصدیق می‌کند. بهره‌مندی از یک زندگی کاری متعادل و محیطی به دور از فشار تا حدی می‌تواند ماهیت مشکل ساز کمال گرایی را برطرف کند. اما ما نیز به عنوان یک جامعه، برای به چالش کشیدن این ویژگی نامطلوب مسئولیتی بر دوش خود داریم.

انواع کمال گرایی

روانشناسان با توجه به علت های کمال گرایی، ۳ نوع از آن را مشخص کرده اند

• ۱. کمال گرایی خودمدار

این همان نوعی است که در تعاریف ابتدایی همین مطلب بر روی آن تأکید کردیم؛ یعنی خود فرد در مورد خودش توقعات بالایی دارد و از شکست می ترسد.

• ۲. کمال گرایی دیگرمدار

این نوع از افراد کمال گرا، نه تنها خودشان بلکه دیگران را نیز آزار می دهند. تصور کنید که یک مدیر، مربی یا یک کاپیتان کمال گرا، چطور عزت نفس اعضای تیم را له و لورده می کند یا یک استاد کمال گرا با دانشجویانش چه می کند.

• ۳. کمال گرایی القا شده توسط اجتماع

در بعضی موارد ریشه درد در جامعه است؛ به این معنا که ارزش های جامعه القا می کند که همه افراد باید به بهترین ها برسند. تصور کنید که موقعی که تیم ملی به جام جهانی می رود، همه مردم توقع داشته باشند و همه مطبوعات تیتربزنند که «ما باید قهرمان جام جهانی شویم».

ویژگی های مدیران کمال گرا

• ۱. معیارهای سطح بالا

آن ها معتقدند که همه چیز باید کامل و بی نقص باشد، به خودشان و دیگران سخت می گیرند. فرقی نمی کند که چه کار می کنند. آشپزی، ورزش یا کار. مهم این است که باید آن را کامل و بدون کوچک ترین نقصی انجام دهند و اگر کمی کار ایراد داشته باشد احساس می کنند شکست خورده اند؛ بنابراین همیشه فقط کارهایی را انجام می دهند که در آن مهارت دارند و دایره فعالیت هایشان محدود می شود. این افراد اغلب زمینه ای خاص را برای رسیدن به حد مطلوب انتخاب می کنند.

برخی از افراد دچار این وضعیت، کمال گرایی را بر روی سازمان، خانه، همسر و فرزندانشان منعکس می کنند و دسته دیگر بسیار مشکل پسند و ایرادگیرند و قصد دارند تمام کارها و وسایلیشان بی عیب و نقص باشد. روابطشان، شغلشان، لباس هایشان، جعبه ابزارشان، خودروشان و...

• ۲. کمتر کسی به حد مطلوب آنها می رسد

برای آنها هیچ کس آن طور که باید نیست. مدیران کمال گرا همیشه قادرند به اندازه کافی از کارمندانشان اشکال بگیرند، فرقی نمی کند که طرف مقابل چه کسی باشد، مهم این است آن طور که باید نیست.

• ۳. جذب کسانی می شوند که بالقوه کمال گرا هستند

مدیران کمال گرا اغلب به سراغ کسانی می روند که توانایی کمال گرا شدن را داشته باشند. اکثر این مدیران طرح به کمال رساندن کلیه کارمندان شان را نیز دارند.

• ۴. گرایش به ناراحتی و افسردگی دارند

مدیرانی که کمال گرایی به جای این که از امکاناتی که دارند لذت ببرند، غصه می خورند که چرا در سازمان و حتی زندگی شخصی شان به حد مطلوب خود نمی رسند و این امر باعث می شود که همیشه تا حدی افسرده باشند.

چطور به کمال گرایی غلبه کنیم؟

اگر شما هم مثل خیلی های دیگر، تمایلات کمال گرایی دارید، این چند نکته را برای غلبه بر کمال گرایی به کار ببندید:

۱. کمال گرایی را تشخیص دهید

اکثر مدیران حتی تشخیص نمی دهند که کمال گرا هستند. ممکن است به خودشان بگویند فقط استانداردهایشان بالاست و برای رسیدن به بهترین ها تلاش می کنند، اما رسیدن به بهترین ها با کمال گرایی تفاوت دارد. برای اینکه بدانید کمال گرا هستید یا نه، به این سوالات پاسخ دهید:

- برای رسیدن به استانداردهایتان دچار مشکل هستید؟
- ترس وحشتناکی از شکست خوردن دارید؟
- فکر می کنید که اشتباهات مثل میدان مین هستند؟
- به خاطر حساسیت زیاد روی کار، آخرین مهلت تحویل کار را از دست می دهید؟
- کارمندان به شما می گویند انتظارات غیرواقعی دارید؟
- اعتماد به نفس تان به دستاوردهای شما وابسته است؟

اگر پاسخ تان به هر کدام از این سوالات مثبت است، ممکن است در حال دست و پنجه نرم کردن با کمال گرایی باشید و باید آن را جدی بگیرید.

