

# مدیریت استراتژیک به ساختار منعطف و پویا نیاز دارد

عباس منوریان

مؤلف سال ۱۳۳۷ - تهران

عضو هیات علمی دانشکاه تهران - و دانشکاه آزاد اسلامی

دکترای مدیریت دولتی، اسمبلیا

کارشناسی ارشد (دانشکاه تهران)

کارشناسی اقتصاد (دانشکاه سیراز)

تالیفات: ده کتاب و بیسی از ۳۰ مقاله در زمینه مدیریت

○ حائسینای مدیریت علمی با مدیریتهای نسعی حسود و در کجاست؟

در مورد این سؤال، پاسخ را می توان در از جهت تفاوت جسد و جو کرد. نخست آنکه، اگر در این سوال، منظور از مدیریت، نظریه ها و رویکردها مطرح باشد، مناسب است در عده حائسینای بدنیال نسایه ها باسیم در بسیاری از موارد، مدیریت نوین، به نشد با نظریه های سنتی و کلاسیک حائس و نمای مدیریت نکه، مکمل و دنیا هر دو نیز هست. توضیح آنکه، نظریه های سنتی را می توان در دو دبه کلی طبقه بندی کرد: کلاسیکها و نوکلاسیکها کلاسیکها بر علمی بودن، نظم داشتن، مکتوب بودن، ساینده سازی و سب و قیفا همه فعالیتها تاکید دارد. نمونه بارز اجزای مدیریت کلاسیک، مدیریت علمی سلور، مدیریت های قبول و بوروکراسی ویراست با این نکه، زمانی که به روشها و فنون جدید مدیریت نظیر آیزو، مهندسی مجدد و نظیر آن نگاه می شود، با اندک دقت موجه می شود که این روشها با اصول مدیریت علمی سلور سازگاری زیادی دارد و حتی برخی تکنیکها را از آنها وام گرفته است. به زمانی که به مسائلی نظیر تجارت الکترونیک، دولت الکترونیک و نظار این موجه می شود، سازگاری آنها با بوروکراسی کاملاً مسهور است به عیرت دیگر، تکنولوژی شدن سانس نیست سده که همه چیز منطبق با اصول بوروکراسی شود و بر این اساس، می توان تکنولوژی شدن را معادل احیای بوروکراسی دانست.

با این نگاه، نظریه های نوین علمی و نظریه های سنتی، به تنها با هم حائس و سنتز ندارند، که ممکن بگذرد بوده و سازگاری زیادی بین آنها وجود دارد. ضمن نکه، با خا، رویکرد انحصاری، زمانی در سبطلی فرا می گریه که اساساً



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

مناسبت است که از اصول کلاسیک مدیریت علمی استفاده شود تا از دیگر نظریه‌ها.

با این وجود، به دلیل تغییر کلی شرایط محیطی و پدیداری روندها و شرایط جدید، نوع نگاه به مسائل باید متفاوت با گذشته باشد. بر این اساس، نوع مدیریت مسائل جدید نیز باید با گذشته تفاوت داشته باشد. مثلاً در مدیریتهای سنتی، به عوامل محیط بیرونی، یا اصلاً توجهی نمی‌شد، یا مورد اغماض قرار می‌گرفت. ولی امروزه، رأی موفقیت سازمانها و شرکتهای داشتن مدیران و کارکنانی است که به صورت پیوسته و دائمی این مسائل را تحت نظر داشته باشند و با تحلیل سریع و دقیق آنها، بتوانند خود را با این شرایط تطبیق دهند. مدیریت در گذشته، محدود به زمان و مکان نسبتاً محدودی می‌شد و چارچوب مسائل کاملاً تکریم شده بود. امروزه، مدیران افزون بر توجه به مسائل خاص سازمانهای خود، باید تغییرات، ضرورتها و نیازهای سازمانهای دیگر را نیز در سطوح ملی و بین‌المللی تحت نظر داشته باشند و قادر باشند با رویه‌ها، فنون و روشهای ابداعی و نوآورانه نسبت به آنها واکنش درست نشان دهند. مدیران سنتی با دید کوتاه‌مدت و روش انفعالی نیز بعضاً می‌توانستند ذینفعان خود را راضی نگهدارند؛ ولی در مدیریت علمی باید روش آینده‌نگری و پیش‌نگر (Proactive) در دستور کار مدیران باشد. در مدیریت سنتی، مدیران فقط به باز خور توجه داشتند، حال آنکه مدیریت علمی افزون بر باز خور، عمدتاً بر پیش خور (Feed - Forward) و یا به عبارت دیگر بر پیشگیری توجه دارند.

