

## مدیران، ارتباطات انسانی فضای معنوی و اخلاق

زور مدیر همان دو نیروی چماق و شیرینی‌اند، در این صورت ترس و طمع به واکنش‌های اصلی تبدیل می‌شوند که مدیر می‌خواهد از طریق اعمال آن نیروها در فرد مقابل خود برای اجرای فرامینش بروز کند. هیچ چماقی بلند نمی‌شود، مگر آنکه غرضش ایجاد ترس و اطاعت باشد و هیچ پولی وسیله تحقق فرامین صاحب خود قرار نمی‌گیرد، مگر آنکه مدیر از طریق کاربرد آن طمع کادر زیر دست خود را تحریک کرده باشد. در این میان علامت اثرگذاری این ابزارها و آن واکنش‌ها همان روند اجرای فرامینی است که مدیر از کادرهای خود توقع دارد. در اینجا باید به این نکته مهم توجه داشته باشیم که اصولاً این نیروها و آن واکنش‌ها به نوع فرمانی که مدیر به کادرها می‌دهد، مربوط نمی‌شوند. بدین معنی که چه هدف مدیر از این نوع کاربردها مادی و چه معنوی باشد، وضع تغییری نمی‌کند. هیچ مدیری وجود ندارد که چماق را بلند کند اما توقع ایجاد هراس در کادرهای خود را نداشته باشد.

طبیعی است که واکنش مهم در برابر هراس و طمع همان، دو مقوله ضد اخلاقی دروغ و تملق‌اند. فرد ترسیده و طمع در او ایجاد شده، خود به خود از دونیروی تدافعی دروغ و تهاجمی تملق برای صیانت از خود بهره می‌گیرد. بنابراین مدیرانی که به این دونیرو تکیه می‌کنند، نه تنها فضای فرهنگی سیستم کار خود را آلوده به ناپایداری حاصل از ظهور این مفاهیم می‌کنند. بلکه با ظهور این دو پدیده ضد اخلاقی، دو حجاب مهم برای خود به وجود می‌آورند، حجاب‌هایی که آنها را از توان شناسائی و تفکیک کادرهای قابل و ناقابل‌شان محروم کرده و در نتیجه آنها را به تدریج اسیر جوی پراشوب و غیرقابل کنترل می‌کند. دروغ و تملق خود واکنش حجاب‌گونه‌ای هستند که در افراد ترسیده و طمع کار شده پدید می‌آیند.

ملاحظه می‌فرمائید که علی‌رغم ضرورت اعمال فرامین اجرایی از طریق زور و پول، باید در مورد اعمال آنها دقت فراوان داشت. بعداً خواهیم گفت که فرامین اجرائی معطوف به ایندو تنها در زمانی مشروعیت حضور پیدا می‌کنند که هیچ راه حلی برای صیانت از هسته‌های آزاد و زاینده یک سازمان کار در برابر ضرورت‌های بحران‌آفرین وجود نداشته باشد و نیروهایی بخواهند این هسته‌های زاینده را تخریب کنند.

یکی از مهم‌ترین دانسته‌های یک مدیر، دانایی‌اش نسبت به چگونگی برقرار کردن رابطه با کادرهایش است. این دانایی از یکسو به توان تحلیل مدیر و از سوی دیگر شناخت او از ادبیات ارتباطی در حوزه فرهنگی خود مربوط می‌شود. ابزارهای انتقال مکنونات و غرائض خود به فرد متقابل چندان زیاد نیستند محوره‌های ارتباطی اصلی که یک مدیر معمولاً برای انتقال غرائض خود به کار می‌گیرد عبارتند از:

۱- انتقال از طریق نیروی فرمان اجرائی با ابزارهای زور و

ترس:





۲- انتقال فرامین از طریق اعمال فرامین تبدیلی با نیروی حاصل از انگیزه دانایی بیشتر و توان تحلیل همراه با زبان ارتباطی و اقتناعی مدیر:

هسته‌های توسعه در هر سیستم آن حوزه‌هایی هستند که مدیران توانسته‌اند در آن بخش‌ها فرامین تبدیلی خود را به کار اندازند. فرامین تبدیلی همان گونه که از نامشان پیداست غرض مدیرا برای تبدیل حالتی به حالتی دیگر و یا وضعی به وضعی دیگر نشان می‌دهند، که به معنی همان حرکتی است که توسعه از طریق آن تحقق می‌یابد. در حالیکه فرامین اجرایی برآند تا سازمان کار را که از موقعیت اولیه و تعریف شده خود به دلیل قانون افت کیفیت و یا هر ضعف دیگر خارج شده است به همان موقعیت اولیه بازگردانند. هر فرمان تبدیلی، بسته به ظرفیت خود قادر است یک میدان ارتباط اقتناعی و متقابل برای تجلی نقد و یافتن منطق‌های لازم برای تحقق خود به وجود آورد.

