

شیوه‌ای مؤثر ابلاغ کنید، به طوری که هم درک شود، و هم بر دل نشیند.

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 مشتری خشمگین و مشتری راضی 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. به طور 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 لقمه‌های 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 صیقل نیافته 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 به وسیله 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.

فرحناز جوادزاده
مدیر دبستان آزادی، منطقه ۹ تهران

خشک

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 ۴۶ نوآموز پیش‌دبستانی در یک کلاس با دو مربی

ت اول



برنامه‌ها (گزارش‌های نوشتاری، رایانه‌ای و جدولی).
✓ آماده شدن برای مواجهه با پیامدهای پنهان، آشکار، کوتاه‌مدت و درازمدت بحران‌ها، و نیز از بین بردن آثار بحران، با در نظر گرفتن اینکه این کار زمان بیشتری می‌طلبد.

چگونه بحران ایجاد شده در مدرسه را برطرف کردم؟
ع قبول کردم بحران واقعی است که می‌تواند وجود داشته باشد. نباید خودم را فریب بدهم و نیز از کنار علائم هشداردهنده‌ای که نشانگر بحران هستند، بگذرم. لذا یک برنامه راهبردی طراحی کردم.

ع با بازنشستگی معاون قبلی موافقت کردم و معاونی بانگیزه و باتجربه در دوره ابتدایی را به کار گرفتم.

ع در اولین شورای مدرسه با جمع‌آوری نظرات کلیه همکاران برنامه سالانه مدرسه را تدوین کردم (توجه به اولین کانون بحران). این برنامه را به صورت دفترچه‌ای تکثیر و در روز انتخابات (با شرح کامل) در اختیار کلیه اولیا قرار دادم و از آنان برای ارائه پیشنهاد و نظر در برنامه سالانه کمک خواستم.

ع از اولیا، به تفکیک پایه، در مهرماه دعوت کردم و ضمن معرفی خودم، انتظارات مدرسه از آنان را بازگو کردم (توجه به دومین کانون بحران).

ع شورای تربیتی مدرسه را قبل از شورای معلمان و با حضور نماینده معلمان، معاون، مدیر و نماینده انجمن اولیا برگزار کردم. ع کارگروهی از نمایندگان اولیای هر کلاس تشکیل دادم.

ع انتظارات معلمان از نمایندگان اولیا در کارهای مربوط به هر کلاس را جمع کردم.

ع هفت کمیته از اولیا و معلمان (نماز، تبلیغات، بهداشت، کتابخانه، تدارکات، ورزشی و نمایندگان کلاسی) تشکیل دادم که اعضای آن‌ها عبارت بودند از: مربی بهداشت، مربی ورزش، معاون تربیتی و مدیر.

ع شرح وظایف کمیته‌ها را به تفکیک و با همکاری اولیا در جلسات انجمن تهیه کردم.

ع برنامه‌های تفصیلی با توجه به نیازهای مدرسه در مناسبت‌های گوناگون برای کمیته‌ها ترتیب دادم.

ع کمیته‌ای نیز برای برگزاری جشن تکلیف از اولیای پایه سوم و معلم و مربی مربوط تشکیل دادم.

بدین وسیله موفق شدم بر بسیاری از بحران‌های مدرسه‌ای فائق آیم.

هم‌زمان در یک نوبت

- نبود مدیر قبلی در سراسر تابستان در مدرسه
- تحویل روپوش در مدرسه هم‌زمان با ثبت‌نام و بی‌نظمی حاصل از آن
- وجود خدمتگزاری که به بهانه داشتن کلاس کارش را سمبل می‌کرد.
- تبدیل آزمایشگاه مدرسه به انباری
- پایین بودن سطح سواد اولیا (در حد دیپلم و سوم متوسطه)
- قدیمی و خراب بودن ساختمان مدرسه، مخصوصاً وجود کلاس شیشه‌ای در مدرسه
- نقش نداشتن معلمان در شورا و تشکیل ظاهری جلسات ماهانه شورا
- حضور و رفت و آمد اولیا در جلوی در مدرسه و رفت و آمدهای غیرضروری آنان
- درهم بودن کتاب‌های کتابخانه و وسایل نمازخانه

طراحی مراحل کنترل بحران

- ✓ شناسایی و ارزیابی موقعیت و پیدا کردن موازنه راهبردی بین فرصت‌ها و نقاط ضعف، و ارائه راه‌حل برای مسائل موجود
- ✓ شناسایی دقیق عامل یا عوامل ایجاد بحران
- ✓ شناسایی نقطه مرکزی بحران
- ✓ برآورد دقیق خسارت‌ها و لطامت به‌وجود آمده، اعم از مادی و معنوی
- ✓ هدف‌گذاری و ساختن راهبرد برای عملیات مقابله با بحران
- ✓ برآورد امکانات مورد نیاز برای عملیات
- ✓ تهیه برنامه جامع و تعیین راهکارهای عملیاتی مناسب (ضربتی و مشارکتی)
- ✓ تشکیل و سازمان‌دهی تیم‌های کاری ضربتی برای اجرای برنامه
- ✓ طراحی فناوری نظارتی و اعمال نظارت بر حسن اجرای