

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، آگاهیها، و 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 رو 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

فروزان است. باور داشتند، مردمی که زمانی مصداق عنوان "ژاپن شماره یک"، اثر ازرا فوگل^(۱) بودند، همواره پرچم افتخار این شایستگی در کلان دنیا را در دست خواهند داشت. این پیش‌بینی قاطعانه و مهر تأییدی 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 امریکا بود. در ۱۹۹۲ این نسبتها به سه برابر بریتانیا، و نزدیک به دو سوم ایالات متحد امریکا رسید. این، در معنی نمره اقتصادی تمام عیار و بالایی است برای بهره‌وری این کشور در سطح جهانی.

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

تقریباً تمامی صاحب‌نظران، ژاپن را کشوری می‌دانستند 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

نسبی ستاره موفقیت جهانی ژاپن را در قالب نشانه‌های زیر می‌دانند:

سالخوردگی جمعیت، افزایش هزینه‌های مصرفی، افزایش جهانگردی 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 آگاهی از حوادث ژاپن این امید را داشته باشد که از این گونه رویدادها آسیب نبیند؟ کشور عزیز ما ایران، که به اذعان صاحب‌نظران دچار سوء مدیریت مزمنی است و نمره خوبی از نظر بهره‌وری در سطح ملی، منطقه‌ای، و جهانی ندارد، آیا با توجه به اوضاع داخلی و خارجی آمادگی ورود به قرن آینده را دارد؟ کشور ما چگونه می‌تواند خود را از جزر و مدهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی ناشی از تغییرات در گستره جهانی مصون بدارد؟ آیا شما هم 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 و کاراترین ابزاری است که می‌تواند موازنه کشور ما و 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 وضعیتهای خاص کاری، با مدیران است. علاوه بر آن، مدیران می‌توانند مهارتها، دانشها و قدرت شخصی خود را به طریق مسئولانه برای تاثیرگذاری روی تغییرات در سازمان خود اعمال کنند، و پلی ارتباطی بین نیروی کار متغیر و سازمان در کل برقرار کنند.

برای برقراری این ارتباط، مدیران باید مدیریت سطح بالا و گروههای همتای خود را تحت تاثیر قرار دهند

۲- تا سال ۱۹۸۷ ژاپنی‌ها فقط ۴ جایزه نوبل در علوم گرفته بودند. حال آنکه در امریکا این رقم به ۱۴۲ رسیده بود، در ۱۹۹۲، ژاپن از نظر نسبت دانشمندان و مهندسان با صلاحیت در رأس سایر کشورهای جهان قرار داشت (حدود ۶۰،۰۰۰ نفر در یک میلیون) تقریباً 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 وال‌استریت 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 رباتهای جهان را در اختیار دارد و تعداد کارخانه‌های خودکار (اتوماتیک) آن بیش از سایر نقاط جهان است.

مطالب فوق فقط شمه‌ای بسیار بسیار کوچک از تصویر بزرگ موفقیت آمیز 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.

مسبوق هستید در سال ۱۹۹۸ بانکهای ژاپنی یکی پس از دیگری حالت ورشکستگی پیدا کردند، و اقتصاد آن کشور یک باره 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 کاسه سوپ داغ و مجانی. دیگر خبری از واردات میلیونی جوانان بیکار سایر کشورها برای انجام کارهای پست، نیست.

بعضی از اقتصاددانان شناخته شده بین‌المللی، افول

ایفای نقش مدیریت کاملاً آسوده خاطر هستند و تشویشی 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 خطیر "پاسخگو بودن" (۳) در کلان سازمان را می‌پذیرند.

● **بازده:** مدیرانی که زیاد اثربخش هستند، نه تنها انتظارشان را به طور شفاف برای کارکنان مشخص می‌کنند، بلکه گستره انتظاراتشان 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 پی‌گیری 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 یا 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 خط مشی‌ها و سیستمهای سازمانی جلب کنند. بدون حمایت دسته‌جمعی مدیران برای این تغییرات، شنوایی و پذیرش تحولات و دگرگونیهای درون سازمانی توسط مدیران سطح بالای سازمان به کندی صورت خواهد گرفت. ضمناً این مقطع زمانی فرصتهای بهتری هم برای تغییر خط مشی‌ها و سیستمهای سازمانی به وجود خواهد آورد.

این موضوع سبب خواهد شد که مدیران موفق - آنانی که در فعالیتهای روزانه مؤسسه نقشی 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 یا 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 آنانی هستند که در

می‌کنید. تاحدی زیاد شما روی قدرت شخصی تان 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، وادار کردن دیگران به فعالیت، به صورت خلاق و با اختیارات، بکار می‌گیرید.

