

رهبری در دوران اخراج

نویسنده: دیوید ام. نوئر (۱)

برگردان: دکتر غلامعلی سرمد

چکیده:

توسعه، اخراج، رهبری آموزش مدیریت، بحث درباره موضوعات گسترده به منظور تدوین

مدلهای مدیریتی کارآمد در مرکز رهبری خلاق.

خلاصه برنامه‌های حرفه‌آموزی، ابزار و نشریه‌هایی که به منظور افزایش کارایی مدیران طراحی

شده است. هماهنگی پژوهش با کاربرد نتایج در دیدگاههای پویای مرتبط با رهبری و بهسازی

نیروی انسانی. مطالبی است که در این مقاله مورد بررسی و کنکاش قرار می‌گیرد.

شاد و سرشار از لبخند جای خود را به افرادی خسته و عصبی داده بودند. حین حرکت در راهروهای سازمان تا زمانی که به اتاق دوستم برسم، به کمک علایم و آثار غیرکلامی اطلاعات مفیدی درباره آنجا کسب کردم. شادی و شادمانی از کل سازمان رخت بر بسته و جای خود را به کسالت و سکوت داده بود.

دوستم ابتدا نوشته‌ای به دستم داد و سپس درباره نه ماه گذشته سخن گفت. وضعیت مالی سازمان مطلوب سرمایه داران نبوده و به این دلیل رئیس تازه‌ای برای آنجا منصوب کرده بودند. وی از جمله افرادی بود که قبل از هر اقدامی به اخراج کارکنان متوسل می‌شوند. در کمتر از شش ماه، عده زیادی از سازمان اخراج شدند. در نتیجه، عده کمی برای انجام کار زیاد باقی ماندند و فرهنگ سازمان به شدت دگرگون شد: معدود افراد باقیمانده ترس زده، عصبی و افسرده بودند ولی رئیس انتظار داشت چنین

چند سال قبل یکی از دوستان قدیمی را که حدود یک سال ندیده بودم، ملاقات کردم. این ملاقات در بعدازظهر یک روز روشن و فرحبخش پاییزی صورت گرفت؛ روزی که انسان را به قدم زدن زیادتر و لبخند زدن بیشتر ترغیب می‌کند. می‌خواستم هم او را ببینم و هم از سازمان محل کارش دیداری دوباره داشته باشم. این سازمان کوچک اما بسیار فنی بخشی از یک شرکت بزرگ بین‌المللی بود و دوستم معاونت قسمت بازاریابی آنرا بر عهده داشت. مدت سه سال بود که این سازمان سرشار از دگرگونی را ندیده بودم. در آن زمان ۵۰۰ کارمند سازمان به حال خود رها نشده بودند، بوروکراسی متوقف نشده بود، در همه جا جنب و جوش به چشم می‌خورد، و می‌شد حدس زد که روحیه خوب و خلاقیت بر سازمان حاکم است.

ولی اینک اوضاع دگرگون شده بود. چهره‌های

افرادی سازمان رابه خوبی اداره کنند و در سطح جهانی به رقابت پردازند.

هنگامی که از دوستم جدا می‌شدم، خورشید در پشت ابرهای تیره پنهان می‌شد، ولی سرمایی که در خودم احساس می‌کردم بیشتر معلول وضعیت آن سازمان بود تا به غروب سرد مربوط باشد. تا به اتمیلم رسیدم، درباره این نکته می‌اندیشیدم که چه ساده می‌توان سازمانی را از هم پاشید و آن را از یک محیط سرزنده، سرشار و باتحرک به جایگاه افراد افسرده و خسته تبدیل کرد!

آن روز به این فکر نیفتادم، اما کمی بعد پی بردم که سازمان یادشده نیز به بیماری اخراج^(۲) دچار شده است. از آن تاریخ به بعد، یعنی حدود ده سال اخیر را سرگرم بررسی درباره سازمانهای گرفتار بیماری یادشده بودم. متأسفانه این پدیده بارها و بارها در سازمانهای مختلف رخ داده و امنیت شغلی کارکنان آن را مسئله ساز کرده است، زیرا این واقعیت تلخ موجب شده که در سازمانها هیچکس نتواند به استخدام همیشگی بیندیشد و کارکنان باید هر لحظه در انتظار حکم اخراج باشد. از جمله نتایج سیاست اخراج، می‌توان به تغییرات ساخت سازمانی، کندشدن سرعت برنامه‌های تولیدی یا خدماتی، به هدر رفتن نیروهای انسانی، از دست دادن قدرت رقابت داخلی و جهانی و دهها مورد مشابه اشاره کرد.

