

# مدیریت باور و باور مدیریت

(تکنیک‌های گسترش نفوذ اجتماعی)

نویسنده: خسرو صحت

۱۳۸۹



## فهرست مطالب

۱	پیش‌گفتار.....
۳	<b>فصل اول: کلیات</b> .....
۵	موضوع چیست؟.....
۱۴	اهمیت نفوذ و باور مدیران.....
۱۷	طرف دوم معادله.....
۲۰	یادآوری.....
۲۳	<b>فصل دوم: هدفدار بودن</b> .....
۲۶	آرمان مشترک.....
۳۰	مصمم در رسیدن به اهداف.....
۳۲	با اعتماد به نفس بودن.....
۳۴	تعریف صریح انتظارات.....
۳۶	بلا تکلیفی.....
۳۷	کاهش نفوذ مدیران.....
۳۷	ترک سازمان.....
۳۸	افزایش ناامیدی.....
۳۸	یادگیری.....

۳۹	..... نظم و آراستگی فردی.....
۴۰	..... نظم و آراستگی و بهداشت محیط کار.....
۴۱	..... وقت‌شناسی.....
۴۲	..... توجه هم‌زمان به کار و زندگی.....
۴۲	..... انجام امور محوله در ساعات اداری.....
۴۳	..... تناسب ائانه و وسایل اداری.....
۴۴	..... عدم نگهداری وسایل شخصی.....
۴۴	..... آراستگی محیط کار.....
۴۵	..... بهداشت محیط کار.....
۴۵	..... یادآوری.....

۴۹	..... <b>فصل سوم: صداقت و صراحت</b> .....
۵۳	..... شجاعت در دفاع از همکار.....
۵۵	..... قدرت پذیرش اشتباه و اعلام آن.....
۵۸	..... رک و راست بودن.....
۶۰	..... تطبیق گفتار با رفتار.....
۶۲	..... پرهیز از مخفی کاری.....
۶۴	..... پذیرش وجود بحران و تعهد در تغییر آن.....
۶۶	..... داشتن ثبات رویه.....
۶۸	..... یادآوری.....

۷۱	..... <b>فصل چهارم: مسئولیت‌پذیری و امانتداری</b> .....
۷۴	..... شایسته‌سالاری و فرصت‌های برابر.....
۷۶	..... امید به شرایط بهتر.....
۷۷	..... رقابت‌های درون‌سازمانی مخرب.....
۷۷	..... وابستگی درازمدت.....

۷۸	افزایش مهارت.....
۷۸	رضایت ذی‌نفعان.....
۷۹	پذیرش مسئولیت تصمیمات متخذه از ناحیه کارکنان.....
۸۰	ریسک‌پذیری.....
۸۱	پذیرش دستور.....
۸۲	افزایش چسبندگی.....
۸۳	یادگیری.....
۸۳	برخورداری برابر کارکنان از امکانات عمومی.....
۸۴	افزایش رقابت در کسب مهارت و دانش.....
۸۵	مقایسه‌های مخرب.....
۸۶	امانتداری، پاک‌دستی و پرهیز از نادرستی.....
۸۸	مرضی‌الطرفین بودن.....
۹۰	یادآوری.....

### فصل پنجم: تخصص و مهارت‌های عمومی..... ۹۳

۹۶	ارتباطات مؤثر.....
۹۷	گوش دادن.....
۹۹	ابعاد کار (ریزیبینی).....
۱۰۱	یادگیری و یاددهی.....
۱۰۳	امید به آینده.....
۱۰۴	تخصص‌های محوری.....
۱۰۵	یادآوری.....

### فصل ششم: حرمت و احترام..... ۱۰۷

۱۱۰	احترام به آراء.....
۱۱۱	تعهد در مقابل همکاران.....

- ۱۱۲..... عزت نفس
- ۱۱۴..... مشارکت
- ۱۱۶..... ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی
- ۱۱۸..... به فکر همکار بودن
- ۱۲۰..... یادآوری

### فصل هفتم: همگرا، خلاق و نوآور..... ۱۲۱

- ۱۲۳..... انرژی مثبت در کارکنان
- ۱۲۵..... استفاده مؤثر از دیگران
- ۱۲۷..... متفاوت فکر و عمل کردن
- ۱۳۱..... ایجاد معنا در کار
- ۱۳۳..... کسب موفقیت
- ۱۳۴..... انجام امور بر مبنای نظر کارشناسی
- ۱۳۶..... یادآوری

### فصل هشتم: ویژگی‌های سازمان‌های آینده..... ۱۳۹

- ۱۴۲..... دانش‌مداری
- ۱۴۵..... شهرت و اعتبار
- ۱۴۷..... قدرت انعطاف‌پذیری
- ۱۵۱..... آینده‌نگری
- ۱۵۳..... سازمان پیش‌تاز

## پیش‌گفتار

سریع‌ترین امواج در میان مجموعه امواج هستی،  
تشعّات فکری است و از این جهت حائز  
اهمیت است که این علوم نیرومند همواره در  
اختیار خود ماست. هر زمان که به اندیشه خود که به خرد  
و حکمت الهی متصل است رو آوریم و از این

## قالب فزینکی و حواس مادی فراتر رویم، به هوش و خرد بیکران در پس هر چیز پی می بریم.<sup>۱</sup>

در ابتدای ورود به دنیای کسب و کار، رفتار همکاران و اطرافیان خود را عمدتاً بر مبنای مسائل مادی و از جمله چگونگی و میزان پرداخت حقوق و مزایا به آنان ارزیابی می‌کردم. شرایط اقتصادی و اجتماعی موجود نیز به این طرز تلقی دامن می‌زد. اما با گذشت زمان و پذیرش مسئولیت‌های خاص در هدایت کارکنان، متوجه اثرگذاری عوامل دیگری بر رفتار، چسبندگی و افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و یا مدیران آن به‌رغم سنگینی مشکلات اقتصادی، حتی در محدوده معیشت آن‌ها شدم. به عبارت دیگر، نادیده گرفتن سایر عوامل<sup>۲</sup> مؤثر در بهبود بهره‌وری در بدترین شرایط اقتصادی و معیشتی، موجب جدایی و یا حداقل کاهش علاقه و کارامدی آن‌ها می‌شود.

بی‌تردید عکس‌العمل افراد در سطوح مختلف مهارتی و دانش، متفاوت است و رفتار آن‌ها متناسب با «حوزه نفوذ»، «قدرت بالندگی» و «آفرینندگی» در دامنه‌ای از «ترک سازمان» تا کاهش شدید «اثرگذاری» قابل پیش‌بینی خواهد بود. بی‌توجهی به «عزت کارکنان»، حتی با وجود نیاز شدید آنان به درآمد ناشی از همکاری متقابل، پیامدهای ناگواری را برای مدیران و سازمان به‌وجود خواهد آورد. ترک سازمان، بی‌علاقگی، رخوت، ناامیدی، کم‌کاری، و وحشتناک‌تر از آن، خراب‌کاری را به همراه خواهد داشت. اثر مثبت و منفی رعایت و عدم رعایت این تکنیک‌ها را در طول عمر

۱. وین دایر، عظمت خود را دریابید، مترجم محمدرضا آل یاسین، ۱۳۷۹، چاپ نهم، نشر هامون، صفحه ۸۳

۲. به عوامل مؤثر در جذب، به‌کارگیری و نگهداری کارکنان در این کتاب اشاره خواهد شد. بدیهی است اشاره به این عوامل، بیانگر شناسایی کامل آن‌ها نمی‌باشد.



---

کاری خود در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، از جمله نیروگاه شهید رجایی، شرکت سایبر و معادن بافق شاهد بودم.

امروز بعد از بیست و نه سال تجربه کار در سازمان‌های مختلف، با قاطعیت، بطلان محوریت اثرگذاری پرداخت حقوق و مزایای مناسب در ثبات همکاری کارکنان فرهیخته، بدون توجه به سایر عوامل، را اعلام می‌دارم. لذا با اعتقاد راسخ، به اتکای هزاران تجربه خود و همکاران، صاحبان حرف مختلف و نظریه‌های پژوهشگران صاحب نام، توجه همه سازمان‌ها را در جهت بهبود شرایط پایداری کارکنان دانش‌مدار خود با به‌کارگیری عوامل تأثیرگذار در آن، به‌عنوان یک «مزیت رقابتی» جلب می‌نمایم. امیدوارم با ارائه مطالب این کتاب کمک ناچیزی به یکپارچگی و جامع‌نگری در توجه به کارکنان و چگونگی تنظیم ارتباطات مؤثر با آن‌ها کرده باشم. در پایان از تمام دوستان و آشنایان که به طرق مختلف این‌جانب را یاری کرده‌اند صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.



