

## مدیریت و مهارت افزایی

نوشته و ترجمه دکتر منوچهر حاضر

### چکیده

در دوران گذشته فرض بر این بود که قسمت اعظم نیروی کار، یکسان هستند. در حالی که نیروی کار امروزی نه شباهتی به نیروی کار گذشته دارد و نه مثل او فکر می‌کند و نه مثل او عمل می‌کند. ارزشها و تجربه‌های آنان با گذشتگان فرق دارد، حتی نیازها و آرزوهایشان هم متفاوت است. نیروی کار از شش جهت دستخوش تغییرات مهم شده است: سن، جنس، فرهنگ، دانش، توانمندی و ارزشها.

برای اینکه بتوان به طور اثربخش این نیروی کار تغییر یافته در سازمانها را اداره کرد باید مسئولیت بالندگی کارکنان به مهارتهای جدید را پذیرفت و با استفاده از این مهارتها، آگهیها، قدرت شخصی، به طور مسئولانه روی این تغییرات اثر گذاشت و پلی ارتباطی بین نیروی کار متنوع و سازمان در کل برقرار کرد.

از این دو نسلی جدید از مدیریت مورد نیاز است. نسلی که هم دارای شایستگیهای لازم برای انجام وظایف اصلی مدیریت باشد و هم بتواند پنج مهارت مذکور در این نوشته را در سازمان، بالنده کند و به کار بندد. اداره نیروی کار فعلی در سازمانها به ابتکارات جدید نیاز دارد.

### مقدمه

همه ما تصویری که از ژاپن داشتیم، تصویری بسیار شفاف از "بازیگری خردمند" در صنعه‌های مختلف اقتصاد جهانی بود، که همواره می‌تواند در مقابل جزر و منهای اقتصادی در سطح بین‌المللی بسیار مرشدمندانه عمل کند و خود را از آثار سوء و منفی این تغییرات در گستره جهانی مصون نگه دارد.

تقریباً تمامی صاحب‌نظران، ژاپن را کشوری مس‌دانشمند که برای رویارویی با تغییرات ناشی از تکنولوژی و... بیشترین آمادگی را دارد، و معتقد بودند که خورشید ژاپن برای پرتاب به قرن ۲۱ همچنان تابنده و

فروزان است. باور داشتند، مردمی که زمانی مصداق عنوان "ژاپن شماره یک"، اثر ازوا فولکل<sup>(۱)</sup> بودند، همواره پرچم افتخار این شایستگی در کلان دنیا را در دست خواهند داشت. این پیش‌بینی فاطمانه و مهر تأییدیه صاحب‌نظران جهانی روی این کشور مبتنی بود بر شواهد زیر:

۱- تولید ناخالص این کشور، "GNP"، در سال ۱۹۵۱ یک سوم بریتانیا و یک بیستم ایالات متحد آمریکا بود. در ۱۹۹۲ این نسبتها به سه برابر بریتانیا، و شزدیک به دوسوم ایالات متحد آمریکا رسید. این، دو معنی نمره اقتصادی تمام عیار و بالایی است برای بهره‌وری این کشور در سطح جهانی.

- ۲- تا سال ۱۹۸۷ ژاپنی‌ها فقط ۲ جایزه نوبل در علوم گرفته بودند. حال آنکه در آمریکا این رقم به ۱۶۲ رسیده بود. در ۱۹۹۲، ژاپن از نظر نسبت دانشمندان و مهندسان با صلاحیت در رأس سایر کشورهای جهان قرار داشت (حدود ۶۰۰٫۰۰۰ نفر در یک میلیون) شرفیاباً ۸۰۰٫۰۰۰ نفر ژاپنی در حوزه تحقیق و توسعه کار می‌کردند که بیش از تعدادی بود که در این حوزه مجموعاً در بریتانیا، فرانسه و آلمان به کار مشغول بودند.
- ۳- در سال ۱۹۹۱، هفت بانک از ده بانک بزرگ جهان - براساس رتبه‌بندی وال استریت ژورنال - به ژاپن تعلق داشت. این مطلب در مورد شرکت‌های بیمه جهانی هم صادق است یعنی از پنج شرکت بزرگ بیمه جهانی چهار شرکت آن ژاپنی بود.
- ۴- ژاپن سه چهارم از رسانه‌های جهان را در اختیار دارد و تعداد کارخانه‌های خودکار (اوماتیک) آن بیش از سایر نقاط جهان است.
- مطالب فوق فقط شمعی بسیار بسیار کوچک از تصویر بزرگ موفقیت‌آمیز ژاپن در عرصه بین‌المللی است. ولی یک مرتبه از سال ۱۹۹۸ دنیا در مقابل خود بار دیگر شبح پایان "معجزه ژاپن" را دید. مردم ژاپن این روزها با نگرانی کتاب "بیل اموت" (۲) تحت عنوان "آفتاب نیز غروب می‌کند" را مطالعه می‌کنند.
- مسیوق هستید در سال ۱۹۹۸ بانکهای ژاپنی یکی پس از دیگری حالت ورشکستگی پیدا کردند، و اقتصاد آن کشور یک پاره دگرگون و دچار نوعی فلج ناشناخته شد. در مطبوعات هم منعکس شد که در بزرگترین شهرهای صنعتی ژاپن، مردم در صفهای کیلومتری ساعتها می‌ایستند فقط به انتظار دریافت یک گامه سوپ داغ و مجانی. دیگر خبری از واردات میلیونی جوانان بیکار سایر کشورها برای انجام کارهای پست، نیست.
- بعضی از اقتصاددانان شناخته شده بین‌المللی، اقول

تسی ستاره موفقیت جهانی ژاپن را در قالب نشانه‌های زیر می‌داند:

ساختوردگی جمعیت، افزایش هزینه‌های مصرفی، افزایش جهانگرایی خارجی مردم ژاپن، انتقال تولید به بخشهای دیگر جهان و - اینها همه نشانه تحول عمیق ملی است.

