



جنبه‌های ششگانه مدیریت کارآمد

ترجمه: اصغر افتخاری

استاره:

چگونه می‌توان یک مدیر کارآمد شد؟

این مقاله سعی می‌کند با کنکاش پیرامون مقوله‌های مختلف به سوال فوق پاسخ دهد. طبیعتاً این پاسخ نمی‌تواند قلمرو وسیع مفهومی «مدیر کارآمد» را به‌طور کامل روشن سازد، اما دست‌کم آنرا تا حدودی از جنبه راز آلودگی خارج می‌سازد.

نویسنده در این نوشتار به شش جنبه «خلاقیت و ابتکار»، «تحقیق و بازرسی»، «اعطای حق اظهارنظر»، «قدرت حل منازعات»، «توان تصمیم‌گیری» و بالاخره به موضوع «انتقاد» می‌پردازد با هم می‌خوانیم:

هرگاه که دو یا چند نفر گرد هم می‌آیند تا «فعالیتی» را آغاز کنند، فردی که رهبری آنها را به‌عهده می‌گیرد، موظف است اعمالی را به‌انجام رساند که هدف غائی آن «ایجاد» یک «وحدت نسق» و «هماهنگی» بین اعضای آن گروه باشد. برآورد جایگاه رهبری در جهان کنونی مشکل است.

نفوذ واژه رهبری در دایره واژگانی ما در کلماتی چون «پادشاه»، «رئیس قبیله»، «ریاست»، «رئیس جمهور»، «مدیر»، «مدیریت عالی»، «آیت‌الله»، «والدین»، «ژنرال» و معلم، خود را نشان می‌دهد. گفتگوی که ذیلاً می‌آید، این نکته مهم را برای ما آشکار می‌سازد که: «بیان یک معنای مشخص و معلوم برای واژه «رهبری» امری است، بسیار مشکل».

یکی از مریبان آکادمی علوم نظامی در پاسخ به این سوال که: هدف سازمان شما و غایت وجودی آن چیست، گفت: در تحلیل نهایی شاید بتوان گفت که آموزش افراد جوان برای رهبری و مدیریت درآینده از وی سوال شد: منظور شما از آموزش افراد برای رهبری چیست؟ او در پاسخ اظهار داشت: یعنی اینکه مدیران ما افراد را برای انجام کارها و فرمانروایی آماده می‌سازند. چون از او خواهان توضیح بیشتری در این مورد شدیم گفت: این تمام آن چیزی است که می‌توان بیان داشت! به‌طور کلی منظور این است که: «مدیران بتوانند به‌وسیله رهبری فرمان برانند».

در این پاسخ همان‌طور که مشاهده می‌شود - یک نوع تسلسل وجود دارد که این نکته را می‌رساند: «رهبری چیزی رازآلود و «غیر قابل توصیف» دقیق، ولی ما سعی داریم تا در این نوشتار، مدیریت و رهبری را بهتر تبیین کنیم. هدف ما آن است که با ارائه مفاهیمی چند که دلالت بر جنبه عملی مدیریت داشته - و در حقیقت بیانگر مهمترین ابعاد رهبری و مدیریت نیز می‌باشد - به‌فهم و بررسی نوینی از مدیریت نائل آییم. این مفاهیم شش‌گانه، به‌نوبه خود می‌توانند راه را برای بررسی و دریافت «چگونگی» حقیقت روابط موجود فی‌مابین افراد شرکت‌کننده در یک «فعالیت مشترک»، هموار سازند. در این راستا و برای انجام چنین مهمی، امیدواریم بتوانیم توضیحی مناسب از «این مفاهیم» و میزان اهمیت آنها - با توجه به اثری که آنها بر روی «نتیجه و هدف غائی کار» دارند - ارائه بدهیم. اساساً در هر مکانی، از یک «سازمان اداری»، «صنعتی»، و یا «دولتی» گرفته تا یک «آکادمی آموزشی» مدیران همیشه به‌وسیله واز خلال همکاری با دیگران، در پی تحقق اهداف خویش می‌باشند. بنابراین این فرآیند را چه «مدیریت» و یا «نظارت» و یا «حکومت» بنامیم، عمل اصلی همانا وصول به یک ساختار

اداره کننده، منسجم و «ثبیت شده» است که بتواند از طریق ایجاد «وحدت نسق» و «هماهنگی» اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد. البته عملکرد یک مدیر با توجه به احساساتی که او دارد متفاوت است. به این معنی که زمانی دارای احساساتی داغ و شورانگیز می باشد و زمانی دیگر «خونسرد» و یا «عصبانی» و... وجود چنین احساسات متفاوتی منجر به بروز اعمال گوناگونی از مدیران می شود.