○ تا چه حد به مدیریتهای بخش غیردولتی در ایران امیدوار هستید؟

قبل از پرداختن به میزان امیدواری نسبت به مدیریتهای بخش غیردولتی، ابتدا باید مشخص کنیم که اساساً بخش غیردولتی در ایران چه معنا و مفهوم و چه جایگاه و موقعیتی دارد؟ بخش خصوصی در ایران، به شکل عرضی در زمینه‌هایی فعالیت داشته و دارد که عموماً خرد و غیربنیادین در اختیار آن بوده است. سهم بخش خصوصی در تولید GNP، به ویژه دهه اول پس از انقلاب بسیار محدود بود. امروزه نیز این سهم چندان زیاد نشده است. نگاه دولتها نیز به بخش خصوصی در عرض آنکه به شکل «رفیق» و «شریک» باشد، به شکل «رقیب» بوده است. بسیاری از دولتمردان در این تلاش بوده و هستند که تا جایی که ممکن است باید بخش خصوصی را تحت فشار قرار داد. به عنوان نمونه، زمانی که بحث خصوصی‌سازی مطرح می‌شود نهادهای دولتی می‌کوشند تا بدترین واحدها و کارها و زیانده‌ترین واحدهای تولیدی را به بخش خصوصی بدهند. این نوع نگاه به معنای «دشمن» قلمداد کردن بخش خصوصی است.

از سوی دیگر، شرایطی بر دولتها حاکم بوده و تقریباً همچنان ادامه دارد که رویکرد فوق را اجتناب‌ناپذیر کرده است. دولتها معمولاً آنقدر درگیر در امور روزمره و جاری خود هستند و آنقدر درگیریهای غیرمدیریتی دارند که از نقش و مسئولیت اصلی خود، یعنی مدیریت بر سایر بخشها و بویژه اعمال نظارت و کنترل بر آنها بازمانده‌اند. اگر دولت بازوی قوی نظارتی و کنترلی در اختیار داشت و اساساً بر این وظیفه تاکید می‌کرد (که باید بکند)، که زمان می‌توانست به راحتی امکانات، تسهیلات و فرصت در اختیار بخش خصوصی قرار دهد و با اعمال نظارت، بر حسن اجرای فعالیتها اعمال کنترل کند.

از طرف دیگر، بخش غیردولتی، فقط در قالب بخش خصوصی، به معنای اخص کلمه خلاصه نمی‌شود. در میان عناصر اصلی بخش غیردولتی، سازمانهای غیردولتی (NGO)، سازمانهای محلی (CBO) و سازمانهای داوطلب (PVO) نیز قرار دارند، ولی به دلایلی که در بالا مطرح شد، و به آن دلیل که اساساً تفکر «دولت بزرگ» همواره در ذهن دولتمردان بوده (حتی زمانی که شکار کوچک‌سازی مطرح شده است)، جایگاه، نقش و سهم این دسته از سازمانهای غیردولتی نیز چندان زیاد نبوده و کلاً در نظام کلان دولت، نگاه جدی به این سازمانها وجود نداشته است.

براساس مطالب پیش‌گفته، تا زمانی که نگاه کلی دولتمردان و مردم نسبت به سازمانهای غیردولتی تغییر نیابد، نمی‌توان امید زیادی به این بخش داشت. ولی اگر قرار باشد واقعاً به بخش غیردولتی به عنوان «شریک و دوست» نگاه نمود، آنگاه باید دست کار شد و فرهنگ حاکم بر عامه مردم را که ناظر بر «دولتی دانستن همه چیز»، و «انتظار از دولت برای دخالت در همه امور» است



تغییر داد. در این صورت، مدیریت‌های بخش دولتی نیز در ایران همانند بسیاری از کشورها از قدرت خلاقه و نوآور خود بهره خواهد جست و سهم و نقش قابل توجهی در رشد و توسعه کشور برعهده خواهند گرفت.

