

# چگونگی استفاده از روش

## «ایفای نقش»

### در برنامه‌های مدیریت

نوشته احمد پیروز

روش «ایفای نقش»<sup>۱</sup> وسیله مؤثری در امر آموزش مدیریت محسوب می‌گردد تا جایی که هم‌اکنون در بسیاری از موارد، بخصوص از جهت کاربردی کردن محتوای برنامه‌ها از این روش بهره‌برداری می‌شود.

در این مقاله سعی بر آن است که موضوع از دیدگاه‌های گوناگون مورد بحث قرار گیرد و ضمن آن الگوهای رفتاری خاص سرپرستان و مدیران در قالب نقشها مشخص گردد و واکنشهای آنان در برخورد با مسائل و موقعیتهای شغلی و سازمانی مورد آزمایش قرار گیرد و نهایتاً از نقش آموزش در تعدیل و تغییر رفتارهای مدیران که یکی از هدفهای اصلی است استفاده لازم بعمل آید و برای رسیدن به این مقصود باید روش سودجستن از ایفای نقش از دو دیدگاه نظری و تجربی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

#### ۱ - دیدگاه نظری

ایفای نقش یکی از روشهای معتبر و مورد قبول در امر آموزش بزرگسالان است که در

---

1 - Role Playing.

اغلب کشورها به سبب کاربرد مؤثر و قابل قبولی که در افزایش میزان مهارتها و کاردانی و تغییر رفتارها و نگرش مدیران و سرپرستان دارد، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سالهای اخیر استفاده از روش «ایفای نقش» برای پرورش ذهن مدیران و سرپرستان و مسئولان سطوح بالای سازمانی و نحوه برخورد آنان با مسائل مدیریت از طریق نوارهای ویدئویی تلویزیون و وسائل کمک آموزشی دیگر، بیش از پیش مورد توجه کشورهای پیشرفته قرار گرفته است و اغلب مؤسسات آموزش عالی در برنامه‌های آموزش مدیریت از آن به عنوان روش کاربردی بهره می‌گیرند.

بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و روانشناسان در زمینه ایفای نقش نظرات مفید ارائه کرده‌اند، که ذیلاً به برخی از آنها به طور اختصار اشاره می‌شود: «جان اینگالز»<sup>۲</sup> معتقد است، فلسفه استفاده از روش ایفای نقش در امر آموزش این است که تجربه ثابت کرده اگر برنامه‌های آموزشی در محیط واقعی کار و با استفاده از وسایل و تجهیزات آموزشی انجام گیرد، تأثیر بیشتر و بهتری خواهد داشت. بنابراین در صورتی که امکان استفاده از محیط واقعی برای آموزش وجود دارد، چه بهتر که از آن استفاده شود. اما در بسیاری از موارد امکان استفاده از محیط مساعد کار با وسایل و تجهیزات مواد اولیه برای آموزش مستلزم مخارج زیاد است.

«زرکاتالمن»<sup>۳</sup> می‌گوید: «ایفای نقش» برای آموزش مدیران بسیار مفید است، مشروط بر اینکه ابتدا، رهبر یا مدیر آموزش نقشهای مختلف رفتاری را با توجه به موقعیتهای سازمانی در اختیار آنان قرار دهد و به آنان بگوید که شما در چه نقشی ظاهر می‌شوید. بهتر آن است که پذیرش نقشها بر اساس میل اشخاص انجام پذیرد و هرکس مطابق ذوق و سلیقه خود موضوع را انتخاب کند. اگر درباره این روش قبلاً مطالعه دقیق انجام پذیرد، بسیار مفید خواهد بود.

شاید «لینتن»<sup>۴</sup> اولین کسی باشد که در سال ۱۹۳۶ برای مفهوم نقش، یک جایگاه مرکزی در علوم اجتماعی قائل شده است. «نیوکامپ»<sup>۵</sup> در سال ۱۹۵۱ نقش را از مردم‌شناسی به روانشناسی اجتماعی وارد

2 - Ingalls John D. A. Trainers Guid to Andragogy U. S Government Printing office 1974 p. g. 6.

۳ - زرکاتالمن Zerka Talman در کتابی تحت عنوان، تجزیه و تحلیل نقش که در سال ۱۹۴۹ تدوین و به چاپ رسانده موضوع ایفای نقش را تشریح کرده است.

4 - Linton.

5 - New Comb.

کرد و از آن در تئوری خود یک مفهوم عمده‌ای ساخت.

«مرتین»<sup>۶</sup> در سال ۱۹۵۷ نقش رفتار را چنین تعریف می‌کند:

معمولاً نقش رفتار به اعمال یک فرد که به طور مناسب با فعالیت‌های تکراری دیگران به منظور حصول به یک نتیجه قابل‌پیش‌بینی و مرتبط باشد، اطلاق می‌شود. در حقیقت نقش رفتار مجموعه رفتارهای وابسته به یک سیستم کلی یا یک سیستم فرعی اجتماعی را تشکیل می‌دهد. یعنی یک الگوی جمعی تثبیت شده را که در آن اشخاص نقش خود را ایفا می‌کنند.

