

نیمه دوم زندگی مدیران!

بخش سوم

مشارکت قلمی با پیتر دراگر، مربی بزرگ مدیریت

دکتر مرتضی مجدفر، عضو هیئت تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه

در شماره‌های پاییز و زمستان ۱۳۹۸، دو بخش از سلسله مطالب موفقیت در مدیریت را خوانده‌اید. مؤلف در دو بخش گذشته به ترتیب مفاهیمی چون توانایی، استعداد، هوش، روش تحلیل برگشتی و شنوا یا خوانا بودن مدیران (در شماره پاییز) و چگونه عمل کردن و چگونه یاد گرفتن مدیران، مشاوره با تصمیم‌گیری، ارزش‌های مدیران، نقاط قوت و روبه‌های عمل و تعلق مدیران (در شماره زمستان) را به بحث گذاشت و برای هر کدام مثال‌هایی عملی از آموزش و پرورش ایران را بیان کرد. اکنون در بخش سوم و پایانی این سلسله مطالب، مشارکت کارکنان و مدیران با یکدیگر، تحول در مدیریت و نیمه دوم زندگی مدیران مورد بحث قرار می‌گیرد. مؤلف، مخاطب اصلی این مطالب را مدیران جوان می‌داند ولی خواندن آن‌ها را برای بقیه مدیران و نیز کسانی که هنوز به سمت مدیریت منصوب نشده‌اند، لازم می‌داند. او این مجموعه سه‌بخشی را «مشارکت قلمی با پیتر دراگر» نام نهاده است؛ چرا که در بخش‌هایی از نوشته، از آموزه‌های این مربی بزرگ مدیریت، بهره برده است.

کاری را انجام دهند که از آنان خواسته شده است. حتی در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ میلادی، در آغاز و اوج دوره مدیریت روابط انسانی، کارکنان چشم امیدشان به واحدهای کارگزینی و پرسنلی محل کارشان بود تا برای آن‌ها شرح وظیفه بنویسند. البته این امر رو

یا وظیفه‌ای به آنان تحمیل گردیده است؛ چه این امر در گذشته‌های دور از کشاورزان، خدمتکاران خانگی و چه در دوران خودمان از کارگران، کارمندان و حتی معلمان و مدیران مدارس باشد. تا همین چند وقت پیش، چنین پنداشته می‌شد که اغلب افراد زیردستاند و باید

در چه کاری باید مشارکت داشته باشیم؟

در سرتاسر تاریخ، اکثر انسان‌ها هرگز از خود نپرسیده‌اند که در چه کاری باید مشارکت داشته باشند و چه چیزی باید عرضه کنند. از اغلب انسان‌ها، همیشه کاری خواسته شده

به افول بود و افراد میل نداشتند هر آن چیزی را که می‌خواهند انجام دهند، مو به مو برایشان نوشته شود و حتی به مثابه میراثی به‌جامانده از دوره مدیریت علمی، نمودار گردش هر فعالیت به‌طور جزئی ترسیم گردد و جلوی دیدگان نشان قرار گیرد. ابتدا مشارکت در اجرا مطرح شد و افراد اجازه یافتند دیدگاه‌ها و نظرات خود را در اجرای خلاقانه کارها اعمال کنند، ولی کار به اینجا ختم نشد و مشارکت به درجات بالاتری هم رسید و سازمان‌هایی شهره شدند که در آن‌ها مشارکت حرف اول و آخر را می‌زد. در این شرایط، کارکنان حتی با شرایطی اجازه تغییر در فرایندها و فعالیت‌ها را هم به تشخیص خود پیدا کردند. این راه‌حل جدید همان اندازه اشتباه بود که روش قدیمی تعیین شرح وظایف گام‌به‌گام و مرحله‌به‌مرحله. اغلب کسانی که گمان می‌بردند تشخیص فردی کارکنان، آنان را به مشارکت کاری، رضایت و موفقیت رهنمون می‌سازد، به هیچ‌یک از این آمال و آرزوها، نائل نشدند. با وجود این، هیچ رجعتی به پاسخ قدیمی این پرسش، یعنی چاره‌ساز بودن وظایف انتصابی و از پیش تعیین‌شده، دیده نمی‌شد. بالاخص کارکنانی که با روش‌های علمی خو گرفته بودند، آموخته بودند سؤالی را پیش بکشند که تا آن زمان هیچ سابقه‌ای نداشت: سهم و مشارکت من در کارها چه باید باشد؟ (طوسی، ۱۳۹۰).