پیتر بلاک^(۵)، تاکید بر این دارد که قدرت و توانمندی از پایگاه شغلی، 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 گیرند و از کلیه مزایای آن بهره‌مند شوند.

در سالهای موفق امروزی، ملاحظه می‌شود که بیشتر کارکنان سازمان توانایی آن را دارند که کمکهای مهمی به سازمان بکنند.

به عنوان مدیری که دیگران را قدرت می‌دهید، شما بیشتر نقش همکار را دارید تا رئیس. متکی هستید بر نفوذ کردن و رعایت احترام و ارتباط با کارکنان. مدیران قدرت‌دهنده قدرت را تقسیم می‌کنند. آنان در قبال انجام کار، کمکها، و ایده‌های کارکنان، به آنان پاداش می‌دهند. کارکنان را به مشارکت در امور، دادن اطلاعات و دخالت در تصمیم‌گیریها تشویق می‌کنند و برای شایستگان امتیازاتی در نظر می‌گیرند.

ممکن است اطلاعات و مسئولیتها تان را با مردم تقسیم کنید. یکی از مهارتهای مهم و حیاتی مدیران برای بالندگی، تشخیص تقسیم متوازن اطلاعات است. بعضیها براساس نیاز به دانستن عمل می‌کنند، و فقط اطلاعاتی را تقسیم می‌کنند که نیاز باشد برای آنکه کار خاصی انجام شود. در مقابل، مدیری هم هست که ممکن است در

مهارت افزایشی مدیران برای اداره نیروی کار در حال تغییر

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

اثربخش‌ترین برنامه بالندگی، 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 تشخیص‌دهنده 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 بالندگی فردی شما در نظر گرفته شده است.

مهارت اول - دیگران را قوی کنید (تفویض قدرت و اختیار)

به دیگران

(کانتز^(۴)، 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 ناشی می‌شود از عنوان شغلی و اختیارات آن، تکیه

موقعی که فقط از وی بیلان کاری خواسته می‌شود، تاریخچه‌ای از اطلاعات مربوط به قسمت حسابداری را در اختیار بگذارد. باید بین تمایلات خودتان در تقسیم اطلاعات با کارکنان و تمایلات 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 جوّ 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 را 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،

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 می‌شود، به دنبال راههایی باشید که مشکل را با تشریک مساعی حل کنید.
- با تک تک کارکنان و افراد گروه همتای خود صحبت کنید، ببینید چطور دوست دارند که اطلاعات در اختیارشان 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 اسامی یاری‌دهندگان 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 موازنه برقرار کنید. ولی مراقبت باشید که هدفهایی را که منشأ فردی دارند از نظر دور ندارید.
- از افراد و گروهها بخواهید نوع پاداشی را که ترجیح

می دهند تعیین کنند.

● از تمام اعضا بخواهید مسئولیتی را که در واحد خودشان دارند، مورد بحث و گفت‌وگو 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 برای افزایش استعدادهای بالقوه خودشان می‌پذیرند، و از طریق حمایت‌های مدیریت، دیگران هم فرصت کاری گیر می‌آورند. بالنده کردن کارکنان توسط مدیریت، در معنی نوعی تقویت تعهداتشان نسبت به دیگران است.

به عنوان مدیری اثربخش، یکی از پرتلاش‌ترین 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 (۶) - 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 (۷) - 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 هدفها بکشد و همچنین فرصتهای سازمانی را مشخص

کند.

تفویض اختیار کردن - فرصتی است برای محول کردن وظیفه و کارهایی که در زمینه بالندگی باید صورت بگیرد. به کارکنان اجازه داده می‌شود که مهارتهای جدید به کار ببرند یا قدیمی‌ها را تقویت کنند. برای مثال، در بحثهای حرفه‌ای یک به یک، مشخص می‌شود که کارمند 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. مدیرانی که نقش نمونه و مدل را دارند، به نحوی رفتار می‌کنند که می‌خواهند کارکنان هم به همان نحو رفتار کنند. برای مثال، برای تشویق کارکنان به حضور بموقع در محیط کار، مدیر باید مرتباً سر وقت در محل کار حضور پیدا کند.