البته کسانی که از چنین سازمانهایی اخراج می‌شوند، تقریباً به سرعت در جای دیگر کار پیدا می‌کنند و در واقع این اخراج شدنها برای آنها مسئله نیست، ولی کسانی که در سازمان می‌مانند با

مشکلات متعددی مواجه می‌شوند: مسایل عاطفی مثل ترس، احساس عدم امنیت، بی اعتمادی نسبت به آینده، پشیمانی از انتخاب سازمان به عنوان محل کار، خشم، اندوه، افسردگی، احساس گناه، احساس اینکه در حق آنان ظلم شده، بی اعتمادی نسبت به دیگران و عوارض دیگر از جمله این مشکلات است. به علاوه این افراد چنان با عواطف و احساسات خود بازی می‌کنند که هم خودشان و هم سازمان متبوع آنان متضرر می‌شوند. برای مثال، کمتر به مخاطره روی می‌آورند، در بیشتر مواقع دیگران را مقصر می‌دانند، وقت را بیهوده تلف می‌کنند، معمولاً از مدیران شکایت دارند و کنترل خود را از دست می‌دهند.

تجربیات و بررسیهای من به اینجا رسیده که به دو روش می‌توان با پدیده یادشده مقابله کرد، هر چند لازم به یادآوری است که چنین مسئله پیچیده‌ای را به سادگی نمی‌توان حل کرد. روش اول، جرأت دادن به افراد برای روبه‌رو شدن با شرایط جدید است، حال آنکه روش دوم جستجوی روشهایی برای جلوگیری از ابتلای سازمان به این بیماری را دربرمی‌گیرد. تحقق این دوهدف با اقداماتی نظیر آنچه در زیر می‌آید، امکانپذیر است:

- ۱- دخالت در فرایند امور، یعنی بررسی علل و انگیزه‌های پیدایش بیماری اخراج کارکنان.
- ۲- مطالعه درباره نگرانیها و افسردگیها و دیگر حالات عاطفی کارکنان سازمان و فراهم ساختن امکانات تخلیه بار هیجانی برای آنان.
- ۳- کمک به کارکنان برای بازیابی عزت نفس خویش

و خویشتن داری یا خود - کنترلی و جلب اعتماد دیگران. اینها همگی از جمله وظایف رهبری است.

۴- تغییر ساختار سازمانی به صورتی که در جهت مداوای بیماری سیر کند. به عبارت دیگر، به ترتیب توالی ۱ تا ۴ انجام شود به نحوی که هر گام زیربنای رسیدن به گام بعدی باشد. در عین حال، چنانچه شرایط ایجاب کند، می توان اقدامات یاد شده را نامرتب انجام داد و مثلاً بدون توجه به مراحل ۲ و ۳، از مرحله ۱ به مرحله ۴ رفت. به بیان دیگر، این اقدامات نتایج اندیشه یک نفر است نه اینکه بتوان آنها را تنها راه حل مسئله تلقی کرد. با اینهمه، توضیح مختصر هر مرحله سودمند و لازم است.

۱- مرحله نخست باعث می شود که کارکنان از غرق شدن در افسردگی شدید و احساس گناه برخوردار بمانند و در عوض به طور معمول به کار ادامه دهند.

اکثراً مسئولان بررسی قضیه، در این مرحله با کارکنان ارتباط برقرار می سازند، دلایل و علل اخذ تصمیم اخراج را بررسی می کنند، و برای علاقه مندان توضیح می دهند که چرا باید عده ای از کارکنان گذاشته شوند. معمولاً مدیران صف یا اجرایی به اتفاق مدیران مسئول گروه درباره جزئیات امر مطالعه می کنند، کارکنان را در این تصمیم گیری دخالت می دهند و از آنان نظرخواهی می کنند، میزان و حدود همدردی خود را با «قربانیان» نشان می دهند، و عادلانه بودن تصمیم را به آنان القاء می نمایند.