«پاول پیگورز» و «چارلز مگری»<sup>۷</sup> استادان روابط صنعتی انستیتوی تکنولوژی ماساچوست معتقدند، حسن استفاده از روش «ایفای نقش» آن است که آموزش از صورت نظری محض خارج شود و عملاً با ایجاد یک وضعیت خاص، مدیران و سرپرستان را با حقایق و خصوصیات واقعی مسئولیت‌های خویش واقف سازد.

«مالکولم شاو»<sup>۸</sup> که یکی از صاحب‌نظران در آموزش بزرگسالان می‌باشد در مقاله‌ای زیر عنوان آموزش و توسعه گفته است. که آموزش بزرگسالان باید به طریقه‌ای انجام گیرد که آنان بتوانند آموخته‌های خود را در محیط حقیقی کار برای برطرف نمودن مشکلات روزانه مورد استفاده قرار دهند.

«ایفای نقش» یک نمایش است که در آن مدیران و سرپرستان در نقش غیر از آنچه هستند ظاهر می‌شوند و هویتی دیگر می‌یابند و در نقش جدید، خود را با مسائلی حقیقی و تجربی در زمینه‌های مختلف مدیریت روبرو می‌بینند و به حل آنها می‌پردازند.

«شاو» معتقد است کاربرد این روش به منظورهای زیر قابل‌دستیابی است:

- در برخورد نقشها نقاط ضعف و قوت افراد مورد مطالعه قرار می‌گیرد.
- وسیله‌ای بسیار مفید برای سنجش عقاید و نظرات شرکت‌کنندگان می‌باشد.
- تلاشها و احساسات ایفاگران برانگیخته می‌شود که در شرایط عادی هرگز چنین عمل و عکس‌العملی بوجود نخواهد آمد.
- ایفاگران سعی می‌کنند با صبر و بردباری، یافته‌ها و مفاهیم ذهنی خود را برای ارائه راه‌حلهای بکار ببرند.

6- Mertan. Denhl Kats + Robert kahn "the social psychology of Orgonization."

Yohn Wiley y sons, Inc - New york 1965 pp 171 - 199.

7- Paul pigors and Charles A Mgre "Reading Person Administrotion (N. Y. Mcgrow Hill Book co 1969) pp 276278.

8- Show, Molcolm (Role playing) Training and Development Hand Book (A. S. T. D) Mc cyraw Book Compamy - 1946 (pp, 206, 204).

— استفاده از این روش موجب می‌شود که بین بازیگران نقش، ارتباط منطقی و معقول به وجود آید.

— به ایفاگران نقش این فرصت داده می‌شود تا دانش و مهارت خود را به منظور تجزیه و تحلیل مسایل و مشکلات بکار برند.

«مورنو» روانکاو ایتالیایی در ارتباط با استفاده از روش «ایفای نقش» می‌گوید: هدف آن است که عمل و عکس‌العمل ایفاگران و بازیگران نقشها در زمینه مسایل روابط انسانی با مشکلات مربوط به کار مورد بررسی قرار گیرد. به عبارت ساده ایفای نقش به روشی گفته می‌شود که در آن افراد در موقعیتهای فرضی یا واقعی ظاهر شوند و به دنبال آن از آنچه انجام شده، تحلیلی به عمل آورند.

از نظر «رالفلینتن»<sup>۹</sup> مردم‌شناس معروف، پایگاه اجتماعی عبارت است از مجموعه‌ای از حقوق و وظایف و نقش عبارت است از جنبه پویایی یک پایگاه، بدین معنی که اعمال حقوق و وظایف نوعی ایفای نقش شمرده می‌شود. «مورنو»<sup>۱۰</sup> در اثر خود به نام «مبانی گروه‌سنجی» بر این نکته تأکید دارد که نقشهای اجتماعی جدا و تک‌افتاده نیستند بلکه خوشه یا شبکه‌ای را تشکیل می‌دهند. به زعم «مورینو» یک نقش، زمانی صورت اجتماعی پیدا می‌کند که در یک زمینه اجتماعی قرار گیرد. ایفای نقش موجبات تجلی شخصیت را فراهم می‌سازد و از این دیدگاه نحوه ایفای نقش، روزنه‌ای بر شناخت شخصیت افراد است. وی تا آنجا پیش می‌رود که ایفای نقش دیگری را همچون وسیله‌ای برای بهبود کار و موفقیت کسی می‌داند که در آن نقش ظاهر می‌شود.