۲. یاد بگیرید چطور انتقادپذیر باشید

هیچ مدیری دوست ندارد مورد انتقاد واقع شود، اما بعضی از مدیران انتقادپذیرند، یعنی:

- آن‌ها برای اینکه چه کسی انتقاد می‌کند ارزش قائل هستند و این سوال برایشان پیش می‌آید که چرا آن شخص انتقاد می‌کند.
- هر چیزی که برای بهبودشان مفید است، تشخیص می‌دهند و به کار می‌گیرند.
- انتقاداتی را که مفید نیستند، به راحتی دور می‌ریزند.

بقیه‌ی افراد انتقادناپذیرها هستند، یعنی:

- احساس می‌کنند هر انتقادی، بدون توجه به اینکه از طرف چه کسی است، حمله به شخصیت و نظر دادن در مورد ارزش فردی آن‌هاست.
- به جای اینکه سعی کنند از انتقادهای چیزی یاد بگیرند، فقط به خاطر اینکه از آن‌ها انتقاد شده احساس بدی دارند.
- در ذهن‌شان بارها و بارها به انتقاد پاسخ می‌دهند.

مدیران کمال‌گرا در دسته‌ی دوم جا دارند

انتقاد آن‌ها را نابود می‌کند. پس برای اینکه از انتقاد فرار کنند، همیشه بیشتر و فراتر از انتظارات ظاهر می‌شوند. فکرشان این است که آنقدر دقیق باشند که جایی برای انتقاد باقی نماند.

اما می‌دانید که! هر چقدر هم سعی کنید کارتان را بدون نقص انجام دهید، مردم همیشه راهی برای مخالفت، انتقاد و اشاره به نکاتی برای بهبود کار شما پیدا می‌کنند. بنابراین، به جای اینکه سعی کنید به هر قیمتی از انتقاد فرار کنید، فکر نمی‌کنید اگر انتقادپذیر باشید راحت‌تر است؟

۳. تفاوت بین تلاش زیاد و کمال‌گرایی را بدانید

اینکه می‌خواهید خودتان را بهتر کنید – چه بخواهید وزن کم کنید، چه بخواهید سرعت دویدن‌تان را زیاد کنید، چه بخواهید کتاب‌های بیشتری بخوانید یا سخنرانی عمومی بهتری داشته باشید – خیلی خوب است، اما تلاش زیادِ سالم با کمال‌گرایی متفاوت است.

برن برون، محقق و نویسنده‌ی آمریکایی تلاش سالم را به عنوان تلاشی برای رسیدن به بهترین‌ها تعریف می‌کند. یعنی از خودتان راضی هستید و می‌دانید که می‌توانید بهتر بشوید.

از طرف دیگر، کمال گرایی از احساسی می‌آید که می‌گوید که هیچ‌چیز به اندازه کافی خوب نیست. به بیان دیگر، تلاش سالم یعنی برای خودتان ارزش قائل شوید و سعی کنید از همه پتانسیل‌هایتان استفاده کنید. کمال گرایی یعنی به خودتان بگویید که برای به اندازه کافی خوب بودن باید به چیز خاصی برسید و با این حرف به خودتان بی‌احترامی می‌کنید.

۴. اهداف واقع‌گرایانه داشته باشید

مدیران کمال‌گرا اهدافی انتخاب می‌کنند که رسیدن به آن اصلاً امکان‌پذیر نیست. بعد از چند ماه عصبانی و مستأصل می‌شوند، چون هرچه تلاش می‌کنند، هدف‌شان هنوز خارج از دسترس است. راه حل این است که اهداف واقعی تعیین کنید.

اهداف واقعی هم در دسترس نیستند و برای رسیدن به آن‌ها باید کمی تلاش کنید، اما احتمال دستیابی دارند. وقتی که به یک هدف واقعی رسیدید، یک هدف واقعی کمی سخت‌تر انتخاب کنید. همین‌طور پیش بروید و خیلی زود خواهید دید که چقدر پیشرفت کرده‌اید.