بررسیهای میدانی نشان می دهد که این مرحله از اهمیت ویژه ای برخوردار است و مخصوصاً براین

نکته تأکید دارد که قربانیان علاقه دارند قبل، همزمان و بعد از اخذ تصمیم دقیقاً در جریان امر قرار گیرند و در غیر این صورت، با مسئولان امر همکاری نمی کنند. بنابراین، لازم است متصدیان امر از طریق کلامی، غیر کلامی، رسمی، غیر رسمی، صعودی و نزولی به صورت مکرر ارتباطاتی با کارکنان برقرار سازند. حتی لازم است مطالب تکراری به آگاهی افراد برسد تا بدانند دقیقاً جریان امور چگونه است. دلیل این امر، آن است که همه افراد مایلند بدانند چه کسانی احتمالاً یا حتماً کنار گذاشته می شوند و چه کسانی باقی می مانند. در نتیجه این آگاهی، می توانند با ترسهایی که حاصل این تصمیمگیریها است، مقابله کنند. آنها مایل هستند بدانند حقوق و مزایای خود را تا چه تاریخی دریافت خواهند کرد، تا کی خواهند توانست از خدمات رفاهی سازمان استفاده کنند، تا چه زمانی می توانند در جلسه های مربوط شرکت نمایند، و بالاخره تا چه روزی صرف غذا در رستوران سازمان برای آنها امکانپذیر است.

به بیان دیگر، ارسال نامه کتبی برای افراد سازمان کافی نیست، زیرا عده ای ضعف خواندن و فهمیدن مطالب را دارند و عده ای دیگر گفت و شنود را ترجیح می دهند. به همین سیاق، گفتگو نیز کافی نیست، بلکه باید به آنها اطمینان داده شود که سرپرستان نظر شخصی و توأم با فرض ورزی ندارند، به کارکنان اعتماد می کنند و مناسبات دوستانه سابق را حفظ خواهند کرد. به علاوه، این ارتباطات برای مدیران و سرپرستان نیز سودمند است، زیرا موجب می شود که اعتماد به نفس زیادتری داشته باشند.

علیرغم ضرورت یاد شده، اکثر مدیران جمع آوری

برعکس، یعنی خبر خوب، آن است که مرحله نخست به درستی اجرا شود و فوران احساسات هر کس را مجاز بشمارند تا اضطراب هر نفر کاهش یابد و دامنگیر دیگران نشود. تجربیات نویسنده نشان می‌دهد در چنین مواردی هم مشاوره انفرادی سودمند است و هم مشاوره گروهی و حتی ترغیب کارکنان به نوشتن هیجانهای خود نیز کارآمد است. البته گروهبندی افراد برای شرکت در مشاوره از یک قاعده واحد پیروی نمی‌کند، زیرا تاکنون سازمانهای مختلف از گروهبندی «خانوادگی» یعنی گروههای متشکل از افرادی که همیشه با هم کار می‌کنند، و گروهبندی «غریبه‌ها» یا گروههای متشکل از افراد غیرهم‌گروه استفاده کرده‌اند. با اینحال، تجربه‌های نویسنده حاکی از آن است که گروهبندی خانوادگی مفیدتر است مشروط بر آنکه «رئیس خانوار» یعنی عضو ارشد گروه در آن مشارکت داشته باشد. به علاوه، برگزاری یک جلسه گفت و شنود کافی نیست، بلکه تشکیل جلسات متعدد ضرورت دارد. حتماً باید در جلسات اول و دوم در مورد اهداف و دستاوردهای مشاوره صحبت شود. در جلسات بعدی می‌توان به بررسی مشکلات پرداخت. در جلسات اول و دوم در سازمانهایی که مرتباً دستخوش تغییر می‌شوند، دشوارتر است. با این حال، اقدام محدود و نسبتاً مؤثر از دست روی دست گذاشتن خیلی بهتر است و حتی یک موفقیت اندک هم می‌تواند راهگشای حل مشکلات باشد. به همین دلیل، توصیه می‌شود که مدیران صف یا اجرایی در این مرحله دخالت داده شوند، چرا که حتی علی‌رغم ضعف و ناتوانی این مدیران، باز هم دخالت آنان سودمند است. در جلسات اول و دوم در سازمانهایی که مرتباً دستخوش تغییر می‌شوند، دشوارتر است. با این حال، اقدام محدود و نسبتاً مؤثر از دست روی دست گذاشتن خیلی بهتر است و حتی یک موفقیت اندک هم می‌تواند راهگشای حل مشکلات باشد. به همین دلیل، توصیه می‌شود که مدیران صف یا اجرایی در این مرحله دخالت داده شوند، چرا که حتی علی‌رغم ضعف و ناتوانی این مدیران، باز هم دخالت آنان سودمند است. از سوی دیگر، پیش از گروهبندی کارکنان باید

