

مدیریت مؤثر از طریق داشتن مهارت در برخورد صحیح با افراد

نوشته: فرهاد آنالونی^۱

ترجمه: احمد رضا اشرف العقبایی

• آیا مدیران ارشد به مهارت برخورد صحیح با افراد نیاز دارند؟ در طی دو دهه گذشته، افزایش چشمگیری در تقاضای برای بهسازی و آموزش مدیران ارشد بخش خصوصی و دولتی وجود داشته است. «مدیران» علاوه بر اینکه نقش اصلی را در توسعه هر سازمان ایفا می‌کنند، یعنی آن عاملی هستند که نقش کلیدی را ایفا می‌کنند. خود محسوب می‌گردند (Doherty, 1981). بنابراین، جای تعجب نیست که ذهن فرضیه دانشگاه دست اندر کاران امر توسعه و آموزش مدیریت، با پرسشهای اساسی از قبیل: «چطور می‌توان به مدیریت مؤثر دست یافت؟» یا «چه میزان مهارت، دانش و فن برای انجام مؤثر کار (اگر چه از طریق دیگران) مورد نیاز است؟» اشغال شده است. در حقیقت، اداره افرادی از پیش اهمیت یافته است.

مینتن برگ (1973) و مارگرسیون و کاکاپادسه (Mintzberg, Margerison & Kahnwade) در آثار خود نیاز به درک بهتر مدیران از آنچه که انجام می‌دهند، نقشهای متفاوتی که ایفا می‌کنند، چطور تصمیم می‌گیرند و مهمتر از همه، به چه میزان مهارت برای انجام مؤثر کار خود نیاز دارند، و مورد تأکید قرار می‌دهند.

مستند شگفت انگیز در مورد پیشرفت‌های اخیر در زمینه مدیریت این است که تقریباً این اتفاق نادر و سود داری که از مدل قراردادی سنتی مورد استفاده در آموزش مدیریت انتظارات بیشتری می‌رود. مشخصه این مدل تأکید بیش از حد بر روی سبیل و مهارت‌های مربوط به کار می‌باشد. این مدل، متداولترین و مهمترین عامل موجود در امر مدیریت یعنی «افراد» را نادیده می‌انگارد. این عامل بخصوص برای مدیران ارشد از اهمیت بیشتری برخوردار است (Kotter, 1982). علاوه بر خاطر سپردن این مسئله که نحوه اداره افراد صرفاً یک امر ذاتی نیست بسیار حائز اهمیت است. برای این منظور نیاز به دانش و مهارتهایی است که باید کسب و ملکه گردد. در حقیقت، برخورد با تضادها، حل مشکلات و نیاز به تصمیم‌گیری صحیح از جنبه‌های لازم شغل مدیران ارشد است. امروزه، نیاز به مهارتهای ایجاد رابطه با افراد و توانایی برخورد صحیح با کارکنان، انگار ناپدید است. در همین حال، در جوامع پیشرفته صنعتی نیز این ادعا که داشتن مهارت در برخورد صحیح با افراد از مشخصه‌های ضروری برای

مدیران ارشد است، بطور چشمگیری مورد توجه قرار گرفته، البته شواهد نحرسی کافی در حمایت از اهمیت نقش این نوع مهارت‌ها جهت اثربخشی مدیریتی در کشورهای در حال توسعه، بویژه در سطوح مدیریت ارشد، در دست نیست. آیا مدیران ارشد در کشورهای «کمتر توسعه یافته» که مسئولیت توسعه جامعه خود را دارند با هم‌پایان خود در غرب در مورد این موضوع اتفاق نظر دارند که «بین اثربخشی مدیریتی و مهارت‌های بیشتر مدیریتی ارتباطی تنگاتنگ وجود دارد؟» آیا آنها با این بیان موافقت می‌کنند که «مدیران باپستی از طریق مدیریت بر کار و مدیریت بر افراد به اهداف خود دست یابند؟» و در حقیقت مهارت بر خورد صحیح با افراد است که مدیر لایق را جداسازی سازد» (نظریه کاکیا با دسه و دیگران ۱۹۸۷). اگر چنین باشد، چه نوع اقدامات احتمالی برای آینده آموزش مدیریت جهت مدیران ارشد در کشورهای کمتر توسعه یافته و همچنین برای مؤسسات توسعه که مسئولی این وظیفه نظریه هستند، باید پیش بینی شود؟