O می‌دانیم که مسائل علمی، زنجیروار به هم وابسته‌اند: مسائل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و... با این وجود، به نظر شما می‌توان یک الگوی جامع و مانع مدیریت استراتژیک برای جامعه ایران تعریف کرد؟

همانطور که در پرسش مطرح شده است، مسائل مختلف اجتماعی به هم وابسته‌اند و تغییر در هر یک از آنها، تأثیر جدی در دیگر عوامل و مسائل خواهد داشت. مدیریت استراتژیک هم به دلیل همین تأثیر و تاه‌ترات و به دلیل همگامی مدیران و سازمانها با تغییرات سریع مطرح شد. تا سالهای دهه ۱۹۶۰ که تغییرات محیطی چندان قابل توجه نبود، چیزی هم به عنوان مدیریت استراتژیک وجود نداشت. از دهه ۱۹۵۰ که تغییرات محیطی سرعت یافت و تعامل بین عوامل مختلف گسترده‌تر شد، مدیریت استراتژیک نیز مطرح شد.

در نیمه دهه ۱۹۹۰، به آن دلیل که شدت تغییرات بسیار سریع شد، برخی اندیشمندان، حتی افرادی نظیر مینتزبرگ (Mintzberg) که مقالات و کتابهای زیادی در مورد مدیریت استراتژیک نوشته است، به این نتیجه رسیدند که دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک نیز پاسخگوی تغییرات سریع و شرایط جدید محیطی نخواهند بود و باید به دنبال راه‌حلهای دیگری برآمد.

فارغ از این بحث، و به آن دلیل هنوز مدیریت استراتژیک به عنوان یک روش کارآمد در سراسر جهان مورد توجه است، به شرایط لازم برای بکارگیری آن در ایران می‌پردازیم. با توجه به فائق بودن بخش دولتی و مدیریت دولتی در بخشهای اصلی نظام، و با عنایت به آنکه این بخش در حال گذار بسیار کند از مدیریت سنتی به مدیریت نوین است، موانعی جدی برای استقرار کامل مدیریت استراتژیک وجود دارد. نخست، به عبارتی می‌توان مدیریت استراتژیک را معادل «مدیریت بر مبنای اطلاعات» قلمداد کرد. اصلی‌ترین عنصر در این نوع مدیریت، «اطلاعات» است. ولی ماهنوز عادت نکرده‌ایم که با اطلاعات و براساس اطلاعات تصمیم‌گیری کنیم. هنوز «من» از «اطلاعات» ارزشمندتر و تعیین‌کننده‌تر است. در حالی که اندیشمندی (سایمول، ۱۹۴۶) حدود ۷۰ سال پیش عنوان کرد که تصمیم خوب، تصمیمی است که مبتنی بر اطلاعات باشد (۹۰٪ اطلاعات و ۱۰٪ تجربه، تعقل و دانش فرد تصمیم‌گیرنده). مدیریت را نیز برخی معادل تصمیم‌گیری دانسته‌اند. بنابراین، اگر مدیری نتواند خوب تصمیم بگیرد، مسلماً دیگر وظایف و کارکردهایش نیز زیر سؤال خواهد بود.

دوم، مدیریت استراتژیک نیازمند دیدگاه و فرهنگی آینده‌نگر است. مدیر، بر مبنای این رویکرد باید بتواند در زمان حاضر برای آینده برنامه‌ریزی کند. عموم مدیران ما نیز چندان با این دیدگاه و فرهنگ سازگاری ندارند و غالباً درگیر مسائل روزمره و جاری خود هستند. مثلاً شاهد هستیم که برنامه پنجساله تدوین می‌شود، ولی دیدگاه متن مدیر، پنجساله نیست و عنایت چندان هم نسبت به آینده ندارم. در مقالات و نوشته‌های اخیر نیز بر داشتن «تفکر استراتژیک» و «فکر کردن به شکل استراتژیک» تأکید شده است که نشان‌دهنده اهمیت این عامل است.

سوم، مدیریت استراتژیک نیازمند «ساختار منعطف و پویا» است. انعطاف و تغییر عوامل اصلی مدیریت استراتژیک محسوب می‌شوند. متأسفانه در بسیاری از سازمانها و از دید بسیاری از مدیران، در عمل، ساختار، یک «هدف» محسوب می‌شود تا یک «وسیله». اگر دید ابزاری به ساختار داشته باشیم، اعمال تغییرات پویایی و متناسب با شرایط به عنوان یک «هنجار» قابل قبول مورد توجه قرار خواهد گرفت. ولی حاکمیت مدیریت دولتی سنتی باعث شده که کمتر بتوان ساختارها را به شکل پویا و منعطف طراحی کرد که خود بازدارنده تفکر و عمل به شکل استراتژیک است.