# فصل اول

## کلیات

توانا بود هر که دانا بود

زدانش



## موضوع چیست؟

از ابتدای شکل‌گیری تبادل کالا و خدمات توسط افراد، گروه‌ها و یا در قالب سازمان‌های اولیه در دنیای کسب و کار در بخش‌های عمومی و خصوصی نقش انسان ممتاز بوده است. مدیران سازمان‌ها و نظریه‌پردازان مکاتب مختلف، مانند مکتب کلاسیک مدیریت، مکتب روابط انسانی و غیره، تلاشی وصف‌ناپذیر در دامنه نقش عامل انسانی از مجموع «عوامل مدیریت»<sup>۱</sup> در اعتلای سازمان داشته‌اند و با انجام پژوهش‌های مختلف و یا تجربه مستقیم در دنیای فعالیت‌های سازمانی، به نوعی تأثیر متغیرهای محیطی را در افزایش و یا کاهش بهره‌وری «عامل انسانی» مورد اندازه‌گیری، ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند. به عبارت دیگر، در هر مقطع زمانی به تناسب شناخت و یا نیاز برای بهبود شرایط و تداوم فعالیت، رفع تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های موجود، عامل انسانی مورد توجه خاص پژوهشگران، مدیران و صاحبان حرف مختلف بوده است. این موضوع در قرن ۲۱ به‌طور جدی به‌عنوان تنها «مزیت رقابتی پایدار» سازمان‌ها توسط اغلب نویسندگان صاحب‌نام عنوان گردیده است. هر آنچه در همه ادیان الهی نیز، از ابتدای خلقت، انسان تنها محور و جانشین خالق در دنیای مادی معرفی شده است. نقش و جایگاه «انسان» در دنیای کسب و کار به تناسب محیط و نیاز به آن مورد فهم و درک قرار گرفته است. زاویه و یا نوع نگاه به انسان و نقش‌آفرینی او در سازمان‌ها در سیر تطور اندیشه مدیریت متفاوت بوده است. به‌عنوان مثال، در مکتب مدیریت علمی «هسته اصلی دیدگاه تیلر بر این اساس است که اگر کارکنان با توجه به توانایی‌های خود در شغل مناسب قرار گیرند و دستمزدهای مناسب یا منصفانه‌ای به آن‌ها پرداخت شود، تولید را بالا می‌برند و مشکلات کمتری ایجاد می‌شود. شیوه تطبیق دادن افراد با نوع کار و حصول اطمینان از اینکه وجوه

---

۱. مجموع عوامل موجود در داخل و محیط سازمان که مدیران را در رسیدن به اهداف یاری می‌رساند، «عوامل مدیریت» نامیده می‌شوند، مانند: منابع مالی، منابع انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد و مصالح، روش‌های عملیاتی و شهرت و اعتبار.

پرداختی به این افراد مناسب و یا منصفانه است، برای تیلر مسئله فنی بود»<sup>۱</sup>. با گذشت زمان و پیچیده‌تر شدن شرایط محیطی و از جمله افزایش قدرت تبادل نظر، توسعه کسب و کار، حضور رقبا در بازار محلی، ظهور احزاب سیاسی و گروه‌های طرفدار کارگر و بر ملا شدن اثرات مخرب برخی از مشاغل بر روی جسم و روان کارکنان، مشکلات سازمان‌ها را در برقراری ارتباط مؤثر و ایجاد تفاهم برای نگهداری، افزایش بهره‌وری و وفاداری کارکنان به‌طور چشمگیری افزایش داد. در شرایط جدید مفروضات مکتب کلاسیک توانایی حل مشکلات سازمان‌ها را نداشت. لذا «نظریات جدیدی که تا آن زمان سابقه نداشت ارائه گردید که این نظریه‌ها در واقع پایه و اساس مکتب روابط انسانی گشت»<sup>۲</sup>. بنیانگذاران این مکتب توجه اصلی خود را، با نگاهی نو به انسان و اثرگذاری آن در سازمان‌ها معطوف داشته‌اند. هدف اصلی بنیانگذاران این مکتب بررسی و شناخت عوامل رفتاری و متغیرهای محیطی اثرگذار بر بهره‌وری کارکنان در سازمان‌های مختلف بود، به‌نحوی که «توسعه رشته روابط انسانی در جهت ازدیاد بهره‌وری و رضای خاطر کارکنان ناشی از مطالعات بنیانگذاران و پژوهشگران این مکتب می‌باشد. از زمان ظهور مکتب روابط انسانی تاکنون صدها نظریه‌پرداز»<sup>۳</sup> در بلوک‌های متفاوت فکری برای پاسخگویی به انتظارات «ذی‌نفعان»<sup>۴</sup> از سازمان، مبادرت به پژوهش‌های زیادی با انجام مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی کرده‌اند. ویژگی و یا وجه مشترک اکثریت این پژوهش‌ها خارج از گرایش‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی محققین آن‌ها، توجه خاص به «عامل انسانی» به‌منظور رفع تنگناهای موجود و اعتلای سازمان از

۱. پیتر بامبو گرولن مشولم، *استراتژی منابع انسانی* (تدوین، اجرا، آثار) مترجمان: علی پارساییان و

سیدمحمد اعرابی، ۱۳۸۱، چاپ اول، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صفحه ۱

۲. ابوالفضل صادق‌پور و جلال مقدس، *نظریه جدید سازمان و مدیریت*، ۱۳۷۱، چاپ ششم، نشر مؤلفین، صفحه ۱۲

۳. لئونارد، کازمایر، *اصول مدیریت*، مترجمان: اصغر زمردیان و آرمن مهره‌وزان، ۱۳۶۸، چاپ سوم، نشر

مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحه ۲

۴. ذی‌نفعان سازمان عبارتند از: مشتری، دولت، کارکنان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، سهامداران، همسایگان، مردم عادی، گروه‌های اجتماعی خاص.

طریق برقراری یک تفاهم و با ایجاد اهداف مشترک می‌باشد. از طرفی، در شرایط کنونی، سازمان‌ها در ابعاد مختلف آن، بسیار متفاوت‌تر از گذشته‌اند. تفاوت و پیچیدگی آن‌ها به دلیل تعدد «عوامل و متغیرهای»<sup>۱</sup> اثرگذار محیطی به‌عنوان زیربنای بزرگ‌ترین چالش قرن حاضر، یعنی ناپایداری عامل انسانی فرهیخته و دانش‌مدار در سازمان می‌باشد. به‌همین دلیل صاحبان حرف مختلف و یا مدیران سازمان‌ها با وجود ناپایداری محیط و از جمله «بازار شناور»، عامل انسانی را از محوری‌ترین «عوامل مدیریت» برای رسیدن به اهداف غایی خود تلقی می‌کنند. زیرا تجربه فرار و نشیب سازمان‌ها در چرخه حیات، کفایت و عدم کفایت هر یک از عوامل را در ایجاد خلاقیت و نوآوری برای آن‌ها به اثبات رسانده است. انسان تنها عامل قادر به ایجاد تغییر و حرکت در شرایط سازمان‌ها است، زیرا در فعالیتهای سازمان وجود سایر عوامل بدون حضور عامل انسانی متضمن موفقیت و پیشرفت نخواهد بود. وجود انسان بی‌انگیزه نیز کمکی به شکوفایی، آفرینندگی و اعتلای سازمان نخواهد کرد، بلکه شرایط را برای افول و مرگ سازمان فراهم می‌کند. به عبارتی دیگر، کارکنان سازمان‌های امروزی، جدای از عوامل تولید، دارای هویت و شخصیت مستقل هستند و وابستگی آن‌ها به ابزار تولید قطع شده است. بر خلاف گذشته، کارکنان سازمان‌های امروزی دل‌نگران قهر کارفرما و از دست دادن ابزار تولید به‌عنوان هویت و موجودیت خود نیستند. بلکه آن‌ها در تعامل مستقیم با محیط و متأثر از آن تبدیل به انسان‌های دانش‌مدار، با

۱. متغیرهای مؤثر در عدم ثبات محیط سازمان‌ها در شرایط کنونی عبارتند از:

- قدرت جابه‌جایی در اثر تنوع و گسترش شبکه‌های حمل و نقل
- حضور جدی رقبا در بازار محلی و بازار هدف
- تغییر ترکیب نیروی انسانی (نژاد، زبان، مذهب،...)
- دسترسی سریع به اطلاعات و جابه‌جایی آن (تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات)
- سرعت تغییر انتظارات ذی‌نفعان در اثر تبلیغات رقبا، گروه‌های مدافع حقوق بشر و سایر گروه‌های سیاسی و اجتماعی
- ظهور کارکنان دانش‌مدار و فرهیخته دارای استقلال در سازمان‌ها، فارغ از ابزار تولید
- پویایی و پیچیدگی روزافزون محیط سازمان‌های قرن ۲۱

قدرت یادگیری، تولید ارزش مستمر و به کارگیری مناسب آن شده‌اند. این کارکنان با مغزهای پیچیده و با درک قوی از محیط و نیازهای آن دارای توان بالقوه و بالفعل بالایی در «چانه زنی» متقابل می‌باشند.