### ویژگیها و معیارهای ایفای نقش

ویژگیهای مترتب بر این فن عبارت است از:

— در آوردن یک فعالیت به صورت نمایش در حضور دیگران.

— نقش‌پردازان، موقعیتهای اداری را طوری به صحنه می‌آورند که اعضا بتوانند آن را

مشاهده کنند و مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

9- Rolph yinton

۱۰- Moreno استفاده از نشریه دانشکده علوم تربیتی سال دهم شماره ۱ و ۲ سال ۶۶ نوشته دکتر ساروخانی.

- باید نقشها با مسایل واقعی ارتباط مستقیم داشته باشند تا شرکت کنندگان برای مسئله مورد نظر اهمیت قایل شوند و از مهارت و توانایی خود به طور کامل بهره گیرند.
- باید وضعیتهای انفرادی برای شرکت کنندگان به طور کامل ایجاد شود.
- تجزیه و تحلیل ویژگیهای رفتاری موجب بروز خصوصیات رفتاری ناشی از اجرای نقش می باشد.
- خصوصیات رفتاری مربوط به هدفهای آموزش یا وابسته به هدفها را مورد آزمایش و تجربه قرار می دهند.
- فعالیتها را می توان به وضعیتهای گوناگون انجام داد تا طرز کار هر گروه مورد ارزیابی سایرین قرار گیرد.
- مسایلی که در «ایفای نقش» مطرح می شود، باید از مسائل مبتلا به شرکت کنندگان باشد تا آنان را برانگیزد که به نقش آفرینی بپردازد.

### مزایای ایفای نقش

- در آموزش بزرگسالان از فنون و روشهای متنوع در جهت رسیدن به هدفهای آموزشی استفاده می شود از آن جمله روش ایفای نقش می باشد که با توجه به کیفیت و ماهیت آموزشی برای رسیدن به هدفهای جزئی می تواند به شرح زیر سودمند واقع شود:
- الف — ایفای نقش به فرد امکان می دهد واکنشهای خود را در برخورد با مسایل و موقعیتهای مختلف تجربه نماید.
- ب — سهولت استفاده از ایفای نقش در اغلب زمینه هایی که مدیران با آن برخورد می کنند، میسر است.
- پ — تجربه اندوزی از طریق فن ایفای نقش با سرعت و سهولت بیشتری انجام می پذیرد و می توان در زمان محدودی تجربه های فراوانی اندوخت.
- ت — موقعیتهای فرضی باعث می شود که فرد ذهن بازتری نسبت به مسایل پیدا کند و رابطه ذهنی خود را با دیگران به نحو مطلوبی برقرار سازد.
- ث — کسانی که شاهد ایفای نقش افراد می باشند، می توانند نسبت به رفتارهای آنان اظهار نظر کنند و از این رهگذر تجربیات جدیدی بدست آورند.
- ج — مهارتها را گسترش و نگرشها را تغییر دهد.
- چ — فرآیند اجرای کار را بر مبنای مراحل صحیح تأمین کند و برای گروه جالب

باشد.

- ح - نکات پیچیده و مبهم را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.
- خ - زمینه مناسب جهت انتقال و تلقین فکر به دیگران ایجاد کند.

## ۲ - دیدگاه تجربی

اینک با استفاده از الگوی نظری روش «ایفای نقش» در برنامه‌های آموزش مدیریت و سرپرستی جهت بررسی مسائل و مشکلات مدیران و سرپرستان نمونه‌ای آورده می‌شود که در این جمع، مدیران در نقشهای رفتاری خاص قرار گرفته و نحوه بیان کلمات، با زبان روزمره تنظیم گردیده و اسامی و موقعیت شغلی افراد نیز به‌طور فرضی در قالب موقعیت‌های واقعی مشخص شده است، به‌طوری که روزانه در ادارات مسئولان و مقامات بالای سازمانی برای رسیدن به هدفهای از قبل تعیین شده، نشستهای کوتاه و یا طولانی دارند تا از طریق بحث و تبادل نظر به هدفهای مورد اشاره برسند.

هم‌اکنون جلسه‌ای که تصویر می‌شود در واقع همان گردهم‌آیی مدیران و سرپرستان است که هرروز به گونه‌ای با آن روبرو می‌شویم و هدف از نمایش این نشست، بیشتر آن است که نقاط ضعف سرپرستان بررسی شود و هر کدام در برخورد با مسائل، ضعفهای خود را ظاهر کنند تا با شناخت بیشتر تعديلات رفتاری که اثر آموزش مورد نظر است، به عمل آید. به عبارت دیگر استفاده از روش «ایفای نقش» در برنامه‌های آموزش مدیریت بیشتر در جهت رسیدن به هدفهای آموزشی زیر می‌باشد:

- به منظور «پرورش ذهن» چون ماهیت این روش بر مبنای بحث و گفتگو می‌باشد، ذهن از حالت سکوت خارج می‌شود.

