

گردآورنده و مؤلف:
صادق صادق پور
مرضیه احمدی

اشاره:
این مقاله همسو
با برنامه تعالی
مدیریت مدرسه
است و مدیران با
حساسیت و دقت
بیشتری آن را
مطالعه و در آن
تعمق کنند.

آفتابی لب درگاه شماست!

داستان یک مدیر موفق

به تماشا سوگند...
و به آغاز کلام...
آفتابی لب درگاه شماست!
که اگر در بگشایید، به رفتار شما می تابد!

نردبان تحول سازمان بر شالوده احساس می ایستد.
اولین گام برای مدیر بزرگ شدن، «تقویت و توسعه
احساسات» همراه با تحلیل های علمی و عقلی در
درک پیچیدگی های سازمانی است.

منظور از احساسات چیست؟

اینشتین می گوید: «احساسات انسان حاصل
رویدادهای بیرونی نیستند، بلکه گفت و گوی نفسانی
و درونی اند و من هرگز چیزی را با عقلانیت خود
نیافته ام». او توضیح می داد که قانون نسبیت را با تصور
و این حس که بر شعاعی از نور سوار است، کشف

کرده است.

پیتر سنگه، خالق نظریه سازمان‌های یادگیرنده، دربارهٔ اینشتین می‌گوید: «هنر بزرگ او این بود که این شهود و رویای عمیق را به زبان عقلانیت و قابل درک و آزمایش بیان کرد». این فرایندی است که **دمینگ**، پدر دانش مدیریت کیفیت، آن را «ادرک یا آگاهی عمیق»^۱ از پدیده‌های سازمانی می‌نامد؛ دانشی فراگیر برای انجام همه نوع کار که موجب وضوح در مفهوم کیفیت برای کاربرد آن در سازمان می‌شود.

به‌طور کلی باید گفت نظام‌های پیچیده انسانی دو مشخصه بسیار مهم دارند: علائم و علل. منظور از علائم، نشانه‌ها و شاخص‌های نشان دهنده وجود مسئله و مشکل در نظام هستند. علل و اسباب، آن زیرساختی در نظام است که بیشترین سهم و مسئولیت را در پذیرش نشانه‌ها و علائم، یا به عبارت دیگر مشکل نظام برعهده دارد و اگر شناخته شود می‌توان از طریق آن تغییرات بنیادی و پیشرفت واقعی در نظام به‌وجود آورد. بسیاری از ما تصور می‌کنیم که الزاماً علت به‌وجود آمدن یک مسئله با نشانه‌های آن در کنار یکدیگرند و با مشاهده این عوامل می‌توانیم علل را بیابیم.

نگرش نظام‌مند (سیستمی) به ما می‌گوید که برای فهمیدن مشکلات اساسی لازم است ابتدا به علائم از راه مشاهده و درک روابط درونی پدیده‌ها توجه کنیم. سپس از وقایع و شخصیت‌ها فراتر برویم تا به عمق ساختاری پی ببریم که اعمال افراد و شرایط را به‌گونه‌ای شکل می‌دهد که رویکردی اتفاق می‌افتد (علل). مدیران برای ایجاد چنین مهارت‌هایی فقط باید به‌طور مداوم تمرین کنند؛ مهارت‌هایی که امروزه با عنوان (مهارت‌های مدیریت کوانتومی) از آن‌ها یاد می‌شود.

نگاه و دید کوانتومی، یعنی باور به اینکه جهان ما تابعی از باورها و نوع نگاه درونی خود ماست. فرصت‌ها در تصویرهایی نهفته‌اند که مدیران از کارکنان، تحولات و امور دارند. مدیران با این مهارت‌ها باید بتوانند از پبله‌های فکری خود خلاص شوند، و درون خود و نیت‌هایشان را با تکنیک‌های خاصی پالایش کنند تا به درک بهتری از محیط خود برسند و روندهای به ظاهر پنهان آن‌ها را کشف کنند.

زمانی که مسئولیت مدیریت را به‌دست می‌آورید، اولین اختیاری که به‌دست می‌آورد حق انتخاب است؛ به عبارتی حق انتخاب از بین رویدادهایی که در سازمان می‌بینید، می‌شنوید، احساس می‌کنید و... این‌ها نخستین کانال و مهم‌ترین مجراهای شما در سازمانتان برای رسیدن به اطلاعات مورد نیازتان هستند.