سازمان‌ها برای جذب، به کارگیری، نگهداری و افزایش بهره‌وری این قبیل کارکنان نیازمند مدیران خلاق، توانا و خوش فکر هستند. اصولاً مغزهای کوچک و عقب‌افتاده در شرایط کنونی قادر به ایجاد یک اعتماد متقابل و سازنده فی‌مابین سازمان و کارکنان نخواهند بود. «در سازمان‌های امروزی وظایف پیچیده و فکری جایگزین وظایف ساده و فیزیکی قبلی شده است. تکنولوژی الکترونیک و بیولوژیک جایگزین تکنولوژی مکانیکی گذشته شده است، بازارهای شناور و مواج جایگزین بازارهای ثابت و پایدار گذشته شده و کارکنان تحصیل کرده و متخصص در جای کارگران بدون سواد و مهارت گذشته قرار گرفته‌اند»<sup>۱</sup>

در واقع، کارکنان سازمان‌های آینده ضمن استقلال، دارای قدرت حرکت و جابه جایی زیاد به اتکای دانش و مهارت‌های خود می‌باشند؛ این «خاصیت انسان‌های فرهمند»<sup>۲</sup> است. در مقابل، سازمان‌ها نیز باید درک درستی از جایگاه و نقش منابع انسانی خود نسبت به مجموع عوامل در اختیار داشته باشند، و قدرت و کفایت آنان را

۱. فرانسیس هلسین، مارشال گله اسمیت و ریچارد بکهارد، *سازمان فردا*، مترجم: فضل الله امینی (جلد

اول)، ۱۳۸۰، چاپ دوم، نشر فرا، صفحه ۱۱

۲. ویژگی‌های کارکنان دانش‌مدار:

- عدم وابستگی آن‌ها به ابزار و ماشین آلات تولید
- قدرت انتخاب و جابه‌جایی در سطح سازمان‌ها، منطقه‌ای و بین‌المللی
- متمایل به آفرینندگی و تولید ارزش‌های جدید
- دارای درک سریع و قوی از نیاز و یا انتظارات محیط
- آینده‌نگر و دارای قدرت پیش‌بینی
- متنفر از بی‌حرکی و رخوت
- دارای روحیه مشارکت‌جو و جمع‌گرا
- ریسک‌پذیر و دارای قدرت پاسخگویی به نتایج حاصل از آن



برای حرکت، آفرینندگی و کسب موفقیت در محیط پرتلاطم و متغیر امروزی به رسمیت بشناسند.

در آینده قدرت و بالندگی سازمان‌ها در جذب، به‌کارگیری و نگهداری عامل انسانی خود، پیشگام‌تر از رقبا می‌باشد و به‌عبارتی دیگر، سازمان‌هایی در قرن «۲۱» قادر به ادامهٔ حیات خواهند بود که بتوانند با درک زودهنگام از تغییرات، به ایجاد «مزیت‌های رقابتی»<sup>۱</sup> جلوتر از رقبا خود اقدام نمایند. بی‌شک پایداری مزیت‌های رقابتی در سازمان‌ها منوط به تولید مستمر مزیت‌های رقابتی پایدار، یعنی «آفرینندگی» و «عرضهٔ پیوسته» برای پاسخگویی همه‌جانبه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و از جمله مشتری<sup>۲</sup> است. این اتفاق میمون و مبارک در گرو بالندگی و ظهور سازمان فراگیر، از طریق افزایش اعتماد، تعهد و پایداری کارکنان دارای مزیت رقابتی پایدار فاقد نسخهٔ دوم

۱. انواع مزیت‌های رقابتی و ویژگی‌های آن‌ها:

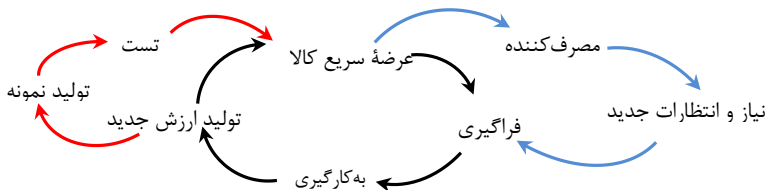
الف) مزیت‌های رقابتی ناپایدار:

- قابل کپی هستند
- مقطعی و ناپیوسته‌اند
- دارای تأخیر و یا فواصل زمانی نامنظم می‌باشند
- جبران‌کننده‌اند

ب) مزیت‌های رقابتی پایدار:

- غیرقابل کپی هستند
- پیوسته و مستمرند
- فاقد نسخهٔ دوم می‌باشند
- تولیدکننده و تغییردهندهٔ ذائقه‌اند

۲. تولید و عرضهٔ مستمر مزیت‌های رقابتی در سازمان دارای یک سیکل فزاینده، تشدیدکننده و تصاعدی است:



خواهد بود. «بدون شک اموری چون 'تکنولوژی'، 'انقلاب جهانی' و 'نوآوری'، در آینده بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارد، اما فراموش نکنیم که گردش هر یک از این امور در گرو استعداد و قریحهٔ انسانی است. بنابراین، به نظر ما، در آینده، مزیت 'راهبردی و اقتصادی' نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار بهتر از سایرین، گروهی متنوع، مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را 'جذب کرده'، 'پرورش داده' و 'نگهدارند'.<sup>۱</sup>

به‌راستی مدیران سازمان‌ها چگونه در نگهداری کارکنان دارای استعداد‌های درخشان خود اقدام نمایند، تا در رقابت‌های فشرده با رقبای موفق به حفظ بقای خود شوند. در واقع، این اتفاق نمی‌تواند یکباره و خلق‌الساعه انجام پذیرد. چراکه پیش‌بینی هرگونه تمهیدات برای آینده، مستلزم وجود یک نوع «هوشیاری» مستمر و وجود «استرس مثبت» در تمامی ارکان یک سازمان است. در این صورت، به‌طور مداوم دل‌نگرانی ناشی از تحولات محیطی سرمنشأ آمادگی برای پذیرش تحول در برقراری ارتباطات پایدار فی‌مابین سازمان و کارکنان خواهد شد. ایجاد روابط پایدار صرفاً در قالب یک فرایند «عملیاتی»<sup>۲</sup> جامع و یکپارچه متشکل از مراحل پیش‌بینی، جذب و نگهداری منابع انسانی امکان‌پذیر می‌باشد. قصد نگارنده پرداختن به مدیریت منابع انسانی در این مجموعه نیست، بلکه تعیین جایگاه مباحث «مدیریت باور» (تکنیک

۱. فرانسیس هلسین، مارشال گلد اسمیت و ریچارد بکهارد، *سازمان فردا*، جلد دوم، مترجم: فضل‌الله امینی، ۱۳۸۰، چاپ دوم، نشر فرا، صفحهٔ ۱۷  
 ۲. فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

- تعریف جدی انتظارات سازمان از کارکنان در قالب اهداف چشم‌انداز
- پیش‌بینی کمیت و کیفیت منابع انسانی با توجه به انتظارات سازمان در قالب اهداف چشم‌انداز
- برنامه‌ریزی و فراهم آوردن شرایط جذب همکاران مورد نیاز
- به‌کارگیری منابع انسانی در سازمان بر مبنای نیازها
- نگهداری منابع انسانی فرهیخته با رعایت روش و متغیرهای مؤثر در آن
- خاتمهٔ خدمت و خدمات بعد از آن

های نفوذ) در نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای خلق تصویری جامع و یکپارچه از عوامل مؤثر در نگهداری منابع انسانی در سازمان‌ها مد نظر است.

«مدیریت باور» به‌عنوان یکی از روش‌های نگهداری<sup>۱</sup> منابع انسانی از فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای اهمیت خاص و به‌طور مستقل قابلیت و وجهت عرضه را دارد. تکنیک‌های مورد بحث در این عامل شامل متغیرهای مؤثر در افزایش «وفاداری»، «دلبستگی» و تعهد کارکنان می‌شود که عمدتاً دارای ماهیت «رفتاری» در هدایت کارکنان است. به‌طور قطع و یقین با فراهم آوردن شرایط به‌کارگیری مناسب تکنیک‌های افزایش باور در سازمان‌ها، احساس وفاداری و وابستگی کارکنان برانگیخته خواهد شد و تعهد آن‌ها به سازمان افزایش خواهد یافت. بارزترین جلوه وفاداری، «مسئولیت‌پذیری» و «پاسخگویی متعهدانه» کارکنان در مقابل ذی‌نفعان سازمان می‌باشد. مایکل آرمسترانگ جلوه و مفهوم عملی تعهد، احساس دلبستگی و وفاداری کارکنان را در سه موضوع زیر خلاصه می‌کند:

- ✓ یک میل قوی به باقی ماندن، به‌عنوان عضوی از سازمان
- ✓ یک باور قوی در پذیرش ارزش‌ها و اهداف سازمان
- ✓ یک آمادگی برای بذل حداکثر توجه به نفع سازمان<sup>۲</sup>

۱. روش نگهداری کارکنان در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

- جبران خدمات و چگونگی پرداخت‌های انگیزشی
- طراحی روش‌های تأمین انتظارات جانبی کارکنان در راستای افزایش وفاداری کارکنان
- مدیریت توسعه پایدار روابط کاری
- مدیریت طراحی ساختار سازمانی در قالب اهداف چشم‌انداز
- مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی با گرایش به تأمین انتظارات طرفین
- به‌کارگیری مدیریت ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزار افزایش چسبندگی کارکنان به سازمان
- مدیریت بهداشت محیط کار و پیشگیری از حوادث
- مدیریت باور (تکنیک‌های نفوذ)

۲. مایکل آرمسترانگ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مترجمان: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی،

۱۳۸۱، چاپ اول، ناشر: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صفحه ۱۲۴

در مراتبی از ایجاد میل به «همکاری» و «وفاداری»، کارکنان سازمان با عبور از مراحل چون «رضایت شغلی»، «وابستگی شغلی»، «دلبستگی سازمانی»، به «اعتماد»، یعنی بالاترین سطح «تعهد» و «وفاداری» دست می‌یابند. هریک از مراحل تکاملی افزایش باور دارای علائم و به عبارتی، انعکاس بیرونی (نمودار صفحه بعد) می‌باشد به نحوی که بیانگر سطحی از ارتباطات و همکاری متفاوت‌تر از گذشته فی‌مابین سازمان و همکاران است. از طرفی ارتقای سطح همکاری و بروز اعتماد بیانگر تعهد مدیران سازمان در تأمین انتظارات، حفظ و نگهداری کارکنان فرهیخته خود می‌باشد. انتظارات کارکنان به‌نوعی بیانگر تعهد مدیران در مقابل آن‌هاست، این تعهد، درک به‌هنگام نیازها است که کارکنان را در اوج وفاداری به سازمان قرار می‌دهد، اعتماد متقابل، تحمل مشکلات و سختی‌ها را افزایش می‌دهد، و آمادگی طرفین را برای پذیرش پرداخت هزینه بالا می‌برد.