- از طریق بیان مسائل و ارائه راه‌حلها مدیران برای حل مسایل و مشکلات اداری آماده می‌شوند.

- چون مدیران در شرایط مختلف و امکانات موجود در جلسات همواره در حال تصمیم‌گیری می‌باشند، قدرت تصمیم‌گیری آنان افزایش می‌یابد.

- در برخورد با مسایل، چگونگی استدلال و اظهار نظر درباره عقاید دیگران و نحوه عکس‌العملهای مطلوب و یا نامطلوب را بخوبی درمی‌یابند.

طراحان برنامه‌های آموزشی با توجه به هدفهای فوق از شیوه‌ها و فنون آموزشی در هریک از برنامه‌های آموزشی بگونه‌ای استفاده می‌کنند که هر دو بعد علمی و عملی آن مورد توجه قرار گیرد مثلاً در بحث «اداره جلسات» بیشتر از این روش (ایفای نقش) استفاده

می‌شود که نمونه‌های آن به شرح زیر ظاهر می‌گردد:

### نمونه‌ای از برگزاری جلسه اداری با استفاده از روش «ایفای نقش»

آقای انیسی از چندی قبل به ریاست یک سازمان دولتی منصوب شده است. وی بعد از نشست و آشنایی با مدیران و همکاران و فعالیتهای سازمان علاقه‌مند می‌شود که در مدت خدمت خود نسبت به رشد و توسعه فعالیتهای سازمان و افزایش کارایی و همچنین در جهت تأمین رضایت خاطر کارکنان نیز اقداماتی اصولی انجام دهد.

بدین منظور اولین تصمیمی که اتخاذ می‌کند، تشکیل یک جلسه است که با شرکت مدیران ارشد سازمان ترتیب می‌دهد و اعتقاد دارد که اگر مشکلی از ناحیه مدیران در رابطه با رؤسای ادارات و چگونگی اداره واحدها وجود داشته باشد، چه بهتر که این امر از طریق خود آنان در جلسات مورد بررسی قرار گیرد.

مدیرانی که در این جلسه دعوت شده‌اند عبارتند از:

- ۱ - آقای مونسی مدیر روابط عمومی سازمان.
- ۲ - آقای یونسی مدیر امور اداری و مالی سازمان.
- ۳ - آقای کرمی مدیر آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان.
- ۴ - آقای کریمی مدیر دفتر حقوقی سازمان.
- ۵ - آقای کرامت مدیر تشکیلات و روشهای سازمان.

جلسه سر ساعت مقرر در اطاق شورا تشکیل می‌شود.

- رئیس سازمان به مدیران خوش آمد می‌گوید و با هر کدام درباره کارشان به طور مختصر

سخن می‌گوید و آنگاه منظور از گردهمایی را به شرح زیر برای مدیران بیان می‌کند:

همه می‌دانند در گذشته، این سازمان به علت‌هایی که برای ما روشن است، کارایی لازم را برای ادامه فعالیتهای خود نداشته و حالا که این وظیفه به ما سپرده شده است بنظر شما چه باید کرد تا ضمن حفظ بقای سازمان با یک روحیه خوب و سالم اداری بتوان در جهت بالا بردن کارایی واحدهای خودمان اقدام کرد.

به اعتقاد من این کار عملی نخواهد شد مگر اینکه ابتدا ببینیم خودمان چه ضعفها و کاستیهایی در پرداختن به کار داریم.