حالا این سئوالات مطرح است. آیا کشوری در

جهان هست که با ۱۳۰ ساله از حوادث ۱۹۰۱ این امر را داشته باشد که از این سونه رویدادها آسیب نبیند؟ کشور عزیز ما

ایران، که به اتفاق صاحبان چهار سو مدیریت مزمنی است و نمره خوبی از نظر بهره‌وری در سطح ملی، منتقله‌ای و

جهانی ندارد، آیا با توجه به اوضاع داخلی و خارجی آمانی

ورود به قرن آینده و بهره‌وری کشور ما چگونه می‌تواند خود را از

جزر و مذهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ناشی از تغییرات

در کسره جهانی صون بشود؟ آیا شاهد مثل نگارنده بر این

باورید که عبور ایران به سلامت از امواج خروشان اقتصادی،

اجتماعی و سیاسی منوط است به اینکه مدیران در بخشهای

دولتی و خصوصی هوشمندانه و مجدانه در راه افزایش

مهارتها و کسب دانشهای روز مدیریت بکوشند تا به نمره خوبی

از نظر بهره‌وری در سطح بین‌المللی دست یابند؟ به اعتقاد

نگارنده، این مهم‌ترین کارترین ابزاری است که می‌تواند

موازنه کشور ما بر سازمانهایش را از تغییرات درونی و

برونی محیط حفظ کند و حالت تداوم بالندگی به آن بدهد.

مسئولیت افزایش و گسترش مهارتهای جدید و به

کارگیری آن مهارتها برای وضعتهای خاص کاری، با

مدیران است. علاوه بر آن، مدیران می‌توانند مهارتها،

دانشها و قدرت تخصص خود را به طریق مسئولانه برای

تاثیرگذاری روی تغییرات در سازمان خود اعمال کنند، و

پس ارتباطی بین نیروی کار متغیر و سازمان در کل برقرار

کنند.

برای برقراری این ارتباط، مدیران باید مدیریت

سطح بالا و گروههای عمدهای خود را مست تاثیر قرار دهند.

ایفای نقش مدیریت کاملاً آسوده خاطر هستند و تشریحی به خود راه نمی‌دهند و از انجام وظایف به عنوان یک مدیر کاملاً راضی‌اند. آنان با مسائل قدرت و تعارضی در سازمان بسیار راحت برخورد می‌کنند و به آسانی و بدون هیچگونه نگرانی مسئولیت خطیبر \*پاسخگو بودن\* (۳۶) در کلان سازمان را می‌پذیرند.

● بازده: مدیرانی که زیاد اثربخش هستند، نه تنها انتظارشان را به طور شفاف برای کارکنان مشخص می‌کنند، بلکه گستره انتظارانشان را به نتایج درخشان حاصل از کارها (از نظر کمی و کیفی) می‌کشانند.

● کارکنان: مدیران زیاد اثربخش کسانی هستند که بین علاقه‌مندی شدید به کار و فعالیت کارکنان و همدردی واقعی نسبت به رشد و بالندگی آنان، موازنه برقرار می‌کنند.

● کنترل: مدیران زیاد اثربخش براساس روشهای خاصی به طور مداوم و مقطعی نتایج کار کارکنان را بررسی و پرسی‌گیری می‌کنند. این فرایند براساس هدفها، و انتظارات از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد و صرفاً این کار بدین منظور صورت می‌گیرد که به کارکنان کمک شود تا در تلاش برای ارائه کارهای خوب موفق شوند نه اینکه جنبه پلیسی و تفتیش داشته باشد.

● بازخورد: مدیران زیاد اثربخش، به طور منظم و مداوم و با اختیاری از جنبه‌های مثبت و منفی نتایج کارکنان بازخورد می‌گیرند. مجدداً باید یادآور شد که این بازخورد مبتنی است بر انتظاراتی که قبلاً به وضوح تعریف و مشخص شده‌اند.

برای اینکه بتوانید مدیری اثربخش باشید، باید این ویژگیهای اساسی مدیریت خوب را در خود تقویت و بالنده کنید، یا تشخیص دهید که چگونه این ویژگیها در ارتباط با نیروی کار زیاد متغیر باید تغییر یابند و مهارتهای اضافی را که برای نیروی کار در حال تغییر کاربری دارند توسعه دهید.

و حمایت آنان را برای تغییر در خط‌مشی‌ها و سیستمهای سازمانی جلب کنند. بدون حمایت دسته‌جمعی مدیران برای این تغییرات، شنوایی و پذیرش تحولات و گروگوییهای درون سازمانی توسط مدیران سطح بالای سازمان به کندی صورت خواهد گرفت. ضمناً این مقطع زمانی فرصتهای بهتری هم برای تغییر خط‌مشی‌ها و سیستمهای سازمانی به وجود خواهد آورد.

این موضوع سبب خواهد شد که مدیران موفق - آتانی که در فعالیتهای روزانه مؤسسه نقش کارا دارند و آن را در دستیابی به رسالت و اهدافش کمک می‌کنند، - درصدد تاثیرگذاری بر تغییرات برآیند، با بالندگی مداوم در مهارتها و افزایش آگاهی و کمک به ایجاد خلق و خو و فرهنگ تغییر، شما هم به عنوان مدیر اثربخش می‌توانید از پدیده‌های ناراحت‌کننده‌ای که موجودیت سازمان بنا سازمانها در کلان مملکت را به خطر می‌اندازند اجتناب ورزید.

