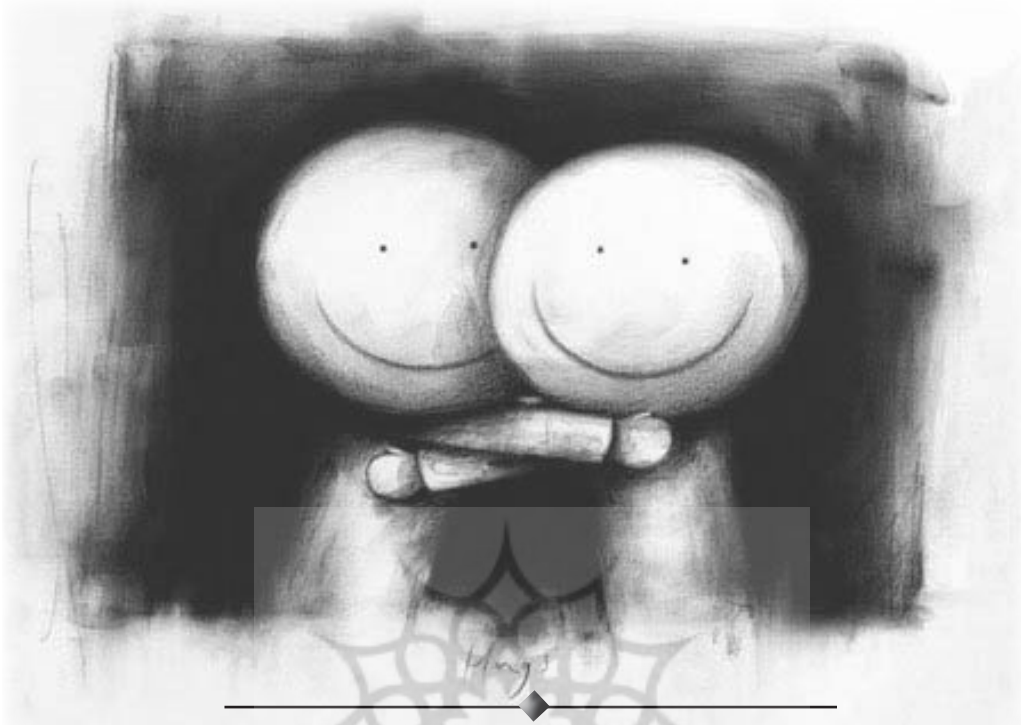




# مدیریت پرده‌ها!



علیرضا دهدشتیان - کارشناس ارشد مدیریت

## مقدمه:

از زمانی که بشر به زندگی اجتماعی رو می آورد، برای رفع نیازهای خود همواره در کارهای دسته جمعی و گروهی نیاز به هماهنگی، رهبری و در بسیاری موارد برنامه ریزی و سازماندهی پیدا کرد.

در واقع مدیریت به قدمت تاریخ بشری است چرا که بررسی تاریخ ملل باستانی نشان می دهد که بدون وجود اندیشه مدیریتی از بدو زندگی اجتماعی انسانها، عمل مدیریت وجود داشته است. این عمل نیز مانند سایر علوم شکل تکاملی خود را از ساده به پیچیده طی کرده است. با این حال مهمترین مطالعات و تالیفات مدیریت از اوایل قرن بیستم پدید آمده است. (فیضی، ۱۳۷۷، ۱۵)

## تعاریف مدیریت:

- ۱- فرآیند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دست یابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۶)
- ۲- کار کردن با افراد و به وسیله افراد و گروه ها برای تحقق هدفهای سازمانی (بلانچارد، ۱۳۸۲، ۱۳)
- ۳- ماری پارکر فالت fallet - parker - Mary : مدیریت را به عنوان هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران، تعریف کرده است. (فیضی، ۱۳۷۷، ۴)

## نقشهای مدیر Manager roles:

مدیران در کلیه سطوح سازمانی وظایف خود را با بازی کردن نقشهای مختلف اجرا می کنند. هر مدیری از یک مدیر رستوران کوچک تا مدیر بزرگترین شرکتها و وزارتخانه ها، نقشهای متعددی بر عهده دارند تا بتوانند سازمان را به سوی اهداف تعیین شده آن هدایت کنند. (نقش) یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی، در واقع نقش عبارت از رفتاری است که از شخصی که پستی را اشغال کرده است انتظار می رود. (فیضی، ۱۳۷۷، ۸)

نکته ای که حائز اهمیت است این است که نقش دل و احساس در میزان کامیابی به این نقش ها بسیار موثر است.