برای پاسخ دادن به این سؤال، آن‌ها باید سه عامل اساسی را که پیش از این هم درباره آن‌ها اندکی سخن گفتیم، بررسی می‌کردند:

- شرایط و موقعیت به چه چیزی نیاز دارد؟

- با در نظر گرفتن توانایی‌ها، روش عمل و ارزش‌های من، چگونه می‌توانم بیشترین سهم و مشارکت را در کارهایی که اجرای آن‌ها لازم است، داشته باشم؟

- و سرانجام: برای کسب برتری چه نتایجی باید حاصل شود؟

براساس این پرسش، دیگر اعمال مشارکت در تمامی اجزای سازمان لازم

و ضروری نیست؛ مسئله مهم «بیشترین سهم و مشارکت» و «بیشترین تأثیر» است.

● به مثال زیر توجه کنید:

فردی به مدیریت یک دبستان منصوب شد. این دبستان بسیار بزرگ، آبرومند و پرآوازه و در اغلب موارد شایسته بود ولی اگر از ذی‌نفعان پرسیده می‌شد، ویژگی مهم این مدرسه چیست، نمی‌توانستند به فهرست بلندبالایی اشاره کنند و سردرگم می‌شدند. این خانم مدیر، با مشارکت گروه مدیریتی مدرسه، توجه خود را بر ایجاد رابطه مثبت با اولیا متمرکز کرد. تصمیم گرفت برای سرایدار که همواره در اتاق ورودی کنار در مدرسه می‌نشست، اتاقکی تهیه کند و به جای وی، به نوبت یکی از همکاران گروه مدیریتی مدرسه، اعم از معاون آموزشی یا پرورشی و ... در آن اتاق حضور داشته باشند و اولیایی را که وارد مدرسه می‌شوند، با روی خوش و اخلاقی نیکو و تقدیم شاخه گل یا شیرینی و شکلاتی تحویل بگیرند و با به یاد سپردن ویژگی‌های مثبت فرزندان آن‌ها، در هنگام ورود اولیا به مدرسه، روی این ویژگی‌ها تأکید کنند. مدیر حتی یک یا دو روز در ماه هم خود در این اتاق نشست و به اولیایی که به هر دلیلی قصد وارد شدن به مدرسه داشتند، خیرمقدم گفت. علاوه بر این، مدیر و همکارانش تصمیم گرفتند با هیچ پدر و مادری کمتر از ۶۰ ثانیه چاق سلامتی و خوش‌بوش نکنند و به جای آنکه پشت میزهایشان مستقر شوند، به طرف اولیا حرکت کنند. در مدتی کمتر از هشت ماه، این کار بیشترین تأثیر خود را گذاشت و این اقدام، در نظرسنجی به‌عمل آمده از اولیا، اولین اقدام مهم مدرسه و مهم‌ترین ویژگی مدرسه محسوب شد. البته سایر اقدامات مدرسه هم با کیفیت مناسبی در حال انجام بود.

این مثال نشان می‌دهد که گاهی اوقات لازم نیست مشارکت را در تمام ابعاد سازمان جاری و ساری کنیم و تنها ممکن است با یک اقدام مشارکت‌جویانه،

تغییرات زیادی را شاهد باشیم. البته برای به نتیجه رسیدن هیچ طرحی نباید بیش از ۱۸ ماه صبر کرد. طرح باید کاملاً واضح، منطقی و قابل قبول باشد و بتوانیم پاسخ سؤال زیر را به‌طور واضح از آن استخراج کنیم:

کجا، چگونه و با چه طرح مشارکت‌جویانه‌ای می‌توانم به نتایج مثبتی دست پیدا کنم که ظرف یک‌سال‌ونیم آینده حاکی از بروز تحولی آشکار در اوضاع موجود باشد؟

● نکته‌های هم‌سنگ

پاسخ پرسش یادشده باید بتواند چند نکته را به‌طور هم‌سنگ دربرداشته باشد:

● **اول:** نتایج مورد انتظار باید ارزش به دست آوردن را داشته باشند.

