

سید عبدالله محبی
مدیر بازنشسته

پاسخ به نیاز خود شکوفایی

کم‌اند مدیرانی که از نبود تحرک، خلاقیت و کارآفرینی بسیاری از کارکنان خود گلیایه و انتقاد نداشته باشند و این ناخشنودی و نارضایتی سازمانی را به طرق و بهانه‌های گوناگون بروز ندهند. از طرفی، فراوان‌اند کارکنانی که به صراحت اعلام می‌کنند رضایت شغلی ندارند و سردرگمی و روزمرگی را عمده‌ترین عامل ناکارآمد بودن خویش بیان می‌کنند.

امروزه این نارضایتی دو طرف (مدیران، کارکنان) را یکی از مهم‌ترین دلایل ناکامی سازمان‌ها در تحقق اهداف مورد نظر برشمرده‌اند. در این نوشتار که بدون پیش‌داوری و جانب‌داری از هر طرف، صرفاً با رویکرد تحلیل واقع‌بینانه و موشکافانه از چالش‌ها، موانع و مشکلات به رشته تحریر درآمده است، هدف آن است که با معرفی مصادیق و راهکارهای عینی و ملموس و امید به اصلاح نگرش‌ها، زمینه تعامل منطقی و اثربخش، که به یقین برآیند آن کاهش شکاف بین این دو عنصر مفید و مؤثر جامعه است، فراهم شود.



مهم‌ترین مسئولیت مدیران حسن انجام امور سازمان برحسب وظایف تعیین شده است اما آیا آن‌ها می‌توانند این مسئولیت را به تنهایی انجام دهند؟ عقل سلیم حکم می‌کند که مدیران باید در این مسئولیت خطیر از سایر افراد سازمان با توجه به ظرفیت و توانمندی‌هایشان کمک بگیرند. چگونه؟ یکی از راهکارها، ترغیب و تشویق افراد به تعامل، مشارکت و همکاری برای ایجاد انگیزه در آنان است. این ایجاد انگیزه، مهارتی است که مدیران باید به آن مجهز و در به‌کارگیری آن توانمند باشند. چنانچه مدیری فاقد این مهارت باشد، قطعاً تنها خواهد ماند. بنابراین، ضروری است مدیران با درک و فهم نیازها و ارضای آن به فراخور امکانات و اختیارات سازمانی، علاوه بر افزایش مشارکت دیگران در بهبود امور و افزایش کارایی، موفقیت خویش و تحقق اهداف سازمانی را تضمین کنند. در اهمیت موضوع، پدر علم اقتصاد سیاسی آدام اسمیت، (۱۷۷۶) اشاره جالبی دارد: غذایی که قصاب، نانوا، بقال و ... به ما می‌دهند، ناشی از نیت خیرخواهانه و تمام و کمال آنان به ما نیست بلکه از این کار نفعی برای خود دارند.

به تعبیری دیگر، اگر برای تأمین نیازهای فیزیولوژی ما تلاش می‌کنند، به خاطر عشق و ورزی و دوست داشتن ما نیست بلکه در پی تأمین منافع خود هستند. نیازهایی که اندیشمندان و صاحب‌نظران مطرح کرده‌اند، بیش از ۱۴۰۰ مورد است. جالب‌ترین و بارزترین طبقه‌بندی این نیازها، نظریه مازلو است که نیازها را به پنج طبقه عمده به شرح زیر تقسیم کرده است:

نیازهای فیزیکی (فیزیولوژی)، نیازهای ایمنی، نیازهای تعلق و محبت (اجتماعی)، نیازهای عزت‌نفس، و نیازهای خودشکوفایی. براساس این نظریه کاربردی و ارزشمند که در بسیاری از کتاب‌های مدیریتی به شکل‌های گوناگون بیان شده است، رفع نیازهای بالاتر، مستلزم تأمین و رفع نیازهای پایین‌تر خواهد بود. برای مثال، مدیری می‌تواند انتظار خلاقیت، کارآفرینی، تولید و ... داشته باشد که کارکنانش در بالاترین سطح ارضای نیاز یعنی خودشکوفایی قرار گرفته باشند و قرار گرفتن در این سطح یعنی تأمین نیازهای چهار سطح پایین. اگر این نیازها برآورده شده است، انتظار، انتظار بجایی خواهد بود و در غیر این صورت، باید به اصل توقع و انتظار مدیر به دیده شک و تردید نگریست. پس، در اولین گام لازم است مدیران برای جلب همکاری کارکنان، وظایفی را به آنان محول کنند که انجام آن‌ها موجب ارضای نیازهایشان در سطح مورد نیاز باشد. طبق این نظریه، وقتی پاداش مبتنی بر نیازهای ارضا نشده باشد، باعث انگیزه نمی‌شود. برای مثال، کارکنانی که از نیازهای فیزیولوژی به‌صورت موزون و معقول برخوردارند، تشویق‌های اقتصادی و مالی نه‌تنها موجب رشد و کارایی‌شان نمی‌شود، چه‌بسا نوعی بدآموزی خواهد داشت. در مورد کارکنانی که ارضای نیازهای عزت‌نفس را طالب‌اند ولی فهم و درک آن برای مدیران مشکل باشد و نیازهای سطوح پایین‌تر را ارضا کنند، نیز همین‌گونه است؛ یعنی روند مشارکت و تعامل سیر نزولی خواهد داشت. با مروری بر توقعات و انتظارات بسیاری از مدیران از کارکنان خویش، به راحتی می‌توان فهمید که ارضای

نیاز خودشکوفایی است که موجب رضایت آنان خواهد شد. از سوی دیگر، فراهم کردن محیطی که در آن کارکنان بتوانند در این سطح از تأمین نیازها قرار گیرند، برای آن‌ها سخت است و از فحوای سخنان بسیاری از آنان می‌توان فهمید فراهم کردن محیط مستعدی که به رفع نیازهای کارکنان به محبت و عزت‌نفس منتهی شود، مشکل است، چه رسد به اینکه بخواهد نیازهای افراد را در سطح خودشکوفایی تأمین کند.

جالب‌تر اینکه اگر هدایت امور طوری باشد که کارکنان دچار روزمرگی و سردرگمی شوند، رفع این نیازها از محالات است. با توجه به طرح موضوع، برای حل بخشی از این مشکلات نکاتی بیان می‌شود:

الف. قابل توجه مدیران

- قبل از طرح توقعات و انتظارات، سطح نیازهای تأمین‌شده کارکنان خویش را بشناسند.
- انتظارات سازمانی را با سطح نیازهای تأمین‌شده هماهنگ و همسو کنند.
- برای تأمین نیازهای سطوح بالاتر، بسترسازی و برنامه‌ریزی کنند.
- بین کارکنان تحت امر خویش با سطح نیازهای تأمین‌شده آنان ارتباط طولی برقرار کنند.
- اعمال سیاست‌های تشویقی و تنبیهی را با سطح نیازهای تأمین‌نشده هماهنگ کنند.
- بین رفتار سطوح بالاتر، که به‌صورت اتفاقی و تصادفی بروز می‌کنند، با ارضای نیازهای نهادینه شده تفاوت قائل شوند.
- از مقایسه کارکنان در چند سطح متفاوت پرهیز کنند (رعایت اصل سنخیت در مقایسه).
- در چیدمان نیروها، به‌خصوص در عزل و نصب‌ها، به ویژگی‌های عمده افراد خودشکوفای، که در زیر آمده است، توجه داشته باشند.

عمده‌ترین ویژگی‌های افراد خودشکופا

عمده‌ترین توانمندی آنان فطری و ذاتی است، آرامش روحی دارند، واضح‌بین هستند، رفتارشان طبیعی و تأثیرپذیری آن‌ها اندک است، زیبایی‌بین و زیباشناس‌اند، رفتارهای کاملاً اخلاقی دارند، از بیکاری متنفرند و کارآفرین‌اند، متفکر و عمیق‌اند، از اعتمادبه‌نفس بالایی برخوردارند، خودباور، امین و قابل اعتمادند و ... و البته نادر هستند.

ب. قابل توجه کارکنان

- در پذیرش مسئولیت به سطح نیاز خویش توجه داشته باشند.
- در ارتقای تأمین نیازهای سطوح بالاتر تلاش کنند.
- در معرفی سطح نیاز تأمین‌شده با ارائه رفتاری منطقی تلاش کنند.
- از بروز تأمین نیازهای سطوح بالاتر به‌صورت تصادفی و موردی اجتناب کنند.
- سطح انتظارات خویش را با سطح نیازهای تأمین‌شده هماهنگ کنند.