هرچه یک مدیر از شخصیت کارآمدتری برخوردار باشد، میزان همکاری و همگامی او با کسانی که به همراه او کار می کنند بیشتر است. در صورت به وجود آمدن چنین وضعیتی است که یک نوع «مشارکت فعال» در راستای حل مسایل واقعی و اساسی به وجود می آید و این یعنی «کلید اصلی» یک مدیریت موفق. علت این امر همانا وجود یک دیدگاه واضح در نزد کارمندان از اهدافی است که می باید حاصل آیند. آنها همدیگر را از «کمکهای دوجانبه» خود محظوظ می سازند، چیزی که وجود آن در یک کارگروهی «واجب و ضروری» است. آنها می دانند که «چه کاری» را و «چرا» انجام می دهند. آنها همچنین نسبت به «اهمیت» اعمال خویش واقف می باشند. در این صورت است که؛ (شرط) سودمند بودن کار تولیدی، حاصل آمده، بهره‌وری انسانها از ماحصل کار یکدیگر به طریقی (مناسب) - همانند مشارکت و همکاری - میسر گردیده و فرصت افراد برای پیشرفت و ترقی افزایش می یابد.

لازم به ذکر است که «فرآیند» اعمال رهبری و مدیریت، خود می تواند به صورت یک مدل و الگو درآمده و در راستای بهتر کردن کیفیت مدیریت در آینده از آن بهره گرفته شود.

چگونگی، اعمال یک مدیریت موفق و کارآمد، (متناسفانه)، فرآیندی است که کمتر بدان پرداخته شده است. با این حال امکان آن می باشد که چنین مدیریتی را با طرح شش عامل و یا وجه مشخص تا حدودی شناساند. اینکه کدام یک از این عوامل می بایستی مورد توجه قرار گیرد؟ بستگی به «موقعیت زمانی مشکل حاصله» و «زاویه دید ما» در هر برهه زمانی دارد. دقیقاً شبیه یک منشور شش وجهی که می توان از زوایای متعددی به درون آن نگریست و در هر مرتبه موضوعی را برجسته کرد از زاویه اول و زاویه دوم و...

شش عامل

ابتکار و خلاقیت، تحقیق و رسیدگی به امور، اعطای حق اظهار نظر - بیانگر این مطلب هستند که چگونه یک مدیر نفوذ و تأثیر خود را بر روی محیط و حوادث بیرونی شکل می دهد. سه عامل دیگر از این عوامل شش گانه - یعنی توانایی حل منازعات، «تصمیم گیری» و «انتقاد» - به این مطلب اشعار دارد که چگونه یک مدیر از منابع دیگران در راستای تحقق اهداف از پیش تعیین شده خود، بهره می جوید.

۱ - ابتکار و خلاقیت

هنگامی که می گوئیم یک مدیر و یا رهبر اقدام به ابتکار و یا خلاقیتی کرده است که تمامی هم خود را مصروف یک مسئله خاص کرده باشد. مثلاً بخواهند که «کاری آغاز شود» و یا اینکه «موقوف شود» یا «جهت عملکرد یک کار دستخوش تحول و تغییر» شود. یک مدیر که دارای چنین ویژگی و روحیه‌ای است، معتقد است که: «من

تمامی تلاش خود را خواهم کرد و دیگران نیز با شور و شوق تمام از آن حمایت و پیروی خواهند کرد.» در جمله فوق‌الذکر دو واژه مهم وجود دارد که می باید مورد تأکید بیشتری قرار گیرد، یکی واژه «VIGOROUS» که به معنای «قوی» و «قطعی» است و دیگری واژه «ENTHUSIASTICALLY» به معنای «شور و اشتیاق وافر». که بیانگر وجود هماهنگی و انسجام در میان افراد برای انجام یک کار واحد و مشترک می باشد. به عبارت دیگر، موید وجود یک نوع اتفاق نظر در میان افراد گروه است، امری که خود بیانگر گامی مثبت در راستای انجام موفقیت آمیز کارها و تحقق اهداف مورد نظر، می باشد.