۵. «ضروری‌ها» و «نه‌چندان ضروری‌ها» را تشخیص دهید

فرض کنید در صدد استخدام یک کارمند هستید. اولین کاری که باید بکنید این است که ویژگی‌های «ضروری» را تعیین کنید. مثلاً بگویید:

- دارای تحصیلات عالی باشد
- دارای روابط عمومی بالا باشد
- شخصیتی آرام و متین اما جدی داشته باشد
- مسلط به زبان خارجی و کامپیوتر باشد

حالا ویژگی‌های «نه‌چندان ضروری» را تعیین کنید. مثلاً:

- دارای چهره‌ای جذاب باشد
- از فلان دانشگاه فارغ التحصیل شده باشد
- اعتقاداتش با من مدیر یکسان باشد

حالا دو گزینه دارید. یا می‌توانید دنبال کارمندی باشید که فقط ویژگی‌های ضروری را داشته باشد، یا دنبال کارمندی بگردید که هم «ضروری‌ها» را داشته باشد، هم «نه‌چندان ضروری‌ها». آیا حاضرید هزینه‌ی بیشتری بپردازید، هم از نظر وقت و هم حقوق و مزایا، تا ویژگی‌های «نه‌چندان ضروری» را هم داشته باشید؟

باید پیش از انجام هر کدام از کارهای زیر چند سؤال از خودتان پرسید:

- گزارشی که باید به رئیس‌تان تحویل دهید
- انجام دادن یک پروژه برای یک مشتری
- ... جذب مشتری های بیشتر و...

سوال‌هایی که لازم است بپرسید این‌ها هستند: ویژگی‌های «ضروری» کدام‌هاست؟ ویژگی‌های «نه‌چندان ضروری» چطور؟

کمال‌گراها دوست دارند «غیرضروری‌ها» را در همه کارهایشان وارد کنند، در حالی که اکثر مواقع «ضروری‌ها» کافی هستند.

فقط «نه‌چندان ضروری»‌هایی را در کارتان وارد کنید که ارزش وقت گذاشتن داشته باشند و وقت و منابع لازم برای دستیابی به آن‌ها را در اختیار داشته باشید.

۶. استانداردهایتان را پایین بیاورید

یکی از مشکلات مدیران کمال‌گرا این است که استانداردهایشان خیلی بالاست. کمی استانداردهایتان را پایین بیاورید. به جای تصمیم برای انجام دادن ۱۰۰ درصدی یک کار، به یک تلاش ۹۰ درصدی هم راضی شوید. بعد ببینید چه اتفاقی می‌افتد:

- آسمان به زمین آمد؟
- رئیس‌تان از اینکه پروژه به اندازه کافی خوب نیست، ناراحت شد؟
- کسی شکایت کرد؟
- مشتری ناراضی بود؟
- عواقب جبران‌ناپذیری داشت؟

اگر همه چیز در تلاش ۹۰ درصدی شما خوب بود، سعی کنید استانداردهایتان را تا ۸۰ درصد پایین بیاورید. باز هم مشکلی وجود نداشت؟ پس باز هم کمی استانداردهایتان را پایین‌تر بیاورید.

۷. چیزهای جدید را امتحان کنید

چیزهای جدید را امتحان کنید.

مدیران و کارمندان کمال‌گرا ترس وحشتناکی از اشتباه کردن دارند. این باعث می‌شود که از چیزهای جدید فرار کنند. یادتان باشد، اشتباه کردن است که باعث رشد ما می‌شود. به‌علاوه، تحمل اشتباهات مؤلفه اصلی خلاقیت و ریسک‌پذیری در یک سازمان است..

یکی از راه‌های غلبه بر ترس از اشتباه کردن، امتحان کردن چیزهای جدید است. وقتی یک چیز جدید یاد می‌گیرید با بی‌نقص بودن فاصله زیادی دارید. در واقع نه تنها بی‌نقص نیستید، بلکه کاملاً برعکس، اشتباه می‌کنید، زمین می‌خورید و حتی همه چیز را خراب می‌کنید.

وقتی به خودتان اجازه دهید در حوزه هایی که تازه کار هستید اشتباه کنید، در تمام جنبه های زندگی احساس راحتی تری نسبت به اشتباه کردن خواهید داشت.

۸. از هر چیزی که کمال گرایی شما را تقویت می کند فاصله بگیرید

چند وقت پیش از تلویزیون برنامه ای پخش می شد که یک خانم زیبا را نشان می داد، این خانم یک جراح مغز و اعصاب نابغه بود. در یکی از بهترین دانشگاه های آمریکا تحصیل کرده بود و به چندین زبان مسلط بود. وقتی نشان داد که دوندۀ ماراتن هم هست، کانال را عوض کردم.