## مدیری اثربخش باشید

برطبق تحقیقات انجام شده توسط گروه تحقیقات مدیریت در پرتلند، شش نوع رفتار یا اقدام مدیریتی هست که مدیران اثربخش را از مدیرانی که اثربخشی کمتری دارند متمایز می‌کنند. این شش نوع رفتار کلیه صنایع، بخشهای دولتی و خصوصی، صرفنظر از اندازه سازمان، و نوع کاری را که در آنها صورت می‌گیرد پوشش می‌دهند. این تحقیق روی ۳۵۰۰ نفر از مدیران صورت گرفته و ویژگیهای مدیران اثربخش به ترتیب زیر مشخص شده است:

- ارتباط و انتقال: مدیران زیاد اثربخش مدیرانی هستند که دیدگاهها و انتظاراتشان را به وضوح برای کارکنان مشخص می‌کنند.
- تمرکز مدیریت: مدیران زیاد اثربخش آتانی هستند که در

می‌کند تا حدی زیاد شما روی قدرت شخصی‌تان یعنی مهارت در نفوذ در دیگران و فعال کردن آنان، حتی بدون اینکه از قدرت و مقام رسمی برخوردار باشید، حساب می‌کنید شما قدرت خودتان را به منظور توانمند کردن، رفتار کردن دیگران به فعالیت، به صورت خلاق و با اختیارات، بکار می‌گیرید.

بیتر ملاحظه کنید، تاکید بر این دارد که قدرت و توانمندی از پایگاه ذهنی، خط مشی‌ها و اقدامات عملی نشأت نمی‌گیرد بلکه ریشه فکری دارد. مدیران به مرور با تغذیه از قدرت دیگران بسیار قوی می‌شوند (بلاک، ۱۹۸۷).

در گذشته‌ها طرز تفکر این بود که به مدیران بدین منظور حقوق داده می‌شود که آنان با فکر کردن و کنترل کردن قدرت را در سازمان در اختیار بگیرند و از کلیه مزایای آن بهره‌مند شوند.

در دهه‌های سیزدهم و چهاردهم ملاحظه می‌شود که بیشتر کارکنان - همان‌طورایی آن‌ها دارند که کمکهای مهمی به سازمان بکنند.

به عنوان دیگری که دیگران را قدرت می‌دهد، شما بیشتر نقش همکار را دارید تا رئیس. متکی هستید بر نفوذ کردن و رعایت احترام و ارتباط با کارکنان. مدیران قدرت دهده قدرت را تقسیم می‌کنند. آنان در قبال انجام کار، کمکهای کارکنان، به آنان پاداش می‌دهند. کارکنان را به مشارکت در امور، دادن اطلاعات و دخالت در تصمیم‌گیری تشویق می‌کنند و برای شایستگی امتیازاتی در نظر می‌گیرند.

ممکن است اطلاعات و مسئولیت‌ها را با مردم تقسیم کنید یکی از مهارت‌های مهم و حیاتی مدیران برای بالنگی - تشخیص تقسیم متوازن اطلاعات است. بعضیها بر اساس نیاز به دانستن عمل می‌کنند، و فقط اطلاعاتی را تقسیم می‌کنند که نیاز باشد برای آنکه کار خاصی انجام

### مهارت‌های مدیران برای اداره نیروی کار در حال تغییر

صاحب نظران در مسائل مدیریتی پنج مهارت را که مرتب بر اصول "مدیریت خوب" است برای به کارگیری در ارتباط با نیروی کار در حال تغییر در سازمانها مشخص کرده‌اند. این مهارتها در معنی زانمانا و دستورالعملی است برای تدوین برنامه‌هایی برای پالندگیهای فردی مدیران به طور اخص، یا تشکیل دهنده هسته اصلی است برای برنامه‌های پالندگی مدیریت به طور اعم.

ارتیخشیترین برنامه پالندگی، که برای فرد یا گروه خاصی به مرحله اجرا گذاشته شده باشد، با ارزشیابی شروع می‌شود. این تحلیلی است که تصویر روشنی از رفتارهای حاکم و جاری در سازمان را به مدیران می‌دهد. این ارزشیابی را می‌توان از طریق بازخورد، تجزیه و تحلیل حوادث، یا استفاده از ابزار تشخیص دهنده مختص اینگونه تحلیلها به دست آورد.

با داشتن تصویری روشن از اقدامات جاری و حاکم در سازمان، می‌توانید در اصلاح نقاط ضعف آن بکوشید. بعضی مواقع آگاهی از حوادث به تنهایی برای تغییر در رفتار، بدون آموزش و کارورزی، کافی است. در سایر مواقع، ممکن است نیاز باشد به مطالعه، کارورزی و تمرین قبلی رفتار جدید قبل از آنکه در گزارش خود عنوان و اعلام کنید.

در این قسمت پنج مهارت شرح داده می‌شوند، و همراه با شرح هر یک توصیه‌هایی برای پالندگی فردی شما در نظر گرفته شده است.

### مهارت اول - دیگران را قوی کنید (تقوین قدرت و اختیار به دیگران)

(کاتلر<sup>(۲)</sup>، ۱۹۹۷) قدرت را: توانمندی بسیج و به حرکت در آوردن منابع تعریف می‌کند. وقتی شما منابع را بسیج می‌کنید کمتر روی قدرت مقام خود در سازمان، که

اطلاعات لازم را از کارکنان دریافت کنید.