مهارت در بالنده کردن دیگران، استراتژی مدیریت انعطاف‌پذیری را حمایت می‌کند یعنی مطابقت دادن مشاغل با کارکنان، و اداره کردن سازمان و دادن پادشاهای کاری لازم تاکید 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 اولویت کاری مورد نظرشان صحبت کنید، یادداشت 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 امکان هست که کار را به کارهای کوچکتر تقسیم کرد تا

- 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.
- ماهی 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

ارج نهادن به تنوع را برای اولین بار مؤسسه (Copland Griggs Production) ابداع کرد. مفهوم آن سازماندهی مجدد و تأیید و تحسین آن است چون افراد مختلف‌اند. 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 بدهی.

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 اعم 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 ابعاد و جهات مختلف درباره مشکل بحث و بررسی کنند، بلاشک راه‌حل یا راه‌حلهایی با کیفیت بالا برای حل آن معضل (معضلات) پیشنهاد خواهند کرد.

مدیران اثربخش، افرادی خودجوش‌اند. آنها از نقاط قوت، ضعف و انحرافات خودشان مطلع‌اند و به خوبی می‌دانند که چگونه دیدگاه‌هایشان بر مقابله و مرادده 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 خالی 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 بشود.
- به کارکنان قدرت و اختیار انجام کار بدهید. در فواصل زمانی معقول در مورد پیشرفت کارشان از آنان گزارش شفاهی و کتبی بخواهید.
- کارکنان را تشویق کنید که از طریق خدمات داوطلبانه 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 را 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.

وارن بنیس^(۸) و برت نانوس^(۹) چنین اشاره کرده‌اند:

رهبران 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، علایق، و اولویتهایی را که با آن مواجه می‌شوید بفهمید. برای ایجاد همبستگی بین مردم تسهیلات زیاد قایل شوید و کمک‌های لازم را بنمایید و در معنی به آنان کمک کنید که برای خود زندگی کاری با کیفیت خوب ایجاد و بالنده 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 را ارج و سپاس می‌دارد، مطابقت دارد.

توصیه‌هایی برای ارج نهادن تنوع

- طرحها و روشهای آموزشی منطبق با دكترین گروههایی 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 انحرافها و کلیشه‌ها را ارزیابی، کشف و اصلاح کنید.
- از عکس‌العملهای خودتان نسبت به تغییرات آگاه شوید، همچنین سعی کنید از میزان توانمندی‌ها برای مقابله با دیگران، قدرت سازش با راه‌حلهای گوناگون و وضعیتهای بدون ساختار، انعطاف‌پذیری فکری، و کنجکاوی عقلانی‌تان مطلع شوید.

● هدفهای خود را مرتباً با دوست یا همکاری که نسبت به موضوع تنوع علاقه‌مند و حساس است، در میان گذارید، و گزارش پیشرفت‌های یکدیگر را مطالعه کنید.

● راجع به تفاوت‌های نیروی کار از طریق مطالعه، حضور در کارگاه‌های آموزشی، و قبول سرپرستی اداره افرادی که بایکدیگر تفاوت‌هایی دارند و مشارکت در فعالیتهای مربوط به تنوع‌پذیری آن را یاد بگیرید.

● برنامه‌ریزی کنید که با کارکنان به صورت انفرادی صحبت کنید. به عقاید آنها گوش کنید و دانستنیهای 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 روندگرا باشند و در این مورد بار مسئولیت را به دوش کشند و شرایط سازمانی را طوری تغییر دهند که پاسخگوی نیازهای کارکنان هم باشند. بیشترین بهره‌وری سازمانی مبتنی خواهد بود بر استفاده از روشهای قابل انعطاف. بنا به گفته مک درموت^(۱۰)، "اگر شما متوجه شدید که سازمان شما و سیستم و روشهای آن از انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به نیازهای کارکنان بهره‌مند 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 بهره‌وری کاری وی زمانی به حداکثر خواهد رسید که در منزل کار کند، شما ممکن است براساس تقاضای کارمند و پیشنهاد و توجیه وی در مورد اینکه سازمان (در صورت موافقت با پیشنهاد) چگونه از خدمات وی منتفع می‌شود گزارش‌های جهت بررسی و تصمیم‌گیری مدیریت سطح بالا تهیه کنید. و یا اینکه برای دادن تغییرات در مقیاس وسیع در مورد انعطاف‌پذیر کردن کار و تطبیق آن

معضلاتشان سؤال 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 می تواند 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 برنامه ریزی برای نیروی کار و همکاری بایکدیگر، مهارتهای ارتباطی بسیار مهم اند. انتظارات شما از زیردستان در سازمان باید به وضوح از طریق ارتباطات منتقل شوند و این از مهمترین مهارتهای مدیریت به شمار می آید. شما باید پس از انتقال خواسته هایتان به نحوی مطمئن شوید که زیردست یا زیردستان، خواسته هایتان را فهمیده باشند و باید به دقت هرچه تمامتر به اظهارات و توضیحات زیردست مبنی بر درک خواسته هایتان گوش کنید. باید یاد بگیرید که چگونه در کارکنان ایجاد انگیزش نموده آنها را اراضی کنید.