● **دوم:** برای اجرای طرح، باید پایداری و مداومت داشته باشیم و به عبارتی، طرح باید شعار هرروزه مجموعه مدیریتی مدرسه را شامل باشد.

● **سوم:** نتایج مورد انتظار باید دست‌یافتنی باشند. هدف قرار دادن نتایجی که قابل حصول نیستند یا فقط در شرایط سخت به دست می‌آیند، کاری بلندپروازانه نیست بلکه رفتاری ناشیانه است.

● **چهارم:** نتایج مورد انتظار باید معنی‌دار باشند و تفاوت ایجاد کنند.

● **پنجم:** نتایج مورد انتظار باید مرئی و در صورت امکان، قابل سنجش باشند. وقتی این پنج شاخص را در طرح‌های مشارکت‌جویانه خود مدنظر قرار دادیم، دیگر باید وارد ورطه عمل شویم و بدانیم از کجا و چگونه شروع کنیم و چه اهداف و ضرب‌الاجل‌هایی را برای خود تعیین کنیم.^۱

● پذیرش مسئولیت در قبال روابط

به غیر از تعداد بسیار کمی از افراد خاص مانند هنرمندان، دانشمندان و ورزشکاران سرشناس که به‌طور مستقل و فردی کار می‌کنند، اغلب مردم با دیگران کار می‌کنند و همکاری

متقابل دارند. حقیقت این است که چه افراد عضوی از یک سازمان باشند چه به‌طور مستقل عمل کنند، مدیریت بر خویشتن، مستلزم پذیرش مسئولیت در قبال روابط با دیگران است. این کار در دو مرحله صورت می‌پذیرد:

● **نخست:** باید بپذیریم همان‌قدر که خودمان از استقلال و فردیت برخورداریم، دیگران نیز این خصیصه را دارند. آن‌ها با پافشاری خواهان رفتاری انسانی‌اند؛ یعنی آن‌ها هم توانایی‌ها، روش‌های عملی و ارزش‌های خود را دارا هستند. بنابراین، برای مفید واقع شدن باید از توانایی‌ها، روش‌های عملی و ارزش‌های همکاران خود آگاه باشیم. این نکته‌ای آشکار است ولی افراد کمی به آن توجه دارند. برای مثال، مدیر مدرسه‌ای از اولین روزه‌های مدیریت خود یاد گرفته است که با رؤسای اداره با نامه و ارسال گزارش مکتوب ارتباط برقرار کند؛ چرا که اولین رئیس اداره او فردی خوانا بوده و همیشه از مدیران می‌خواسته که همه‌چیز را مکتوب کنند. او به این رویه خود ادامه می‌دهد؛ غافل از اینکه رئیس جدید فردی شنواست و نامه‌نگاری‌های متعدد او را ناشی از نادانی، نالایقی و حتی تنبلی در مراجعه به اداره و گفت‌وگو می‌داند. شاید هم رئیس جدید تصور کند که مدیر مدرسه خودخواه و متفرعن است و رئیس را در حدی نمی‌بیند که با او وارد گفت‌وگو شود. لذا مدیران باید به خصلت رئیس‌شناسی هم مجهز شوند و نحوه عمل افراد بالاتر از خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند تا از عواقب اشتباه خود در امان باشند. این نکته رمز ریاست کردن بر رئیس است.

این موضوع در مورد رابطه مدیران با همکاران مدرسه‌ای خود نیز صدق می‌کند. هر کسی مطابق روش خود کار می‌کند، نه الزاما مانند روش مدیر خود. همچنین، روش‌های عملی و ارزش‌های آنان ممکن است با ما در مقام مدیر متفاوت باشد و صرفاً با شناخت این‌ها مدیران خواهند توانست با افرادی که از لحاظ سلسله‌مراتب سازمانی نیروهای زیرمجموعه آنان محسوب می‌شوند،

روابط کاری برقرار کنند (اصلائی، ۱۳۹۷).

● **دوم:** مسئولیت برقراری ارتباط با مدیران است.