دنیای اطراف ما استانداردهای واقعاً بالایی دارد:

- خبره های تجارت همیشه به ما می گویند خدمات فراتر از عالی بدهید.
- تلویزیون و مجله ها پر از افرادی هستند که چهره و تیپ بی نقصی دارند.
- همه در شبکه های اجتماعی وانمود می کنند که همسر عالی، بچه های عالی، خانه ی عالی و شغل بی نقصی دارند؛ و تازه همه چیز به همین ها هم ختم نمی شود؛ بنابراین باید از تمام محرک هایی که گرایشات کمال گرایی شما را تقویت می کنند فاصله بگیرید.
- مجله هایی بخوانید که به شما احساس بازنده بودن می دهند.
- در شبکه های اجتماعی افرادی را فالو نکنید که همیشه در حال تعریف کردن از زندگی عالی شان هستند.
- با افرادی معاشرت نکنید که باعث می شوند احساس کنید هیچ کاری را درست انجام نمی دهید.

در عوض؛

- مطالبی بخوانید که به شما روحیه می دهند.
- افرادی را اطرافتان نگه دارید که شما را همان طور که هستید پذیرفته اند و تشویق تان می کنند بهتر هم بشوید.
- افرادی را در شبکه های اجتماعی دنبال کنید که به شما انگیزه و انرژی می دهند.

۹. قبول کنید هیچ وقت کارتان تمام نمی شود

ممکن است که به وزن دلخواهتان برسید و در شغلتان موفق باشید، اما شریک زندگی تان شغلش را از دست بدهد و رابطه شما تحت استرس ناشی از این موضوع قرار بگیرد. بعد که توانستید رابطه تان را به حالت عادی برگردانید، رئیس تان عوض می شود و عادت کردن به شرایط جدید چندان راحت نیست و استعفا می دهید. چند ماه دنبال پیدا کردن کار هستید، وقتی یک کار خیلی خوب پیدا می کنید، می بینید که از وزن تان غافل شده بودید و چند کیلو اضافه وزن پیدا کرده اید.

می بینید؟ زندگی همین طور جریان دارد. حتی اگر بتوانید به جایی برسید که همه چیز کاملاً بی نقص باشد، تأکید می کنیم: اگر - با اطمینان می توان گفت: عمر چندان بلندی ندارد. برای غلبه بر کمال گرایی باید قبول کنید که هیچ وقت کارتان تمام نمی شود.

۱۰. از سواری لذت ببرید

مدیران کمال گرا هیچ وقت چشم از مقصد بر نمی دارند، چون تنها چیزی که برای آن ها اهمیت دارد مقصد است. در واقع آنقدر روی هدف تمرکز کرده اند که یادشان می رود از سواری لذت ببرند.

- اگر امروز نتوانستید ۱۰ کیلومتر بدوید، از اینکه ۶ کیلومتر دویده اید راضی و خوشحال باشید.
- اگر هنوز از شغل اصلی تان راضی نیستید، از این که کسب و کار کوچک خودتان روز به روز در حال رشد است احساس غرور کنید.
- اگر هنوز نمی توانید سونات مهتاب بتهون را بزنید، از نواختن قطعات دیگری که یاد گرفته اید نهایت لذت را ببرید؛ و اینکه اجازه ندهید کمال گرایی زندگی شما را خراب کند. از اجرای این نکات شروع کنید و از زندگی نهایت لذت را ببرید.

نحوه مدیریت افراد کمال گرا

آیا یک فرد کمال گرا در تیم شما وجود دارد؟ اگر این طور است، خوشبختانه رییس شما به دنبال استانداردهای بالایی در پروژه است و کسی را می خواهد که به جزئیات اهمیت می دهد، اما متأسفانه فرد کمال گرا احتمالاً آنقدر به جزئیات پروژه می پردازد که قادر به اولویت بندی کارها نیست. آیا می توان ویژگی مثبت افراد کمال گرا را بدون در نظر گرفتن ویژگی های منفی، تحت کنترل در آورد؟ آیا می توانید به این مدیر کمک کنید که از سختگیری خود بکاهد؟ بله حتماً چنین است. مدیریت یک فرد کمال گرا چالش انگیز است اما غیرممکن نیست و اگر به خوبی هدایت شود برای هر دو طرف سودمند خواهد بود.

متخصصان چه می گویند؟

مدیران زیادی هستند که ادعا می کنند کمال گرا هستند چرا که فکر می کنند این موضوع ارزش آنها را در نظر کارمندان بیشتر می کند. این کمال گرایی واقعی به جای آنکه یک سرمایه باشد، یک عیب محسوب می شود.