به محض آن که مدیری فرمانی تبدیلی را به کادرهای خود ابلاغ می‌کند، فضای ارتباط یک سویه و تحکمی (از بالا به پایین) در محدوده آن فرمان به فضای ارتباطی دوسویه و اقتناعی (متقابل یا از روبه‌رو) تبدیل می‌شود. در این رابطه طرفین یعنی مدیر و کادرهایش شروع به نقادی رویدادهای خاص برای دست یافتن به منطق‌های لازم می‌کنند. این رابطه آزادانه‌ترین و زاینده‌ترین شکل رابطه مدیر با کادرهایش می‌باشد.

هر مدیری خود بهتر می‌داند که می‌تواند با اعمال فرامین اجرایی و استفاده از نیروهای زور و پول کادرهایش را مجبور به اجرای مشتتی تجزیه فیزیکی کند. اما نمی‌تواند آنها را وادار به زایش و خلاقیت کند. تنها کفایت خاطرات زاخاروف را بخوانید تا ملاحظه کنید که حتی مدیران حکومت توتالیتیر شوروی سابق به خوبی می‌دانستند که فرآیند توسعه کار، سازمان‌های از طریق زور تحقق پیدا نمی‌کند، آنها مجبور بودند، حتی به ظاهر هم شده نمایشی از فضاهای آزاد را برای دانشمندان خود ترتیب دهند. علم همواره برای رشد خود نیازمند فضاهای آزاد است، چراکه برای توسعه خود به نیروی نقد متقابل میان اندیشمندان نیازمند است. بدون نقد متقابل توان تصحیح سازمان کار از دست خواهد رفت.

۳- لایه میانی

در میان هسته زاینده درونی که مدیر می‌تواند از طریق زایش و اعمال فرامین تبدیلی خود درون و برون آن فضائی زاینده قدرت و دانایی پدید آورد، با محیط خارج که جدای از اراده مدیر و سازمان کار مدام ضرورت‌های بیشتری به ما تحمیل می‌کند. یک لایه میانی نیز وجود دارد که آن را لایه ظاهر کننده

و اتوماسیونی می‌نامیم. در این لایه فضای کار، فضایی است که روابط انسانی در آن بر مدار منطق‌های زاینده تعریف شده تحقق می‌یابد. این منطق‌ها همان منطق‌های کارند. بیشتر مدیران، مرکز فعالیت‌های خود را در این لایه قرار می‌دهند. این لایه همان بخش تولید است. بخشی که گرایش به ایجاد عادت و تکرار در کادرها را به مدیران تحمیل می‌کند. این مدیران برآنند که کادرهایشان تنها در چهارچوب منطق‌های ثابت این لایه کار کنند. این لایه به همان اندازه که آشکار کننده منطق‌های تولید شده توسط هسته‌های درون سازمان است، در صورت استمرار عادت دچار افت کیفیت و کاهش نسبت آگاهی می‌شود، به طوری که این کاهش است که موجب بروز هرج و مرج و گریز کادرها از سطوح عادت می‌شود، ضمن آن که خود عادت و تکرار نیز به شدت کاهنده کیفیت از طریق ظهور بیماری از خود

می‌نمایند. بنابراین اعمال ضرورت‌های بیرونی و از خود بیگانگی حاصل از تکرار در کادرها، همواره موجب افت کیفیت و نسبت آگاهی در فضای کار می‌شوند. ابزارهای مدیر برای مقابله با این شرایط در نیروی موجود در هسته‌های مرکزی و لایه بیرونی آن قرار دارند. در این شرایط مدیران ناچارند از یکسو با اعمال فرامین اجرایی و تحکمی از نفوذ ضرورت‌های تخریب‌کننده بیرونی به درون این لایه‌های میانی و درونی جلوگیری کنند و از سوی دیگر با فعال کردن آموزش، منطق‌های جدیدی را که توسط هسته‌های زاینده در راستای رفع همان ضرورت‌ها پدید آمده‌اند، به این لایه انتقال دهند. به عبارت دیگر آنها از یکسو در کوتاه مدت ضرورت‌ها را دفع می‌کنند. از سوی دیگر آنها را در دراز مدت از طریق پژوهش (فعالیت در هسته مرکزی) و آموزش به لایه میانی که همان فضای تولیدی آنهاست رفع می‌نمایند.