**سلسله مراتب نیازهای انسان:** شناخت انگیزش مستلزم شناخت نیازهای انسانی است. شاید **آبراهام مازلو** پذیرفته ترین توصیف درباره نیازهای انسانی را ارائه کرده باشد. او نیازهای انسانی را با شیوه ای منطقی و مناسب طبقه بندی کرده است که این طبقه بندی به سلسله مراتب نیازهای انسانی معروف شده است. مازلو معتقد است که افراد انسانی دارای پنج طبقه نیاز اساسی هستند:

۱- نیازهای زیستی

۲- نیازهای ایمنی

۳- نیازهای اجتماعی

۴- نیازهای احترام

۵- نیازهای خودیابی (تحقق ذات)

از نظر مازلو پنج نیاز اساسی می تواند برحسب اهمیت در سلسله مراتبی قرار گیرند. او معتقد است که افراد تلاش می کنند که این نیازها را به ترتیب ارضا کنند. به طبقه بندی مذکور نیاز دانش اندوزی و شناخت و درک پدیده ها (نیازهای شناختی) و نیاز به زیبایی و نظم نیز اضافه شده است که قبل از نیاز به خودیابی قرار می گیرند. (فیضی، ۱۳۷۷، ۱۵۶)

### هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو



**نهیضت روابط انسانی:** نهیضت روابط انسانی مبلغ این اندیشه ها شد که حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیاء شود. هدفهای سازمانها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید قرار گیرد، در مدیریت و تصمیم گیری از مشارکت گروهی افراد

استفاده شود با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان تلاش برانگیز و رضایت بخش گردد، و در نهایت اهمیت و جایگاه گروه ها در محیط کار به درستی شناخته شود.

**نگرش رفتاری:** فکر بنیادی مکتب رفتاری آن است که چون مدیر باید (کار را به وسیله افراد دیگر انجام دهد) بنابراین مدیریت، به واقع، کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه افراد را به کار برانگیزد، آنان را رهبری کند، و رابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملا درک نماید، بنابراین مدیران باید به دانش و مهارتهای رفتاری مجهز شوند (همان منبع، ۳۲)

### رهبری Leader ship:

الف- رهبری فراگرد نفوذ اجتماعی است که در آن رهبر مشارکت داوطلبانه کارکنان را در تلاش برای کسب هدفهای سازمانی طلب می کند. (رضائیان، ۱۳۸۰، ۳۷۵)

ب- رهبری به عنوان یک فرایند به معنی استفاده از نفوذ بدون زور برای هدایت و هماهنگی فعالیتهای اعضاء یک گروه در جهت تحقق هدف، به عنوان یک صفت به معنی مجموعه ای از ویژگیهاست که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت به کار می برند نسبت داده می شود. از نقطه نظر سازمانی رهبری دارای اهمیت حیاتی است زیرا رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد (مورهد، ۱۳۷۵، ۲۷۵)

ج- یکی از مهمترین وظایف مدیران، رهبری است. رهبری یعنی هنر نفوذ در قلب و باورهای دیگران و این هنر از قلب یک رهبر آغاز می شود، به کلامی دیگر آنچه از دل برآید بر دل نشیند. (بلانچارد، ۱۳۷۹، ۷)

**رابطه مشارکت و دل:** مشارکت برابر است با همدلی به اضافه همفکری (مشارکت = همدلی + همفکری) و اخیراً حتی به علت شرایط اقتصادی و اجتماعی موجود در جامعه عامل (همدردی) را نیز می توان به آن افزود، یعنی:

**مشارکت = همدردی + همدلی + همفکری.**

مشارکت همان پدیده اعتقادی مورد توجه تفکر دینی ما در قالب شور و مشورت است که ما هرگز موفق نشده ایم به آن دست یابیم. (کاشانی، ۱۳۸۳، ۱۲)

**روانشناسی عشق:** عشق فرآیندی است که به کمک آن می توان شما را به آرامی به سوی خودتان برگرداند، عشق بزرگتر و عمیق تر از آن است که حقیقتاً قابل درک، بررسی و محدود شدنی در قالب کلمات باشد.