رابرت استیون کاپلان، استاد مدیریت دانشکده بازرگانی هاروارد و نویسنده مجموعه «از تصویر در آینه چه باید پرسید»، می گوید: همه افراد تا حدی کمال گرا هستند؛ مشکل تنها زمانی به وجود می آید که برای آن وسواس وجود داشته باشد. در بسیاری از موارد، چنین رفتار وسواس گونه ای می تواند باعث آسیب فرد کمال گرا شود. توماس جی دی لونگ، استاد مدیریت دانشکده بازرگانی هاروارد و نویسنده مجموعه «پرواز آزاد» می گوید: «به نظر من افراد کمال گرا، انسان های شگفت انگیزی

هستند، اما در عین حال خارج از کنترل نیز هستند». مدیریت افراد وسواسی صبر زیادی را می‌طلبد و در ضمن باید روش خاصی از مدیریت را برای آنها به کار برد. در زیر، چند تاکتیک برای به کار گماری موثر افراد باریک بین در یک تیم ارائه می‌شود.

صد عیب بگفتی، هنرش نیز بگو

کار کردن با یک مدیر کمال‌گرا می‌تواند بسیار خسته‌کننده باشد. رفتار آنها با دیگران اغلب بی‌صبرانه است یا با انتقاد بیش از حد همراه است و در عین حال، آنها تمایلی به محول کردن امور به زیر دستان ندارند. دی لانگ می‌گوید «بعضی اوقات آنها فکر می‌کنند که هیچکس نمی‌تواند کار آنها را بهتر از خودشان انجام دهد. وقتی بیشترین بخش کار انجام شده است آنها شدیداً بر بخش کوچک آخر کار متمرکز می‌شوند.» البته زمانی که قصد دارید آنها را سرزنش کنید به یاد داشته باشید که رفتار آنها تماماً ناپسند نیست. ویژگی‌های مثبتی هم در آنها وجود دارد. دی لانگ می‌گوید: «افراد کمال‌گرا فکر، قلب و روح خود را بر یک مساله متمرکز می‌کنند. آنها نسبت به کار و سازمان متعهد هستند.» واقعیت این است که اصرار آنها برای بی‌نقص بودن کار باعث بالا رفتن استانداردهای سازمان آنها می‌شود. از این نوع مدیران کاری بخواهید که با ویژگی‌های آنها مطابقت داشته باشد.

مدیران کمال‌گرا برای هر کاری مناسب نیستند. به آنها پروژه‌هایی را که مجبور شوند برای تکمیل آن در تعارض با دیگران قرار گیرند، محول نکنید. قبول کنید که آنها احتمالاً نمی‌توانند مدیران خوبی باشند؛ چرا که به احتمال زیاد از زیردستان خود بیش از حد توقع خواهند داشت و در ضمن احتمال موفقیت آنها در کسب و کارهای بزرگ و پیچیده کم است. در عوض، مسوولیت‌هایی به آنها محول کنید که نیاز به نکته‌سنجی و دقت زیادی داشته باشد.

کاپلان می‌گوید: «در هر سازمان مشاغلی وجود دارد که نیاز به توجه زیاد به جزئیات دارد و دامنه آنها نسبتاً محدود است.»

آگاهی فردی خود را افزایش دهید. مدیران کمال‌گرا حتی اگر در پست سازمانی درستی هم قرار گیرند، باز هم احتمال دارد که مشکل ایجاد کنند یا باعث کند شدن فرآیند کار شوند و روحیه کارمندان را ضعیف کنند. شما باید به مدیر خود کمک کنید تا بتواند تشخیص دهد که استانداردهای کمال‌گرایانه او پیامدهای منفی به دنبال دارد. دی لانگ می‌گوید: «وقتی خودآگاهی شخص افزایش یابد، در این صورت شما قادر خواهید بود طوری بر او تاثیر بگذارید که بصیرت و درک او نسبت به موضوع تغییر کند.» بسیاری از افراد کمال‌گرا متوجه کاری که انجام می‌دهند نیستند.