سرنجام، مدیریت استراتژیک، مستلزم «نیروی انسانی» استراتژیک‌نگر است. امروزه بسیاری از سازمانها، در عوض نیروی انسانی از واژه «سرمایه انسانی» نیز استفاده می‌کنند، ولی در عمل، از نظر آموزش، تعلیم و تربیت و توسعه نیروی انسانی و مهمتر از آن توجه به عامل انسانی به عنوان



عصر استراتژیک و تکنیکه، رفتار و نگاه درستی ندارند.

در صورت توجه به عوامل چهارگانه فوق و عوامل دیگری که در این امر دخالت دارند، یک خواست و عزم عمومی امکان طراحی «الگوی مدیریتی استراتژیک» غیرممکن نخواهد بود.

O موج جهانی شدن همه جا را فرا گرفته است. این موج با مدیریت چه کرده است و چه می‌کند؟  
- قبل از پرداختن به تاثیر جهانی شدن بر مدیریت، مناسب است در مورد جهانی شدن توضیحاتی داده شود. اساساً جهانی شدن به عنوان یک مفهوم کلی، پدیده تازه‌ای نیست. نگاهی به آثار بسیاری از روشنفکران قرن نوزدهم و اوائل قرن بیستم، از کارل مارکس و جامعه‌شناسانی نظیر سن سیمون گرفته تا پژوهشگران جغرافیای سیاسی نظیر مک کیندر نشان می‌دهد که این افراد با جهانی شدن آشنا بوده و معتقد بودند که مدرنیته موجب یکپارچگی جهانی خواهد شد. با این وجود، عمومیت یافتن این عبارت به سالهای دهه ۱۹۹۰ برمی‌گردد به این معنا که فروپاشی سوسیالیسم دولتی و تحکیم مواضع سرمایه‌داری در سراسر دنیا، باعث افزایش آگاهی عمومی درباره جهانی شدن شد. اتفاقاتی از این دست، همراه با انقلاب اطلاعاتی، این اعتقاد را تایید کرد که جهان به سرعت در حال تبدیل شدن به یک فضای اجتماعی و اقتصادی مشترک است. البته از دید مخالفان و شکاکان، مفهوم واقعی جهانی شدن تقریباً غیرقابل تحقیق است. آنان می‌پرسند چه چیز جهانی شدن واقعاً جهانی است (هرست، ۱۹۹۷). اگر یک پدیده جهانی را نتوان به معنای واقعی آن پدیده‌های همگانی تعبیر کرد، در این صورت مفهوم جهانی شدن چیزی جز مترادف غربی شدن و آمریکایی شدن به نظر نمی‌رسد. به اعتقاد این افراد، گفتمان جهانی شدن به وجه جلوه دادن و مشروعیت بخشیدن به طرح جهان نولیبرالی، یعنی ایجاد یک بازار آزاد جهانی و تحکیم سرمایه‌داری انگلیسی. آمریکایی در مناطق اقتصادی عمده دنیا کمک می‌کند (مثلاً هوگولت، ۱۹۹۷). این نوع نگرش، از دید مخالفان جهانی شدن، حاصل اجماع واشنگتن است که در آن بر آزادسازی، خصوصی‌سازی، برنامه‌های تعدیل ساختاری و محدود کردن دولت تاکید شد و به عنوان اندیشه برخاسته از تفکرات صندوق بین‌المللی پول (IMF) و بانک جهانی و نظایر آن می‌گویند تا خود را برهمگان تحمیل کند.

در مقابل، طرفداران جهانی شدن یا جهانگرایی، این ادعا را رد می‌کنند که جهانی شدن مترادف آمریکایی شدن یا امپریالیسم غربی است. این گروه معتقدند که جهانی شدن بیانگر تغییرات ساختاری عمیق در مقیاس سازمان اجتماعی نوین است. چنین تغییراتی، افزون دیگر تحولات، در رشد شرکتهای چند ملیتی، بازارهای مالی جهانی، انتشار فرهنگ عامه و برجستگی تخریب محیطزیست جهانی آشکار هستند. این دیدگاه‌های دوگانه باعث شده که اختلاف نظرهای بسیاری بین اندیشمندان بوجود آید و حداقل در میان دانشگاہیان، تعریف واحدی از جهانی شدن که مورد قبول همه باشد، وجود ندارد.