فرایند دیدن، حس کردن و متحول شدن، بسیار نیرومندتر از فرایند تحلیل، تفکر و تحول است و اگر هر دو نوع این فرایندها در کنار هم قرار گیرند، معجزه می‌آفرینند.

چالش اصلی در برداشتن قدم‌های تحول، تغییر در رفتار افراد سازمان است. اما تغییر رفتار بیش از آنکه حاصل تحلیل‌هایی باشد که افراد را به فکر وامی‌دارند، نتیجهٔ «دیدن‌هایی» هستند که احساسات آنان را برمی‌انگیزد. فکر و احساس هر دو مهم‌اند و در سازمان‌های موفق از هر دو استفاده می‌شود. اما نردبان تحول بر شالودهٔ احساس می‌ایستد. احساس و برداشت ما از جهان، مردم،

وقایع و اتفاقات است که باورها و رفتارهای متناسب با آن‌ها را برآیمان به ارمغان می‌آورد. آنچه که زندگی سازمانی ما را تغییر می‌دهد، نوع نگاه و نگرش ما به اشیا و افراد و در کل جهان است و آنچه موجب تغییر در نگرش‌ها می‌شود دریافت‌ها، اداراکات و احساسات خوشایند و برانگیزاننده است.

نخستین گام هر تحول موفق این است که گروهی از افراد سازمان، به اندازهٔ کافی پی به فوریت لازم ببرند و برمدار آن به پوییش در آینده بپردازند. یعنی برای شکار یک فرصت یا چارهٔ مشکل، چنان پا در رکاب گذارند که دیگران با دیدن آنان نیرو گیرند و به حرکت برانگیخته شوند. تحلیل و تعقل بی‌اثر نیست، اما اگر قرار است زنگ آغاز حرکت کاروان تحول را به صدا درآورد، باید چنان نیرومند باشد که گوش و چشم افراد را به شنیدن و دیدن حقایق بگشاید تا آنان دگرگون شوند و به فوریت آستین بالا زنند. احساس ضرورت یا فوریت موجب می‌شود، افراد شایسته گرد آیند و بین افراد حس کار گروهی پدید آید. در فوریت‌ها افراد بیش از مواقع دیگر مایل‌اند پا پیش بگذارند و در امور رهبری کمک کنند. حتی اگر احساس کنند این کار هیچ دستاوردی هم (در کوتاه‌مدت) برای آنان ندارد.

مدیر موفق و گفت‌وگوی درونی با خود

کونوسوکه ماتسوشیتا، بنیان‌گذار «ماتسوشیتا الکترونیک»، از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان محصولات الکترونیک در جهان است که نقش شگرفی در شیوهٔ ادارهٔ سازمان‌ها و ارائهٔ اندیشه‌های نوین مدیریتی در سطح جهان دارد. وقتی از او می‌پرسند راز موفقیتش در چیست؟ می‌گوید: «من فنون ویژه‌ای را به‌عنوان راز موفقیت به کار نمی‌بندم. اگر در این راه رازی وجود داشته باشد، شرط اول و نخست موفقیت، دیدن توانایی‌های ذاتی خویش است. نشناختن توانایی‌ها، مانع از بهره‌گیری از آن‌ها می‌شود. گاه یک صدای درونی به شما می‌گوید چه جهتی را باید برگزینید. شناسایی توانمندی‌ها، مستلزم شناخت استعدادهاست.»

دوین هاستینگز (از بزرگ‌ترین بازاریابان جهانی) می‌گوید: راز مدیران موفق آن است که یاد گرفته‌اند چگونه چهار قدرت نامرئی خود را خوب ببینند و کنترل و هدایت کنند. این چهار قدرت نامرئی عبارت‌اند از:

- رفتار
- تمرکز
- گفت‌وگوی درونی با خود
- باورها

مدیران موفق اسیر کارهای روزمره نمی‌شوند. اگر در سازمان هر روزتان مثل دیروز است، باید فکری به حال آن کنید. همیشه به خود یادآوری کنید که دلیل کار کردنتان چیست. برای خود هدف بسازید (و وقتی به اهداف خود رسیدید برای خود جایزه تعیین کنید). برای شروع یک دفتر خالی بردارید و شروع به یادداشت کنید: از خود چه انتظاراتی دارید؟ با آمدن شما به‌عنوان مدیر یک مجموعه قرار است چه اتفاقاتی بیفتد؟ بر چه مواردی باید تمرکز داشت؟ ارزش‌ها و باورهای خدشه‌ناپذیر شما برای ادارهٔ یک سازمان چه مواردی هستند؟ به عبارت دیگر، فلسفهٔ شما برای مدیریت یک