در حالی که دیگران نسبت به اعمال خود آگاهی دارند اما انگیزه تغییر در آنها وجود ندارد. دی لانگ می‌گوید: «افراد کمال‌گرا می‌دانند که این کار به نفع آنها نیست اما در کوتاه مدت احساس خوبی دارند.» به عقیده کاپلان، بهتر است نظر خود را به آنها بگویید. مثلاً چنین عباراتی به کار ببرید «من می‌دانم که شما مایل هستید همه کارها درست و دقیق انجام شود» و بعد به او کمک کنید تا جنبه‌های منفی مساله را نیز ببیند. برای آنها توضیح دهید که با اولویت بندی و مشخص کردن کارهایی که اهمیت بیشتری دارند، می‌توانند زمان و انرژی خود را برای کارهای مهم‌تری حفظ کنند. او همچنین توصیه می‌کند که برای افراد کمال‌گرا تشریح کنید که امیال کمال‌گرایانه آنها اغلب باعث می‌شود که از انجام کارهای مثبت عقب بمانند و در نتیجه

نخواهند توانست سازمان را به خوبی اداره کنند. کاپلان همچنین می‌افزاید: «هر چه مقام سازمانی افراد بالاتر می‌رود، مفهومی به نام کمال کمرنگ‌تر می‌گردد.» به روسای خود نشان دهند که علت اینکه می‌خواهند کارها بی نقص باشد این است که قدم مثبتی در راه رسیدن به اهداف بزرگ‌تر شرکت بردارند.

در صورت امکان، راهنمایی کنید

البته راهنمایی مدیران کمال‌گرا کار چندان ساده‌ای نیست، اما سعی برای آن نیز خالی از فایده نیست. به عقیده کاپلان، اول از خودتان بپرسید «آیا سطح خودآگاهی این افراد تا اندازه‌ای هست که بدانند آیا قادر به انجام این کار هستند و آیا انگیزه یادگیری دارند؟» البته مدیران کمال‌گرا هم مثل همه افراد دیگر یک شبه تغییر نمی‌کنند. اما اجازه ندهید رفتارشان شما را اذیت کند. کاپلان می‌گوید: به یاد داشته باشید که همه انسان‌ها دارای ضعف‌هایی هستند و همه باید برای صبور بودن تمرین کنند.

او می‌افزاید: «بعضی اوقات، فقط نشان دادن اینکه به کسی اهمیت می‌دهید کافی است که در آنها انگیزه ایجاد شود.» او همچنین پیشنهاد می‌کند که راهنماهایی را بیابید که خودشان تجربه کمال‌گرا بودن داشته باشند. در این صورت، خود آنها الگو خواهند بود. اگر به کسی که می‌خواهید او را راهنمایی کنید بگویید «من هم مثل تو بودم» احتمال اینکه به نصیحت شما توجه شود بیشتر خواهد بود.

مواظب فیدبک‌هایی که به آنها می‌دهید باشید

هر کارمندی نیاز به فیدبک دارد. اما افراد کمال‌گرا ممکن است نسبت به افراد دیگر در مورد انتقادهایی که به کار آنها می‌شود، بیشتر ناراحت شوند. وقتی اطلاعاتی به آنها می‌دهید که اساس کار آنها را تشکیل می‌دهد سعی کنید که فقط به نکات مثبت نپردازید. از آنجا که مدیران کمال‌گرا به سختی انتقاد می‌پذیرند، بیشتر احتمال دارد که به نکات منفی توجه نشان دهند.

به همین خاطر، بهتر است ابتدا نگرانی‌های خود را با آنها در میان بگذارید. دی لانگ پیشنهاد می‌کند که نظر آنها را بپرسید: «مطمئن نیستم که چگونه باید با شما درباره بهبود کارایی‌تان صحبت کنم. شما به من بگویید که چگونه باید به شما فیدبک بدهم؟» با دانستن این موضوع، قادر خواهید بود طوری به آنها اطلاعات بدهید که آنها حالت تدافعی به خود نگیرند و انگیزه خود را از دست ندهند. دی لانگ اضافه می‌کند «امید و اطمینان داشته باشید که آنها به خوبی از عهده کار برمی‌آیند.»

اصولی که باید به خاطر داشت

- به یاد داشته باشید که وجود یک فرد نکته‌سنج در تیم، هم دارای ویژگی‌های مثبت و هم منفی است.
- رفتاری را که از این افراد مشاهده می‌کنید برای آنها تشریح نمایید تا خودآگاهی آنها را افزایش دهید.
- سعی کنید به مدیران کمال‌گرا در درک این موضوع که رفتارشان می‌تواند مانعی برای موفقیت سازمان باشد، کمک کنید

آنچه نباید انجام شود.

• مدیران کمال گرا را در مشاغلی قرار ندهید که بسیار پیچیده باشد یا نیاز به مدیریت مجموعه‌ای از افراد وجود داشته باشد.