تعریفی که من از عشق می دهم شامل عشق به خود، به همراه عشق به دیگران است. نظر به اینکه من انسان هستم و تو نیز انسان هستی، دوست داشتن انسانها به معنای دوست داشتن خود به اندازه دیگری است.

عشق انجام عملی از روی اراده است یعنی نیت و عمل همزمان، عشق در ما پویایی، حرکت، جنبش، ارتقاء... به وجود می آورد و در نهایت انگیزه ما را تقویت می کند. عشق در ما باعث می شود که کلمات را با مفاهیم عمیق تری درک نمائیم و امید بیشتری به فردا و فراداهایمان داشته باشیم. عشق نیازی مبرم، حیاتی و همگانی است که تبلور آن شکوفایی و خلاقیت آفریند و کمبود آن انسان را به فساد و تباهی می کشاند. با عشق و در عشق زندگی کنید تا معنی و مفهوم واقعی حیات را درک کنید و از آن لذت ببرید. (کوپر، ۱۳۷۷، ۲۵ و...)

**(واقعاً زرتشت چه زیبا گفته است،**

**پندار نیک، گفتار نیک، کردار نیک)**

و امروز روانشناسان بزرگ از جمله دکتر لئوبوسکالیا می گوید: خوشبختی تو بستگی به چگونگی احساسی دارد که تو نسبت به انسانها داری و این خود وابسته به گفتار و رفتار و پندار تو است و خوشبختانه همه اینها در اختیار خود تو قرار دارد. هر چه بیشتر دوست بداری خوشبخت تر می شوی. (لئوبوسکالیا، ۱۳۸۱، ۷)

**عشق تعدیل کننده رفتارهای نابهنجار:** زمانی تفاهم متقابل هنگام صحبت کردن با شنونده برقرار می کنید که بتوانید یک ارتباط قلبی و احساسی نه ظاهری با او برقرار کنید. راستی به جای دور هم جمع شدن و درباره مسائل نگران کننده روز صحبت کردن چقدر لذت بخش می شد اگر ساعتی هم می نشستید و با یکدیگر از طریق درد دل پیوند ذهنی و قلبی برقرار می ساختید... (کوپر، ۱۳۷۷، ۳۵)

**معجزه عشق و محبت:** بزرگترین نیاز بشر، نیاز به عشق و محبت است و هیچ انسانی بدون آن نمی تواند سرکند روانشناس اعظم سده ها پیش ندا در داد و گفت: در پی محبت بکوشید، که از میان سه فضیلت بزرگ ایمان، امید و محبت. محبت بزرگتر است. امتحان نهایی دین، دینداری نیست، محبت است. در زندگی، به پس که می نگرید می بینید لحظه های

خطیر، لحظه هایی که به راستی زندگی کرده اید، لحظه هایی هستند که با عشق و محبت دست به کاری زده اید. عشق را نیز مانند هر فضیلت دیگری، انسان می تواند آگاهانه ایجاد کند و بیرواند. (پاندر، ۱۳۸۳، ۱۳ و...)