- مطالعه کنید که چگونه دیگران را در تصمیم‌گیریها مشارکت دهید.
- وقتی که احساس می‌شود که کارها قویاً دستوری اجرا می‌شوند به دنبال راههایی باشید که مشکل را با تشویک مساعی حل کنید.
- با تک تک کارکنان و افراد گروه هم‌نای خود صحبت کنید، ببینید چطور دوست دارند که اطلاعات در اختیارتان گذاشته شود. روی فرایند تقسیم اطلاعات باهم توافق کنید.
- برای دادن اطلاعات و دریافت آن، از روشهای مختلف استفاده کنید. برای بعضیها بهترین روش دریافت اطلاعات یادداشت و گزارش رسمی است. در حالی که دیگران با ملاقاتهای حضوری یا مکالمات تلفنی بهتر پذیرای این بده و بستان هستند.
- اگر گرفتن یا دادن اطلاعات با خطرهای زیاد همراه است از گروه مشاورین بخواهید در این مورد به شما بازخورد لازم را بدهند و فرایند این انتقال را اصلاح کنند.
- مطمئن شوید که اساس باری دهندگان در تهیه گزارشها و یادداشتها درج شده باشند.
- وقتی که درباره کار یک قسمتی صحبت می‌کنید، همواره از ضمیر "ما" استفاده کنید.
- مسئولیت کارکنان را در پروژهها به وضوح مشخص کنید.
- هدفها را نه تنها برای گروهها بلکه برای هر یک از افراد تعیین کنید. این هدفها را با اعضای تیم در میان بگذارید. بین هدفهای فردی و گروهی سرازده برقرار کنید. ولی مراقبت داشتهید که هدفهای وا که منشأ فردی دارند از نظر دور ندراید.
- از افراد و گروهها بخواهید نوع پاداشی را که ترجیح

موقمی که فقط از وی بی‌پایان کاری خواسته می‌شود، تاریخچه‌ای از اطلاعات مربوط به قسمت حسابداری را در اختیار بگذارند. باید بین تسهیلات خودمان در تقسیم اطلاعات با کارکنان و نمایان کارکنان در این مورد خاص حالت موازنه‌ای برقرار کنید. بعضی از کارکنان نیاز دارند و می‌خواهند که تصویر کاملی از اطلاعات داشته باشند ولی عده‌ای هم هستند که فقط در پی کسب اطلاعات تا آن حد هستند که برای انجام کاری در ارتباط با شغلشان لازم است. به منظور تقسیم مسئولیت‌پذیری، تمام کارکنان باید به این موضوع اشراف داشته باشند که کار آنها در کمک به تصویر بزرگ، یعنی کار سازمان در کل، تا چه حد کمک می‌کند. انجام این کار فقط منوط است به اینکه کارکنان را کاملاً از امور آگاه ساخت. اطلاعات مربوط به ساختار سازمان، خط مشی‌ها، تولیدات، خدمات، رقابت، تکنولوژی روز، صنعت و جو سیاسی و اقتصادی تماماً نکاتی هستند که اشراف کارکنان به آنها بسیار مفید خواهد بود.

### توصیه‌هایی برای قوی کردن دیگران

- با طیب خاطر کارکنان را تشویق کنید. وضعیتهایی به وجود آورید که آنان احساس آرامش کنند و مسائل را به طور باز مورد بحث و گفت‌وگو قرار دهند.
- بگذارید افراد دیگر در سازمان، جلسات و اداره کنند یا مشترکاً پروژهها را اداره کنند.
- در کنار کارکنان، با آنان کار کنید و اغلب از فرایند، تصمیم‌گیری تیمی استفاده کنید.
- به دنبال فرصتهایی باشید که کارکنان ستادی شناخته شوند. برای مثال، اجازه دهید کارمندی که بیشترین سهم را در تحقق پروژه‌ای به عهده داشته است، در ارائه توضیحات به مدیریت سطح بالا نیز مشارکت داشته باشد.
- برای حل مسائل سازمان و اخذ تصمیمات لازم،

می‌دهند تعیین کنند.

کند.

**تفویض اختیار کردن** - فرصتی است برای محول کردن وظیفه و کارهایی که در زمینه بالستگی باید صورت بگیرد. به کارکنان اجازه داده می‌شود که مهارت‌های چندین به کار ببرند یا قدیمی‌ها را تقویت کنند. برای مثال، در بحث‌های حرفه‌ای یک به یک، مشخص می‌شود که کارمندان تمایل دارد به شغل مدیریتی ارتقا پیدا کند مشروط بر اینکه در خلال بحثها و گفتگوها، نشان دهد که علاقه‌مند است از فرصتهایی برای سرپرستی و قبول مدیریت قسمتی از پروژه‌ها استفاده و در این زمینه همکاری کند.

**آموزش** - شامل آموزش ضمن خدمت در محل کار و یا آموزش حین خدمت در خارج از محل اشتغال اصلی برای کارکنان است. مدیریتی که نقش نمونه و مدل را دارند، به نحوی رفتار می‌کنند که می‌خواهند کارکنان هم به همان نحو رفتار کنند. برای مثال، برای ترویج کارکنان به حضور ب موقع در محیط کار، مدیر باید مرتباً سر وقت در محل کار حضور پیدا کند.

**مهارت در پائینه کردن دیگران**، استراتژی مدیریت استعفاپذیری را حمایت می‌کند یعنی مطابقت دادن مشاغل با کارکنان، و اداره کردن سازمان و دادن پادشاهی کاری لازم تا تکلیف دارد بر اینکه کارکنان در محیط کار خواهان برخورداری از احترام و شکوهمندی هستند. علاقه‌مندند در کارها مشارکت داشته باشند، به کارشان افتخار کنند و فرصت بالنده کردن خودشان را داشته باشند.

**توصیه‌هایی برای بالنده کردن دیگران**

● **مرتباً** با کارکنان راجع به اولویت‌های کاری مورد نظرشان صحبت کنید، پادداشت بردارید و سیستمی را به وجود آورید که به شما کمک کند تا کار را با فردی مطابقت دهید که حداکثر استفاده از آن را می‌برد.