هنگامی که یک رهبر و مدیر تمامی تلاش خود را بنماید و دیگران هم به طور کامل و با جان و دل به آن کار اهتمام ورزند، بدیهی است که منافع بیشتری حاصل خواهد آمد. بنابراین، هیچ یک از این دو عنصر مهم - که در تعریف ذکر شد - را نمی توان و نمی بایستی بدون دیگری مد نظر قرار داد. چرا که چنین تجربه‌ای باعث از بین بردن «مفهوم خلاقیت» خواهد شد. به فرض اگر یک مدیر تمام تلاش خود را بنماید ولیکن دیگران «کارشکنی» کرده و یا آنها را «نادیده بگیرند» - در آن صورت است که - نتایج مطلوبی آنچنان که متوقع می باشد، حاصل نخواهد آمد.

۲ - تحقیق و بررسی در کارها

یک مدیر از آنجا که دارای «مسئولیت» می باشد، باید نسبت به اوضاع و احوال وقت اطلاع و آگاهی لازم را داشته باشد. این «مطلبی» است که در ذیل این عنوان طرح و بررسی می شود. منظور ما این است که؛ مدیر باید همیشه در حال فراگرفتن مطالبی پیرامون وضعیت فعلی و گذشته مشکلات، پیشرفت امور، طراحی و از این قبیل مسایل باشد. وی، همچنین می باید درباره مسایل و عواملی که در نظر مردم مهم و باارزش است اطلاع حاصل نماید. چرا که بدون اطلاع کافی یک مدیر نسبت به تمامی موضوعاتی که در اینجا ذکرش رفت، روشن است که عملکرد وی آن طور که بایستی باشد، نخواهد بود.



○ اساساً در هر مکانی، از یک سازمان اداری، صنعتی و یا دولتی گرفته تا یک آکادمی آموزشی، مدیران همیشه به وسیله و از خلال همکاری با دیگران در پی تحقق اهداف خویش اند.

شعار و جمله‌ای که بتواند بیانگر چنین روحیه و وضعیتی باشد کدامست؟! در پاسخ بایستی گفت که یک مدیر کارآمد در این مورد می‌گوید که: «من برای وصول به اطلاعات و تنفیذ اوامر، تحقیق و بررسی خواهم کرد.»

من نظریات، دیدگاهها و عقاید شما را که با عقاید، نظریات و دیدگاه خودم مخالف است طلبیده و به آنها گوش فرا خواهم داد و سعی می‌کنم تا افکار و عقاید خود و دیگر حقایق موجود را مرتباً مورد بازبینی و سنجش قرار دهم تا از این طریق توافقی لازم در بین ما حاصل آید... این چنین مدیری را می‌توان یک مدیر کارآمد دانست. رسیدن به این سطح از آگاهی و اطلاعات از طرق مختلفی ممکن و میسر است از آن جمله به وسیله مطالب و یا منابع بصری همانند «مشورت‌های مکوب»، «تست‌ها»، «روزنامه‌ها»، «رادیو و تلویزیون»، «تاسیسات تحقیقاتی» و یا دیگر راه‌های ویژه‌ای همچون «گزارش‌ها»، «مطالعات موردی» و غیره.

در ضمن گفتگو با افراد مطلع و آگاه که در بعضی از مسایل صاحب‌نظر می‌باشند و یا کسانی که از امکانات ویژه‌ای برخوردارند، می‌تواند در این راستا مفید واقع شود. یک مدیر (کارآمد) از همکاران خویش پرسش نموده - آن هم به خاطر اطلاع یافتن از نظریات و میزان اطمینان ایشان نسبت به راه‌حلهای ممکنه - و به این وسیله از محیط پیرامون خویش آگاهی کسب می‌کند. وی همچنین راه‌حلهای پیشنهادی را - که در جهت «رفع مشکلات» و «یافتن فرصتهای مناسب» است - مد نظر قرار می‌دهد. بنابراین وجود روحیه و ویژگی تحقیق و بررسی در یک مدیر امکان این امر را فراهم می‌آورد تا مدیر از مسایل ضروری پیرامون خود اطلاع حاصل کند و در انتخاب بهترین راه حل ممکن، موفق‌تر عمل نماید.