• برای تغییر دادن افراد کمال گرا اصرار نکنید. آنها تا زمانی که نخواهند قادر به تغییر خود نیستند.

• از دادن فیدبک خجالت نکشید به جای آن، از خود فرد کمال گرا بخواهید که به شما بگوید چگونه به او فیدبک بدهید.

در این خصوص دو موردکاوی در زیر آورده شده است.

موردکاوی شماره ۱

هدایت فرد کمال گرا به سمت تمرکز بر کارهای دیگر

زمانی که هلن برای اولین بار کار خود را با کیت فیلیپس که مدیر آموزش یک موسسه مشاوره بریتانیایی است شروع کرد، درباره خودش به او گفت که دارای ویژگی‌های تا حدی کمال‌گرایانه است. کیت که رییس او است فکر کرد که شاید هلن مبالغه می‌کند؛ اما خیلی زود دریافت که او درست می‌گفت. او به جزئیات بیش از حد توجه می‌کرد و گاه مانع ایجاد می‌کرد. بخشی از وظایف هلن، انتخاب محصولات بر مبنای نمودار فروش جزئی بود. او ساعت‌ها وقت می‌گذاشت تا نمودارهایی دقیق برای این کار تهیه کند. بقیه اعضای تیم کیت، یک مدل معادل تهیه کردند که اگر نمودار دقیق به دست نیامد، از آن استفاده کنند؛ اما هلن اصرار داشت که از مدل صحیح استفاده کند. وقتی زمان گزارش دهی فرا می‌رسید، گزارش‌های ماهانه او درباره محصولات که بیشترین فروش را دارند، بیش از حد پیچیده بود و اغلب نمودارها و جداول فروش را هم شامل می‌شد. کیت می‌گوید: «گزارش‌های او از افراد رده بالاتر از خودش نیز مبسوط‌تر بود.» هرگاه کیت نیاز به اطلاعاتی در آن سطح داشت، با هلن تماس می‌گرفت. او می‌گوید: «از آنجا که می‌دانم هلن باریک بین و نکته سنج است، به او مراجعه می‌کنم. در کارهای تیمی اغلب از او می‌خواهم صورت جلسه تهیه کند؛ زیرا می‌دانم او تا جایی که ممکن است اطلاعات جمع آوری می‌کند.» کیت، در عین حال هلن را راهنمایی می‌کرد. وقتی می‌دید هلن وقت و انرژی زیادی روی یک مساله صرف می‌کرد، از او می‌خواست این همه وقت را برای ارائه راه حل جایگزین صرف نماید. او همچنین هلن را در تیم‌هایی قرار می‌داد که نیاز به جزئیات کمتری داشت تا او بتواند مفهوم «به اندازه کافی» را درک کند. او مرتباً به هلن درباره کارش فیدبک می‌داد و اگر کاری خوب انجام نمی‌شد، او را مطمئن می‌ساخت که راه حل مناسب برای مساله وجود دارد. او از هلن خواست به این موضوع فکر کند که چه روش‌هایی می‌تواند به بهبود کارآیی‌اش منجر شود. کیت می‌گوید: «من از اینکه او مشتاق است، کار را صحیح انجام دهد، از او راضی هستم. کار کردن با فردی که دارای ویژگی‌های مثبت است به انسان نیروی تازه می‌بخشد.»

موردکاوی شماره ۲

ایجاد فرصت شغلی بهتر برای فرد کمال گرا

هنری چیسن مدیر یک شرکت فعال در عقد قرارداد است. یکی از کارمندان او به نام شاوون بیش از ۱۵ سال است که زیر نظر او کار می کند. شاوون کارش را خوب انجام می داد؛ اما اغلب توجه هنری را منحرف می کرد. او با دو تا سه بار چک کردن کارهای خود باعث کند شدن فرآیندها می شد و وقت هنری را با پرسیدن سوالات بی پایان می گرفت. سوالات او مواردی را شامل می شد که اصلاً احتمال نداشت که برای شرکت نگران کننده باشد. هنری نمی توانست کاری کند که کارمندش، رفتار خود را تغییر دهد، چون او به کمال گرایی خود افتخار می کرد. البته به نظر هنری، حس همکاری شاوون قابل تقدیر بود. هنری که مدیر آن بخش از شرکت است می گوید: «بیشتر کارمندان ما، در نقطه مقابل او هستند و به همین خاطر، من فکر می کنم او مثل یک وزنه تعادل عمل می کند.» سرانجام، یک پست سازمانی در شرکت باز شد که به نظر هنری برای کارمندش شان ایده آل بود. هر چند به نظر بعضی از کارمندان، این پست سازمانی به خاطر نیاز به تمرکز زیاد بر جزئیات «سطح پایین» بود؛ اما هنری می دانست که این پست مهمی است. او از کارمندش شاوون خواست که برای این شغل درخواست بدهد و برای او توضیح داد که این کار با ویژگی های او منطبق است. شاوون موافقت کرد و این شغل به او داده شد. هنری می گوید: «عملکرد او در این شغل چشمگیر بود و او اکنون مورد احترام همکاران است؛ چرا که مسوولیتی را بر عهده دارد که هیچ کس حاضر به انجام آن نبود.» هنری اکنون گروه های دیگری را نیز مدیریت می کند و می گوید: «من یاد گرفتم که افراد را در شغل هایی که مناسب آنها نیست قرار ندهم»

