



سفرنامه یادگیری مدیران

دکتر حیدر تورانی

اشاره

تجارب زیسته در میان مدیران مدارس، به‌ویژه شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌های مختلف آموزشی، مرا برانگیخت تا موضوعات و نیازهای دانشی مدیران مدارس را در قالب مطالبی کوتاه با عنوان «سفرنامه یادگیری مدیران» تدوین کنم و امیدوارم مدیران مدارس و دیگر مدیران سطوح میانی و عالی آموزش و پرورش از آن بهره‌مند شوند. کلیدواژه‌ها: راهبرد نوآورانه، فرهنگ خودارزیابی، مدیریت کیفیت، تغییر، تفکر راهبردی

رئیس خوب: بهترین باشیم و از بدترین‌ها عبرت بگیریم
کارهایی که بهترین رؤسا و مدیران انجام می‌دهند، درواقع تفاوت‌ها و تمایزات موجود بین بهترین و بدترین رؤساست. رؤسا و مدیران نقش کلیدی در محیط‌های کاری دارند و حتی بر سلامت کارکنانشان تأثیر می‌گذارند. رئیس موفق دیگران را متقاعد می‌سازد که کنترل اوضاع را در دست دارد. گفتار و رفتار او فوق‌العاده مؤثر است و می‌تواند با بهره‌گیری از مقداری تواضع و تردید نسبت به خود، از افتادن به ورطهٔ تکبر و کله‌شقی در امان بماند تا خردمندانه‌تر رفتار کند. بهترین رؤسا صرفاً افرادی با مهارت‌های درخشان و منحصربه‌فرد را استخدام نمی‌کنند، بلکه کارمندانی را به خدمت می‌گیرند که توان و استعدادهایشان را با دیگران گره بزنند. بهترین رؤسا اجازه می‌دهند کارکنان به کارشان برسند. آن‌ها از کارکنان خود در برابر تشریفات اداری، مدیران مداخله‌جو، بازدیدکنندگان فضول، جلسات غیرضروری و برخی توهین‌ها، ورودی‌های سرزده و عوامل اتلاف وقت محافظت می‌کنند. هر رئیس و مدیر مجبور است دست به کارهایی بزند که موجب ناراحتی و رنجش افراد زیردستش می‌شود. نهایت اینکه، ویژگی‌های مشترک پست‌های ریاست (یعنی قدرت، فشار عملکرد و خستگی) موجب می‌شود که رؤسا در زیردستان احساس هتک حرمت، آسیب عاطفی و تخلیه انرژی ایجاد کنند.

قدرت انگاره

آینده از آن کسانی است که آن را می‌سازند. اگر می‌خواهیم آینده‌ای بهتر بر پایهٔ شادی و سلامت بسازیم، زمان و انرژی‌مان را باید صرف چه کارهایی کنیم؟ مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهند که «رابطه‌های خوب ما را شادتر و سالم‌تر نگه می‌دارند». عامل شادی و سلامت ثروت، شهرت و کار سخت نیست؛ باید رابطه‌های اجتماعی‌مان را گسترش دهیم و از انزوا دوری کنیم. تعداد دوستان و ارتباط مهم است، اما مهم‌تر از آن، کیفیت ارتباط‌های نزدیک است. ارتباط خوب نه‌تنها سلامت بدن بلکه سلامت ذهن ما را نیز حفظ می‌کند. همهٔ این شادی‌ها و سلامت‌ها به انگاره‌مان بستگی دارد. انگاره

در ارتباط درون‌شخصی تأثیر می‌گذارد و قدرت انگاره، همان قدرت خیال‌نشین شده است. لازم است همهٔ ما برای اصلاح انگاره‌های خود تلاش کنیم؛ زیرا رابطه‌ها بر پایهٔ انگاره‌ها شکل می‌گیرند. انگاره مثبت از یکدیگر، آغاز رابطهٔ خوب با یکدیگر است. مراد از انگاره مثبت، همان «مثبت‌اندیشی» نیست اما با آن بی‌ارتباط هم نیست. یکی از پایه‌ها یا مؤلفه‌های مثبت‌اندیشی، انگارهٔ مثبت است.