۳ - اعطای حق اظهارنظر

غالباً تعدادی از افراد که در یک جمع و با همدیگر کار می‌کنند، دارای دیدگاههای متفاوتی نسبت به اینکه «چگونه» می‌باید با مسایل مختلف مواجه شد، می‌باشند. منظور از طرح این عنوان این است که یک مدیر کارآمد هر چند که ایده و نظر خود را با اطمینان تمام ابراز می‌دارد ولیکن دیگران را نیز وادار می‌دارد تا اظهار نظر کنند و چون او عمل نمایند. نتیجه آنکه: تمامی اعضای یک گروه فرصت آن را می‌یابند تا دیگران را از موضع‌گیریها، ایده‌ها و احساسات خود - در قبال مسایل مختلف - آگاه سازند. دادن چنین فرصتی از اهمیت بالایی برخوردار است چرا که بیان و طرح نظریات و دیدگاههای مختلف از سوی افراد گروه، زمینه عرضه «راه‌حلهای» متفاوتی را فراهم می‌آورد و این امر نیز به نوبه خود امکان ایجاد یک «انسجام نظری» را در بین جمع نسبت به تصمیمهای متخذه، فراهم می‌آورد. همچنین، همه ما می‌دانیم که حل هر مشکلی متضمن نوعی «ریسک» است. با دادن چنین حق و فرصتی به افراد گروه از سوی مدیر، زمینه تبادل آراء و نظریات فراهم آمده و میزان این ریسک به حداقل ممکنه می‌رسد.

یک مدیر کارآمد از این بعد می‌تواند اینگونه اظهار نظر کند: «من احساس می‌کنم که دیدگاه و نظر من مهم بوده و تاکید بر آن ضروری می‌نماید. با این حال من حاضریم در قبال دیگر نظریات موجود با اصلاح و تغییر اندیشه‌های خود واکنش مثبت نشان بدهم.»

با این وجود، تذکار این نکته مهم و ضرور است که این حق غالباً تا آن میزانی که «مطلوب» و یا «ضروری» است، اعطاء نمی‌شود. به عنوان مثال یک نفر ممکن است به «چیزی» اطمینان داشته باشد ولیکن بر «اجراء» آنها تاکید آنچنانی نداشته باشد و یا اینکه آنقدر «کله‌شق» باشد که بدون تحقیق و بررسی لازم پیرامون وضعیت موجود، اقدام به تصمیم‌گیری کند. در این صورت است که غالباً عکس‌العمل دیگران این‌گونه خواهد بود که درباره چنین مدیری بگویند: «او کسی است که خودش نمی‌داند درباره چه سخن می‌گوید.»

۴ - قدرت حل منازعات

هر قدر یک مشکل «بیچیده‌تر» باشد، بالطبع رسیدن به یک راه‌حل واحد نیز مشکل‌تر می‌شود. چرا که آرای صاحب‌نظران در این موارد - همانند دیدگاههای متفاوتشان در اینکه چه کاری بایستی انجام شود - متمایز و مختلف می‌شود. اینچنین وضعیتی غالباً به حاکمیت نوعی نزاع و اختلاف منجر و تدبیر یک مدیر کارآمد را می‌طلبد، کسی که معتقد است: «هنگامی که نزاعی به وجود می‌آید من به بررسی ادله افراد می‌پردازم تا از این طریق منابع موجد اختلاف را شناسایی و محو کنم.»