ما همواره شاهد منازعاتی در مدارس هستیم. علت این موضوع آن است که همه کارمندان از کار و وظیفه، نحوه عمل، میزان مشارکت، سهم کاری، توقعات و نتایج مورد انتظار خود و دیگر کارمندان به‌درستی آگاهی ندارند. در این میان، مدیران آماده پذیرش مسئول برقراری ارتباط با همه کارکنان هستند. اینکه کارکنان بخش‌های گوناگون یک مدرسه از کارهای یکدیگر و درجه اهمیت این کارها آگاهی ندارند، یک مسئله تاریخی است. تا همین اواخر، نیازی احساس نمی‌شد که من به دیگران بگویم چرا، چگونه و به چه میزان در حال انجام یک کار هستیم. حرفه‌ها تخصصی نشده بود و تقسیم کار این‌قدر به‌صورت تفکیک شده قابل شناسایی نبود. در حالی که اکنون بخش عمده کارکنان به رغم اینکه هر کس مسئولیت و وظیفه متفاوتی دارد، با یکدیگر کار می‌کنند. در این میان، مدیران هستند که ضمن ارتباط با همه کارکنان، ارتباط آن‌ها با یکدیگر را هم برقرار می‌کنند. یک مثال مدرسه‌ای به تبیین این موضوع کمک می‌کند؛

■ در یک دبیرستان دخترانه دوره دوم، دبیر ریاضیات کار خودش را اصلی‌ترین کار می‌داند؛ دبیر ورزش، ضمن ابراز نگرانی از فقر حرکتی بچه‌ها، دو ساعت حضور خود بالای سر هر یک از کلاس‌ها را مهم‌ترین ساعت هر هفته آن‌ها اعلام می‌کند. همچنین مشاور مدرسه می‌گوید اگر او نباشد، بچه‌ها در زمینه تحصیلی و تربیتی به مشکل برمی‌خورند و این در حالی است که معاون آموزشی مدرسه هم اهمیت کارش را در موفق بودن همه کارهای مدرسه تلقی می‌کند. البته در این میان، دبیر ادبیات از مهم و مادر بودن درس خود حرف می‌زند و دبیر معارف اسلامی، آموزش‌های خودش را موجب فراغ بال بچه‌ها در دنیا و آخرت می‌داند

و ... در این وانفسا، مدیر مدرسه باید اجزای تشکیل‌دهنده جورچین (پازل) تربیت در مدرسه را به‌درستی برای همه اعضا بازنمایی کند و با برقراری ارتباط با هر یک از کارکنان، اهمیت جداگانه هر درس و فعالیت و اقدام مدرسه‌ای را یادآور شود.

این ارتباط برقرار کردن با کارکنان و ایجاد شرایط برای برقراری ارتباط همه آن‌ها با یکدیگر، از جمله مواردی است که در سازمان‌ها و از جمله مدارس چندان جدی گرفته نمی‌شود و بسیاری از مدیران، به قدر کفایت با همکاران خود ارتباط برقرار نمی‌کنند. این مدیران از اینکه فضول، گستاخ و حتی نادان فرض شوند، واهمه دارند؛ در حالی که اشتباه می‌کنند. در صورتی که مدیری به همکاران خود بگوید: «من اجرای این کار را به روشی صحیح از شما می‌خواهم و خود نیز با این شیوه کار می‌کنم، ارزش‌های من این‌ها هستند، بخشی که من بر آن دقت بیشتری به خرج می‌دهم، این است و توقعات من از کار این‌ها هستند»، همیشه با این پاسخ روبه‌رو خواهد شد: «مواردی که گفتید، خیلی خوب و مفیدند ولی چرا زودتر نگفتید؟» این روش را مقایسه کنید با روش مدیری که اصلاً با کارکنان خود حرف نمی‌زند و آنان با حدس و گمان درمی‌یابند که مدیر چه توانایی‌هایی را از آنان انتظار دارد، دنبال چه ارزش‌های مشترکی است و دوست دارد آن‌ها در کارها چگونه مشارکت کنند. این روش نه تنها برای ارتباط مدیر با کارکنان، بلکه برای ارتباط کارکنان با مدیر، همکاران یک گروه درسی یا گروه‌های درسی در مدرسه با یکدیگر، معاونان و پایه‌ها با یکدیگر، معلمان راهنما و مشاوران با هم و ... نیز توصیه می‌شود. اکنون زمانه‌ای است که سازمان‌ها، به ویژه مدارس، بر مبنای اعتماد جمعی متقابل تأسیس می‌شوند. وجود اعتماد بین افراد یک سازمان، الزاما به معنای این نیست که آنان همدیگر را دوست داشته باشند بلکه به این معناست که همدیگر را بفهمند. بنابراین، پذیرش مسئولیت در قبال ایجاد ارتباط با