اطلاعات زیربنایی اخراج، و برقراری ارتباط با زیردستان را مشکل می‌بینند. به همین دلیل، در اظهارنظرها و گفت و شنودها بسیار با احتیاط عمل می‌کنند. به علاوه پیش از برقراری ارتباط یا اعلام وضعیت، مدت‌ها آنچه را باید اظهار نمایند، پیش خودشان مرور می‌کنند. همچنین، با این فشار روانی مواجه هستند که حقیقت را بگویند یا کتمان کنند. به همین دلیل، تمایل دارند پاسخ هر یک از کارکنان را با گفتن «شما در اینجا می‌مانید» خودشان را نجات بدهند. همچنین، در مواقعی ناچار می‌شوند قضیه را قانونی قلمداد کنند و به توجیه آن براساس مشکلات اقتصادی بپردازند. مسئله تکنولوژی و تغییرات ناشی از آن را مطرح می‌سازند، و نیز به مسایل مرتبط با استخدام موقت یا دایم متوسل شوند. بنابراین، می‌توان گفت که اجرای مرحله نخست به واقعیتی و شهادت ابراز آن نیاز دارد البته با داشتن این صفات بیماری مداوم نمی‌شود، اما کارکنان و مدیران را برای اجرای مرحله دوم آماده می‌سازد. در جلسات اول و دوم در سازمانهایی که مرتباً دستخوش تغییر می‌شوند، دشوارتر است. با این حال، اقدام محدود و نسبتاً مؤثر از دست روی دست گذاشتن خیلی بهتر است و حتی یک موفقیت اندک هم می‌تواند راهگشای حل مشکلات باشد. به همین دلیل، توصیه می‌شود که مدیران صف یا اجرایی در این مرحله دخالت داده شوند، چرا که حتی علی‌رغم ضعف و ناتوانی این مدیران، باز هم دخالت آنان سودمند است. از سوی دیگر، پیش از گروهبندی کارکنان باید

۲- مرحله دوم را می‌توان بررسی احساسات و عواطف دانست، زیرا هر قدر مرحله نخست به درستی اجرا شود، باز هم کارکنان هیجان‌زده خواهند بود. از اینرو، علی‌رغم اقدامات قبلی سازمان و جلب اعتماد کارکنان، شریک شدن در نگرانیها و ترسهای آنها ضرورت دارد. مخصوصاً کسانی که در سازمان باقی می‌مانند باید برای ابراز اضطراب یا ترس خود امکان و فرصت لازم را پیدا کنند. خبر بد این است که خشمهای سرکوب شده و هیجانهای شدید در بین کارکنان گسترش پیدا کند.

تمهیدات لازم فراهم گردد، شایسته است از کسی که یک روانشناختی دارد و می‌داند با غلیان عواطف چه باید کرد، استمداد شود تا بتوان از هیجانات در جهت مثبت و سازنده استفاده کرد، به علاوه بتوان از تجربه‌های وی برای کاهش عواطف توأم با ترس یا دلهره سود جست. برای این منظور گاه در بعضی از سازمانها به اجرای نمایشنامه یا نمایش فیلم متوسل می‌شوند، هرچند در سازمانهای دیگری که می‌شناسم از موسیقی نیز استفاده شده است؛ هدف همه این اقدامات، کاهش بار هیجانی کارکنان است.

نکته دیگر این است که در چنین مواردی سازمانها باید انحصاراً مسئله را به کمک متخصصان داخلی حل کنند و از خارج کسی را برای مشکل گشایی فرا نخوانند. بالاخره در بخشهای مختلف هر سازمان، بویژه در بخش بهبود روشها یا مدیریت منابع انسانی، کسانی وجود دارند که بتوانند در نقش مشاور ظاهر شوند، اگرچه به‌طور معمول از مدیران صف یا مدیران اجرایی نیز برای همین منظور استفاده می‌شود. در عین حال، تجربه‌های نویسنده نشان می‌دهد که مشارکت سرپرستان بلافصل در حل مسئله کارکنان بیشترین تأثیر مثبت را دارد. در واقع، چنانچه از هر یک از این سرپرستان یا مدیران درباره حل مسایل نظرخواهی کنید، قادرند با توسل به روشهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و ارشاد، هماهنگی و دیگر اصول مدیریتی برای آن راه‌حل پیدا کنند.