- «مونسی»: جناب آقای انیسی، بحث جالبی را عنوان نمودند اگر اجازه بفرمایند قبل از این که به ضعف‌های خودمان پردازیم، پیشنهاد کنم یک نفر از بین ما مسئول اداره جلسه شود تا از این فرصتی که در اختیار داریم، بتوانیم حداکثر استفاده را بعمل آوریم.
- «انیسی»: پیشنهاد خوبی است این شخص نه تنها جلسه را اداره کند بلکه در پایان یک جمع‌بندی از بحث‌های انجام شده نیز ارائه دهد.
- یونس: من فکر می‌کنم اگر خود آقای انیسی جلسه را اداره کنند، بهتر است چون جلسات زیادی را اداره کرده‌اند و از تجربه کافی برخوردارند.
- کریمی: معمولاً عرف بر این است که ریاست جلسه را مدیر سازمان برعهده گیرد ولی این یک اصل شمرده نمی‌شود.
- انیسی: ضمن تشکر از آقای یونس من تا به حال مسئولیت اداره هیچیک از جلسات را نداشته‌ام. اجازه بفرمایید با شناختی که از آقای کرامت دارم ایشان را پیشنهاد کنم.
- کریمی: من هم با پیشنهاد آقای انیسی موافقم. همه موافقت خود را اعلام کردند که آقای کرامت، جلسه را اداره کند.
- آقای انیسی: لطفاً ریاست جلسه را برعهده گیرید.
- کرامت: خوب، ضمن تشکر از همکاران برای اینکه جلسه ما زودتر به نتیجه برسد و از فرصتی که باقی مانده حداکثر استفاده را بعمل آوریم. پیشنهاد می‌کنم موضوع مورد بحث بررسی نقاط ضعف سرپرستان باشد و هر یک از همکاران نقاط ضعف رؤسای ادارات خود را بیان کنند.
- کریمی: آقای کرامت، بهتر نیست ابتدا یکی از موارد ضعف سرپرستان مطرح و پیرامون آن بحث شود و پس از توافق روی آن دیگر ضعفها به بحث گذاشته شود؟
- کرامت: با این نظر موافقم، اجازه بفرمایید که ابتدا در این باره جویای نظر آقای انیسی باشیم — آقای انیسی بفرمایید.
- انیسی: یکی از موارد ضعف مدیران این است که به معاونان خود اختیار تفویض نمی‌کنند و قدرت اداره امور را در حوزه سرپرستی خود متمرکز می‌سازند و کارکنان ارشد احساس بی‌تفاوتی می‌کنند و در تصمیمات هیچگونه نقشی برعهده نمی‌گیرند. دیگر اینکه نمی‌دانم به چه دلیلی برخی از سرپرستان به کار کارمند خود اعتماد کافی ندارند و از این بابت کنترل و نظارت بیش از حد، دوباره کاری و برخورد و رویارویی موجب عدم کارایی واحد می‌شود.
- نکته دیگر در نحوه ارتباط و رفتار سرپرستان با همکاران زیردست است که صمیمانه و



دوستانه نیست و صرفاً از طریق دستور و تحکم نسبت به ایسفاى وظایف آنان اعمال می‌شود.

— مونسى: پس بفرمایید نظام مدیریت واحدها تعبدی و اجباری بوده است.

— انیسى: اگر اغراق نباشد همین طور است.

— کرامت: اتفاقاً نکاتی را که اشاره فرمودید، بسیار جالب بود حال ببینیم که آقای مونسى چه مسایلی را در رابطه با موضوع مورد بحث یادداشت نموده‌اند اگر امکان دارد لطفاً بیان فرمایید.

— مونسى: همان‌طور که اطلاع دارید واحد من پنج اداره دارد که فعلاً چهار رئیس اداره بکارهای خود مشغول هستند و پست پنجمی خالی است. در این مدت که با آنها همکاری داشتم، چند نکته از ضعفهای آنان دستگیرم شده و گاه‌گاهی هم سعی می‌کرده‌ام که برای برطرف کردن آن از شیوه‌های مختلف استفاده کنم.

— انیسى: از چه روشهایی استفاده کردید، آیا تا به حال موفق بودید؟

— مونسى: از طریق تذکر، راهنمایی و آموزش و تا حدودی هم در این مورد موفق بوده‌ام. مواردی را که یادداشت کرده‌ام این است که یکی از روسای ادارات من در حضور دیگران کارمند زیردست خود را مورد سرزنش و توبیخ قرار می‌دهد. به اعتقاد من این کار درستی نیست چون هر فرد دارای ارزش و اعتبار خاصی است و ما نباید در حضور دیگران شأن و منزلت انسانی او را مورد اهانت قرار بدهیم. مورد دیگر که دوباره کاری و اتلاف وقت و پیچیدگی در میان مسایل را همراه دارد، این است که دستورهای ناقص و مبهم رئیس اداره موجب می‌شود که کارها به موقع انجام نشود و حاصل کار هم در پرده ابهام بماند. آخرین نکته اینکه کار یکی از روسای ادارات من مطلوب و رضایتبخش است ولی بعضی اوقات دچار اشتباه می‌شود و هیچ وقت اشتباه خود را هم قبول نمی‌کنند و به گردن زیردستان خود می‌اندازد.

البته موارد دیگر هم هست چون آقای کرامت اشاره می‌کنند وقت تمام شده در فرصت دیگر خواهم گفت.

— انیسى: البته پیرامون مسایلی که آقای مونسى عنوان کردند بحث زیاد است.

— کرامت: می‌دانم جنابعالی در این مورد بحث زیاد دارید و آقای مونسى هم آماده جواب دادن و تشریح مسایل هستند ولی اجازه می‌خواهم که از آقای یونسى خواهش کنم مواردی را که یادداشت کرده‌اند، بیان فرمایند.