#### نمودار سیر تکامل باور فرد به سازمان

انتظارات	سیر تکامل باور فرد	علائم و آثار
نیاز به آفرینندگی	اعتماد	تسلیم آگاهانه <sup>۱</sup>
نیاز به مشارکت	دلبستگی، وفاداری	سازمان معرف فرد می‌باشد

۱. وین دایر: تسلیم شدن هرگز بدان معنا نیست که کنترل زندگی خود را به فرد یا سازمانی دیگر بسپارید. منظورم از ذکر کلمه تسلیم شدن آن است که تنها به نیروها و اصولی که به طور مداوم بر این هستی، کامل و تمام‌عیار حاکم هستند اعتماد کنید. تسلیم به همان اصولی که شما را، بدون پرسش، تقاضا و بحث و ستیزه‌جویی به موجودی «مولد و دوست‌داشتنی» تبدیل کرده است و در این فرایند، شما به اصولی والاتر که بر گیتی و تمام موجودات آن حکم‌فرمایی می‌کند تسلیم می‌شوید. اعتماد جزء جدانشدنی فرایند تسلیم شدن است. با تسلیم شدن، به تکامل و زیبایی کائنات اعتماد کنید (← باور کنید تا ببینید، مترجم: محمد رضا آل یاسین، صفحه ۲۹۶).

رفع نیازهای ثانویه	وابستگی شغلی	شغل معرف همکار می‌باشد
رفع نیازهای اولیه <sup>۱</sup>	رضایت شغلی	تصمیم به ادامه همکاری

همان طوری که ملاحظه می‌فرمایید سیر تطور «باور فرد» به سازمان حاصل تعامل و درک «انتظارات» کارکنان توسط سازمان و بالعکس می‌باشد.

«این موفقیت در سازمان‌ها نتیجه و جلوه عملی نفوذ اجتماعی مدیریت و راهبری در یک سازمان می‌باشد که طی آن کارکنان تحت نفوذ، هدایت و کنترل قرار می‌گیرند.»<sup>۲</sup> در اثر نفوذ اجتماعی مدیران، اعتماد کارکنان به آن‌ها و سازمان متبوع افزایش می‌یابد، به‌نحوی که آن‌ها نه تنها برای موفقیت سازمان خود حداکثر تلاش را می‌کنند، بلکه در مراحل از تکامل باور و یا پذیرش مدیران، آن‌ها خطرها و ریسک‌های ناشی از تصمیمات مدیران سازمان را در محدوده حاشیه ایمنی خود می‌پذیرند. اتفاق این حالت در ابعاد مختلف و در کلیه سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی امکان پذیر می‌باشد. شناخت عوامل مؤثر در افزایش اعتماد، باور و پذیرش سازمان و مدیران آن از ناحیه کارکنان و به‌کارگیری صادقانه، درست و آگاهانه این عوامل در روابط فی‌مابین کارکنان با سازمان به‌منظور افزایش پایداری و ماندگاری ایشان تعیین‌کننده است.<sup>۳</sup> مدیران سازمان‌ها به اتکای مقبولیت و مشروعیت ناشی از اعتماد متقابل و در

۱. آبراهام مزلو نیازهای انسان را در پنج طبقه با اولویت زیر بیان می‌دارد:

• فیزیولوژیکی • ایمنی • اجتماعی • احترام • خودیابی

۲. یوسف کریمی، *روانشناسی اجتماعی*، ۱۳۷۷، چاپ چهارم، نشر ارسباران، صفحه ۱۶۷

۳. به‌کارگیری ناقص و یا انجام رفتار متناقض با دستورات، بخشنامه و یا نطق‌های آتشین در محافل خصوصی و عمومی معمولاً، نتایج مطلوب به‌بار نخواهد آورد. یکی از مدیران صنایع در سال ۱۳۷۵ مبادرت به صدور بخشنامه‌ای در خصوص کاهش مصرف لوازم‌التحریر، با استفاده از یک پیام ویژه نموده بود، در حالی که در همان مقطع هزینه روزانه پذیرایی دفاتر مدیران معادل ده‌ها برابر صرفه‌جویی سالانه موضوع مورد نظر در شرکت بود و احتمالاً بخش عمده‌ای از اصل هزینه را نیز پوشش می‌داد. در این شرایط، مفاد بخشنامه مذکور مورد تمسخر اکثریت کارکنان در رده‌های مختلف قرار گرفته، به‌نحوی

سایه هم‌هنگی و همدلی موجود، قادر به اعتلای سازمان و حفظ بقای آن در محیط پرتلاطم کسب و کار خواهند بود. تلاش نگارنده در این کتاب معرفی بخشی از عوامل مؤثر در افزایش نفوذ اجتماعی می‌باشد. لذا، رد و قبول و یا گسترش آن به عهده شما خوانندگان محترم خواهد بود که در دنیای فعالیت‌های خود، آن‌ها را تجربه و به‌کار بسته‌اید.

## اهمیت نفوذ و باور مدیران

بزرگ‌ترین مشکل سازمان‌ها در محیط متغیر امروز، عدم درک صحیح و به‌موقع تهدیدات محیطی و اقدام هوشمندانه و متناسب توسط مدیران آن می‌باشد.<sup>۱</sup>

→

که، برخی از شیوه‌های مطلوب رفتاری آن‌ها نیز مورد شک و تردید همگان واقع شده بود. مسلماً این قبیل مدیران کمتر موفق و قادر به جلب اعتماد و ایجاد همدلی فی‌مابین خود و کارکنان خواهند شد.

۱. دلایل عدم درک به‌موقع تحولات محیطی از ناحیه کارگزاران سازمان:

- نخوت و غرور ناشی از موفقیت‌های گذشته سازمان
- ضعف در شناسایی و درک تهدیدات محیطی موجود و یا قابل پیش‌بینی
- عدم وجود بازخورد مناسب از عملکرد فعلی سازمان در ارتباط با انتظارات ذی‌نفعان و از جمله مشتریان
- وجود منافع شناخته‌شده در تثبیت و ادامه شرایط فعلی
- ضعف در نظام‌های سنجش عملکرد و نبودن شاخص‌های مناسب
- پرهیز از پذیرش عوارض ریسک و پیامدهای دنیای ناشناخته در محدوده حاشیه ایمنی
- عدم وجود نظام‌های مناسب پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های فراگیر
- وجود نارسایی در گردش اطلاعات در سطح سازمان
- عدم تطبیق مدل‌های ذهنی با تعهدات و نیازهای جدید ذی‌نفعان سازمان
- وجود تملق و چاپلوسی به‌جای جدیت، خلوص و ارائه و پذیرش نظر کارشناسان از طرف مدیران سازمان
- سطح اشتغال بالای مدیران در امور روزمره و به فراموشی سپردن محورهای اصلی فعالیت‌های سازمان
- وجود تعارفات و تمجید غیرواقعی از سطوح مختلف مدیریت و باور آن‌ها
- وجود استانداردهای عملکرد پایین در سطح فرد، گروه و سازمان

رمز عبور از این موانع، فراهم آوردن<sup>۱</sup> تمهیدات انعطاف‌پذیری لازم در مقابل فشارهای شناخته و ناشناخته غیرقابل پیش‌بینی در سال‌های پر فراز و نشیب آینده است. سازمان‌ها برای عبور از بحران رو به افزایش ناشی از تغییر مکرر انتظارات ذی‌نفعان در قرن «بیست‌ویکم»، نیازمند انتخاب یک استراتژی تغییر جامع‌نگر و عمیق هستند.

«این تغییر با این وسعت می‌تواند به‌عنوان یک تغییر منفرد تلقی شود. در واقع، این دگرگونی و تحول، مجموعه‌ای از تغییرات را شامل می‌شود که در عین مجرد بودن، وابسته به یکدیگرند و به‌طور هم‌زمان اداره می‌شوند. موفقیت در اداره تغییرات بنیادی، شامل انتقال سازمان به وضعیتی است که در آن 'یادگیری' و 'بهبود کیفیت' عمل به‌طور یکسان ارزش‌گذاری شوند»<sup>۲</sup>. یادگیری، به‌کارگیری و بهبود کیفیت مستمر

#### ۱. پیش‌بینی انعطاف‌پذیری سازمان:

- حمایت از تواناسازی گسترده کارکنان و تثبیت رفتار دانش‌مداری در سازمان
- ارتقای سطح مدیریت به رهبری با تفویض اختیارات اجرایی به سطوح پایین‌تر و حمایت جدی از آن‌ها
- فراهم آوردن شرایط امن و یگانگی فرد با سازمان
- تقویت فرهنگ و ارزش‌های متعالی منطبق با انجام کار و تلاش
- تقویت جامع و عمیق‌نگری در تصمیم‌گیری در انجام فعالیت‌های سازمانی
- طراحی و اجرای ساختار کم‌عمق و تقویت‌کننده کار گروهی و یا ساختار متناسب با نوع فعالیت
- قدردانی صریح و مستمر از ایده‌های نو، خلاق و به‌کارگیری آن
- سهیم کردن دیگران در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در فرایندهای انجام کار
- پذیرش نقش اجتماعی با انتخاب شیوه‌های برتر خدمت‌رسانی از طریق شناخت مستمر انتظارات ذی‌نفعان
- قدرت پذیرش و تحمل سبک‌های مختلف
- استفاده وسیع از تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات برای یکپارچه‌سازی نظام‌های عملیاتی و اطلاع‌رسانی