تحقیق در زیمبابوه

بمنظور آرمودن صحت ادعای فوق، باپستی با مدیران ارشد در موقعیت سازمانی و محیط فرهنگی آنها ارتباط مستقیم برقرار شود، پس از بررسی‌های دقیق به این نتیجه رسیدیم که کشور زیمبابوه با یک بخش دولتی خوب که هم اکنون بتواند پیشنهاد در امر توسعه در افریقای جنوبی محسوب می‌گردد، محل مناسبی برای این تحقیق خواهد بود.

این تحقیق با طرح یک پرسشنامه شانزده سئوالی انجام شد. سوابق نظریه آکروید و هیوز ۱۹۸۱ (Ackroyd and Hughes) متنی مر عدم انعطاف‌پذیری این روش، (جمع آوری اطلاعات) و به منظور حصول اطمینان از اینکه جمع آوری این اطلاعات توسط پاسخ دهندگان کاملاً مهم تلقی شود، این پرسشنامه در طی مصاحبه‌های غیر رسمی تکمیل شد. همکاری و هماهنگی همکاران مؤسسه اداره امور دولتی زیمبابوه باعث شد که بتوانیم به راحتی به مدیران ارشد و اجرایی این کشور دسترسی پیدا کنیم. همچنین، انعطاف‌پذیری از سوی محقق بعنوان عاملی تعیین کننده در انجام موفقیت آمیز تحقیق بود، بویژه اینکه این تحقیق به مقامات ارشدی که مشاغل حساس در تماس سازمانهای خدمات عمومی داشتند مربوط می‌شد؛ هدف اولیه در اتخاذ چنین روشی (ارائه پرسشنامه و مصاحبه)، جمع آوری هر چه بیشتر اطلاعات صحیح بود.

اطلاعات اساساً به نقطه نظرات مقامات ارشد در مورد اهمیت مهارت‌های مربوط به بر خورد صحیح با افراد جهت انجام موفقیت آمیز نقش روزمره مدیریت و همچنین «خوددیده‌بودی» و افزایش اثربخشی این مدیران مربوط می‌شد.

در این تحقیق حدود ۷۱ نفر از مقامات ارشد، از مسئول وزارتخانه گرفته تا معاونان اول سازمانهای خدمات

تحقیق همکاری نمودند. این شرکت کنندگان بین ۲۴ تا ۶۰ سال بود و همانطور که انتظار می‌رفت، اکثر شرکت کنندگان (۶۸/۳ درصد) بین ۲۵ تا ۲۹ سال داشتند. تجزیه و تحلیل اطلاعات کسب شده مشخص نمود که در مجموع می‌توان انتظار داشت که یک مقام ارشد در خدمات دولتی زیسایوه در سنین بین ۳۵ تا ۳۹ سال با مدرک تحصیلی حداقل فوق لیسانس یا دکترا باشد. بسیار جالب توجه بود که اکثریت شرکت کنندگان (۸۷/۸ درصد) به شرکت در دوره‌های آموزش مدیریت حرفه‌ای اظهار علاقه می‌کردند.

از مدیران ارشد و اجرایی در زیسایوه دست مانند هم‌تایان آنها در کشورهای توسعه یافته انتظار می‌رفت که همراه با پیشرفت شغلی، (چه در داخل سازمان و چه در مؤسسات مختلف) در صدد تغییر شغل برآیند، جالب توجه بود که همانطور که مدیران زیسایوه‌ای به‌مناسب بالاتر می‌روند، حد متوسط توقف آنها در مناصب جدید بطور فزاینده‌ای نسبت به توقف آنها در مناصب پایین‌تر کاهش می‌یابد. این نمونه پیشرفت شغلی متعجیل، تجربیات کاری زیادی را که شرط لازم برای پیشرفت شغلی می‌باشد در اختیار این افراد قرار می‌داد.