فرایند دیدن،
حس کردن
و متحول
شدن، بسیار
نیرومندتر
از فرایند
تحلیل، تفکر
و تحول است
و اگر هر
دو نوع این
فرایندها در
کنار هم قرار
گیرند، معجزه
می‌آفرینند

مجموعه چیست؟ یادداشت کردن باعث می‌شود بتوانید تصویری روشن و واقعی از خودتان و ویژگی‌های مدیریتی‌تان ببینید و حس کنید

ماتسوشیتا می‌گوید: «نکته بعد برای به‌دست آوردن موفقیت در مدیریت، **داشتن دید و فلسفه مدیریت** است. بدون داشتن فلسفه مدیریتی، ساختار کلی شرکت خلق نمی‌شود و سایر عوامل نمی‌توانند به ظرفیت کامل خود برسند. مدیریت باید بتواند به سؤالات مطروحه درباره زندگی اجتماعی و جهان هستی پاسخ دهد و بداند که واقعیت چیست و راه صحیح کدام است. فلسفه مدیریت باید بر قوانین اساسی طبیعت مبتنی باشد. تعیین فلسفه مدیریت براساس وظیفه شرکت در قبال جامعه، اولین اقدام ضروری در جهت ایجاد فضای کار مناسب است.

فلسفه مدیریت من براساس فهم من از انسان است. من معتقدم، انسان در رأس موجودات هستی قرار دارد و این استعداد را دارد که سرآمد همه چیز در هستی باشد. من بر این باورم که عامل انسانی مهم‌ترین و ضروری‌ترین عامل در اداره هر شرکتی است. مدیر باید فیلسوفی باشد که برای ذات و وجود بشر اهمیت قائل است. مدیر لایق هرگز فراموش نمی‌کند که مهم‌ترین موضوع این است که با انسان‌ها سر و کار دارد. ۶۰ سال پیش به کارمندانم می‌گفتم اگر یکی از مشتریان از شما پرسید چه می‌سازید، باید در پاسخ بگویید، سرپیچ می‌سازیم. اما امروز بعد از گذشت این همه سال می‌گویم: انسان‌ها مهم‌ترین تولید ما هستند.

حاصل گفت‌وگوهایی که هر مدیری باید با خود داشته باشد و حسی که از آن به‌دست می‌آورد، در واقع فرایند خلق فرصت‌های نابی است که برای ایجاد تحولات مثبت در سازمان به آن‌ها به شدت نیاز است.

گام بعدی، ساختن رابطه پایدار با دیگران است. دفتر یادداشتان را ورق بزنید و دومین عنوان آن را به کارکنانتان اختصاص بدهید. باید آن‌ها را بفهمید، بشناسید و دیدگاه‌ها، ویژگی‌ها، استعدادها، توانمندی‌ها و همچنین نقاط ضعفشان را درک کنید. شروع به یادداشت پرسش‌هایی از زیردستان خود کنید. این‌ها نخستین گام‌های تبدیل شما به یک مدیر بالادستی هستند. حرف‌هایی که زیردستانتان با شما مطرح می‌کنند، مهم‌ترین منبع دریافت شناخت شما از رویدادهای سازمانی است.

جیم کالینز می‌گوید: «شرکت‌های در مسیر تعالی معتقدند در جهش خوب به عالی، انسان مهم‌ترین سرمایه نیست، بلکه انسان‌های لایق مهم‌ترین دارایی و سرمایه هستند و در زمینه تشخیص افراد لایق، به صفات شخصیتی بیش از سابقه، دانش، تخصص یا مهارت اهمیت می‌دهند. چراکه اعتقاد دارند دانش و مهارت را می‌توان آموخت، در حالی که جنبه‌هایی مثل شخصیت، وجدان کاری، هوش اولیه، تعهدات اجرایی و ارزش‌ها بیشتر در سرشت انسان‌ها ریشه دارند.»