به همین دلیل، گفته می‌شود که مدیران یا سرپرستان بلافصل مؤثرترین افراد در حل مسایل کارکنان هستند. از اینرو، لازم است به این قبیل افراد

آموزشهای لازم در جهت شناخت، تشخیص، تشویق، قدردانی، و جبران زحمات کارکنان، داده شود تا برخی از این مسایل اصلاً بروز نکند. شایان یادآوری است که حل مشکلات عاطفی کارمندان آخرین مرحله اقدام نیست، بلکه می‌بایست از این اقدام برای رسیدن به مرحله سوم استفاده کرد.

۳- مرحله سوم را می‌توان «به هم پیوستن زنجیره‌های اتکای کارمندان تعریف کرد»، اما اجرای آن به‌سادگی میسر نیست، چرا که با انسان و روحیه‌های متفاوت انسانها سروکار دارد. حُسن این مرحله آن است که به افراد امکان می‌دهد از قربانی بودن نجات پیدا کنند و افرادی مخاطره‌جو در جهت کنترل هویت، شادمانیها و قوای خلاقه خود باشند. طبعاً، برای تحقق این خوشبینی، باید راه‌حلهایی پیدا کرد.

اتکای به خود، و تکیه بر همکاری دیگران در صورت لزوم، از ویژگیهای انسانی است و سابقه‌ای بسیار کهن دارد. بالاینحال، برای نخستین بار در سال ۱۹۷۹ این قضیه به صورت رسمی مورد بررسی قرار گرفت و به این نتیجه رسید که هر کس به خود و دیگران اعتماد نداشته باشد، احساسات خود را پنهان می‌کند، هویتش را تغییر می‌دهد، به الکل و مواد مخدر پناه می‌برد، و در دنیای معتادان به جستجوی افراد قابل اعتماد برمی‌آید.

امروزه اعتیادها زیادتر شده و عده‌ای از متخصصان مسئله «عدم اعتماد» را عامل زیربنایی آن می‌دانند. به همین دلیل، شاید بتوان گفت که همانند آنچه در مورد هر نوع اعتیاد صدق می‌کند، می‌توان

بسیار تفاوت دارد، زیرا هر دو حالت اخیر از عدم اعتماد متقابل حکایت می‌کند. در ضمن، لازم است هر یک از کارکنان این نکته را بپذیرند که در هر صورت تعدادی از امور و مسایل تحت هر شرایطی از کنترل انسان خارج است. تقویت خود به معنی عام کلمه، وسیله‌ای بسیار مفید و مؤثر برای اتکای به خود و دیگران است. برای تحقق آنچه تاکنون در این مبحث عنوان شد، راههای متعددی وجود دارد که به دلیل طولانی شدن مقاله از ذکر آن اجتناب می‌کنم. با اینحال، شایان یادآوری است که هرگاه همه کارمندان تشویق شوند روی برگه‌های جداگانه نقاط قوت و ضعف خود را بنویسند، و این کار را با مراجعه به تجربه‌های گذشته خود هر چه کاملتر کنند، و نیز «کارهای خوب» را به صورت مکتوب معنی نمایند، از یک روش کارآمد استفاده کرده‌اند. چنانچه این یادداشتهای با همتهای خود در داخل و خارج سازمان در میان بگذارند، نه فقط موارد احتمالاً نادرست برداشت از خود (خود ارزشیابی)^(۵) آنان اصلاح می‌شود، بلکه از طریق برقراری ارتباط متقابل به تجربه‌های ارزشمندی دست پیدا می‌کنند. برای مثال، روزی همکارم نوشته‌ای را به سازمان ارائه داد که ویژگیهای رفتاری خود را در آن نوشته بود وزن و فرزندش آن را تأیید کرده بودند. بنظر من و خودش، این همکار در خودشناسی بسیار موفق شده بود.