با این وجود، پدیده جهانی شدن، چیزی نیست که بتوان آن را نادیده گرفت. اتفاقاتی در سطح جهان، در عرصه‌های مختلف، اعم از تولید و توزیع، محیطزیست، نهادهای مدنی، ساختارهای بین‌المللی، مسائل اطلاعاتی و مسائل مالی پدید آمده که گستردگی آنها در سطحی وری ملی و منطقه‌ای است. شاید به همین دلیل است که الوبین تافلر معتقد است مدیران فعلی نسبت به مدیران گذشته کاری بس دشوارتر برعهده دارند. ولی خاطر نشان می‌کند که در عرصه‌های پنجگانه اجتماعی، اطلاعاتی، محیطزیست، سیاسی و افکار عمومی آنچنان تغییرات گسترده‌ای پدید آمده که وظایف و مسئولیتهای مدیران را کاملاً با گذشته متفاوت کرده است. حال، با این تغییرات، می‌توان به دو گونه برخورد کرد نخست، مدیران می‌توانند ادعا کنند که اصلاً پدیده جهانی شدن را قبول ندارند، چون غربی است، دارای منطق توسعه‌طلبانه بیمارگونه است و برای حفظ منافع قدرتمندان مطرح شده است. به عبارت روشنتر می‌توان پدیده‌هایی عینی نظیر انفجار اطلاعات، رشد و گسترش تجارت الکترونیکی، دولتهای اکترونیکی، اینترنت، بازارهای جهانی، قراردادهای جهانی و نظایر آن را نادیده گرفت و ادعا کرد که همه اینها در خدمت منافع سرمایه‌داری است.

ولی نگاه واقع‌بینانه‌تر، این پدیده‌های نوین را می‌بیند، می‌شناسد و لمس می‌کند. این نوع نگاه،



می‌داند که همه این پدیده‌های نوین بر تفکر مدیریتی، و شهای مدیریت و فنون و ابزارهای در اختیار مدیران تأثیر گذاشته و همچنان تأثیر خواهد گذارد. اکنون، هر مدیری، با توجه به شرایط کلی که دارد و براساس موقعیتی که در آن قرار گرفته است، این تغییرات را می‌تواند مورد تجزیه و تحلیل جدی قرار دهد. مطمئناً این تحلیلها در یکی از دو مجموعه فرصت یا تهدید قرار می‌گیرند. شاید هم برخی پدیده‌ها فرصتی باشند برای مدیران و برخی دیگر تهدیدی تلقی شوند برای موقعیت آنها و سازمانهای تحت هدایت آنها. به نظر می‌رسد گرچه جهانی شدن، خاستگاهی ایدئولوژیک دارد، ولی تحلیلهای مدیریتی می‌تواند فارغ از مباحث ایدئولوژیک و در قالب نگاه نظام‌مند و راهبردی انجام شود. اگر آنچه در قالب جهانی شدن و در سطح بین‌المللی رخ می‌دهد، یک فرصت است، باید از آن بهره برد؛ و اگر این تغییرات، تهدید هستند، باید آنها را به خوبی شناخت و برای مقابله با آن و تبدیل تهدیدها به فرصتها تلاش کرد. براساس آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد هیچ چیز به اندازه «مدیریت» به معنای عام کلمه متاثر از تغییرات، از جمله تغییرات ناشی از جهانی شدن، بنا شد. اگر جهانی شدن به آرایش قدرت سیاسی ارتباط دارد، یا فرهنگ ملی را نشانه رفته است و اگر جهانی شدن، اقتصاد و مسائل مالی را محور فعالیت خود قرار داده، برای بهره‌مندی از فرصتهای پدید آمده، یا مقابله با تهدیدهای ناشی از جهانی شدن، باید به خوبی «مدیریت» کرد. به اعتقاد مورفی (۲۰۰۰)، نظام فعلی حکومت جهانی، صحنه مهمی است که در آن مبارزه برای ثروت، قدرت و دانش بدست آورد، باید «مدیریتی پویا و آینده‌نگر» داشت. در اینجا بحث بر سر نوع مدیریت نیست، چرا که روش و نوع مدیریت، مسلماً به شرایط بومی، فرهنگی و عوامل داخلی کشور یا سازمان بستگی دارد. محلی اقدام کردن، در قالب و چارچوب اندیشیدن به شکل جهانی نیز به همین معناست. لذا مسئله مهم، شناخت تغییرات، و آماده شدن برای مقابله یا همگامی با این تغییرات است؛ و این مهم میسر نخواهد شد، مگر با قوی شدن و قدرتمند ساختن مدیران و توانمند ساختن همه کارکنان و سرمایه‌های انسانی در اختیار.