مدیر خوب همیشه در دسترس است، به‌خصوص برای مجموعه سازمانی، همواره سعی می‌کند با کارکنان در تماس مستقیم باشد. کارکنان بدون واسطه با او در ارتباط هستند و این رابطه دائمی و مستمر است. از دفترتان بیرون بروید و از نزدیک کارمندانتان

و نحوه انجام پروژه‌ها را مشاهده کنید. شما باید خودتان را در دسترس دیگران قرار دهید. این باعث می‌شود همیشه خبرهای دست اول را از محیط کارتان و پروژه‌هایتان دریافت کنید و بدانید دقیقاً چه اتفاقی در حال وقوع است. اجازه دهید آن‌ها با شما درد دل کنند و مشکلات و ناراحتی‌هایشان را برایتان بگویند؛ حتی اگر نتوانید برای رفع دغدغه‌های آن‌ها کاری کنید. همین هم‌فکری باعث دلگرمی می‌شود. انسان موجودی اجتماعی است و به هم‌فکری و بازگویی دل‌مشغولی‌های فکری نیاز دارد. هرگاه همکاری را دیدید که سرحال نیست، بدانید موضوعی او را رنج می‌دهد. او را به گفتن درد دل‌هایش تشویق کنید.

از سوی دیگر، کسب اطلاعات یکی از حیاتی‌ترین اصول کار است. اگر مدیر اطلاعات جامعی از نظام در اختیار داشته باشد، با سرعت بیشتری می‌تواند تصمیمات لازم را اتخاذ کند. مدیران موفق با فراهم‌سازی فضایی که در آن حقایق شنیده می‌شوند و کارمندان فرصت زیادی برای ابراز عقیده دارند، صادقانه و به‌طور مستمر سعی می‌کنند با حقایق خوشایند و ناخوشایند روبه‌رو شوند تا در جهت مشخص کردن وضعیت حقیقی خود و سازمانشان گام بردارند.

جیم کالینز معتقد است ایجاد فضایی در سازمان که در آن حقایق شنیده شود، از چند رکن اساسی تبعیت می‌کند:

مقدم شمردن سؤالات «نه پاسخ»: یعنی سؤالاتی که باعث کشف حقیقت شوند، بدون بار سرزنش و برای درک حقیقتی که شما هنوز در موردش اطلاعات کافی ندارید، مهم‌ترند از اینکه بتوانید پاسخ آن‌ها را بدهید. به‌ویژه، پرسیدن سؤالاتی که شما را به بهترین دیدگاه ممکن هدایت کنند، بسیار باارزش است.

بهره جستن از بحث و گفت‌وگو: به‌جای زورگویی و اجبار. **هدایت نقد و ارزیابی موفق و دقیق:** بدون سرزنش افراد؛ چون همواره باید درصدد درک و یادگیری باشید.

جیم کالینز اعتقاد دارد: «رهبران سازمان‌های رو به تعالی با روبه‌رو شدن با حقایق، نیازی به صرف زمان و انرژی برای ایجاد انگیزه در نیروهای خود ندارند، بلکه می‌دانند یکی از مهم‌ترین عواملی که انگیزه افرادشایسته آن‌ها را از بین می‌برد، این است که چشم خود را روی حقایق ناخوشایند ببندند.»



بعد از هر جلسه مهمی که برگزار می کنید، درباره مطالب جلسه به طور خصوصی با کارکنانتان گفت و گو کنید.

به کار بردن ترفند خاصی نیاز نیست، فقط چند سؤال از هر یک بپرسید و به جواب ها به دقت گوش کنید. ایده ها و پیشنهادیتان را با حالتی که به فرد اطمینان دارید، ارائه دهید. با افراد قسمت های دیگر نیز صحبت کنید، البته منشی ها را فراموش نکنید، زیرا منشی ها اولین اشخاصی هستند که از هر موضوعی مطلع می شوند. گاهی حتی با کارکنانتان بازی کنید. یک روش جمع آوری اطلاعات، روشی به نام بازی «چه می شد اگر...؟» است. سؤال اصلی که باید پرسیده شود، این است که: «کجای کار را اشتباه کردیم...؟» برخی از افراد این کار را خیلی دوست دارند، این کار شبیه عملکرد سیاستمداران است، آن را «برنامه ریزی احتمالات» بنامید و تمامی نکات را در دفترچه یادداشت روزانه خود ثبت کنید.