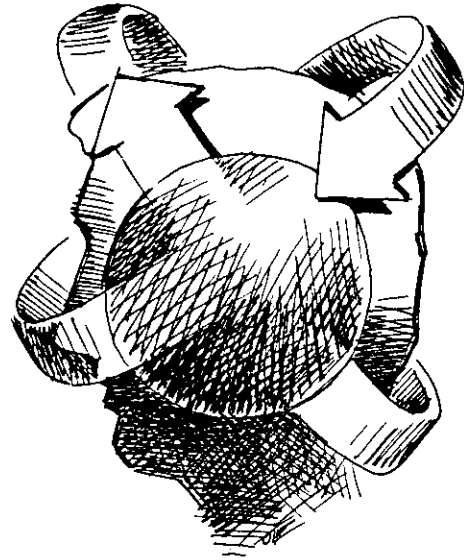
اتخاذ چنین «رهیافتی» از جانب یک مدیر باعث می‌شود تا اختلافات به وسیله بررسی ریشه‌های آن حل گشته و یک راه حل عالمانه حاکم شود. این روش علیرغم «اثرات مثبتی» که دارد کمتر شناخته شده است. مهمترین نتیجه این روش همانا «از بین رفتن» و «محو» منابع موجد اختلاف است. و همان طوری که می‌دانیم فقط در صورت فقدان چنین اختلافاتی است که افراد می‌توانند همکاری خود را با یکدیگر در یک طریق باز و به دور از هرگونه مانعی - از قبیل «مخالفتها»، «استهزاء و ریشخندها»، «اعمال نفوذها» و یا هرگونه «جبهه تدافعی» - استمرار بخشند.

۵ - داشتن قدرت تصمیم‌گیری

مهمترین عملکردی که خاص یک مدیر است، «تصمیم‌گیری» است. با این حال باید بدانیم که «کارآمدی» و «توان بالایی» یک مدیر در این جنبه برابر است با مجموعه کارآمدی و توان او در دیگر ابعادی که ذکرش رفت. بُعد ابتکار و خلاقیت که پشتوانه این فرآیند به‌شمار می‌آید. بُعد تحقیق و تفحص که این فرآیند بر روی آن استوار است. و دو بعد «اعطای حق اظهار نظر» و «توانایی حل مناقشات و منازعات موجود در داخل گروه».

یک مدیر که دارای چنین روحیه و ویژگی می‌باشد، اظهار می‌دارد که: «من برای کلیه نظریاتی که در ارتباط با چگونگی نحوه تصمیم‌گیری است ارزش قائل هستم. من همیشه در طلب این نظریات و خواهان توافق با شما می‌باشم.» وجود چنین روحیه‌ای در یک مدیر بیانگر «کارآمدی» اوست چرا که به ما نشان می‌دهد او فردی نیست که

○ هنگامی که یک رهبر و مدیر تمامی تلاش خود را به کارگیرد و دیگران هم با جان و دل به آن کار اهتمام ورزند، بدیهی است که منافع بیشتری حاصل خواهد شد.



کز در آینده کمک کند - می توان از این نظریات بهره گرفت. یک مدیر کارآمد - این بعد اینگونه بیان می دارد که: «من موافق با بازنگری مجدد و آزمایش دوباره آن چیزهایی که تاکنون به انجام رسانیده ایم، می باشم. باشد تا از این طریق گامی در جهت تقویت و بهتر کردن کار خود در آینده برداشته باشیم».

غالباً «انتقاد» (CRITIQUE) را با «عیجویی و موشکافی» (CRITICISM) یکی می شمارند لیکن باید بدانیم که این دو واژه به یک معنا نیست. فردی که در مقام «عیجویی و موشکافی» است، همیشه به دنبال ارزیابی ارزشی امور - خوب و یا بد بودن آنها - می باشد. فرآیندی که مبتنی بر ارزشهای (مورد قبول) منتقد می باشد. اما ما در اینجا از «انتقاد» معنی خاصی را اراده می کنیم و آن «درس گرفتن از تجربیات گذشته و عکس العمل های حاصله - حال چه ظاهر و چه پنهان -» باشد. لازم به ذکر است که، فرآیند «عیجویی و موشکافی» فرآیندی است «شخص - محوری» و «انتقاد» - در معنایی که ما به کار بردیم - فرآیندی است «عمل - محوری».