دیگران نیازی قطعی است. باید دانست کسی که برای انجام دادن کارش به دیگران وابسته است، دیگران هم به همان اندازه برای کار به او وابسته‌اند (تورانی، ۱۳۹۴).

● نیمه دوم زندگی ما در مقام مدیر

زمانی بود که کار اغلب مردم، تلاش و زحمت فیزیکی بود؛ لذا هیچ نیازی به نگرانی درباره نیمه دوم زندگی وجود نداشت. بی‌هیچ حرف و شرطی، افراد بر سر همان کار همیشگی باقی می‌ماندند و اگر آن قدر خوشبخت بودند که پس از چهل سال کار در مزرعه، آسیاب یا معدن زغال‌سنگ هنوز زنده باشند، با کمال خوشحالی باقی‌مانده عمر خود را صرف استراحت می‌کردند، ولی امروزه اغلب کارها، به‌ویژه کارهای مدیریتی و تصمیم‌گیری، فعالیت‌های فکری‌اند و نیروی شاغلان کار فکری پس از چهل سال پایان نمی‌یابد، بلکه آنان صرفاً خسته و کسل می‌شوند.

ما مطالب زیادی درباره بحران در دوران میانه زندگی مدیران اجرایی، از جمله مدیران مدارس، شنیده‌ایم. اگر سن طبیعی ورود به آموزش و پرورش ۲۰ سال و طول خدمت، به ویژه در پست مدیریت، بین ۲۵ تا ۳۰ سال باشد، ۴۵ تا ۵۰ سالگی اوج مشغولیت

کاری شاغلان در حرفه مدیریت مدارس است. این افراد یا با درخواست مسئولان بالاتر یا با تمایل خود (در خارج از سامانه رسمی مدیریت آموزش و پرورش) کماکان در حرفه مدیریت باقی می‌مانند ولی باید در نظر داشت در اغلب آن‌ها دیگر چیزی برای یادگیری، مشارکت یا چالش‌طلبی و رضایت‌شغلی باقی نمانده است. در حالی که از لحاظ عمر مفید یک فرد طبیعی، احتمالاً یک دوره ۲۰ تا ۲۵ ساله کاری پیش‌رویشان خواهد بود.

برای آگاهی مدیران جوان می‌گوییم، به غیر از موارد استثنا، به‌شخصه مدیرانی را دیده‌ام که سی و پنجمین سال خدمت خود را پشت سر گذاشته و به چهل یا چهل و پنجمین سال رسیده‌اند؛ در حالی که به اذعان همکارانشان در ۷-۸ سال اخیر هیچ اقدام نوآورانه‌ای را از آنان شاهد نبوده‌اند و اگر موفقیتی هم مشاهده می‌شود، یا ناشی از ضعف در تعیین شاخص‌های موفقیت از سوی مدیران بالادستی یا انجام دادن کارها از سر عادت در مدرسه است. پیشنهاد می‌شود این مدیران موفق اگر قصد ماندن بعد از ۵۰ سالگی را هم دارند، به یکی از سه روش زیر عمل کنند:

● **کار خود را عوض کنند؛** برای مثال، از مدیریت مدرسه ابتدایی به

معاونت در دبیرستان روی بیاورند یا در همان دوره تحصیلی به مدیر و سایر کارکنان مشاوره بدهند. تجربه‌های کاری خود را به شکل حرفه‌ای بنویسند و منتشر کنند یا شرکتی تأسیس کنند و به افرادی که قصد تأسیس مدرسه، مجتمع آموزشی یا آموزشگاه آزاد غیردولتی دارند، مشاوره بدهند. باید در نظر داشت که اگر کار جدید چالش‌برانگیز نباشد، جز رخوت و سستی چیز دیگری نصیب مدیر پرتکاپوی دیروز نخواهد شد.