**از دولت عشق:** به من بگویید درباره خودتان، کارکنان، دوستان و همسایه ها چه نظری دارید تا دقیقاً به شما بگویم که تندرستی شما در چه حال است، اگر به انسانها عشق نمی ورزید و اعتماد ندارید، به خدا نیز نمی توانید عشق بورزید یا اعتماد کنید. اندیشه عشق و نفرت به طور همزمان نمی تواند در ذهنتان وجود داشته باشد، پس هرگاه به یکی از آنها سرگرم باشید، قطعاً دیگری غایب است. به دیگران اعتماد کنید و اقتدار ناشی از آن را صرف توکل به خدا کنید. (همان منبع، ۱۳۸۳، ۹۸)

### لئوبوسکالیا:

**خوشبختی تو بستگی به**

**چگونگی احساسی دارد که**

**تو نسبت به انسانها داری و**

**این خود وابسته به گفتار**

**و رفتار و پندار تو است و**

**خوشبختانه همه اینها در**

**اختیار خود تو قرار دارد.**

**هر چه بیشتر دوست بداری**

**خوشبخت تر می شوی**

**بازگشت به عشق:** بازگشت به عشق یعنی عشق را برتر از همه چیز قراردادن چه در زندگی شغلی وادرای و چه در زندگی خانوادگی و چه در هر کار دیگر. شما هر کاری که انجام می دهید برای آنکه، عشق را اشاعه دهید یعنی دنبال اصل بودن باعث می شود فرع نیز بدست آید. (کوپر، ۱۳۷۷، ۵۸)

**رابطه دل و کار در فرهنگ ایرانی:** یک بررسی ساده و مختصر در این باب نشان می دهد که در فرهنگ عامه مردم کار، انجام کار و کیفیت کار رابطه نزدیکی با دل دارد، به عبارت زیر دل این زمینه توجه کنیم.

دست و دلش به کار نمی رود، دل نمی سوزاند، دل به کار نمی دهد، دلش نمی خواهد کار کند، کار (کار) دل است، کار دل است کار خشت و گل نیست، اگر دلش بخواهد، همه کار می تواند بکند.

و بسیاری شواهد ادبی و فرهنگی دیگر همه حاکی از آن است که رابطه قوی بین دل یعنی خواستن و انجام کار. یعنی توانستن وجود دارد، آن هم در مشرق زمین، و آن هم در سرزمینی با دیرینه ای آکنده از معرفت و عرفان و فلسفه و شعر و ادب مثل ایران که من آن را سرزمین یا کشور دل می دانم و تا آنجایی که این روزها به محیط کار و سازمان و شیوه های مدیریتی ما مربوط می شود، متأسفانه باید بگویم (سرزمین دل های شکسته) انسان سه مرکز یا عامل برای انجام کار دارد: دست و جسم او، دل او و مغز او که هر سه، در به وجود آوردن نتیجه کار نقش دارند و از فعالیت هر یک فرآورده ای حاصل می شود:

فرآورده دل = انگیزه - فرآورده مغز = اندیشه - فرآورده جسم = کار عملیاتی و فیزیکی اما تا انگیزه و یا خواست دل نباشد، اندیشه و کار عملیاتی نیز به خوبی صورت نمی گیرد و از این رو می توان گفت که کار و اندیشه فرآورده یا محصول انگیزه است.

**توجه به انسان در کشور ما و مقایسه آن با مغرب زمین:** توجه به انسان در کشور ما، دارای سابقه ای ارزشی (چه دینی و چه ملی) است. اما توجه به انسان در مغرب زمین به ویژه در زمینه مدیریتی، آن هم در محیطهای کار و تولید و صنعت، ریشه ای - منطقی و عملی دارد که متوجه بهبود و بهره وری و افزایش کارایی است.

اما با کمال تعجب این روزها این کشورها به طور صوری از ما در همین زمینه، توجه به دل سبقت می گیرند. من نگران این هستم که نه تنها در تکنولوژی، بلکه در مسائل رفتار انسانی هم دیر یا زود، درس دلبری و دلدادگی و عشق و عاشقی در محیط کار بین مدیران و کارکنان را هم باید به کشور وارد کنیم و از آنها بیاموزیم. (کاشانی، ۱۳۸۳، ۱۲، ۱۳، ۴)