۲. ریچارد بکهارد و وندی پریتچارد، مدیریت تحول و نوآوری، مترجم: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۸

چاپ اول، نشر مدیران، صفحه ۳۲

فعالیت‌ها توأم با نگرشی عمیق و جامع، از ویژگی‌های انسان‌های دانش‌مدار و فرهیخته است و همین ویژگی آن‌ها است که برای سازمان مزیت‌های رقابتی پایدار در محیط‌های ناپایدار خلق می‌کند.<sup>۱</sup> چنانچه سازمانی دارای مزیت‌های رقابتی پایدار باشد، یعنی آن سازمان دارای کارکنان با مزیت‌های برتر نسبت به رقبای می‌باشد. به زبانی دیگر، شرایط نگهداری کارکنان دانش‌مدار و فهیم، در آن سازمان فراهم شده است. در واقع «مدیران موفق دنیای امروز رمز موفقیت سازمان‌های خود را بهره‌مندی از انسان‌های فرهیخته می‌دانند و بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان ما هستند و تنها همین انسان‌ها هستند که ما را در صحنه رقابت پیش‌تاز نگه می‌دارند»<sup>۲</sup>. برای نگهداری این دارایی ارزشمند، مدیران سازمان‌ها نیازمند یک درک و تفکر قوی و همه‌جانبه می‌باشند که در سایه آن بتوانند با افزایش تعهد کارکنان به یک مزیت رقابتی پایدار بلندمدت، ناشی از برخورداری کارکنان فرهیخته دست یابند. چرا که «تنها امتیاز رقابتی سازمان‌ها در سده بیست و یکم برخورداری از کارکنان فرهیخته و ارزشمند است، و بهره‌وری این کارکنان، بزرگ‌ترین چالشی است که مدیران در این سده با آن روبرو هستند»<sup>۳</sup>. چالش بزرگ‌تر برای مدیران، نگهداری این قبیل کارکنان در سازمان است که با سایرین متفاوت بوده و انتظارات و نیازهای

۱. وجود مزیت‌های رقابتی پایدار در محیط متغیر و پویای ناشی از افزایش مستمر انتظارات، حضور رقبای جدی، قدرت انتخاب و جایگزینی مشتری و محدودیت کارکنان دانش‌مدار، برای سازمان‌ها اهمیت دارد. سازمان‌ها زمانی قادر به ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار می‌باشند که تولید و عرضه مستمر کالا و خدمات آن‌ها در فواصل زمانی کوتاه‌مدت رخ دهد، به‌نحوی که قدرت تقلید هم‌زمان آن برای رقبای مقدور نباشد. از طرفی استمرار و پی‌درپی بودن تغییرات، صرفاً از طریق یادگیری، تولید ارزش مستمر، به‌کارگیری و عرضه آن جلوتر از رقبای به مشتری امکان‌پذیر خواهد بود. تحقق این مزیت صرفاً با پایداری کارکنان دانش‌مدار و فرهیخته در سازمان میسر می‌شود که در این کتاب به یکی از شیوه‌های مهم نگهداری این قبیل کارکنان از طریق افزایش باور آن‌ها به مدیران و سازمان پرداخته شده است.

۲. مایکل آرمسترانگ، گردآورنده، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مترجمان: خدایا رابیلی و

حسن موقفی، ۱۳۸۰، چاپ اول، نشر فرا

۳. همان



آن‌ها عمدتاً در دامنهٔ مباحث رفتاری قابل تبیین و درک است. همان‌طوری که قبلاً بیان گردید کارکنان مورد اشاره با ویژگی دانش‌مداری، بسیار سیال و دارای قدرت جابه‌جایی بالا می‌باشند. به همین دلیل نگهداری آنان پرهزمت و ایجاد حس وفاداری، باور قوی و میل به باقی ماندن در آنان نیز مشکل است. لازمهٔ تحقق تعهد بالا و اعتماد متقابل، نفوذ قوی در این قبیل کارکنان از ناحیهٔ مدیران سازمان می‌باشد. اهمیت این کتاب نیز در جمع‌آوری و ارائهٔ بخشی<sup>۱</sup> از عوامل مؤثر در افزایش نفوذ مدیران در کارکنان دانش‌مدار برای ایجاد تعهد به سازمان و یا مدیران آن است. نگارنده نیز با درک اهمیت و جایگاه این موضوع با جدیت خاص و با اتکا به تجربهٔ همهٔ دست اندرکاران حرفِ مختلف، امیدوارانه و با تواضع، نتایج تلخ و شیرین مباحث را در فصول آتی به همهٔ علاقه‌مندان محترم تقدیم خواهد کرد.

### طرف دوم معادله

قصد نگارنده در این مرحله، ارائهٔ تعریف از کلمهٔ باور نیست، بلکه بازگو کردن اثرات ناشی از به‌کارگیری عوامل تأثیرگذار بر باور مدیریت از ناحیهٔ کارکنان، بر افزایش باور کارکنان به خود در محدودهٔ زندگی شخصی، کار و ارتباطات آن‌ها است. از دیرباز جامعه‌شناسان، روانشناسان و سایر علاقه‌مندان به این مباحث از زوایای مختلف این موضوعات را مورد پژوهش قرار داده و به جایگاه آن در کسب موفقیت‌های شخصی و سازمانی اشاره کرده‌اند. الکس مک‌میلان تقویت باورهای مثبت را موتور محرکهٔ پیشرفت و موفقیت فرد و نهایتاً جامعه دانسته و ابراز می‌دارد: «باورهای ما از این جهت مهم هستند که وقتی باور خود را نسبت به چیزی تغییر می‌دهیم رفتارمان به همان نسبت تغییر خواهد کرد. رفتار افراد نتیجهٔ ارزش‌ها و باورها و نیازها و عادت‌های آن‌ها است».<sup>۲</sup>

۱. همان‌طوری که در متن اشاره شد، نگارنده موفق به جمع‌آوری و یا شناسایی بخشی از عوامل تأثیرگذار شده است، لذا، انتظار تکمیل آن از طرف خوانندگان محترم می‌رود.

۲. الکس مک‌میلان، *بلیط موفقیت*، مترجم: آرین ایوک، ۱۳۸۰، چاپ اول، نشر نسل نواندیش، صفحهٔ

اندرو متیوس «نقش باور» را در شکل‌دهی زندگی انسان اینچنین توصیف می‌نماید: «باورها و اعتقادات انسان، تعیین‌کننده کیفیت زندگی او هستند».<sup>۱</sup> در واقع موفقیت و عدم موفقیت انسان‌ها محصول باورهای آن‌ها است، و این باورها نیز، می‌توانند سرنوشت آتی کوچک‌ترین و اولین نهاد اجتماعی یعنی خانواده، سازمان و فراتر از آن کشورها را تغییر و آینده آن‌ها را در جهت خاصی هدایت نمایند. خودباوری انسان‌ها در سازمان‌ها در رابطه مستقیم با اجرا و به‌کارگیری عوامل مؤثر در افزایش اعتماد و نهایتاً تسلیم در ارتباطات سازمانی می‌باشد.

در ابعاد وسیع و بزرگ‌تر از آن، نقش باور در داستان واقعی ژاندارک و اثر آن در برابر قوای انگلستان در جنگ‌های یکصد ساله<sup>۲</sup> بر کسی پوشیده نیست. اهمیت و اثرگذاری آن در دوران خویش و قرون آینده، چیزی نیست که بتوان با زبان قاصر به آن پرداخت. موضوع باور رهبر کبیر انقلاب اسلامی از ناحیه مردم و اثر متقابل آن در خودباوری مردم به اتکای حفظ حرمت، عزت و ده‌ها متغیر مؤثر، بر همه خوانندگان عزیز و آحاد ملت ایران و سایر آزادگان در اقصی نقاط جهان روشن و غیر قابل انکار است.

البته عقاید و باورها می‌توانند نقش مثبت و یا منفی در زندگی یک شخص، خانواده، سازمان و حتی یک ملت داشته باشند. با شناخت باورهای نادرست می‌توان باورهای درست و سازنده را تقویت کرد. وین دایر در این خصوص می‌گوید: «اکنون وقت آن رسیده که باورها و عقایدی که با واقعیت کنونی ما هماهنگ نیستند، شناخته و یا ترکشان کنیم. نگاهی به بعضی از این باورها بیندازید و آن‌ها را از آگاهی خویش خارج کنید. گذشته شما از باورهایتان پر می‌شود، این باورها هسته واقعیت شما را می‌سازد، ما آن‌ها را برای توجیه چگونگی زندگی امروز خویش به‌کار می‌بریم. آنچه را که

۱. اندرو متیوس، *راز شاد زیستن*، مترجم: وحید افضل‌زاده، ۱۳۷۷، چاپ دوم، نشر نی‌ریز، صفحه ۶۲.  
 ۲. ام.آر. کوپ مایر، *چگونه موفق شویم*، مترجم: سیدمرتضی میرهاشمی، ۱۳۷۷، چاپ اول، نشر

با واقعیت امروز مناسب نیست رد کنید»<sup>۱</sup>.