گاهی می توان برعکس عمل کرد و از کارکنان خواست فهرستی از کارهایی که نباید انجام شود، به شما بدهند. جیم کالینز تأکید دارد شرکت های در مسیر تعالی، پیش از فهرست کردن کارهایی که باید انجام دهند، از فهرست کارهایی که نباید انجام دهند بهره می گیرند. آن ها با روشی بسیار منظم انواع امور غیراساسی و بی اهمیت را از برنامه کاری خود حذف می کنند. این روش بهره وری منابع را بیشتر می کند. در عین حال راه های علمی زیادی برای اجرای این روش وجود دارد؛ مانند تهیه پرسش نامه و به کارگیری آن توسط شما و تیمتان.

حال می توانید اطلاعات را مرور کنید. جمع آوری اطلاعات به تنهایی کافی نیست. در کنار آن، زمانی را نیز به تفکر اختصاص دهید. اطلاعات جمع آوری شده را باید پردازش و ارزیابی کنید. از این اطلاعات به منظور پیش بینی مراحل بعدی و تغییرات مربوطه استفاده می شود. شما به عنوان مدیر، باید در مورد هر وضعیتی دید شفافی داشته باشید. تجربیات شخصی تان بهترین راهنما برای تحلیل مشکلات است. ولی باید بدانید، بنابر تجربیاتتان حتی اگر یافتن جواب آسان باشد، باید برای پیدا کردن جواب های گوناگون دیگر تلاش کرد. با تلاش و جست و جو روی مدل های استاندارد، با مدل های کمکی جدید و بالقوه ای آشنا خواهید شد.

رویا، ارزیابی، ذوق

باید از آینده کارتان رویایی در سر داشته باشید و آن را به اعضای تیم نیز انتقال دهید. داشتن رویا در مورد آینده سازمان یکی از مهم ترین خصوصیات مدیران موفق است که در متن های مدیریت نوین مطالب زیادی درباره آن ارائه شده است. البته نویسندگان مختلف، برداشت های گوناگونی از رویا ارائه کرده اند. یکی از کاربردهای رویا، پیش بینی وضعیت خدمات قابل ارائه سازمان در آینده توسط مدیر است.

معنای رویایی که شما به عنوان مدیر باید داشته باشید، روشی است که در آینده باید به کار بگیرید. شادی بخش ترین روش برای دوست داشتنی کردن کار، ایجاد اشتیاق در اعضای تیم است. اگر برای مهیج کردن کارتان فکری نکنید، حتما به مشکل برمی خورید. از اشتیاق به عنوان جسارت و بی پروایی نیز یاد می شود. این باعث تمرکز فعالیت های تیم می شود، انگیزه تیم را برای مدت زمانی

طولانی حفظ می کند و بدین ترتیب تیم را متحد می کند. رویا هیجانی را برای تیم به وجود می آورد و باعث رسیدن آنان به اهداف می شود. **دکتر استفان کاوی** یکی از بیست متفکر برتر حوزه منابع انسانی در سال ۲۰۱۱ می گوید: «اگر بخواهیم کارکنان را برای مؤثر بودن آماده کنیم باید ابتدا آن ها بدانند که دقیقا چه کاری را باید انجام دهند (دانش کار) و در مرحله دوم، شیوه های انجام آن کار را بدانند (مهارت کار).»

اما آیا این دو مورد برای ایجاد محیط کار کیفی کافی است؟ استفان کاوی ادامه می دهد: «تنها داشتن دانش و مهارت برای انجام یک کار خوب در سازمان کافی نیست، مدیران باید از کیمیای دیگری نیز بهره ببرند و آن عنصر **اشتیاق** (میل و انگیزه) است. در این زمینه شما باید دو کار انجام دهید:

نخست، برای همراه کردن تیم با رویایتان با آن ها در تماس باشید. یادتان باشد بیان رویا همواره به سادگی نوشتن آن با حروف قرمز رنگ بزرگ روی دیوار اداره نیست، بلکه بهره گرفتن از هر روشی است که باعث می شود، تیم شما را درک کند و با شما در رویایان شریک شود.

و دوم، رویای خودتان را که اکنون اعضا تیمتان را نیز با آن همراه کرده اید، به عنوان یک راهنما برای تصمیم گیری ها و اقدامات تیم در نظر بگیرید.

بعد از این که رویایتان را انتخاب کردید، آن را به وسیله تعیین اهداف در قالب مأموریت ها توضیح دهید و سپس اجرای آن را توسط دستورالعمل های اداری (که کارکنان تهیه می کنند)، هدایت کنید. دورنماها، راهبردها و برنامه ها زمینه ساز تحول موفق هستند. برنامه نقشه ای است که توسط راهبردهای تحول گام به گام نشان داده می شود، راهبردها راه رسیدن به دورنما را معین می کنند و دورنما جایی است که به وسیله اجرای برنامه بر مدار راهبرد، به سمت آن می روییم.