**نفوذ و الگوهای آن:** نفوذ فرآیندی است که رفتار شخص را مورد تغییر یا تحت تاثیر قرار می دهد. به طور کلی راههای نفوذ در دیگران را در چهار گروه اساسی می توان طبقه بندی کرد که عبارتند از: نفوذ از راه قدرت و اختیار، نفوذ از راه تهدید و اجبار، نفوذ به وسیله مهارت و استادی و نفوذ از راه همکاری و همیاری (تشریک مساعی)، هر یک از روشهای چهارگانه یاد شده دارای ویژگیها، نیرومندیها و کاستیهای مربوط به خود می باشد که توضیح داده می شود. (علوی، ۱۳۷۷، ۲۵۵)

**آشنایی با هرم نفوذ به عنوان یک راه کار کاربردی در این جهت:** همه ما می خواهیم در زندگی شخصی و حرفه ای خود روی اشخاصی تاثیر بگذاریم. انگیزه ما می تواند پیروزی در یک حرفه جدید، حفظ مشتریان، حفظ دوستی، تغییر رفتارها و یا بهبود و روابط خانوادگی باشد. چگونه می توانیم این کار را بکنیم؟ ما می توانیم به شکلی قدرتمند و با رعایت اصول اخلاق و همچنین با بکارگیری احساس و عاطفه بر زندگی دیگران تاثیر داشته باشیم. حرم نفوذ می تواند بطور علمی به ما کمک شایانی کند. (کاوی، ۱۳۸۱، ۶۰ و ...)



**چند نکته مهم کاربردی:** اولاً برای جلوگیری از هرگونه عدم تعادلی، می باید توجه ما، مدیران به هر دو مرکز اساسی انسان، یعنی قلب و هم مغز باشد. پرورش مغز با آموزش و پرورش دل انسان با امور انگیزشی که در واقع بخش هنری مدیریت است ممکن است. ثانیاً: مدیران در کاربردی کردن ارزشها و اعتقادات درونی خود تلاش کنند. ثالثاً: مدیران در کلیه سطوح سازمانی از مطالعه روانشناسی صنعتی و کار بهره گیرند (کاشانی، ۱۳۸۳، ۱۷)

همچنین بکارگیری علم nlp می تواند بطور کاربردی در کلیه سطوح سازمانی موثر باشد.

#### منابع و ماخذ:

- ۱- فیضی، طاهره: مبانی سازمان مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ پنجم، آذر ۱۳۷۷
- ۲- رضائیان، علی: اصول مدیریت، تهران، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، چاپ سیزدهم، زمستان ۱۳۸۰
- ۳- بلانچارد، کنث، هرسی، پال: مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی) مترجم علی علاقه بند، تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ بیستم و یکم ۱۳۸۲.
- ۴- رضائیان، علی: مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، چاپ دوم، پاییز ۱۳۸۰
- ۵- مورهد، گریفین: رفتار سازمانی، مترجمان، سید مهدی الوانی و غلام رضا معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید، چاپ دوم ۱۳۷۵
- ۶- کاشانی، مجتبی: نقش دل در مدیریت، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم ۱۳۸۳
- ۷- کوپر، رابرت: مدیریت عشق و عاطفه، مترجم، علیرضا عزیزی، تهران، انتشارات مولف (توفیق) چاپ اول، پاییز ۱۳۷۷
- ۸- بوسکالیا، لئو: زندگی با عشق چه زیباست، مترجم، تورانداخت تمدن (مالکی)، تهران، انتشارات دایره، چاپ هفدهم، پاییز ۱۳۸۱
- ۹- پاندر، کاترین: از دولت عشق، مترجم، گیتی خوشدل، تهران، انتشارات روشنگران و مطالعات زنان، چاپ بیست و هشتم سال ۱۳۸۳
- ۱۰- علوی، امین ا...: روان شناسی مدیریت و سازمان، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت چاپ چهارم ۱۳۷۷
- ۱۱- بلانچارد، کنث، مدیریت بر قلبها، مترجم، عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، انتشارات فرا، چاپ اول، زمستان ۱۳۷۹
- ۱۲- کاوی، استفای: هفت عادت مردمان موثر، ترجمه گیتی خوشدل، تهران، نشر پیکان، چاپ نهم ۱۳۸۱ (از کتاب دیگر کاوی (انسانهای موثر) نیز استفاده شده.)