بی تردید باورهای مثبت، سازنده فرهنگ‌های بزرگ، پایدار و تمدن‌های عظیم بوده‌اند. اثر باورهای کوروش کبیر در مقبولیت او در بین مردم و سایر ملل و همچنین نسل‌های بعد و متأثر شدن منشور سازمان ملل کنونی از منش و روش‌های اداره کشور توسط او، برای اثبات این ادعا کافی است. همچنین اثر متقابل او بر خودباوری کارگزاران در اداره ایران پهناور آن روز شاهدهی بر این مدعا است. «حقیقت این است که آنچه که توسط بشر در روی زمین ساخته شده است در نتیجه خواست او بوده است. انتظار و باور نیز، انرژی لازم برای تحقق آن خواست را تدارک دیده‌اند، انرژی که یک انرژی واقعی بوده است»<sup>۲</sup>. پس انسان می‌تواند به بسیاری از آمال‌ها و آرزوها از طریق افزایش مقبولیت و مشروعیت خود نزد دیگران و افزایش خودباوری در خود و اطرافیان برسد. سخن شیوا و دل‌نشین رهبر کبیر انقلاب اسلامی با توجه به شرایط ایشان در کشور مثال‌زدنی است: «اساس همه شکست‌ها و پیروزی‌ها از خود آدم شروع می‌شود، انسان اساس پیروزی و اساس شکست است، باور انسان اساس تمام امور است»<sup>۳</sup>. با مطالعه، بررسی و تحقیق بیشتر در احوال بزرگان دنیای کسب و کار، اندیشه و قلم و یافته‌های صاحب‌نظران متوجه خواهیم شد که «آنچه را شما به‌راستی باور کنید، در زندگی‌تان مشاهده خواهید کرد»<sup>۴</sup>. ایجاد باور در محدوده زندگی شخصی، ارتباط با دیگران، محیط یک سازمان و در سطح ملی و فراتر از آن، عامل مهمی برای تداوم حیات و ایجاد تغییر در شرایط کنونی و رهایی از تمام بندهای

۱. وین دایر، خود مقدس شما (راز نگرش به درون)، مترجم ناهید ایران نژاد، ۱۳۷۹ چاپ اول، نشر نسل نواندیش، صفحه ۶۷

۲. خوزه سیلوا و رابرت استون، مدیر روشن‌بین، مترجم: مجید پزشکی، ۱۳۸۰، چاپ اول، نشر نسل نواندیش، صفحه ۱۱۹

۳. علی‌رضا شایان‌مهر، دایرةالمعارف تطبیقی علوم اجتماعی (کتاب سوم، جنگ و انقلاب)، ۱۳۸۰، چاپ اول، انتشارات کیهان، صفحه ۴۹۷

۴. وین دایر، باور کنید تا ببینید (راه دگرگونی خویشتن)، مترجم: محمدرضا آل یاسین، ۱۳۸۳، چاپ هفتم، نشر هامون، صفحه ۹

نا توانی برای ورود به یک شرایط جدید می‌باشد. تأثیر متقابل پذیرش از ناحیه دیگران و افزایش خودباوری مثبت در اطرافیان، اهمیت خاصی در دگرگونی و پیشسازی در عرصه‌های مختلف دارد. در فصول آتی به اتکای تجربیات و مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی<sup>۱</sup> به پاره‌ای از عوامل تأثیرگذار اشاره خواهد شد. بی‌تردید نظرات و راهنمایی خوانندگان این کتاب منشأ کمال و پرباری آن خواهد شد.

## یادآوری

تاکنون بارها موضوع تنها مزیت رقابتی سازمان‌های آینده، یعنی کارکنان فرهیخته را یادآور شدیم. چالش اصلی فراروی سازمان‌ها را نیز در «جذب و نگهداری» این قبیل کارکنان دانستیم و اشاره کردیم که ایجاد و افزایش تعهد سازمانی و میل به باقی ماندن کارکنان، همین‌طور حفظ و پایداری مزیت‌ها، مستلزم وجود اعتماد و باور از ناحیه کارکنان به مدیران و سازمان می‌باشد.

لذا در فصول آتی «۳۵» عامل تأثیرگذار در پذیرش و یا افزایش باور کارکنان مورد مطالعه قرار خواهد گرفت که امید است مورد توجه و نقد خوانندگان محترم قرار گیرد. لذا قبل از ورود به مباحث اصلی، یادآوری نکات کلیدی و مرتبط با عوامل تأثیرگذار ضروری است:

(۱) برای به‌کارگیری و نگهداری کارکنان فرهیخته دارای مزیت‌های رقابتی پایدار، ناگزیر به جذب ترکیبی از کارکنان از نژاد، زبان، جنسیت و فرهنگ‌های

۱. عوامل تأثیرگذار مورد اشاره در این کتاب در سال ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ با همکاری صمیمانه مدیران و همکاران شرکت سایبر، شرکت پیماب و بانک صنعت و معدن مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج حاصل از آن نیز، مثبت ارزیابی شد.

- شرکت سایبر، سال تأسیس ۱۳۴۵، نوع فعالیت: ساخت سد و شبکه‌های آبیاری، راه و تونل، مدیرعامل: مهندس سیداسماعیل مغانی
- شرکت پیماب، سال تأسیس ۱۳۶۲، نوع فعالیت ساخت سد و شبکه‌های آبیاری، راه و تونل، مدیرعامل: مهندس عباس صحت
- بانک صنعت و معدن، سال تأسیس ۱۳۶۱، نوع فعالیت بانکداری، مدیرعامل: مهندس محسن رادینا

مختلف هستیم، چرا که ایجاد هرگونه محدودیت در مخازن و یا جذب، به مفهوم محروم شدن سازمان از بخشی از استعدادهای بالقوه و به نوعی تقویت رقبا می‌باشد. لذا توصیه می‌شود از روش‌های محدودکننده در جذب گروهی متشکل از همه اقوام، نژاد، زبان و یا فرهنگ‌های مختلف جداً خودداری شود.

(۲) مزیت‌های رقابتی پایدار منحصر به طبقه و یا دارندگان سطح تحصیلی خاصی در سازمان‌ها نیست. به نظر نگارنده همه سطوح شغلی سازمان با تحصیلات مختلف می‌توانند سنگ بنای مزیت‌های رقابتی برای سازمان‌ها باشند، اما محدوده و میزان نفوذ آن‌ها با یکدیگر متفاوت خواهد بود.

به‌عنوان مثال، یک همکار خدماتی نیز می‌تواند با اجرای طرح‌های ویژه، شرایط اختصاصی و مناسبی را برای دیگران به‌وجود آورد، ولیکن محدوده نفوذ این فرد حداکثر محدود به سازمان و همسایگان همجوار آن می‌باشد، ولی در جایگاه خود برای سازمان ارزشمند است. در مقابل، اثر و حوزه نفوذ، یک کارشناس نه تنها سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه در شرایطی این نفوذ خارج از مرزهای جغرافیایی یک کشور نیز قابل مشاهده است.

(۳) عوامل مؤثر در پذیرش (باور) مدیران از ناحیه کارکنان اثر مستقیم در افزایش خودباوری کارکنان دارد، و به زبانی دیگر باور مدیریت از ناحیه کارکنان و «مدیریت باور» کارکنان با یکدیگر اثر متقابل و مستقیم دارند. تقویت و یا تضعیف هر یک از آن‌ها موجب تقویت و یا تضعیف دیگری خواهد شد. توجه همه‌جانبه و فراگیر در این خصوص مهم و قابل تأمل می‌باشد.

(۴) «باور» در این کتاب دارای جایگاه خاص در باور مدیریت و مدیریت باور، به عنوان دو طرف یک معادله نفوذ اجتماعی است. لذا توجه به نظر تعدادی از نویسندگان صاحب نام به شرح ذیل خالی از فایده نخواهد بود:

✓ باور داشتن همان اطمینان از درستی عقیده است.<sup>۱</sup>

۱. آلکس مک میلان، *بلیط موفقیت*، مترجم: آرین ابوک، ۱۳۸۰، چاپ اول، نشر نسل نو اندیش، صفحه

- ✓ باور، خواست و انتظار، همان میل درونی ما هستند که انجام هیچ کاری بدون آن‌ها امکان‌پذیر نیست.<sup>۱</sup>
- ✓ مجموعه اعتقادهایی که در یک جامعه مورد پذیرش قرار گرفته است.<sup>۲</sup>
- ✓ باور یعنی پذیرفتن اندیشه و عمل فرد یا گروهی توسط افراد یا گروه‌های دیگر به صورت الگوهایی قابل استفاده.<sup>۳</sup>
- ✓ باور یعنی عقیده، اعتماد، یقین، و باور داشتن کسی یا چیزی.<sup>۴</sup>
- (۵) افزایش وفاداری، تعهد، اعتماد، پذیرش و باور با به‌کارگیری تکنیک‌های مورد بحث در این کتاب دست‌یافتنی و در مقابل وفای به عهد مدیران نیز در حفظ آن به‌شدت تأثیرگذار است. به‌عبارتی دیگر، مدیریت باور کارکنان در جهت تأمین اهداف مشترک متضمن پایداری اعتماد متقابل خواهد بود.
- (۶) سی‌وپنج عامل تأثیرگذار در فصول آتی (از فصل دوم الی هفتم) با اختصاص شماره متوالی مشخص شده و مورد بررسی لازم قرار گرفته است.