علیرغم چنین تفاوتی در پیشینه پاسخگویان (به پرسشنامه)، گستره‌گی و تفاوت در سازمانهای مختلف و مناصب متفاوت آنها در سلسله مراتب خدمات دولتی، آنها (پاسخگویان) در مورد ماهیت نقشهای مدیریتی خود و عواقب (مثبت و مایمنفی) آن، عقاید مشابهی داشتند. به‌منوان نمونه، زمانیکه از آنها در مورد نقش خود در اداره افراد، عملکرد و یا هر دو آنها (اداره افراد و عملکرد) سؤال شد، در صد زیادی از پاسخگویان (۶۳/۴ درصد) خود را هم در برابر افراد و هم در برابر عملکرد مسئول می‌دانستند. روی هم رفته اگر چه اداره افراد اغلب نادیده انگاشته می‌شد، اما تأکید آنها بیشتر روی افراد بود تا عملکرد.

معمولاً همه آنها اظهار می‌داشتند: «البته افراد را نمی‌توان از عملکرد جدا دانست».

همچنین جالب توجه بود که کسانی که مناصب مدیریتی حساس را اشغال کرده بودند (یعنی از مدیران عاملی به بالا) متفق القول بودند که اداره افراد، بیشتر اوقات آنها را می‌گیرد و معمولاً از نقش مدیریتی خود در رابطه با مدیریت روابط بین افراد در حین کار، آگاهی داشتند.

اطلاعات بدست آمده از پاسخگویان نشان داد که در اکثر دوره‌های مدیریتی کوتاه و بلندمدت که آنها شرکت کرده بودند، تأکید زیادی روی جوانب مربوط به کار می‌شد تا جوانب مربوط به افراد. در بررسی دوره‌های کوتاه مدت مدیریتی که برای مقامات ارشد برگزار می‌شد، تأثیر نظرات مدیریت کلاسبک و روشهایی که برای بررسی محتوای این دوره‌ها طراحی شده بود، کاملاً مشهود بود.

اگر چه همانطور که انتظار می‌رفت مقامات پابین‌تر، شایستگیهای خود را برای ارتقاء بعدی ضروری می‌دانستند، اما مقامات ارشد، بر روی لیاقت و مهارت در برخورد با افراد و ایجاد انگیزه در آنها به‌منوان معیار اصلی برای افزایش اثر بخشی و در نتیجه پیشرفت شغلی سریع تأکید داشتند.

پاسخهای داده شده توسط قریب به سه چهارم (۷۳/۲ درصد) از پاسخگویان به پرسشنامه در خصوص

اهمیت نیازهای آموزشی توسعه و بهسازی مدیریت- نشان داد که زمانی که مسائل مربوط به افراد، مانند ارتباطات اجتماعی و روابط بین افراد مورد توجه باشد، هر دوره توسعه و بهسازی مدیریت بایستی روی این عوامل تأکید زیادی داشته باشد.

حدود یک چهارم دیگر (۲۱٪ درصد) از پاسخگویان معتقد بودند که باید روی هر دو مسئله (یعنی مدیریت افراد و مدیریت عملکرد) به نسبت مساوی تأکید شود و تنها یک نفر پاسخ داد که، در این دوره‌ها نیاز چندانی به تأکید بر مدیریت افراد نیست. مصاحبه‌های مشروح با شرکت کنندگان در این تحقیق نشان داد که اگر چه به جنبه‌های مدیریتی اهمیت بیشتری داده می‌شود اما تخصص‌های اجتماعی و فنی در آموزش دادن به مدیران ارشد لزوماً محرومی نگردد (نا دیده گرفته نمی‌شود).