— یونسى: مواردی را که یادداشت کردم این است که یکی از روسای ادارات من به امر

- تشویق، اعتقادی ندارد و می‌گوید که کارمند باید کارش را انجام بدهد ولی از آن طرف اگر در کارش سهل‌انگار و بی‌تفاوت شد بلافاصله درصدد توبیخ برمی‌آید. دیگر آنکه در مورد پرداخت اضافه کار ضوابط و مقررات اداری مربوط را رعایت نمی‌کند و به لحاظ روابط شخصی همیشه برای افرادی که با آنان روابط دوستانه دارد مبالغی بیشتر از دیگران منظور می‌کند. و رئیس اداره دیگر تبعیض قائل می‌شود مثلاً برای فردی که مورد توجه او نمی‌باشد در موعد مقرر پیشنهادتر فیع و ارتقاء گروه نمی‌کند ولی برای فردی دیگر قبل از موعد مقرر چنین کاری را می‌کند.
- کرمی: شاید یکی از شیوه‌های مدیریت به مصادق ضرب‌المثل معروف «تفرقه انداز و حکومت کن» ایجاد تضاد بین کارمندان باشد.
- مونسی: بلی این امر نه تنها در تضعیف روحیه مؤثر است بلکه کارمند را سهل‌انگار، بی‌تفاوت و دلسرد بار می‌آورد.
- کرامت: ضمن تشکر از آقای یونسی، تقاضا دارم آقای کرمی نیز مطالب خود را بیان نمایند که داریم کم‌کم به آخر وقت نزدیک می‌شویم.
- کرمی: حقیقت امر این است نکاتی را که یادداشت کرده‌ام در رابطه با رفتار سازمانی است که متأسفانه رؤسای ادارات من زیاد مورد توجه قرار نمی‌دهند. حالا که جناب آقای انیسی تشریف آورده‌اند چه بهتر که از امکانات موجود در جهت جایگزینی نیروی انسانی متناسب با فعالیتها استفاده شود.
- کرامت: لطفاً یادداشتهای خود را بیان فرمایید.
- کرمی: گاهی مشاهده می‌شود که بعضی از رؤسای ادارات من که برای دادن گزارش می‌آیند، ضمن ارائه گزارش از روسای دیگر بدگویی می‌کنند و از کار آنها نیز ایراد می‌گیرند و در مقابل کار خود را مهم جلوه می‌دهند. ضعف دیگری که در یکی از روسای ادارات مشاهده کردم این بود که در امور شخصی و خصوصی دیگران اظهار نظر می‌کرد و به خود حق می‌داد که در زندگی شخصی افراد دخالت کند که من شدید با این کار برخورد کردم و در آینده اگر کسی را ازین بابت تنبیه کردم، جناب آقای انیسی از من ایراد نگیرند.
- کرامت: متشکرم آقای کرمی.
- کرمی: اجازه دهید دو نکته دیگر باقی‌مانده که باید عرض کنم، یکی اینکه بعضی از رؤسای ادارات در مواقع ضروری و لازم از کارمند خود حمایت نمی‌کنند و معتقدند که هر کس خربزه می‌خورد، باید پای لرزش نیز بنشیند. دیگر اینکه یکی از روسای ادارات من، آگاهی و توانایی لازم را برای رئیس بودن ندارد و مرتب برای حل مسایل و مشکلات خود

وقت مرا می‌گیرد و ارائه‌ی طریق می‌خواهد و علاوه بر آن نسبت به کارش هم وسواس بیش از حد دارد.

— کریمی: شاید برای اینکه کارش را بدون عیب و نقص ارائه کند مزاحم شما می‌شود.  
 — کریمی: نه آقای کریمی خیلی کوشش کردم که چیزی یاد بگیرد گاهی بعد از اینکه راهنمایی می‌شود و مطلبی را فرا می‌گیرد، باز هم کارش خالی از عیب نیست.  
 — کرامت: فکر می‌کنم اگر نوبتی هم باشد نوبت آقای کریمی است.  
 — کریمی: خوشبختانه روسای ادارات من با مشکلی سازمانی و یا ضعف فردی به صورتی که آقایان مطرح کردند روبرو نیستند و مشکل آنان زیاد حاد نیست.  
 — مونس: پس خیلی راحت هستید.

— کریمی: چون تجاربی دارند و از تحصیلات خوب برخوردار هستند و همچنین نسبت به رموز و جزئیات کار خود واقفند مشکلی نیست جز در یک مورد آن اینکه کارها را بدون تعیین وقت و بدون توجه به توانایی افراد و علاقه‌ی آنان برای انجام دادن کار ارجاع می‌کنند که در نتیجه آن کارها به کندی انجام می‌گیرد.