● **وظایف بزرگ و گسترده** را مطالعه کنید. ببینید آیا این

● از تمام اعضا بخواهید مسئولیتی را که در واحد خودشان دارند، مورد بحث و گفتگو قرار دهند. مسئولیت‌هایی را که فاقد شفافیت لازم هستند و یا جنبه تکراری و روی هم افتادگی دارند، مشخص و اصلاح کنید.

● **با کارکنان نسبت به نگرانیهای شغلیشان بحث کنید** و آنان را در طراحی هدفهای کوتاه مدت و بلندمدت شغلیشان مشارکت دهید.

**مهارت دوم - دیگران را بالنده کنید**

کارکنانی که برای بالندگی ارزش قائل‌اند، تلاش مدیر را پسرای افزایش استعدادهای بالقوه خودشان می‌پذیرند، و از طریق حمایت‌های مدیریتی، دیگران هم فرصت کاری گیر می‌آورند. بالنده کردن کارکنان توسط مدیریتی، در معنی نوعی تقویت تعهداتشان نسبت به دیگران است.

به عنوان مدیری اثربخش، یکی از پویاترین نقش شما ممکن است مثل نقش یک معلم باشد در کار بالندگی دیگران شما افرادی را انتخاب، آنان را حمایت و ضمن به عهده گرفتن سمت مربی‌گری و راهنما، اختیارات لازم به آنان تفویض می‌کنید و آموزششان می‌دهید و ضمناً نقش مدل و نمونه را برای آنان ایفا می‌کنید. این تلاشها را می‌توان به ترتیب زیر خلاصه کرد:

**حمایت کردن<sup>(۶)</sup>** - رابطه یک به یک است؛ اغلب تشدیدکننده فرایند بالندگی است و معمولاً تا یک دوره زمانی این کارگسترش دارد. حامی ممکن است سرپرست و با فرد دیگری از درون و یا خارج از سازمان باشد.

**مربی‌گری<sup>(۷)</sup>** - مفهوم آن دادن پیشنهادها، توصیه و حمایت‌های شغلی است. مربی ممکن است دامنه بحث و اقدامات خود را به سئوالات مبتنی بر علایق، اولویتها، و

- وقتی افراد استخدام می‌شوند، شرح گذشته‌های کاری و اجتماعی آنها را با دقت کامل بخوانید و با آنها ملاقات کنید که با اهداف و تجربه‌هایشان از نزدیک آشنا شوید.
- مامی یک بار با کارکنان هر قسمت در همان قسمت ملاقات کنید. از پیشرفت‌های کاری آن قسمت مطلع و از احساس آنان راجع به کار و علاقه‌مندیشان به آینده مطلع شوید.

### مهارت سوم - تنوع را ارج دهید

- فرج نهدان به تنوع را برای اولین بار مؤسسه (Copland Griggs Production) ابداع کرد. مفهوم آن سازماندهی مجدد و تأیید و تحسین آن است. بدون افراد مختلفند. تنوع یک امتیاز است، آن هنگام که به آن ارج نهاده شود و فکر و ایده آن خوب پیاده شود. تنوع به سادگی قابل تحمل نیست. باید همواره مورد تأیید و تشویق قرار بگیرد و خوراک لازم به آن تزریق شود. در این نظریه جدید، تفاوت‌های اشخاص نوعی دارایی محسوب می‌شود نه بدی.

- اگر این گرایش در تمامی کارکردها (وظایف) مدیریت گنجانده شود و رهبر سازمان نیز از آن حمایت کند، سازمان از منافع زیادی بهره‌مند می‌شود. در موقع بروز هر مشکل یا معضل اهم از اقتصادی، اجتماعی و سیاسی اگر تیمی از مردم با تخصصهای گوناگون و روشهای مختلف که نشأت گرفته باشد، از زمینه‌های فرهنگی، جنس، سن، تحصیلات، تواناییها، ارزشهای مختلف به وجود آید و از انبوه در جهات مختلف درباره مشکل بحث و بررسی کنند، بلاشک راه حل یا راه‌حلهایی با کیفیت بالا برای حل آن معضل (معضلات) پیشنهاد خواهند کرد.

مدیران تربیتش، افرادی خودجوش‌اند. آنها از نقاط قوت، ضعف و انحرافات خودشان مطلع‌اند و به خوبی می‌دانند که چگونه دیدگاههایشان را مقابله و مرادود آنها با مردمی که با آنها تفاوت دارند تأثیر می‌گذارد.

- واگذاری آنها به دیگران ممکن باشد؟
- وظایف جاری هر فرد را تجزیه و تحلیل کنید که آیا کاستی یا شکافی در توانمندیهای آنان هست؟
- در صورت مثبت بودن، برای پر کردن فضا و شکافهای عالی طرحهای آموزشی طراحی کنید.
- بگذارید کارکنان بدانند که ارتقای سازمانی مبتنی است بر قبول مسئولیت بیشتر. اگر واقعا این طور هست، کارکنان را تشویق کنید که راههایی پیشنهاد کنند که بتوانند در امور مداخله و مشارکت بیشتر داشته باشند و از مهارت‌هایشان استفاده بهینه شود.
- به کارکنان قدرت و اختیار انجام کار بدهید. در قوای زمانی معقول در مورد پیشرفت کارشان از آنان گزارش شفاهی و کتبی بخواهید.
- کارکنان را تشویق کنید که از طریق خدمات دوطبقه و رایگان در جامعه کسب مهارت کنند.
- به کارکنان فرصت دهید که موفقیت‌های فردی خود را در گروه مطرح کنند که چگونه توانسته‌اند بر مشکلات فائق آیند و چگونه به هدفهایی که دستیابی به آنها دور از ذهن است دست یافته‌اند.
- بحثهای بالندگی و طی ارزشیابی کاری هدایت کنید.
- راههای پیشرفتهای حرفه‌ای را در هر یک از واحدهای تابعه تعیین کنید. مهارتها و دانش لازم برای هر شغل را ارزیابی کنید و به دنبال فرد یا افرادی باشید که برای انجام آن کار مناسب باشند.
- مسیرهای برنامه‌ریزی شده برای موفقیت‌های حرفه‌ای را به محک تجربه (آزمایش) بگذارید.
- روی موفقیت‌های تجربی در شغل و خارج از آن به سرعت سرمایه‌گذاری کنید. در این مدت، که شهادتهای فرد و توانمندیهایش گسترش پیدا می‌کند، تلاش کنید که کارمند را به مرحله بالندگی بعدی بکشاند.
- در شناخت توانمندیها، انگیزه‌ها، و اولویت کاری کارکنان تلاش کنید.