شما می‌توانید برای ترسیم تاریخچه زندگی خود از نوعی نمودار استفاده کنید. طبعاً، این نمودار فراز و

کاری کرد که افراد به اعتماد به خود و همکاران سازمان معتاد شوند. کارکنان «حاملان» اعتماد متقابل سازمان هستند. حلقه‌های اعتماد سازمانی را می‌توان از پایین به بالا یا بالعکس مشاهده یا ایجاد کرد و در هر رده یا سطح سازمانی مقدار زیادی اعتماد متقابل ایجاد نمود. به نحوی که هر کس ضمن احساس اتکای به خود، اتکای متقابل را نیز احساس کند. بی تردید، کسانی که در معرض اخراج قرار دارند، این نوع اعتماد متقابل را از دست می‌دهند و خود را «قربانیان تمام عیار»^(۳) می‌دانند. کسانی هم که در سازمان باقی می‌مانند، احساس می‌کنند که ارزشها و اصول و مقررات به آنها تحمیل شده و در نتیجه اعتماد به نفس و اعتماد به غیر را از دست می‌دهند.

برای برقراری روحیه اعتماد به خود باید روشهای کنترل خود، حفظ قدرت خود و خود دوست داشتن^(۴) را به کارکنان سازمان آموزش داد. همچنین، لازم است بدون تلاش شدید یا مذبوحانه برای شاد کردن یا جلب توافق دیگران، بتوانند به دلیل علاقه‌مندی به کار و سازمان فعالیت کنند. مسلماً، هرگاه فرهنگ سازمان در جهت اعتلای عزت نفس کارکنان رشد کند، اعتماد متقابل نیز تحقق پیدا خواهد کرد و تشدید خواهد شد.

اعتماد متقابل از طریق توسعه احساسات وابستگی، هماهنگی و ارتباطات متقابل معنی‌دار امکانپذیر است. در عین حال، با تلاش برای کنترل دیگران، یا تبدیل شدن به قربانی تحت کنترل دیگران،

نشیبهای چندی را نشان می دهد که نمایانگر مسیر حرکت شما در خط حیات است. به علاوه، براساس نمودار یادشده می توان زندگی آینده شما را تا حدودی پیش بینی کرد. مسلماً، اگر برنامه های آینده خودتان را نیز به این نمودار منتقل کنید، تصویری که به دست می آید، گویاتر خواهد بود.

از طرف دیگر، می توان به کارکنان پیشنهاد کرد که «کارخوب» را روی کاغذ تعریف کنند. برای این منظور می توان به آنها یاد داد تا نکات زیر را در توصیف کارخوب بنویسد: مواردی که از انجام کارشادمانی بسیار زیاد احساس کرده اند، تشریح روحیات خود در هنگام انجام کارهای خوب، میزان رضایت خاطر ناشی از انجام کارخوب، و نگارش کلیه مواردی که با آنچه به کارخوب نسبت می دهند، مغایرت دارد.

لازم به یادآوری است که تجربه های از قبیل آنچه بیان شد، روشهای کوتاه مدت است که احتمال دارد در بلندمدت کاربُرد نداشته باشد. با اینحال، می توان از آن به عنوان سرآغاز خودسازی در بلندمدت استفاده کرد. بنظر من، و به حکم تجربه هایی که در این راه دارم، هرگاه کسانی که در سازمان باقی می مانند و اخراج نمی شوند از این روشها استفاده کنند، منافع چشمگیری عایدشان خواهد شد.

۴- مرحله چهارم را برقراری مناسبات جدید در میان کارکنان می نامیم. هدف این مرحله، کاهش دادن عوارض بیماری اخراج به حداقل است و بیش از هر چیز بر بهبود مناسبات کارکنان و رؤسای آنان تأکید دارد. در سالهای اخیر، بالاخص در دهه های اخیر،

بهبود مناسبات رئیس و مرئوس در ایالات متحده آمریکا زیر سؤال بوده است. به همین دلیل، با استفاده از تجربیات سایر کشورها، استخدام داریم، اعطای پاداش از طریق ارتقاء و ترفیع در برابر کارخوب و توجه مدیران به تحقق خواسته های مشروع و منطقی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، به سبب تشدید رقابت بویژه در سطح بین المللی، بهبود مناسبات یادشده اهمیت خاصی پیدا کرده است.