● **کار جدید و متفاوتی راه بیندازند** یا به کار جدیدی مشغول شوند. برای مثال، به‌طور تمام‌وقت یا پاره‌وقت در یک سازمان عام‌المنفعه (مانند تصدی امور صندوق قرض‌الحسنه یا کتابداری مسجد و کتابخانه عمومی محله) مشغول به کار شوند، ریاست امور مالی انجمن اولیا و مربیان یک مدرسه را عهده‌دار شوند، با آسایشگاه‌های سالمندان همکاری کنند و ... البته در ازای هر کدام از این کارها، حق‌الزحمه‌ای هم دریافت کنند.

● **به امور خیریه، سمن‌ها، نهادهای اجتماعی و ... روی بیاورند.** البته این فعالیت در مورد افرادی صدق می‌کند که در حرفه اول خود به موفقیت‌های

فراوان شغلی و مالی و موقعیتی نائل شده‌اند و هیچ چیز دیگری، حس چالش‌طلبی آن‌ها را ارضا نمی‌کند.^۲ این مورد را در میان مدیران معروف و شناخته‌شده جهانی و ایرانی فراوان مشاهده می‌کنیم. بیل گیتس بنیاد خیریه راه می‌اندازد، حاج مهدی ابراهیمی داریانی، حوزه فعالیت خود را از یک خواربارفروشی ساده به صدها خواربارفروشی دو نبش در تهران گسترش می‌دهد و بیش از دو هزار دریانی را صاحب‌خانه می‌کند و در نهایت حاج آقا خسروشاهی، صاحب کارخانجات مینو با خود عهد می‌کند که در سال‌های پایانی عمرش، امکان ادامه تحصیل فرزندان کارگانش را با خرج خود فراهم آورد و برایشان خانه‌ای مهیا کند.

آیا مدیران جوان امروزی به فکر نیمه دوم زندگی خود هستند؟

کسانی که نیمه دوم زندگی خود را پیش‌بینی کرده باشند، در اقلیت‌اند. در میان مدیرانی که بازنشسته می‌شوند و برای رسیدن به این موعده سال‌شماری می‌کنند، تنها عده قلیلی هستند که امید به زندگی کاری خود را با ایجاد فرصت شغلی جدید برای خود و جامعه برابر می‌دانند. این‌گونه افراد می‌توانند به الگو تبدیل شوند. مدیریت نیمه دوم زندگی یک پیش‌شرط دارد؛ باید از مدت‌ها قبل از آنکه واردش شویم، مقدمات آن را فراهم آوریم.

در سی سال گذشته که معلوم شد امید به زندگی کاری به سرعت رو به افزایش است، بسیاری از ناظران مسائل اجتماعی پیش‌بینی کردند که شمار داوطلبان فعالیت در نهادهای عام‌المنفعه به‌طور روزافزونی زیاد خواهد شد.

البته این اتفاق نیفتاد. به علاوه، در آموزش و پرورش ایران اشتغال بازنشستگان اغلب در مشاغل نازل و دم‌دستی مشاهده می‌شود؛ در حالی که اگر مدبری قصد فعالیت در

عرصه اجتماعی بعد از بازنشستگی را دارد، باید قبل از رسیدن به اوج شغل اولیه‌اش، پیش‌بینی‌های لازم را کرده و مقدمات کار را چیده باشد. برای مثال، برخی از کسانی که امروز مجتمع‌های آموزشی بزرگ غیردولتی دارند، تقریباً از ۴۰ سالگی و در حالی که در مدیریت مدارس دولتی بوده‌اند، جرقه‌های اولیه این فکر خود را عملیاتی کرده‌اند.

برای ایجاد یک کار یا فعالیت در حوزه مورد علاقه خود پیش‌بینی قبلی آن یک دلیل دیگر هم وجود دارد. هیچ‌کس نباید انتظار داشته باشد که زندگی کاری‌اش طولانی و بدون مواجه شدن با مشکلات و مصائب کاری و خانوادگی باشد. بسیاری از مدیرانی که در سامانه دولتی به جایگاهی مناسب دست نیافته‌اند یا به مدیریت نرسیده‌اند، با داشتن یک علاقه جدی ثانویه - نه در حد سرگرمی - می‌توانند اوضاع را عوض کنند. همیشه هم لازم نیست کار فرد در شغلی هم‌سنخ و هم‌شکل ادامه پیدا کند. مدیر مدرسه‌ای را می‌شناسم که بعد از بازنشستگی با در هم آمیختن ویژگی‌های خانوادگی و فرهنگی خود، مؤسسه پخت و پخش غذای محلی ایجاد کرد و با ارتباطاتی که با مدارس داشت، توانست در محیط کاری جدید خود نیز موفقیت‌هایی به دست آورد.