- هدفهای خود را مرتباً با دوست یا همکارانی که نسبت به موضوع تنوع علاقمند و حساس است، در میان گذاشته و گزارش پیشرفت‌های یکدیگر را مطالعه کنید.
- راجع به تفاوت‌های نیروی کار از طریق مطالعه، حضور در کارگاه‌های آموزشی و قبول سروستی اداره افرادی که بایکدیگر تفاوت‌های دارند و مشارکت در فعالیتهای مربوط به تنوع پذیری آن را پذیرا کنید.
- برنامه‌ریزی کنید که با کارکنان به صورت انفرادی صحبت کنید. به عقاید آنها گوش کنید و دست‌های خود را درباره روشها و نحوه پاسخ به نیازهای آنها با آنان در میان بگذارید.
- فعالیتهای تیم‌سازی را هدایت و رهبری کنید جایی که مردم می‌توانند همدیگر را بشناسند.

### مهارت چهارم - برای ایجاد تغییر کار کنید

مدیران موفق آینده کسانی هستند که هم نتیجه‌گرا و هم رونق‌گرا باشند و در این مورد بار مسئولیت را به دوش کشند و شرایط سازمانی را طوری تغییر دهند که پاسخگوی نیازهای کارکنان هم باشند. بهترین برخوردی سازمانی میشی خواهد بود بر استفاده از روشهای قابل تطابق. بنا به گفته مک درموت (۱۰)، اگر شما متوجه شوید که سازمان شما و سیستم و روشهای آن با محیط بیرونی لازم برای پاسخگویی به نیازهای کارکنان هم‌راستا نیست باید بروید به طرف تغییر دادن آن. این کار ممکن است حتی دفاع از فرد را هم شامل شود. برای مثال اگر کارمندی با ارزش باور دارد که هر موردی که در آن زمان به حداکثر خواهد رسید که در متراکب کار کند شما ممکن است براساس تقاضای کارمند و پیشنهاد و توجه وی در مورد اینکه سازمان (در صورت موافقت با پیشنهاد) چگونه از خدمات وی منتفع می‌شود گزارش می‌دهد جهت بررسی و تصمیم‌گیری مدیریت سطح بالا تهیه کنید. و با اینکه برای دادن تغییرات در مقیاس وسیع در مورد انعطاف‌پذیری کردن کار و تطبیق آن

ولون بنیس (۸) و برت نائوس (۹) چنین اشاره کرده‌اند: و هرمان نقاط قوت خود را به خوبی تشخیص می‌دهند و از آنها کمک می‌گیرند برای جبران نقاط ضعف خود. آنان همواره با تکیه بر توانمندیها و گرایشهای خود از روش استراتژیکی متوازن برای اداره امور نیروی کار متنوع استفاده می‌کنند.

به عنوان مدیر امروزی، همواره سعی کنید که نسبت به تفاوت‌های فردی و فرهنگهای کاری نیروی کار حساس باشید. سعی کنید که تنوع در ارزشها، علائق و اولویتهای رایج با آن مواجه می‌شوید بفهمید. برای ایجاد همبستگی بین مردم تسهیلات زیاد قابل شوید و کمکی لازم را بنمایید و در معنی به آنان کمک کنید که برای خود زندگی کاری با کیفیت خوب ایجاد و پالند کنند.

ارج نهادن به موضوع تنوع در معنی نوعی حمایت از استراتژی مدیریت - انعطاف‌پذیری محسوب می‌شود که با روند نیروی کار عصر حاضر، که احترام و شکوه‌مندی در محیط کار و ارج و سہاس می‌دارد، مطابقت دارد.

### توصیه‌هایی برای ارج نهادن تنوع

- طرحها و روشهای آموزشی منطقی با دکتین‌گروههای با فرهنگهای مختلف تهیه کنید.
- آموزشهای مختلف برای نیرو کار خود تهیه کنید.
- تفاوت‌های افراد را بشناسید و از آنها استفاده کنید.
- برای کمک به افرادی که بایکدیگر کار می‌کنند آموزشهای مختلف تدارک ببینید.
- از طریق آموزشهای تجربی تأثیر آن‌ها و کلیشه‌ها را ارزیابی، کشف و اصلاح کنید.
- از عکس‌العملهای خودتان نسبت به تغییرات آگاه شوید، همچنین سعی کنید از میزان توانمندیهاشان برای مقابله با دیگران، قدرت سازش یا راه‌حلهای گوناگون و وضعیتهای بدون ساختار، انعطاف‌پذیری فکری، و کتجکاری عقلاتی‌تان مطلع شوید.



مسئولان مسئول کنید. در زمان رسیدگی به تقاضاهای آنان حالت حلال مشکلات به خود بگیرید.