توانمند نکنید، آزادی دهید

توانمندسازی کارکنان ضروری است اما کافی نیست. توانمندسازی که به نوعی از دیدگاه بالا به پایین نشئت می‌گیرد، بدون در نظر داشتن ویژگی‌های شایستگی، قابلیت و شفافیت بی‌اثر است. درست است که رهبر دارای قدرت و توانایی توانمندسازی پیروان است اما کافی نیست و به چیزی بیش از آن نیاز است. مهم‌تر از توانمندسازی در قالب ساختار رهبر پیرو که گاه پیامی خسته‌کننده و تکراری دارد، «رهایی و آزادسازی» است. آزادسازی با توانمندسازی متفاوت است. در آزادسازی که قابلیت و ظرفیت افراد را نشانه می‌رود، هوشمندی، انرژی و خلاقیت ذاتی همهٔ کارکنان را به رسمیت می‌شناسیم و به استعدادهای آنان فرصت بروز می‌دهیم. آزادسازی زمانی حاصل می‌شود که به گروه‌هایی که دارای ویژگی‌های شایستگی و قابلیت می‌باشند کنترل تصمیم‌گیری اعطا شده باشد.

عبور سالم از یک ادغام یا تملک

معمولاً سازمان یا شرکتی که در سازمان یا شرکت دیگر ادغام می‌شود، ابتدا با تنش‌ها، عدم قطعیت و حتی گاهی هرج و مرج مواجه می‌شود. حجم کار بالا می‌رود و فشار و استرس افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی، شما با اگر تلاش می‌کنید خود را با سیاست‌ها، شیوه‌ها و خط‌مشی‌های جدید و ناآشنا وفق دهید و با افراد ناآشنا با فرهنگ سازمانی خودتان کار کنید، یا به مدیران جدیدی گزارش دهید که دربارهٔ سابقه و نگرش شما هیچ چیز نمی‌دانند. در این میان، تضمین درستی برای شغل‌تان در سازمان جدید وجود ندارد؛ چه رسد به شغلی بلندمدت. معمولاً هم حدود سسی درصد از کارکنان پس از ادغام یا تملک نیروی مازاد انگاشته می‌شوند. حتی مشاهده شده است که فرایند ادغام و تملک سازمانی، قربانیان بسیاری دارد اما شما مجبور نیستید یکی از آن‌ها باشید. از طریق ارزیابی فعالانه موقعیت خود و مغتنم شمردن فرصت‌های رهبری که در فرایند ادغام ایجاد می‌شود، می‌توانید خط سیر مخصوص خود را ایجاد کنید. مطالعات و تجارب نشان می‌دهد، افرادی که با آشنایی‌های سازمانی مواجه می‌شوند، خیلی بیشتر از آنچه تصور می‌کنند قدرت تأثیرگذاری بر رخدادها را دارند، اما آن‌ها را نمی‌شناسند. به جای بی‌تفاوتی و سرخود را پایین انداختن و کار کردن به امید رو به‌راه شدن همهٔ کارها، یا برقراری ارتباط با سایر دوستان خود در خارج از سازمان برای کار جدید، می‌توانید پذیرای فرایند پویا و شدید تلفیق باشید و از آن به‌عنوان موقعیتی برای تعامل و رشد استفاده کنید. در کنار تهدیداتی مانند از دست دادن شغل مورد علاقهٔ قبلی خود یا رفتن به سراغ کارفرمای دیگر، فرصت کسب دانش شخصی بیشتر، و این که بیشتر دیده شوید و نیز مهارت‌های جدیدتری



به‌دست آورید، دارید. البته لازمه آن این است که برای به‌دست آوردن نتایج مشابه، در وهله نخست باید از ضعف‌ها و قوت‌های خود و فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از معامله ادغام یا تملک، ارزیابی درستی داشته باشید. گام بعدی این است که خود را از طریق پذیرش وظایف جدید که مرتبط با شرایط ادغام است، به نیرویی بالارزش تبدیل کنید.

یادتان باشد، فرایند ادغام شما را مجبور می‌کند به‌طور سازنده با دیگران همکاری کنید. این موقعیت جدید، آزمایشگاهی فوق‌العاده است که می‌توانید مهارت‌های همکاری خود را در آن به نمایش بگذارید و تقویت کنید.