---

۱. خوزه سیلوا، کنترل ذهن، مترجم: مجید پزشکی، ۱۳۸۱، چاپ اول، نشر نسل نو اندیش، صفحه ۱۹۳

۲. حسن انوری، فرهنگ فشرده سخن، ۱۳۸۲، چاپ دوم، نشر دانشگاه تهران، صفحه ۲۹۶

۳. علیرضا شایان مهر، دایرةالمعارف تطبیقی علوم اجتماعی (کتاب اول)، ۱۳۷۷، چاپ اول، انتشارات کیهان، صفحه ۱۰۳

۴. حسن عمید، فرهنگ عمید، ۱۳۵۶، چاپ دوم، انتشارات امیرکبیر، صفحه ۳۱۵

# فصل دوم

## هدفدار بودن





بزرگ‌ترین آفت برای یک سازمان و یا هر یک از نهادهای اجتماعی، پراکندگی و عدم اتفاق می‌باشد. تفرقه نه تنها انرژی فرد، گروه و سازمان، بلکه بشریت و طبیعت را زایل می‌نماید.<sup>۱</sup> آینده‌ای مبهم و غیر قابل تعریف را برای کارکنان یک سازمان ترسیم می‌نماید و با گذشت زمان افراد به دلیل عدم دستیابی به نتایج حاصل از تلاش خود، اعتماد به نفس و امید به آینده را نیز از دست داده و تابع شرایط محیط خارجی سازمان می‌شوند. در این حالت پیش‌بینی آینده‌ای روشن و یا قابل تصور و اتکا بسیار مشکل است. به عبارتی دیگر، حوادث بالاترین نقش را در سرنوشت کارکنان و سازمان بازی می‌کنند. برای جلوگیری از گسستن پیوندها، تعامل فزاینده و ایفای نقش سازنده و مناسب، وجود یک نماد، آرزو و آرمان مشترک ضروری می‌باشد. از آنجایی که آرمان‌گرایی و رسیدن به اهداف آن با ذات و طبیعت انسان‌ها سازگار است، بی‌تردید درک به موقع و شناخت مبانی و محورهای اصلی تعریف «آرمان مشترک» کمک بسیار زیادی در جلوگیری از تفرقه و بیگانگی می‌نماید. لذا افراد و یا گروهی که فضای یگانگی را با نفس گرم و پیامبرگونه خود به وجود می‌آورند، همیشه مورد اقبال و حمایت دیگران قرار می‌گیرند.<sup>۳</sup> کل‌گرایی و حرکت به سوی یگانگی تنها در سایه

---

۱. پیتر سنگه در کتاب معروف خود، پنجمین فرمان (مترجمان: هدایت و محمد روشن، صفحه ۴۷۶)، توصیف زیبایی از کل‌گرایی دارد:

«زمین ما یک کل بخش‌ناپذیر است، دقیقاً به همان صورتی که هر یک از ما یک کل تقسیم‌ناپذیر هستیم، طبیعت از کل‌هایی درون کل‌های دیگر به وجود آمده است. تمامی مرزها، از جمله مرزهای ملی، مفاهیمی اعتباری هستند. ما آن‌ها را به وجود آورده‌ایم و ناگهان خود را اسیر و در بند آن‌ها یافتیم.»

۲. زیبایی نقش پیامبران الهی در یکتاپرستی با گذشت زمان افزایش یافته است؛ این خاصیت آرمان‌های کل‌گرا می‌باشد.

۳. داستان واقعی ژاندارک و اثر رفتار او در پیروزی پیروانش در برابر قوای انگلستان در جنگ‌های طولانی آن دوران بر کسی پوشیده نیست.

وجود رهبرانی مقبول و با آرمان و اهداف مشترک، امکان‌پذیر است و رهبران مقبول با کسب مشروعیت در مبانی، مورد اعتماد و باور همکاران سازمان قرار می‌گیرند. در این فصل به تفصیل به رعایت شش عامل مؤثر در ایجاد یگانگی و افزایش باور کارکنان نسبت به مدیران و سازمان خود به شرح ذیل اشاره خواهیم کرد:

۱. ایجاد آرمان مشترک و احترام به آن

۲. مصمم در رسیدن به اهداف در قالب آرمان مشترک

۳. با اعتماد به نفس بودن

۴. جدی در تعریف صریح و روشن انتظارات

۵. داشتن نظم و آراستگی فردی

۶. توجه به نظم و آراستگی محیط کار

## آرمان مشترک<sup>۱</sup>

امروز نقش آرمان مشترک در ایجاد پیکره‌ای واحد از کارکنان یک سازمان، پیروان یک مذهب و یا مکتب بر کسی پوشیده نیست. داستان‌های بسیار زیادی که سینه به سینه و یا توسط هنرمندان و نویسندگان برای ما نقل شده و بعضاً شب‌های طولانی زمستان را با حکایت‌های دلنشین آن سپری نموده‌ایم. همه شنیده‌ها بیانگر یک کل واحد است.<sup>۲</sup> در واقع رهبر با تمام ویژگی‌هایش جلوه‌ای از آرمان مشترک برای پیروان و

۱. یکی از خصایص «آرمان مشترک»، ایجاد اتحاد و یکپارچگی است. خداوند در قرآن کریم رمز نجات و

هدایت مردم را در عدم پراکندگی، و برقراری الفت و برادری اعلام کرده است (آل عمران: ۱۰۳).

۲. اسپارتاکوس، بردهٔ گلاادیاتور رومی، در قیامی بزرگ در ۷۱ سال قبل از میلاد مسیح در دو جنگ مهم با لژیون‌های رومی پیروز شد. ولی سرانجام در مصاف با سردار بزرگ رومی، مارکوس کراسوس، شکست خورد. کراسوس به باقیماندهٔ لشکر اسپارتاکوس می‌گوید: «شما برده بوده‌اید. مجدداً برده خواهید بود. اما اگر اسپارتاکوس را معرفی کنید از مجازات به صلیب کشیده شدن رها خواهید شد».

پس از گذشت مدتی، اسپارتاکوس از میان جمع برخاست و گفت: «من اسپارتاکوس هستم». پس از آن، مردی که در کنار او نشسته بود نیز برخاست و گفت: «من اسپارتاکوس هستم»، و بعد مرد دیگری همین ادعا را نمود. این ماجرا آن قدر تکرار شد تا اینکه تمامی مردان حاضر از جای برخاستند و خود را

دوستداران می‌باشد. کارکنان یک سازمان همهٔ آمال و آرزوهای مشترک را در رهبران خود مجسم می‌نمایند. رهبرانی که با درک شرایط محیطی به‌وسیلهٔ پیوند اهداف کارکنان و سازمان قادر به ایجاد نیرویی عظیم در اعماق قلب و حرکت یکنواخت و هماهنگ یک‌به‌یک کارکنان برای خلق یک ارزش جدید و فراگیر می‌باشند. کارکنان نیز تعهد و اعتماد خود را به رهبران و سازمان در سرود یگانگی نشان می‌دهند. هیچ آرمان مشترکی بدون حضور رهبران مقبول و مشروع در چرخهٔ زندگی یک سازمان و یا یک حرکت اجتماعی به‌وجود نیامده است. از طرفی هیچ رهبری بدون مرید، هزینه و صرف انرژی قادر به تأمین اهداف مشترک و ادامهٔ حیات نیست. در واقع رهبر بدون مرید و مرید بدون رهبر، هر دو محکوم به شکست و نابودی هستند. فراگیری بدون آرمان و آرمان بدون تحرک کاملاً بی‌جهت و بی‌معنی و به‌عبارتی، پوچ‌گرایی مطلق است. رهبران در سازمان با خلق آرمان منطبق با نیاز محیط و مطلوب دل کارکنان، باور آن‌ها را به سازمان و خود افزایش می‌دهند. پذیرش آرمان پاسخ مناسب کارکنان به درک درست مدیران و رهبران سازمان از انتظارات محیط است. رهبران خلاق با خلق آینده‌ای روشن و قابل دسترس، احساس مشترک در سازمان به‌وجود می‌آورند که کلیهٔ فعالیت‌های منفرد کارکنان را در جهتی معین با برقراری ارتباطات شفاف، روشن و قابل اتکا سوق می‌دهند و در پناه آن، نه تنها «سازمان» در جایگاهی مناسب در میدان رقابت قرار می‌گیرد، بلکه «خود» نیز به‌عنوان تبلور اتحاد و یگانگی مورد ستایش، پذیرش و باور همگانی قرار می‌گیرند.

→

اسپارتاکوس معرفی نمودند. صحت و سقم این داستان چندان اهمیتی ندارد. چیزی که مهم است حقیقت عمیقی است که در آن نهفته است. آن مردان می‌دانستند که با ایستادن و معرفی خود به عنوان اسپارتاکوس در واقع، به استقبال مرگ می‌روند. وفاداری ارتش اسپارتاکوس به شخص او نبود، بلکه آن‌ها به آرمانی مشترک که اسپارتاکوس «سمبل» آن بود، وفادار بودند. آرمانی که آن‌ها را انسان‌هایی آزاد می‌دانست. این آرمان‌ها به قدری عمیق و ریشه‌دار بودند و آن‌ها آن قدر به آن معتقد بودند که هرگز حاضر به ترک آن نبودند و هیچ‌گاه مجدداً بردگی را نمی‌پذیرفتند (پیتر سنگه، پنجمین فرمان، ترجمهٔ آقایان کمال هدایت و محمد روشن، صفحهٔ ۲۵۹).