### مهارت پنجم - مسئولانه ارتباط برقرار کنید

تکلم به زبانهای گوناگون، داشتن ارزشهای فرهنگی متفاوت و برخورداری از دانش در سطوح مختلف از ویژگیهای نیروی کاری عصر حاضر است، این موارد می‌تواند سدی باشد در مقابل درک و برداشت شفاف از مسائل گوناگون.

مردم اغلب دارای، اخلاق و ارزشهای کاری مختلف و رفتارهای صامت خاص خود هستند که اینها خود پالاینده پیام‌های ارسالی یا گیرنده هستند. برای برنامه‌ریزی برای نیروی کار و حساسیتی پایتذکی، مهارتهای ارتباطی بسیار مهم‌اند. انتظارات شما از زیردستان در سازمان باید به وضوح از طریق ارتباطات منتقل شوند و این از مهم‌ترین مهارتهای مدیریت به شمار می‌آید. شما باید پس از انتقال خواسته‌هایتان به نحوی مطمئن شوید که زیردست بنا زیردستان، خواسته‌هایتان را فهمیده باشند و باید به دقت هرچه تمامتر به اظهارات و توضیحات زیردست مبنی بر درک خواسته‌هایتان گوش کنید. باید یاد بگیرید که چگونه در کارکنان ایجاد انگیزش نموده آنها را ارامش کنید.

افرادی که مسئول برقراری ارتباط هستند به راحتی تشخیص می‌دهند که آیا شما منبع اطلاعاتی هستید یا نه، و از چه میزان دانش علمی و عملی برخوردارید. لذا شما باید با احترام نشان دهید که علاقه‌مند هستید، برای کسب اطلاعات جدید آمادگی هم دارید، و با گوش دادن و اظهار همدردی و تأیید کردن، باید نسبت به اخذ اطلاعات لازم از نظر کسب و کیفی برای سازمان اقدام کنید.

اعلی‌مدیران در مقایسه با ارتباطات به کار و فوریت ارجح می‌دهند. برای این‌گونه مدیران سرعت را کم کردن، گوش دادن، همدردی کردن به معنای نوعی وقت تلف کردن است. به غرض صدمت، و دیگر کارکنان و همکاران

با شرایط نیروی کار (کارکنان) مطالعه و پیشنهادهای لازم تهیه نمایید.

راههای دیگر برای نشان دادن میزان تعهد و علاقه‌مندی مدیریت به تغییر، ممکن است شامل حمایت از کارکنان میانسالی یا پیرترهایی باشد که احتمالاً نگران برنامه‌ریزیهای مربوط به بازنشستگی، بهداشت و درمان، و سیستم پاداش‌دهی هستند.

راه اساسی برای حمایت از نیروی کار امروزی این است که سازمان در مورد زمان، مکان و... برای کارکنان، از خود انتظا پذیری زیادی نشان دهد. از آنجا که کارکنان مسئولیت اداره خانه و سرپرستی فرزندان خود را به عهده دارند نیازمند کمک سازمان خود نیز هستند. سازمان باید به کارکنان کمک کند تا بتوانند بین کار و امور خانوادگی حالت موازنه‌ای برقرار کنند.

مدیران باید زمینه‌های تغییر را در سازمان طوری تهیه کنند که کارکنان به ایده‌های خود جامعه عمل ببخشند و از زندگی خوب و مرفه‌ی در محیط کار و خارج از آن بهره‌مند شوند.

### توصیه‌هایی برای کار کردن برای ایجاد تغییر

- با همکاری و تشریک مسامی سایر مدیران، اولویتها را، برای تغییر تهیه و توسعه دهید.
- جو سازمانی را به عنوان گوناگون‌گشگاهی مورد تحقیق قرار دهید، که ببینید کدامین سیستمهای سازمانی و خط مش‌های اجرایی احتمالاً مانع بهره‌وری کارکنان و رضامندی شغلی در آن سازمان هستند.
- مستافع و نتایج مثبت ناشی از تغییرات جاری را با شفافیت، تجزیه و تحلیل کنید و دیگران را در جریان امر قرار دهید.
- ادبیات مدیریت تغییر را مطالعه کنید، یا در کارگاههای آموزشی مربوط به موضوع تغییر، شرکت کنید.
- به درخواستهای کارکنان گوش دهید و از آنها در مورد

پیدا کنید، چه نوع حمایت و کمکی ممکن است از سوی شما انجام گیرد و نگرانی خود را از وقوع آن حوادث ابراز دارید.

● دیدگاه‌هایشان را در این خصوص که چگونه می‌توانند به استانداردهای کاری لازم برسند جویا شوید. همیشه مطمئن شوید که شما درک می‌شوید، خواه از طریق نوشته یا شفاهاً ارتباط برقرار کنید. از کارکنان بخواهید آن مطالب را تکرار کنند یا به طریقی پاسخ گویند که نشان‌های باشد از اینکه آنها نقطه نظر و دید جدید شما را فهمیده‌اند.

● در موقع استفاده از زبان، تفاوت‌های فرهنگی کلیدی را مشخص کنید و به کارکنان آموزش‌های لازم در تشخیص این تفاوت‌ها را بدهید.

● مجموعه‌ای از بازخوردهای داده شده و یا دریافته‌ای از کارکنان را به صورت جیبی برای مراجعه فوری تهیه و تغییرات کاربردی مفید به حال گروه‌های مختلف کاری در سازمان را به آن اضافه کنید.

● نسبت تشویق به انتقاد را تقریباً سه به یک نگه دارید. به جنبه‌های مثبت کاری کارکنان توجه کنید و آنها را بپذیرید و ضابطه‌ای برای ارزشیابی این گونه موفقیتها تنظیم کنید. حتی اقدامات کوچک کارکنان طی زمان را به عنوان موفقیت‌های ارزشمند مورد ستایش قرار دهید.