خلاصه

این شش مقوله که در این نوشتار (به طور مجمل) مورد بررسی قرار گرفت. بیان کننده شش بُعد از ابعاد مختلف یک مدیریت و رهبری کارآمد است. با توجه به آنچه گفته شد، حال می توان واژه رازآلود و مبهم «کارآمدی» را بهتر تبیین کرد. در این زمینه هر چند که دیدگاهها متفاوت می باشد ولیکن از دیدگاه ما یک مدیر کارآمد آن کسی است که:

- * راه حل های پیشنهاد شده از سوی دیگر افراد گروه را جویا شده و به دنبال روش های نویسی در جهت تقویت بنیه تولیدی باشد.
- * فردی که خلاق و آشنا با اهداف سازمان بوده باشد.
- * همچنین او کسی است که می تواند مسایل موجود را به نحوی حل کند که منجر به پیدایش مشکلات جدیدی در آینده نشود.

می دانیم که متأسفانه بسیاری از مدیران ما به شیوه ای نسبت به حل مشکلات اقدام می نمایند که خود عاملی می شود برای بروز مشکلات بعدی در آینده. به عبارت دیگر، ما برای تعیین یک مدیر کارآمد محتاج گذشت زمانی (نسبتاً) طولانی می باشیم تا بدینوسیله کارآمدی وی را در بوته آزمایشات بعدی مشاهده کنیم. البته «گذشت زمان» خود عامل مهمی برای یک مدیر کارآمد می باشد چرا که این زمان به یک مدیر این فرصت را می دهد تا نسبت به تقویت ذخیره علمی (تجربی) خود اقدام کند. افرادی که دارای رهبری و مدیریتی این چنینی می باشند، خود به خود یاد خواهند گرفت که چگونه بایستی عمل کنند تا آنها نیز به یک «فرد کارآمد» تبدیل شوند. □

مشخصات منبع:

- «EXECUTIVE ACHIEVEMENT»: عنوان کتاب:
- ROBERT R. BLAKE AND JANE S. MOUTON, نوشته:
- «FACETS OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS»: مقاله:
- MC. GRAW - HILL, INTERNATIONAL: انتشارات: EDITION, 1986.

● هرچه یک مدیر از شخصیت کارآمدتری برخوردار باشد، میزان همکاری و همگامی او با کسانی که به همراه او کار می کنند، بیشتر است.

○ فرایند اعمال رهبری و مدیریت خود می تواند به صورت یک مدل و الگو درآمده و در راستای بهتر کردن کیفیت مدیریت در آینده از آن بهره گرفته شود.

فقط با اتکاء بر نظریات خودش اقدام به اخذ تصمیمی بنماید. بلکه برعکس؛ برای دیگران ارزش و احترام قابل است. به طور کلی یک مدیر می تواند به دو صورت اقدام به «تصمیم گیری» کند: یا با اتکاء بر عقاید خودش (فقط) و یا با استعانت (فکری) تمامی افراد گروه به نحوی که هر یک از افراد در جریان نحوه تصمیم گیری بوده باشند ولیکن هیچکدام نتوانند فرد خاصی را به عنوان تنها عامل موثر در تصمیم گیری معرفی کنند: تصمیمی که به این نحو گرفته می شود، از آنجا که بهترین فکرهای ممکنه را در استخدام خود گرفته است، بالطبع تصمیمی قوی و کارآ خواهد بود. اساساً طرح مسایل در سطح وسیع باعث می شود که محافظه کاری ها و شکها از بین برود و زمینه برای تهییج و بیداری افراد گروه فراهم شود.

۶ - انتقاد

«انتقاد» در اینجا به معنای «درس گرفتن از تجربیات گذشته در راستای چگونگی انجام آنها در آینده» می باشد. از چنین دیدگاهی است که «نظریات» ایراد شده از سوی مخالفین ارزشمند می باشد چرا که از طریق بررسی همین عکس العمل هاست که امکان دست یابی به نتایجی بهتر (در آینده) فراهم می آید. منظور ما از این سخن این است که: در راستای بهبود «کیفیت»، «ایجاد اصلاحات»، و یا اعمال بعضی از تغییرات - هر عملی که بتواند به نحوی از انحاء به بهتر انجام شدن