اکنون متوجه می‌شوید که مشروعیت کاربرد فرامین براساس چماق و شیرینی تنها آن هنگام پدید می‌آید که فضاهای زاینده دانایی برای کار در لایه‌های میانی سازمان در خطر قرار گیرند، ضمن آنکه مدیران باید بدانند که این نوع از اعمال فرامین اجرایی تنها برای مقابله با ضرورت‌های تحمیلی شده به فضای آزاد درونی سازمان کار مشروعیت اجرا پیدا می‌کنند. بنابراین اگر مدیری ناتوان از ایجاد هسته‌های زاینده درونی و تحقق آموزش همراه با اعمال فرامین تبدیلی در درون سازمان خود باشد، خود به خود ناچار می‌شود با ایجاد روابط انسانی، آزاد و معنوی در محیط کار خود خداحافظی کند و خود را در فضای کار، به صورت مدیری در آغاز دیکتاتور و در پایان مستبد نشان دهد. چنین نمایشی به شدت فضای روابط انسانی را مادی و هراس آور می‌کند. نیروی صداقت و روابط باز که ویژه هسته‌های مرکزی است، مجالی برای ظهور نمی‌یابند و در عوض دروغ و تملق به صورت دو ابزار مهم برای پوشش ناتوانی‌ها در می‌آیند. در این شرایط مدیران به تدریج خود را در موقعیتی ملاحظه می‌کنند که سازمان آنها نه تنها آلوده به این مقولات ضد اخلاقی شده است، بلکه مدام ناچار است از منابع و انرژی ذخیره‌ای خود مصرف کند. نتیجه معلوم است: یا وابستگی پدید می‌آید و سرانجام مرگ. یا مدیر ناچار است انرژی مورد نیاز خود را از بیرون از سازمان خود تامین کند.

متأسفانه فضای کار کشور، به شدت آلوده به فرامین اجرایی شده است. جریان اعمال این فرامین اجرایی، به جایی رسیده است که بسیاری از مدیران تصور خود را از مدیریت به صورت همین جریان اعمال فرامین اجرایی تعریف می‌کنند. این مدیران در حالی که ناتوان از ایجاد هسته‌های زاینده‌اند، ناچاراند حجم عظیمی از وقت خود را صرف رساندن سازمان خود به حالت اولیه آن کنند. سازمانی که مدام در حالت گریز از وضع اولیه خود است.

آنچه که به یک مدیر خصوصیتی معنوی عطا می‌کند و فضای کار او را از ظهور مقولات ضد اخلاقی نظیر دروغ و تملق صیانت می‌نماید، ریشه در شعور او در چگونگی به کارگیری فرامین خود در حوزه‌های خاص و نوع این فرامین دارد. مدیرانی که ناتوان از اعمال فرامین تبدیلی‌اند و نمی‌توانند میان این فرامین با فرامین اجرایی میدانی در جهت تحرك بیشتر فرامین تبدیلی پدید آورند. همواره ناظر بر انتقال دستمایه‌های تدریجی خود به مدیر مستبد خواهند شد. ■

سردبیر

بیگانگی کارکنان است (چارلی چاپلین در عصر جدید). بنابراین اعمال ضرورت‌های بیرونی و از خود بیگانگی حاصل از تکرار در کادرها، همواره موجب افت کیفیت و نسبت آگاهی در فضای کار می‌شوند. ابزارهای مدیر برای مقابله با این شرایط در نیروی موجود در هسته‌های مرکزی و لایه بیرونی آن قرار دارند. در این شرایط مدیران ناچارند از یکسو با اعمال فرامین اجرایی و تحکمی از نفوذ ضرورت‌های تخریب‌کننده بیرونی به درون این لایه‌های میانی و درونی جلوگیری کنند و از سوی دیگر با فعال کردن آموزش، منطق‌های جدیدی را که توسط هسته‌های زاینده در راستای رفع همان ضرورت‌ها پدید آمده‌اند، به این لایه انتقال دهند. به عبارت دیگر آنها از یکسو در کوتاه مدت ضرورت‌ها را دفع می‌کنند. از سوی دیگر آنها را در دراز مدت از طریق پژوهش (فعالیت در هسته مرکزی) و آموزش به لایه میانی که همان فضای تولیدی آنهاست رفع می‌نمایند.