O تعامل مدیریت و ارتباطات در چیست؟ در این تعامل، رابطه چه نقشی دارد؟

در ادبیات مدیریت بحث ارتباطات و رابطه، گرچه به عنوان دو مفهوم مستقل مطرح شده‌اند، ولی قرابت و نزدیکی زیادی با هم دارند. ارتباطات به معنای ارسال پیام از سوی فرستنده و دریافت آن از سوی گیرنده است. اگر این ارسال و دریافت به خوبی انجام شود و عوامل مزاحم یا پارازیت وجود نداشته باشد، اصطلاحاً گفته می‌شود که ارتباط برقرار شده است. ولی به نظر می‌رسد، این تعریف بسیار کلی و عام است. واقعیت آن است که برای برقراری ارتباطات به شکل صحیح و مؤثر و کارآبودن آن شرایط یا پیش‌شرطهای زیادی وجود دارد که در کتابها و مقالات به آنها اشاره شده است. در بسیاری از موارد، پیام ارسال می‌شود و پیام گیرنده نیز آن را دریافت می‌کند، ولی ارتباط برقرار نمی‌شود. گاهی نیز ارتباط برقرار می‌شود، ولی حالت مکانیکی به خود می‌گیرد و پویایی و زنده بودن ارتباط مشاهده نمی‌شود. به نظر می‌رسد برای آنکه ارتباطها بین مدیران و زیردستان زنده و ارگانیک باشند، مدیران باید تلاش زیادی انجام دهند. از جمله این تلاشها، شناخت زیردستان و موقعیت کلی آنهاست. افراد معمولاً خواستهها، تقاضاها، انگیزه‌ها مختلفی دارند، که این عوامل باعث متفاوت و متمایز شدن آنها می‌شود، مدیران برای ابلاغ و ارسال پیام، علاوه بر قوانین و مقررات و بخشنامه‌ها، باید این تفاوتها را نیز در نظر بگیرند.

به عبارت دیگر، در نظام ارتباطات، بخشی وجود دارد تحت عنوان بازخور (Feedback). یعنی مدیران، پس از ارسال پیام، پیگیری کنند که مطمئن پیامشان به خوبی دریافت و درک شده است. در صورت وجود هرگونه نارسایی، از طریق سیستم بازخور، تلاش می‌شود این نارسایی برطرف شود. این رویه، به معنای از دست دادن وقت و انرژی و پول و غیره است. مدیران خوب، برای صرفه‌جویی در این موارد و از دست ندادن انرژی و منابع، باید تلاش کنند تا از سیستم پیش‌خور (Forward Feed) استفاده کنند. یعنی قبل از ارسال پیام، از کانال پیام‌رسانی، از عوامل بازدارنده مختلف و



از موقعیت و شرایط پیام گیرنده باید اطلاعات کافی بدست آورد و سپس اقدام به ارسال پیام کرد تا ضمن اطمینان از درک صحیح پیام، از اتلاف وقت و انرژی نیز جلوگیری شود.

به نظر می رسد، در صورت برقراری سیستم مناسب ارتباطی، بتوان بین فرستنده و گیرنده رابطه منطقی نیز برقرار کرد. ارتباط معادل Communication است و رابطه به معنای Relationship. زمانی می توان بین مدیر و زیردست، و فروشنده و مشتری و کارکنان و ارباب رجوع رابطه برقرار کرد، که ارتباط دائمی و شکلی خاص داشته باشد. در ادبیات مدیریت، امروزه برای خدمت رسانی درست و کسب رضایت مشتری و ارباب رجوع، اندیشمندان قائل به برقراری رابطه هستند. براین اساس واژه‌هایی نظیر بازاریابی مبتنی بر روابط (Marketing Relationship)، یا رابطه بین معلم و شاگرد و بالادست و زیردست از جایگاه خاصی برخوردار شده‌اند. مدیران در صورت تمایل به برقراری ارتباط با زیردستان یا با مراجعان و مشتریان، نیازمند صرف وقت و کسب اطلاعات بیشتر هستند. این صرف وقت و تلاش بیشتر، باعث ایجاد ارتباط مؤثرتر شده و در نهایت، رضایت بیشتر ارباب رجوع و مشتری را نیز به دنبال خواهد داشت. در عین حال، روابط صمیمانه با مشتریان و مراجعان، باعث خواهد شد افزون بر ایجاد رضایت در آنها، زمینه وفاداری افراد نیز فراهم شود.