— کرامت: از نکته‌هایی که آقای کریمی اشاره کردند، متشکریم اجازه بدهید من هم به عنوان آخرین نفر نکاتی را که یادداشت کرده‌ام مطرح کنم و در پایان نیز تمام نکاتی را که بیان شده است و من فهرست کلی آنها را یادداشت کرده‌ام، به صورت جمع‌بندی از نقاط ضعف سرپرستان خدمتتان ارائه بدهم. گاهی که با یکی از روسای ادارات برحسب اتفاق یا برحسب وظیفه در رابطه با نظارت و کنترل کار آنان روبرو می‌شوم به محض دیدن من به حرکت درمی‌آید و به کارکنان زیر دستش امر و نهی می‌کند و می‌خواهد نشان دهد که بیش از وظایف خود، کار انجام می‌دهد.

— رئیس دیگر راساً نمی‌تواند اظهار نظری در جهت بهبود و اصلاح واحد بکند هر چه که کارمندان زیر دستش نظر دهند، عیناً منعکس می‌کند. نکته‌ای که باید عرض کنم این است که یکی از روسای ادارات ادعا می‌کند که کارهای واحدش نسبت به واحدهای دیگر بیشتر است با توجه به اینکه صرفه‌جویی در اعتبارات و عدم استفاده از وسایل و امکانات را نیز داشته است. این مواردی بود که به نظرم رسید حال اجازه بفرمایید رئوس مطالب را یک بار دیگر یادآوری کنم و تحلیل و نتیجه‌گیری کلی از آن را که پایه‌ی تصمیمات بعدی سازمان خواهد بود، به جلسه دیگر موکول نمایم.

بررسی اجمالی نکات ضعف و نداشتن توانایی روسای ادارت از دیدگاه مدیران که مورد بحث قرار گرفت عبارتند از:

— بی اعتقاد بودن عده‌ای از سرپرستان به اصل تفویض اختیار، نداشتن اعتماد کافی نسبت به کار افراد زیر دست، نداشتن شناخت کافی کارکنان به عنوان همکار، سرزنش و توبیخ کارکنان در حضور دیگران، صدور دستورهای مبهم و ناقص، خودداری از قبول اشتباهات و انداختن اشتباهات به گردن دیگران، ایرادها و انتقادهای بیجا و بی‌مورد در حضور دیگران از کارمند، تشویق و ترغیب نکردن کارمند در صورت فعالیت بیش از وظیفه، اعمال نظر خصوصی و تبعیض بین کارکنان، بی‌اعتنا بودن نسبت به ترفیع و ترقی کارمند و ندادن مجال برای پیشرفت آنان، ایراد گرفتن و بدگویی کردن از کار دیگران و مهم جلوه دادن کار خود نزد دیگران، اظهار نظر کردن پیرامون مسایل شخصی و خصوصی دیگران، حمایت و پشتیبانی نکردن از کارمند خود در صورت لزوم، نداشتن شرایط احراز برای پست مورد تصدی، کمبود توانایی و آگاهی برای ایفای وظایف محوله، تظاهر به ریاست کردن در حضور دیگران و تظاهر به فعالیت بیش از حد، کمبود توانایی در اتخاذ تصمیم در مواقع ضروری، بی‌توجه بودن نسبت به استفاده از وسائل و لوازم و اعتبارات سازمانی، کنترل و نظارت بیش از حد از کار کارمند که موجب بی‌تفاوتی از کار می‌شود و بالاخره ارجاع کار بدون توجه به حجم کار تخصص و علاقه انجام دادن کار به دیگران.

— «کرامت»، این بود کلیه نقطه نظرهای همکاران در رابطه با نقاط ضعف سرپرستان چون وظیفه بنده تمام شد از جناب انیسی خواهش می‌کنم چنانچه در کلیات بحثی دارند بیان فرمایند.

— انیسی: از آقای کرامت تشکر می‌کنم که به نحو مطلوبی جلسه را اداره کردند و از همه بحثها نتیجه لازم را گرفتند.

همکاران عزیز همه از مهارتها و تواناییهای لازم سرپرستی برخوردار هستند و می‌دانند که چگونه از تواناییهای بالقوه خود استفاده کنند و مهارتهای خود را از قوه به فعل درآورند و عمل خود را به نتیجه مطلوب برسانند.

مهارت سرپرست یعنی اعمال شیوه‌های مطلوب رهبری و توجه به نیازهای کارکنان و ایجاد انگیزه‌های مناسب در جهت برقراری روابط مطلوب در محیط تفاهم و سالم اداری و به لحاظ تماس مستقیم سرپرستان با کارکنان، عامل نفوذ در افراد، نقش مؤثری در پیشبرد هدفهای سازمانی دارد.