در اغلب سازمان‌ها، حتی سازمان‌های دولتی در تغییرات ساختاری شاهد این گونه ادغام‌ها و در خصوصی‌ها شاهد تملک‌ها هستیم. در مدارس هم این قبیل ادغام‌ها زیاد اتفاق می‌افتند.

L کاری کنید که دیگران کارتان را ببینند

اینکه در آشفته‌بازار دفتر کاری‌تان کسی تلاشتان را نبیند، بسیار آسان است. شما سخت کار می‌کنید و به سختی کسی آن را به خاطر می‌سپارد و به یاد می‌آورد که برای پیشرفت وضعیت فردی‌تان و همین‌طور تحلیل کارتان، چقدر تلاش کرده‌اید اما این کار مهم است. شما باید هدف داشته باشید و ثابت قدم بمانید تا ظرفیت پیشرفتتان شناخته شود.

بهترین راه برای این کار، انجام دادن کارهای معمولی آن هم گام به‌گام است. اگر مجبورید روزانه مسائل زیادی را پردازش کنید، بدانید که پردازش بیشتر، عملکردتان را بالاتر نمی‌برد اما اگر گزارشی در باب پردازش مسائل توسط دیگر کارکنان به رئیس‌تان ارائه دهید، این شما هستید که به چشم او می‌آید. گزارش ناخواسته راهی عالی برای متمایز شدن از جمعیت است. این کار نشان می‌دهد که شما با اندیشه خود کار کرده‌اید و از ابتکار عمل بهره برده‌اید اما این کار اغلب انجام نمی‌شود. اگر رئیس‌تان را با گزارش‌های ناخواسته زیادی روبه‌رو کنید، اشتباه خواهد بود. شما باید قوانین زیر را در نظر بگیرید:

- تنها یک گزارش ارائه دهید؛
 - مطمئن شوید که گزارشتان کاربردی است و مزایایی دارد؛
 - مطمئن شوید که نامتان به وضوح مشخص شده است؛
 - مطمئن شوید که گزارشتان را نه تنها رئیس خودتان بلکه دیگر رؤسا هم رؤیت می‌کنند؛
 - به خاطر داشته باشید که لزوماً این متن نباید یک گزارش باشد؛ می‌تواند مقاله‌ای چاپ شده در انتشارات شرکت باشد.
- البته، بهترین راه برای نمایش دادن کارتان این است که در آن خیلی خیلی خوب باشید و بهترین راه برای خوب بودن در کار، تخصص داشتن و نادیده گرفتن مسائل حاشیه‌ای است. سیاست‌ها، شایعه‌سازی، بازی کردن، اتلاف وقت و استفاده از روابط در بسیاری از کارها راه پیدا کرده‌اند. چشمان خود را به توپ بدوزید و بدانید که با همکاران زیادی در حال رقابتید. بازیکنی که همواره براساس قوانین پیش می‌رود، مورد توجه دیگران است. به وظیفه‌ای که بر عهده شماست، توجه داشته باشید و سردرگم نباشید.
- گزارش ناخواسته راهی عالی برای متمایز شدن از جمعیت است.

L به‌نظر می‌آید که در سازمان‌های ما استفاده نکردن از تجارب پیشین موجب درجا زدن و مانع پیشرفت شده است. معمولاً هر فرد در پستی منصوب می‌شود که پیش از ایشان افرادی مشغول به کار بوده‌اند. خطاها و آزمون‌هایی را انجام داده‌اند و مسئول جدید با عدم شناخت از آن تجارب، دوباره آن‌ها را انجام می‌دهد و در چرخه باطل می‌افتد. در این میان دو اصل موردتوجه است. اول اینکه لازم است در فرهنگ سازمان‌های حاکم تغییراتی ایجاد و مواردی نهادینه شود. دیگر اینکه اصل مشورت جایگاه واقعی خود را بیابد. همان‌گونه که در کلام خدا نیز بر آن تأکید شده است: و امرهم شوری بینهم (شوری/۳۸). سوم اینکه نگاه سیستمی در افراد ایجاد شود و توسعه یابد. نگه داشتن دستاوردها برای خود، تنها مدفون کردن آن‌هاست. سازمان‌هایی که بر شانه‌های تجارب گذشتگان قدم می‌گذارند، می‌توانند از پله‌های ترقی بالا روند.