خود بهبودی

هر توسعه مدیریت، بعضی اوقات در خدمت کمک به مدیران است تا آنها خود بتوانند به خود کمک کنند، زیرا مدیریت از ایجاد، حفظ و نگهداری اثر بخشی سخن می‌گوید (Carnell and Maxwell, 1988, P. 15) با این وجود، این امر مستلزم توجه جدی به لزوم توسعه و رشد شخصیتی مدیران بعنوان افراد است، در غیر اینصورت این سرب السئل معروف مصداق پیدا خواهد کرد که: «کوری (منیر) عساکش کور (زیر دست) دگر شود». بنابراین آهلا لام است هر دوره توسعه مدیریت طوری طراحی شود که نیازهای مقامات ارشد را مرتفع سازد تا آنان بتوانند استعداد بالقوه خود را ارزیابی کرده و توسعه دهند؟ آیا میزان علاقه شخصی شرکت کنندگان در دوره، در افزایش کیفیت کار و اثر بخشی روزانه آنها نقش مهمی ایفا می‌کند؟ پاسخهای داده شده به این سئوالات نشان داد که در تمام این موارد نظر موافق وجود دارد. اکثر شرکت کنندگان در تحقیق (۸۷/۸ درصد) معتقد بودند که بایستی اهمیت بسیار زیادی به ارزیابی و توسعه استعداد بالقوه آنان داده شود. دانستن این نکته جالب است که فقط یک اقلیت ۱۲/۲ درصدی بر این باور بودند که مقدار زمان معقولی را نیز باید به توسعه فردی اختصاص داد و یک نفر نیز می‌گفت که این امر نیاز به توجه خیلی کمی دارد.

نجزیه و تحلیل بیشتر اطلاعات جمع آوری شده این یافته را اثبات می‌کند که در وهله اول پاسخ دهندگان (۳۷ درصد) ترجیح می‌دهند که خود بهبودی بعنوان جزئی از دوره های آموزش توسعه و بهسازی مدیریت باشد. در وهله دوم، آنها (۳۴ درصد) ترجیح می‌دهند که مهارت‌های نحوه برخورد با موقعیت افراد در برنامه آموزش گنجانده شود و این حالتی است که حداقل تأکید بر روی «جنبه فنی کار» (۲۹ درصد) و مهارت‌هایی از قبیل «اداره جنبه‌های مالی سازمان» انجام می‌شد.

اطلاعات جمع آوری شده کیفی نیز این نتایج را تأیید می‌کند و بدین ترتیب بطور کلی موارد زیر مطرح

- ۱- میل به خود بهبودی از سوی مدیران ارشد بیشتر از میل آنها به دیگر مهارتهاست.
- ۲- رابطه مستقیمی بین نیاز به خود بهبودی و توانایی بر خورد با نیازهای اجتماعی - فنی شغل با تأکید بر «محوالت مردمی» وجود دارد.
- ۳- دوره های آموزشی توسعه و بهسازی مدیریت بایستی مبتنی بر عملکرد و همچنین توسعه شخصی مدیر باشد.

مهارتهای مدیریتی مرجع

به منظور تعیین اینکه چه نوع مهارت مدیریتی از نظر شرکت کنندگان جهت افزایش اثربخشی آنها مورد نیاز است، از آنها خواسته شد با توجه به فهرستی که در اختیار آنها گذاشته شده بود چهار دسته از مهارتهایی را که ترجیح می دهند، انتخاب و الویت بندی کنند. فهرست مورد نظر شامل دسته بندی ذیل بود:

- ۱- چگونگی اداره افراد از طریق درک نیازهای آنها و ایجاد انگیزه صحیح در آنها؟
 - ۲- چگونگی اداره ارتباطات مؤثر با افراد مافوق، همکاران و ارباب رجوع؟
 - ۳- چگونگی تشخیص و سپس تصمیم گیری در مورد حل یک مشکل؟
 - ۴- چگونگی ایجاد بهبود در اثربخشی کلی در کار؟
 - ۵- چگونگی اداره امور مربوط به تسهیلات در سازمان؟
 - ۶- چگونگی اداره امور مالی سازمان؟
- تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که از بین دسته های مختلف مهارتهای مدیریتی، مهمترین آنها، ردیفهای (۱)، (۲)، (۳)، (۴)، (۵) و (۶) بود.