● شفاهاً یا کتبا کمکی ارزشمند اعضای گروه کاری را به اطلاع همه کارکنان برسانید و از خدمات آنان تشکر کنید.

● ترسید از اینکه اشیاعات موشمنده را پاداش دهید. این را بدانید که کارهای متفکرانه، به مراتب بالاتر از فقط چسبیدن به قانون و مقررات محض است.

● سیستمی به وجود آورید برای اعطای پاداش به کارکنان در زمانی که ضوابط رفتاری درون سازمان را رعایت نکرده باشند و یا خطاکاری آنان مشخص شده باشد.

● انتظارشان را به کارکنان اطلاع دهید و مجدداً در مورد

ممکن است نتوانند به سرعت مدیران صحبت و یا عمل کنند. کارکنان با دانش سطح بالا ممکن است نسبت به آنچه که مدیران به آن عادت دارند، نیاز به بحث و گفتگوی زیادتر داشته باشند. ممکن است سایر کارکنان زبان محاوره معمول در سازمان را ندانند یا ممکن است از فرهنگی برخوردار باشند که برای صحبت کردن و برقراری ارتباط با دیگرانی که در قدرت‌اند، به آنها تجربه و عدم اعتماد به نفس کمتری داده شده باشد.

نهیة بازخورد با تأکید بر تفاوت‌های فردی امروزه اهمیت ویژه‌ای دارد. البته این امکان هست که بعضی از مدیران نسبت به این مسئله بی‌توجه باشند و به آن ارجح نهند. برای تمام اعضای نیروی کار، دادن بازخوردهای یکسان تأثیر آنچنانی ندارد. در بعضی موارد برای بعضی افراد انتخاب روش‌های غیرمستقیم بازخوردی ممکن است مناسبتر باشد. آنچه که باید مجدداً مورد تأکید قرار داد داشتن مهارت و انعطاف‌پذیری است که مورد نیاز مدیران است.

بهرقراری ارتباط مسئولانه یکی از ابزارهای حمایت‌کننده استراتژیهای اطلاع‌رسانی، مشارکت دادن مردم در کارها، و آگاهی انجام کار به آنان و دادن پاداش است. با علاقه‌مندی و دلسوزی گوش دادن و درخواست اطلاعات کردن، ضمن رعایت احترام و شکوهمندی فرد موجب تقویت تمایل مشارکت و همکاری او در امور سازمان می‌شود.

توصیه‌های لازم برای برقراری ارتباط مسئولانه

● مهارت در گوش دادن با علاقه را در خود پالنده کنید.

● بذری تفاوت‌های رفتاری کارکنان باشید. این حالات احساسی را به طریق حمایتی بپذیرید.

● وقتی یکی از کارکنان در حال تجربه وضعیت ناگوار مشخصی است و مشکلاتی از قبیل طلاق یا مرگ یکی از عزیزان خود را دارد، با او خصوصی صحبت کنید و

سازمان باید نفوذ و قدرت مشخص خود را به‌طور مسئولانه با همکاری کارکنان به کار گیرد و عکس‌العمل و پاسخهای لازم را به نیروی کار در حال تغییر بدهد و تغییر را آغاز کند.

وقتی که به اهمیت انعطاف‌پذیری پی بردید، متوجه خواهید شد که از مرز محدودیت به کارگیری فقط یک روش منحصر به فرد، خارج شده‌اید. آن وقت است که یاد خواهید گرفت چگونه تمام راهها و گزینه‌ها را بررسی و از بین آنها با دو نظر گرفتن جمیع جهات راهی بهینه انتخاب کنید که هم کارکنان و هم سازمان از انریختن آن مستفیع شوند. خوشبختانه رفتار روز به روز شما موجب انریختن می‌شود و رفتار هم قابل تغییر است. □

کار و بالندگی تاکید کنید. نشان دهید که شما توجه لازم را دارید.

### نتیجه‌گیری

برای اداره سازمانهای فعلی، نسل جدید مدیریت لازم است. این نسل مدیریت آنهاست هستند که در انجام وظایف اصلی و پایه مدیریت از خود شایستگی لازم را نشان می‌دهند و همین‌طور در بالنده و پیاده کردن پنج مهارت اصلی مدیریت (که قبلاً توضیحات لازم درباره آنها داده شده) از توانمندی بالایی برخوردارند. اداره کردن سازمانهای ناهمگون نیاز به ابتکارات جدید دارد. وقت، وقت عمل است نه حرف. شما به عنوان مدیر و رهبر



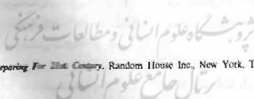
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## پی نوشتها

- (1). Ezra Fogel
- (2). Bill Emscott
- (3). Accountability
- (4). Kanter
- (5). Peter Block
- (6). Mentoring
- (7). Coaching
- (8). Warren Bennis
- (9). Burt Nanus

(۱۰). لیندا مک درمونت، مشاور امور مدیریت و رئیس کمیته بین المللی اکویمی پرو دو شهر نیویورک.

(۱۱). در محاوره با مردم افغانستان چنانچه گفته شده شما غلط کردید منظورشان توهین نیست، بلکه سفیرم آن این است که شما اشتباه کرده‌اید.



## Sources:

1. Kennedy, Paul. *Preparing For 21st Century*. Random House Inc., New York, Translated by Abbas Mokher, 1993, pp. 279.
2. Jamison, David. *Managing Workforce 2000 - Gaining The Diversity Advantage*, Jersey - Bass, 1991, pp. 160-171.