برای تحقق اهداف یادشده تمهیدات چندی اندیشیده اند که برخی از آنها بدین شرح است: بازسازی و نوسازی ساختارهای تشکیلاتی برای رفع نیازهای روز و آینده نزدیک، کمک به کارکنان برای استفاده مطلوبتر از ساعات و روزهای مرخصی خود، فراهم کردن برنامه های تفریحی برای کارکنان، اجرای طرحهای سودآور، اجرای برنامه های بهداشتی و بیمه درمانی، اجرای برنامه های معقول زمان بازنشستگی، تلاش برای حفظ کارکنان علاقه مند به سازمان و برعکس، پرهیز از تبدیل سازمان به زندان یا محلی که کارکنان خود را به حکم اجبار در آن اسیر می بینند.

از طرف دیگر، توجه به نکات زیر در سالهای اخیر از اهمیت خاصی برخوردار بوده است: تلاش برای حفظ موقعیت سازمان در داخل و خارج کشور، افزایش قدرت رقابت داخلی و خارجی سازمان و تغییر دادن سیاستهای سازمانی برای تحقق این دو هدف. همچنین، تلاش برای همکاری هرچه بیشتر بخشهای دولتی و خصوصی، داشتن سازمانهایی با انعطاف پذیری زیادتر، توجه به ارتقای

زیرا هم مدیران و هم کارکنان نسبت به آن نظر مساعد ندارند. این رویکرد تفاوتی با رویکردهای دیگر ندارد. در واقع، از یک سو تلقی والدین مآب باعث می‌شود که کارکنان آنقدرها نسبت به توسعه مهارت‌های خود توجه نشان ندهند، زیرا در هر صورت «والدین» از آنها حمایت می‌کنند، به این دلیل، تحرک آنها عملاً کمتر می‌شود. از سوی دیگر نمی‌توانند در احقاق حق خویش مُصر باشند، زیرا ادب حکم می‌کند که آنقدرها با والدین خود یکی بدو نکنند. به این دلیل، لازم است سازمانها این روش را ترک و راههای توسعه استقلال کارکنان را هموار کنند. مخصوصاً چون ساختهای سازمانی بلند، جای خود را هر چه بیشتر به ساختهای سازمانی مسطح می‌دهد، شایسته است سازمانها این نکته را به مدیران و کارکنان تفهیم کنند که روحیه «پدرمنشی» خواه ناخواه از بین رفتنی است.

ماحصل اینکه بیماری اخراج می‌تواند هم خوب و هم بد باشد، ولی تحقق این خوبی یا بدی بسته به آن است که از این پدیده چگونه استفاده یا سوء استفاده کنیم. برای مثال، اگر نتوان روحیه والدین مآب را از بین برد، عوارض بیماری یادشده بسیار بد خواهد بود، حال آنکه افزایش اعتماد بخود و اعتماد متقابل می‌تواند از جنبه‌های خوب این بیماری باشد.

مدیران برحسب سلسله مراتب، قایل شدن احترام بیشتر برای مسایل انسانی به جای مسایل مادی، انعقاد قراردادهای عادلانه‌تر با کارکنان و استفاده بازهم بیشتر از اقدامات شادی انگیز کم‌هزینه مثل دادن کوپن غذای رایگان برای یک یا چند وعده، دادن بلیط سینما یا تئاتر، الصاق نشان کاغذی یا فتوایی یا کارت‌تی به میز یا سینه کارکنان، از اقدامات سالهای اخیر بوده است.

نکته دیگر، قایل شدن تمایز دقیق بین کارکنان رسمی، قراردادی یا خرید خدمتی بوده است. برای برخورداری از نیروی انسانی شایسته و انعطاف‌پذیر، لازم است ضمن پرداخت مساوی در برابر کار مساوی، و پرهیز از دادن امتیازات تصنعی و مبتنی بر تقسیم طبقاتی کارکنان، اقداماتی انجام شود که بیش از پیش به آرامش و رضایت خاطر کارکنان رسمی منجر گردد.

و در نهایت باید از نگرش والدین مآب (۶) نام برد. واقعیت این است که اکثر مدیران دوست دارند در نقش «والدین» زیردستان خود ظاهر شوند و حتی عده‌ای به این افتخار می‌کنند که از زیردستان به صورت افراد تحت‌الحمایه «مراقبت» کنند. این روش از گذشته‌های نسبتاً دور متداول بوده، اما می‌توان گفت که در حال حاضر چندان کارآمد نیست،

منبع

Journal of Management Development, Vol. 14 NO. 5, 1995