چگونه با یک فرد کمال گرا کار کنیم؟

کار کردن با یک مدیر کمال گرا

می تواند بسیار سخت و طاقت فرسا باشد. گرچه کار کردن با همکارانی که مراقب کیفیت کارشان هستند، بسیار فوق العاده است، اما مدیر کمال گرا در این راه یک گام جلوتر برمی دارند. اما استانداردهای سختگیرانه می تواند منجر به استرس غیرضروری و درگیری در تیم شود و به دلیل شکست در اولویت بندی جزئیات، ضرب الاجل ها را از دست بدهد. کمال گرایی آنقدر معمول است که همه ما با مدیرانی با این ویژگی در محیط کار برخورد داشته ایم. بنابراین چگونه می توانید به طور بهرهور با آنها همکاری کنید؟ من چهار پیشنهاد دارم که از تحقیقات روانشناسی در مورد کمال گرایی و اضطراب که زمینه کمال گرایی را فراهم می کند، به دست آمده است. اگر شما خودتان یک فرد کمال گرا هستید، ترفندهایی را در مورد نحوه خلق روابط کاری آهسته تر و قوی تر خواهید آموخت.

باید بدانید که با چه نوع فرد کمال گرایی مواجه هستید

طبق تجربه من، دو نوع فرد کمال گرا وجود دارد. کمال گرایان «اجتنابی یا دوری گزین که (Avoidant) در «شروع» وظایف خود مشکل دارند. ضرب الاجل ها، اضطراب آنها را در مورد انجام تمام و کمال امور بیشتر می کنند، بنابراین، زمان شروع یک پروژه جدید این پا و آن پا کرده. از سوی دیگر، کمال گرایان وسواسی دسته دوم تمایل به تلاش برای «کامل کردن» وظایف دارند. هر دو نوع افراد کمال گرای ذکر شده، در اولویت بندی مشکل دارند و در تلاش هستند تا براساس اهمیت مسائل، زمانی را

به آنها اختصاص دهند. همچنین هر دو نوع این افراد، عادت به گسترش اهداف پروژه‌ها نیز دارند. اما نحوه مواجهه شما با این ویژگی‌ها مطابق با نوع کمال‌گرایی که با آن مواجه هستید، می‌تواند متفاوت باشد. برای افرادی که در حال شروع کار هستند، می‌توانید با روشن‌سازی وظیفه و تفکیک آن به اجزای کوچک‌تر به آنها کمک کنید. چون کمال‌گرایان اغلب خودشان در تعیین محدودیت‌های منطقی روی وظایف مشکل دارند، ممکن است داشتن فرد دیگری برای همکاری در انجام این وظایف را بسیار مفید ببینند. اگر شما رابطه محترمانه و معتمدانه‌ای با کارمندان خود داشته باشید، ایجاد محدودیت‌های منطقی روی وظایف می‌تواند به جای ایجاد تنش، یک رابطه را بهبود ببخشد.

منابع

وسوسه‌های کمال‌گرایی: تالیف میریام الیوت، جان گلدبرگ

کمال‌گرایی: آگاهی - ارزیابی - درمان: تالیف مهرانگیز پیوسته گر، زهراسادات حاجی سیدتقیاتقوی

کمال‌گرایی و بی‌طرفی و آثار آن در ساختار قدرت و حقوق عمومی تالیف دکتر حسین رحمت‌الهی

کتاب کار راهنمای غلبه بر اهمال‌کاری، نگرانی و کمال‌گرایی: تالیف پاملا س. ویه گارتز ترجمه بنفشه فرزین راد

کمال‌گرایی یا کامل‌گرایی: تالیف علی شمیسا

رهایی از کمال‌گرایی: تالیف جنی گلد

هیچکس کامل نیست: تالیف الن فلانگن برنز