تجزیه و تحلیل بیشتر اطلاعات جمع آوری شده نشان می دهد که:

- مهارتهای ارتباطی و برقراری ارتباط بین افراد (مانند نقل مشکل، تصمیم گیری و غیره) در سروریه ترین جنبه های شغل هر مدیر است.
 - بطور کلی مدیران ارشد از اهمیت «تربخش بودن» آگاهی داشتند.
 - نیازی به تخصص مدیران در همه جوانب شغلشان نیست.
- مادامیکه آنها اثر بخشی کلی در کار خود نشان می دهند، از نظر زیر دستان خود بعنوان «بک رئیس» لایق محسوب می گردند و همچنین بر این عقیده اند که رؤسا آنها را لایق ارتقاء می بینند.
- مقامات مسئول می دانند که منابع مالی بسیار محدود است، شرکت کنندگان در تحقیق در منابع مدیریت عامل و بالاتر عموماً باور داشته اند که اثر بخشی، توانایی و کارآیی زیر دست تا حد زیادی به وسیله چگونگی درآمد مالی شغلشان تعیین می شود.

سلسله مراتب نیازهای آموزش مدیریت

یکی از چالش‌ترین مسائلی که در طی تجزیه و تحلیل اطلاعات مشخص شد این بود که به نظر می‌رسد که یک نوع سلسله مراتب نیازهای توسعه و بهسازی مدیریت در عملیات وجود دارد، بدین ترتیب که جنبه کاری شغل در پایین این هرم سلسله مراتبی و نیازهای خود بهبودی و امور مربوط به افراد در بالای این هرم قرار دارند. کشفیانی که در پی می‌آید جانب توجه است:

- هر چه پست و مقام شرکت کننده (در تحقیق) پایین‌تر بود، نیاز او به مهارت‌های کاری، بیشتر بود.
 - هر چه موقعیت شرکت کننده در سلسله مراتب سازمانی بالاتر بود، نیاز به مهارت‌های مدیریتی رفتار با افراد بیشتر بود.
 - مقامات ارشدی که دانش خوبی از مهارت‌های مدیریتی کاری و رفتار با افراد داشتند، به خود بهبودی تمایل بیشتری نشان می‌دادند.
 - یک برنامه مناسب آموزشی برای توسعه و بهسازی مدیریت که حاوی نسبت متعادلی از مهارت‌های فوق‌الذکر باشد بعنوان یک عامل ایجاد انگیزه عمل می‌کند و منجر به رضایت درونی افراد شرکت کننده در دوره می‌شود.
- مفاهیم ضمنی که این یافته‌ها برای مؤسسات آموزشی بهبود مدیریت، بهبود مدیران ارشد در کشورهای کمتر توسعه یافته دارد، بسیار زیاد است در حقیقت بطوریکه در دانشکده های پیشرفته آموزش مدیریت مشخص شده است، نیازهای آموزش مدیران ارشد با نیازهای مدیران میانی متفاوت است و بنابراین هر برنامه مناسب برای آموزش توسعه بهبود مدیریت را با بستی بطور دقیق طراحی کرد تا بتواند نیازهای مخصوص به هر گروه را مرتفع سازد. بطور خلاصه، بطوریکه نتایج این تحقیق نشان می‌دهد، هر برنامه تنظیم شده برای آموزش و توسعه مدیران عامل ارشد با بستی مایل آنها به خود بهبودی و همچنین نیاز آنها را در دانش و مهارت‌های کاری و ارتباط با افراد در جهت افزایش کارایی مدنظر قرار دهد.
- بنابراین شاید نتیجه ذیل که کاگامادسه و دیگران در سال ۱۹۸۷ گرفتند، مناسب باشد که: «مدیران با بستی از طریق مدیریت عملکرد و مدیریت افراد به اهداف دست یابند؛ اگر چه بطور مرسوم روی کنترل و نظارت، طرحریزی و مهارت‌های هماهنگی تأکید شده است، اما در حقیقت، مهارت‌های رفتار با افراد است که مدیر خوب و بد را متمایز می‌سازد.»
- به خاطر داشته باشید که مدیران کار را از طریق دیگران انجام می‌دهند.