هدف هایتان را هوشمندانه انتخاب کنید. هدف هایی که برای خود یا دیگران در نظر می گیرید، باید مشخص، قابل اندازه گیری، واقعی و قابل دست یافتن باشند. برای گروه بسیار روشن و ساده بگویید که چه می خواهید. پیام رسانی خوب فقط انتقال اطلاعات نیست، آن است که بر دل افراد بنشیند، خشم آنان را بنشانند، نگرانی آنان را بزدايد و اعتقاد آنان را به دورنما برانگیزد.

اگر با آن ها درباره هدف هایتان با شفافیت سخن بگویید، می فهمید که آن ها نیز مشتاقانه به هدف شما احترام می گذارند. اما یادتان باشد، شما هدفتان را مدیریت کنید نه تشریفات اداری و کاغذبازی ها را. بگذارید کارکنانتان به شیوه های انجام کارها رسیدگی کنند و دستورالعمل ها را خودشان وضع کنند تا مشتاقانه به آن ها عمل کنند یا زمینه انجام آن ها را فراهم آورند. همیشه یادتان باشد که وظیفه شما «مدیریت اهداف» است، نه انجام امور. امور را بگذارید کارکنان با شیوه های مورد نظر خودشان انجام دهند.

هوشمندانه از هر امکانی که رویا و دورنمای شما را بهتر برای کارکنانتان ترسیم می کند بهره ببرید.

هوشمندانه از هر لحظه ای که می توانید آن ها را با خود همراه کنید بهره بگیرید. پیام دورنمای تحول و راهبردهای آن را به

گاهی
می توان
برعکس
عمل کرد و
از کارکنان
خواست
فهرستی از
کارهایی که
نباید انجام
شود، به شما
بدهند

فرحناز جوادزاده مدیر دبستان آزادی، منطقه ۹ تهران خش

در هفته چهارم شهریور به سمت مدیریت یک دبستان منصوب شدم. همراه با معاون آموزش عمومی منطقه روانه مدرسه شدیم. در بین راه به مسئول آموزشی یادآوری کردم که تصمیم ندارم نیرویی را جابه‌جا کنم. مسئول آموزشی هم که تا آن لحظه اطلاعات کاملی درباره مدرسه به من نداده بود، نظرم را تأیید و توصیه کرد با توجه به اینکه اولیای دانش‌آموزان این مدرسه عموماً از افراد خاصی هستند، توقعات به‌خصوصی هم دارند.

مراسم معارفه بسیار خشک و بی‌روحی بین من و مدیر قبلی و معاونان آموزشی، اجرایی و پرورشی و نیز سرایدار صورت گرفت. مدیر قبلی توضیحی مختصر درباره شرایط مدرسه و دانش‌آموزان و همکاران دادند و دسته‌چک مدرسه را با مبلغ شش میلیون ریال و چند عدد کلید تحویل دادند. هنگام بیرون رفتن هم گفتند در کشو میز چند دفتر هست. شاید به‌دردتان بخورد. به درد من که نخورد. بعد هم رفت.

با مشاهده اسناد و مدارک و گفت‌وگو با اطرافیان و اولیایی که مرتب به مدرسه می‌آمدند، اطلاعات مهم مدرسه را که می‌توانستند در رفع بحران به من یاری برسانند، طبقه‌بندی کردم. اطلاعات از این قرار بودند:

- بی‌ثباتی مدیریت مدرسه در دو سال اخیر (هر سال یک مدیر)
- بی‌انگیزگی معلمان به دلیل نبودن سیستم پاداش‌دهی مناسب
- اختلاف بین معلمان با سابقه و جوان و تازه‌کار
- پنهان‌کاری معایب آموزشی موجود از طرف معلمان
- کم‌کاری معلمان و واگذار شدن بخشی از کارشان به اولیا
- رفتار سلیقه‌ای معاون آموزشی (مثلاً با سلیقه خودش کلاس‌بندی و امتحان تجدیدی برگزار کرده بود)
- کندی، بی‌دقتی و ناتوانی معاون اجرایی در کار با رایانه
- وجود معاون پرورشی دلسوزی با سن بالا و با تجربه، ولی بی‌اطلاع از دانش روز و مریض‌احوال
- ثبت‌نام ۶۱ نوآموز پیش‌دبستانی در یک کلاس با دو مربی

شیوه‌ای مؤثر ابلاغ کنید، به‌طوری که هم درک شود، و هم بر دل‌نشیند.