۰ گفت‌وگو چه نقشی در اعمال مدیریت صحیح دارد؟

۱. برای مدیریت کردن، شیوه‌های مختلفی وجود دارد که به ترتیب عبارتند از: ۱. مدیریت استبدادی مطلق. در این شیوه اساساً مدیران، زیردستان را قبول نداشته و آنها را در حدی نمی دانند که شایستگی مشورت را داشته باشند. ۲. مدیریت استبدادی خیرخواهانه. در این نوع مدیریت، مدیران، زیردستان را قبول ندارند، ولی با شیوه پدرسالارانه با آنها برخورد کرده و ضمن شنیدن نظرات آنان، در عمل توجهی به این نظرات نمی کنند. بنابراین، برخورد مدیر با زیردست عملاً یکسویه است. ۳. مدیریت مشورتی. در این حالت مدیران، زیردستان را بالغ و عاقل دانسته و با آنان به مشورت و گفت‌وگو می پردازند. آموزه‌های دینی ما نیز بر این نوع مدیریت و شیوه برخورد قویاً تأکید دارد. ۴. مدیریت مشارکتی آزاد، که به مدیریت بی‌بندوبار نیز معروف است. در این حالت، مدیریت نقش خود را از دست داده و آنچه مورد نظرات، صرفاً توجه به رفاه و راحتی کارکنان است. ۵. مدیریت مشارکتی، در این حالت مدیران در قالب رهبران سازمانی مطرح می شوند که قدرت نفوذ در افراد و گروهها را دارند، و پذیرش آنها به دلیل موقعیت خاصی است که در قلب افراد دارند. در این شیوه‌های مختلف، مورد ۳ و ۵ از مصادیق مدیریتهای مبتنی بر گفت‌وگو قلمداد می شوند. گرچه در ادبیات مدیریت، از واژه‌ها و مفاهیم مختلفی برای این نوع مدیریتها استفاده می شود، ولی به نظر می رسد عصاره و اساس آنها مبتنی بر گفت‌وگو و منابع و درک و تفاهم دوجانبه است. امروزه که از نیروی انسانی به عنوان «سرمایه انسانی» و «منابع استراتژیک» یاد می شود، شنیدن نظرات و توجه واقعی به آنها، در کنار دخالت دادن آنها در اجرای فعالیتها می تواند ضمن موفقیت و پیروزی مدیریتهای سازمانهای مختلف قلمداد شود.

این شیوه برخورد مدیریت با نیروی انسانی، در قالب «حکومتداری خوب» توجه بیشتری می یابد. در حکومتداری خوب، نقشها و وظایف و مسئولیتها در سه قالب کلی شکل می گیرند: دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی. در حکومتداری خوب، آنچه مورد توجه سه بخش مختلف ولی مرتبط با هم است، تأمین رفاه، آسایش و رشد و توسعه عامه مردم است. بر این اساس، هر سه بخش با گفت‌وگو و تعامل متقابل به ایفای نقش و انجام وظایف خود می پردازند. تفاوت این شیوه حکومت با روشهای سنتی، در آن است که در شیوه‌های مرسوم و متداول اداره امور، مدیر می تواند در صورت تمایل با دیگران به گفت‌وگو بپردازد؛ ولی در حکومتداری خوب، گفت‌وگو بین سه بخش اصلی، نوعی باید و الزام قلمداد می شود. بر همین اساس است که در «دولت خوب»، «مشارکت» اهمیت دارد، ولی در «حکومتداری خوب»، «شراکت» محور مسائل است. در شراکت، همه افراد شریک در یک سطح قرار دارند و کسی بالادست یا زیردست دیگری نیست. همین امر، گفت‌وگو بین افراد مختلف برای انجام بهتر وظایف را ضروری و پراهمیت می کند.