افرادی که مسئول برقراری ارتباط هستند به راحتی تشخیص می دهند 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 علاقه مند 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 کمی و کیفی برای سازمان اقدام کنید.

اغلب مدیران در مقایسه با ارتباطات به کار و فوریت ارجح می دهند. برای این گونه مدیران سرعت را کم کردن، گوش دادن، همدردی کردن به معنای نوعی وقت تلف کردن است. به هر صورت، دیگر کارکنان و همتایان

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

راههای دیگر برای نشان دادن میزان تعهد و علاقه مندی مدیریت به تغییر، ممکن است شامل حمایت از کارکنان میانسال یا پیرترهایی باشد که احتمالاً نگران برنامه ریزیهای مربوط به بازنشستگی، بهداشت و درمان، و سیستم پاداش دهی هستند.

راه اساسی برای حمایت از نیروی کار امروزی این است که سازمان در مورد زمان، مکان و... برای کارکنان، از خود انعطاف 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 خانواده حالت موازنه ای برقرار کنند.

مدیران باید زمینه های تغییر را در سازمان طوری تهیه کنند که کارکنان به ایده های خود جامه عمل بپوشانند و از زندگی خوب و مرفهی در محیط کار و خارج از آن بهره مند شوند.

توصیه هایی برای کار کردن برای ایجاد تغییر

- با همکاری و تشریک مساعی سایر مدیران، اولویتها را، برای تغییر تهیه و توسعه دهید.
- جو سازمانی را به عنوان گوناگون گهگاهی مورد تحقیق قرار دهید، که ببینید کدامین سیستمهای سازمانی و خط مشی های اجرایی احتمالاً مانع بهره وری کارکنان و رضامندی شغلی در آن سازمان هستند.
- منافع 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 دریافتی 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 ارزنده مورد ستایش قرار دهید.

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

● نترسید از اینکه اشتباهات هوشمندانه 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 اخطار دادن به کارکنان در زمانی که ضوابط رفتاری درون سازمان را رعایت نکرده باشند و یا خطاکاری آنان مشخص شده باشد.

● انتظاراتان 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 زیاده‌تر 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.

تهیه بازخورد با تاکید 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 تاثیر آنچنانی ندارد. در بعضی موارد برای بعضی افراد انتخاب روش‌های غیرمستقیم بازخوردی ممکن است مناسبتر باشد. آنچه که باید مجدداً مورد تاکید قرار داد داشتن مهارت و انعطاف‌پذیری است که مورد نیاز مبرم مدیران است.

برقراری ارتباط مسئولانه یکی از ابزارهای حمایت‌کننده استراتژیهای اطلاع‌رسانی، مشارکت دادن مردم در کارها، واگذاری 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 بالنده کنید.

● پذیرای تفاوت‌های رفتاری کارکنان باشید. این حالات احساسی را به طریقی 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 به طور مسئولانه با همکاری کارکنان به کار گیرید و عکس العمل و پاسخهای لازم را به نیروی کار در حال تغییر بدهید و تغییر را آغاز کنید.

وقتی که به اهمیت انعطاف پذیری 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 در نظر گرفتن جمیع جهات راهی بهینه انتخاب کنید که هم کارکنان و هم سازمان از اثربخشی آن منتفع شوند. خوشبختانه رفتار روز به روز شما موجب اثربخشی می‌شود و رفتار هم قابل تغییر است. □

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

نتیجه گیری

برای اداره سازمانهای فعلی، نسل جدید مدیریت لازم است. این نسل مدیریت آنهایی هستند که در انجام وظایف اصلی و پایه مدیریت از خود شایستگی لازم را نشان می‌دهند و همین طور 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

پی نوشتها

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

(۱۰). لیندا مک درموت، مشاور امور مدیریت و رئیس کمپانی بین‌المللی آگویی پرو در شهر نیویورک.

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

Sources:

1. Kennedy, Paul. *Preparing For 21st. Century*, Random House Inc., New York, Translated by Abbas Mokhber, 1993, pp. 228.
2. Jamison, David. *Managing Workforce 2000 - Gaining The Diversity Advantage*, Jossey - Bass, 1991, pp. 160-171.