فناوری‌های تازه (ماهواره، اینترنت، جلسات مجازی و پیام الکترونیکی) با تمام سردی و غیرانسانی بودنشان، دالان‌های مناسبی برای فرستادن اطلاعات در اختیار ما می‌گذارند. فناوری نو می‌تواند گره ارتباطات را خلاقانه بگشاید. از همه آن‌ها بهره بگیرید. رهبران تحول حقایق را از راه‌های گوناگون، نو و زنده نشان می‌دهند. مثلاً فیلم مشتری‌خشمگین و مشتری‌راضی را برای کارکنان به نمایش می‌گذارند. به عبارت دیگر، رهبران تحولات موفق، هر شیوه‌ای را که به کار گیرند، اندیشه‌های منطقی خود را چنان طرح می‌کنند که از لایه خودآگاه و تحلیلگر مغز فروتر می‌رود و به مرکز احساسات شخص می‌نشیند. حس کردن یک فکر، موجب دگرگونی رفتار می‌شود. به‌طور کلی، تفاوت مدیر اثربخش و ناموفق، در شکل دهی به ارتباطات تجلی می‌یابد. مدیران اثربخش با هوش عاطفی بالای خود در ارتباطات بسیار موفق‌تر از دیگر مدیران عمل می‌کنند.

مهم‌ترین وظیفه مدیران برتر در تمامی این فرایندها همچنان که مدیران سازمان‌های متعالی جهانی نشان داده‌اند، رشد سازمان و توسعه و پرورش کارکنانش است. هدف نهایی هر سازمان باید داشتن تأثیر مثبت در اجتماع باشد. اگر مدیریت غافل از این باشد که ضرورت وجود شرکت بهبود اجتماع بشری است، هرگز به معنای حقیقی، موفق و قوی نخواهد شد. در همین راستا لازم است شرکت‌ها کارکنان خود را به‌عنوان انسان‌هایی اجتماعی پرورش دهند. ماتسوشیتا در این باره می‌گوید: «تجربه مرا متقاعد ساخته است که شرکت نمی‌تواند موفق عمل کند، مگر اینکه تمام کارکنانش به‌عنوان انسان، موفق باشند.»

از این نظر مدیریت را باید به منزله نوعی هنر دانست. هر یک از فرایندهای مدیریت یک کار هنری و خود مدیریت هنر تکاملی است. مدیریت به مثابه یک هنر اجتماعی ارزشمند به‌دست نمی‌یابد، مگر آنکه چیزی ارزشمند برای گفتن داشته باشد و آن وقتی است که یک فلسفه مدیریت پشتوانه آن باشد که هم دید فکری بدهد و هم عناصر مختلف شرکت را هماهنگ سازد. ماتسوشیتا می‌گوید: «دیدگاه مدیران موفق و متعالی این است که ما تنها برای لقمه‌ای نان زندگی نمی‌کنیم. به دست آوردن آسایش‌های مادی به هیچ‌وجه شادی و خشنودی را تضمین نمی‌کند. ثروت، شخصیت و موقعیت اجتماعی ملاک موفقیت نیست. جوهره انسانیت همچون الماس صیقل‌نیافته است. اگر انسان‌ها عظمت درونی خویش را باور کنند و سخت کار کنند و اجازه دهند گوهر وجودشان بدرخشد، دنیا بهتر از این خواهد شد.» و این داستان همچنان به‌وسیله کسانی که می‌توانند تجربیات برتر و متعالی‌تری را به انسان‌ها هدیه کنند، ادامه دارد.

پی‌نوشت

1. Profound Knowledge

منابع

۱. کالینز، جیم، از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهرپور، تهران، پیک آوین، ۱۳۹۲.
۲. کالینز، جیم، بهتر از خوب، ترجمه فضل‌اله امینی، تهران، فرا، ۱۳۸۸.
۳. کاشانی، مجتبی، نقش دل در مدیریت، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰.
۴. دراگر، پیتراف، دراگر و شش دهه اندیشه‌های مدیریتی، ترجمه رضا افتخاری، تهران، مردنیز، ۱۳۸۸.