در همه جوامع همه افراد انتظار دارند موفق باشند اما مسلماً این امر غیرممکن است. از نظر اغلب افراد، بهترین حالت ممکن مواجه نشدن با شکست و دور بودن آن از زندگی شخصی و کاری‌شان است، ولی باید پذیرفت هر جایی که موفقیت حضور دارد، شکست نیز حاضر است. سرانجام برای هر کسی و خانواده وی، وجود محیطی که در آن بتواند نقشی مؤثر و متمایز داشته باشد، اهمیتی حیاتی دارد. تنها این رویکرد است که ما را ملزم می‌کند پس از بازنشستگی یا موفق نشدن در شغل فعلی خودمان، در جست‌وجوی یک محیط دوم (اعم از شغل ثانویه، شغل موازی یا فعالیت در یک بنگاه

اجتماعی) باشیم تا فرصت‌های بیشتر، احترام و موفقیت برای ما به ارمغان بیاورد.

نتیجه

چالش‌های پیش روی ما برای مدیریت، واضح و آشکار به نظر می‌آیند و ضمناً پیش‌پاافتاده هم هستند. راه حل این مشکلات به دلیل ساده بودن، بدیهی به نظر می‌آید اما مدیریت خویشتن، مستلزم رفتارهای نو و بدیع از سوی افراد، بالاخص شاغلان فکری از جمله مدیران است.

پیش از این جمله معروفی در همه سازمان‌ها جاری و ساری بود: «سازمان‌ها از کارکنان خود بیشتر عمر می‌کنند و اغلب مردم افرادی ایستا هستند» اما امروزه عکس این نظر اثبات شده است. اکنون فعالان فکری عرصه مشاغل، سازمان‌ها را پشت سر می‌گذارند و آنان هستند که پویایی را به ارمغان می‌آورند و راه این دگرگونی هم از مدیریت بر خویشتن می‌گذرد.

پی‌نوشت‌ها

۱. برای آگاهی بیشتر نگاه کنید به: راهنمای نگارش و اجرای برنامه مدرسه، نوشته دکتر حیدر تورانی، دکتر مرتضی مجدفر، محرم تقی‌زاده. تهران: مرکز مدارس یادگیرنده مرات (۱۳۹۷).
۲. با آقای هم‌صحبت شدم که ۲۸ سال در مدارس دولتی و ۱۷ سال در مدرسه غیردولتی خودش، در سمت مدیر فعالیت کرده بود. در جلسه‌ای که در یکی از مناطق برای تقدیر از مدیران مدارس برگزار شده بود، از او هم با اهدای تقدیرنامه‌ای سپاسگاری شد. وقتی بعد از دریافت تقدیرنامه، به سرجای خود بازگشت، هیچ نشانه‌ای از خوشحالی و رضایت در او ندیدم. دلیل این امر را پرسیدم؛ گفت: «این هشتادوششمین تقدیرنامه‌ای بود که گرفتم... تقدیرنامه می‌خواهم چه کار...؟» به او گفتم: «خب! رها کن برو و کاری را انتخاب کن که هم چالش‌برانگیز باشد و هم رضایت‌کننده و هم این تقدیرنامه‌ها برای فرد جوانی که به جای تو می‌آید، جذاب و حرکت‌آفرین باشد»

منابع

۱. طوسی، محمدعلی. (۱۳۹۰). مشارکت در مدیریت. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. اصلائی، ابراهیم. (۱۳۹۷). مدرسه‌کاو برای مدیران مدارس. تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار.
۳. تورانی، حیدر. (۱۳۹۴). اعتماد جمعی، چرا مدارس نمی‌توانند بدون آن بهبود یابند. تهران: انتشارات مدرسه.