چنانچه سرپرستی بتواند با مهارت جنبه‌های اساسی سرپرستی را اعمال نمایند و نحوه برخورد مطلوب با نیروی انسانی را کشف کند و به عوامل منفی که آثار نامطلوب در

اذهان بجا می‌گذارد آشنایی داشته باشد، مشکلات سازمانی، محیطی، مقرراتی و رفتاری برطرف خواهد شد و زمینه را برای تحقق بخشیدن به هدفهای سازمان آسانتر می‌نماید. باید نحوه برخورد سرپرستان با افرادی که کار می‌کنند طوری باشد که در روحیه آنها نفوذ کنند و هر یک از افراد را با توجه به تواناییها، استعدادها، لیاقتها و مهارتهای آنان بشناسند و مطابق با ویژگیها و فرهنگ خصوصی با آنان رفتار کنند. چون سرپرست همواره با کارکنان اجرایی در تماس است آگاهی از مسایل و مشکلات کارکنان زیر دست، خواسته‌ها و توقعات و ویژگیهای رفتاری آنان ضرورت دارد تا بتواند با اعمال روشهای متفاوت و مناسب و نفوذ در شخصیت آنان با هر کدام بگونه‌ای برخورد نماید.

چنانچه سرپرست از طریق برتری مهارت و توانایی نتواند در کارکنان زیر دست نفوذ کند و پذیرش لازم را بوجود آورد، برای توجیه و ابقای خود ممکن است به کارهایی دست بزند که برای سازمان زیان‌آور باشد.

نتیجه اینکه تمام ضعف سرپرستان را که اشاره کردید مثل، نحوه ارتباط با زیردست، مشخص نبودن حدود مسئولیتها و اختیارات، صدور دستورهای گنگ و پیچیده وجود رابطه به جای ضابطه و تبعیض، مقررات دست و پاگیر، نداشتن مهارت لازم برای اداره امور و مطالبی از این قبیل را که مورد بحث قرار گرفت هر کدام می‌تواند عنوان بحث جلسات آینده باشد و به صورت موردی از ابعاد گوناگون شکافته شود و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

نتیجه آموزشی استفاده از «ایفای نقش»:

نویسنده که خود به عنوان مدرس و مجری این روش در برنامه‌های مدیریت نقش دارد و در تحلیل نهایی استفاده از روش «ایفای نقش» معتقد است که شرکت کنندگان در برنامه‌های مدیریت الگوهای رفتاری خاصی را به عنوان بازیگر نقش می‌پذیرند و بر اساس آن در قالب نقش قرار می‌گیرند، مثلاً فردی نقش رئیس را می‌پذیرد و دیگری نقش مرئوس را و هر دو در قالب نقشهای از قبل داده شده رفتار می‌نمایند عکس العملهای آنان در برخورد اندیشه‌ها از همدیگر متأثر است و افراد دیگر به عنوان ناظر و شاهد در بیان نقاط ضعف و قوت این صحنه می‌باشند.

نقطه قابل توجه در تحلیل آموزشی و نقش آن در فراگیری برای مدیر در برنامه‌ریزی آموزشی دستیابی به هدفهای آموزشی به شرح زیر است:

— پی بردن به نقاط ضعف و قوت خود در جمع زیرا، «تا فرد سخن نگفته باشد عیب و هنرش نهفته باشد».

- دریافت اطلاعات از منابع مختلف، زیرا در هنگام بررسی مسایل، افکار و عقاید از دیدگاههای گوناگون مطرح می‌شود.
- شناخت افکار و توانایی افراد، زیرا «افراد در جمع، عقاید خودشان را به بوتۀ آزمایش قرار می‌دهند و میزان موفقیت خود را می‌سنجند».
- پرورش ذهن چون «در برخورد با آراء و نظرات دیگران ذهن همواره در حال حرکت و تفکر می‌باشد».
- افزایش قدرت تصمیم‌گیری چون «افراد در گروه هر یک در مراحل مختلف نسبت به مسایل مطروحه اظهار نظر می‌کنند و تصمیماتی را می‌گیرند که خود فرد نیز همواره نیز در تصمیم‌گیری نقش دارد و موجب می‌شود که در آینده روی مسایل مطروحه به راحتی تصمیم بگیرد».
- افزایش قدرت تجزیه و تحلیل مسائل چون «در جمع، مسایل از دیدگاههای متفاوت مطرح می‌شود جمع‌بندی از نظرات و آراء نظر واحد که مورد توافق گروه باشد آمادگی افراد را برای جمع‌بندی نظرات بیشتر می‌کند.
- از همه مهمتر، نحوه برخورد مدیر در جمع است که چگونه در جهت بیان مسئله و توضیح و حل مسئله برخورد نماید تا عکس‌العملهای مطلوب و نامطلوب را با منطق تجربه و دانش تعدیل کند و در برقراری ارتباط از عکس‌العملها و افکار و عقاید حداکثر استفاده را بعمل آورد.
- خلاصه اینکه با استفاده از روش «ایفای نقش» در برنامه‌های مدیریت می‌توان به هدفهای زیادی دست یافت، مشروط به اینکه مجریان تسلط لازم را در اجرای این روش داشته باشند.