به جرئت می‌توان این ادعا که دستیابی به اهداف آرمان، نوعی تبلور و عینیت بخشیدن «اعتقاد» و «شخصیت» رهبری در سازمان‌ها از ناحیه کارکنان است را تأیید کرد. حقیقتاً درجه‌ای از اعتماد و تعهد متقابل، نه تنها تفکیک رهبر از کارکنان، اهداف سازمان از اهداف فردی، و نیات رهبر از چشم‌انداز سازمان را مشکل می‌کند، بلکه این جدایی امکان‌پذیر نخواهد بود. این موضوع نهایت پیروزی یک رهبر در سازمان خود می‌باشد. بدون شک آرمان مشترک مورد اقبال و پذیرش کارکنان سازمان، منبعی غنی و الهام‌بخش برای اتحاد، حرکت، اعتماد و افزایش تعهد متقابل و پذیرش و باور مدیران از ناحیه کارکنان است. پیتر سنگه در کتاب «پنجمین فرمان» اشاره مناسبی به طرز تلقی کارکنان از سازمان محل خدمت برای دستیابی به آرمان مشترک دارد:

«آرمان مشترک، به‌خصوص اگر با تأکید بر نیروهای داخلی شکل گرفته باشد، منبع الهامی بزرگ و غنی محسوب می‌شود که هر فرد، حضور آن را در کنار خود احساس می‌کند. وجود آرمان مشترک این احساس را به مردم می‌دهد که با انجام کار خود، هدفی بزرگ‌تر و والاتر را تعقیب می‌نمایند که تحصیل آن از طریق انجام وظیفه و کار صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، سازمان تنها محل کار آن‌ها نیست، بلکه وسیله‌ای است که آرمان و آرزوهای آن‌ها را محقق می‌سازد»<sup>۱</sup>.

زمینه‌های زیادی برای پذیرش، مقبولیت و باور آرمان مشترک<sup>۲</sup> در کارکنان سازمان وجود دارد که اشاره تفصیلی به این موارد از توان و حوصله نگارنده خارج است. لذا به اختصار به آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. پیتر سنگه، پنجمین فرمان، مترجمان: کمال و محمد روشن، چاپ دوم، ۱۳۷۷، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی، صفحه ۲۶۲

۲. فرایند تدوین آرمان مشترک سهم قابل توجهی در پذیرش و اثربخش بودن آن دارد. به عبارت دیگر، تدوین چگونگی میزان مشارکت کارکنان در شکل‌گیری آرمان مشترک که بیانگر مقبولیت، پذیرش و اعتماد عمومی به آن می‌باشد از اهمیت خاصی برخوردار است. لذا عدم پرداختن نگارنده به برخی از مطالب و از جمله فرایند تدوین از اهمیت موضوع نخواهد کاست. تلاش نگارنده بیان تأثیر یک آرمان مشترک در ارتقای جایگاه مدیران است.

- ✓ الهامبخش اهداف مقدس و والا می‌باشد.
- ✓ بیانگر آرزوهای متعالی و روحبخش است.
- ✓ شادی و نشاط را بر زندگی شخصی و سازمانی کارکنان می‌آورد.
- ✓ یک مأموریت روشن که انتظارات محیط را تبیین می‌نماید.<sup>۱</sup>
- ✓ احساس تعلق، همبستگی و اعتماد متقابل را به ارمغان می‌آورد.
- ✓ جسارت و شهامت کارکنان را در تحمل مشکلات افزایش می‌دهد.
- ✓ فراگیری فردی و سازمانی شکل می‌گیرد.
- ✓ زمینه ریسک‌پذیری در کارکنان را فراهم می‌نماید.
- ✓ کارکنان وفادار و متعهد به سازمان می‌شوند.
- ✓ کارگروهی و تیمی تقویت می‌شود.

اثر موارد فوق در آمادگی کارکنان برای بذل حداکثر توجه به سازمان، در صورت تعریف روشن، واضح و مشخص از آرمان (چشم‌انداز) و قدرت پیاده کردن آن توسط مدیران می‌باشد<sup>۲</sup> که با ویژگی‌های رفتاری منحصر به فرد خود، توافق جمعی را حول محور آرمان کسب، و از این طریق شأن و اعتبار سازمان را افزایش و توجه و نظر احترام‌آمیز کارکنان را نیز به خود جلب خواهند کرد. به عبارت دیگر، با تعهد به آرمان مشترک، اعتماد کارکنان را به سر حد «تسلیم» افزایش داده و در دایره این اعتماد قدرت چانه‌زنی و رقابت‌پذیری سازمان را در مقابل رقبا بالا می‌برند. قدرتی که برابری نیروی ناشی از یک کل متشکل از اجزای همسو می‌باشد. این توان در پاسخگویی به انتظارات جامعه، به صورت یک سیکل فزاینده عمل خواهد کرد.

۱. گری دسلر، مدیریت اجرایی، مترجمان: سوسن جدی و محمد زنجانی، ۱۳۷۹، مجله تدبیر  
 ۲. آقای وارن بتیس، استاد ممتاز مدیریت بازرگانی، در کتاب مدیران کهنه‌کار و زمانه‌ای نو (ترجمه فضل‌الله امینی) یکی از دلایل افزایش اعتماد کارکنان را وجود «تعریف روشن و مشخص از آرمان (چشم‌انداز) و قدرت پیاده کردن آن» می‌داندسته و تفاوت مدیران را در قدرت آن‌ها در ایجاد امید، نشاط، خلاقیت و وفاداری از طریق یک چشم‌انداز مشترک می‌داند (صفحات ۵۲ الی ۵۷).

## مصمم در رسیدن به اهداف

پافشاری<sup>۱</sup> در تحقق اهداف، کارکنان را بر آنچه انجام می‌دهند راسخ‌تر می‌نماید و اعتماد آنان به درستی راه و حصول نتایج افزایش می‌دهد. چگونگی و میزان چسبندگی، علاقه و پیگیری امور محوله، عمدتاً عکس‌العمل کارکنان به تعهد مدیران در دستیابی به اهداف در قالب آرمان مشترک می‌باشد. چنانچه مدیران سازمان شیوه باری به هر جهت و اخذ تصمیمات خلق‌الساعه را در فعالیت‌های خود انتخاب نمایند، به‌طور طبیعی عوارض خطرناک و نامطلوب ذیل در سازمان پدیدار خواهد شد:

- ✓ فراموش شدن آرمان مشترک به‌عنوان محور اتحاد و یگانگی
- ✓ پراکندگی فعالیت‌ها و عدم حصول نتایج مطلوب
- ✓ عدم اتفاق آرا در اتخاذ تصمیمات و انجام فعالیت‌ها
- ✓ کاهش تأثیر و نفوذ مدیران در کارکنان
- ✓ افزایش نارضایتی ذی‌نفعان از سازمان
- ✓ عدم پایداری کارکنان فرهیخته در سازمان
- ✓ افزایش هزینه و کاهش کیفیت

شرایط فوق نتیجه طبیعی نوع نگاه، میزان اعتماد و چگونگی رفتار مدیران سازمان به ترتیبی که بیان شد، می‌باشد. عمده‌ترین تأثیر آن کاهش نفوذ اجتماعی مدیران است. کاهش حوزه نفوذ مدیران موجب ضعف عمومی ارتباطات و تبادل اطلاعات در داخل و خارج از سازمان می‌شود. ارتباطات و تبادل اطلاعات شرایط عدم درک به موقع تهدید و یا فرصت‌های موجود در محیط را فراهم می‌آورد. به‌طور قطع

---

۱. دبرا ای. بنتون، مدیران موفق، مؤثر و دارای نفوذ را به میزان پافشاری آن‌ها در رسیدن به اهداف ارزیابی می‌نماید: «اگر یک خصیصه وجود داشته باشد که تقریباً صددرصد مدیران عالی از آن برخوردار باشند، خصیصه پافشاری است. هرگز گروه دیگری وجود ندارد که بیش از رؤسا در پافشاری، عزم، و ثبات قدم شهرت داشته باشند. پافشاری لجاجت نیست که تا سطح حماقت بالا رود؛ تعهد به نتیجه است (چگونه چون یک مدیر عالی بیندیشیم، ترجمه ایرج پاد، صفحات ۶۲ و ۶۳).

کاهش «نفوذ»، «ارتباطات» و «اطلاعات» زمینه عدم شناخت نیازهای محیط را فراهم می‌آورد که خود، منشأ تغییر رفتار (عدم درک) متقابل کارکنان و مدیران است. این موضوع به صورت یک سیکل فزاینده، جدایی مدیران از کارکنان و کارکنان از سازمان و فراموشی اهداف و آرمان را افزایش می‌دهد که برخی از آثار نامطلوب شرایط عدم درک متقابل در سازمان‌های مبتلا به این ناهنجاری، به شرح زیر قابل رؤیت و بررسی است:

- ✓ کاهش امید به آینده در سازمان
- ✓ در دسترس نبودن مدیران و افزایش موانع ارتباطات
- ✓ کاهش قدرت شنوایی و درک متقابل
- ✓ عدم مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
- ✓ تقلیل توان کارشناسی سازمان
- ✓ تردید کارکنان در توانایی مدیران
- ✓ کاهش همکاری، همگرایی و افزایش تک‌روی

برای فرار از شرایط تلخ و شکننده فوق، مدیران باید قدرت بالایی در تعریف اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت در چارچوب آرمان مشترک داشته باشند. اهداف در سازمان مانند چراغی کارکنان را از اعماق تاریکی به روشنایی هدایت می‌کنند. «اهداف» نقش همان روشنایی و یا فانوس دریایی را در تاریکی مطلق بازی می‌کنند. بانی فانوس دریایی همیشه مورد احترام جویندگان روشنایی است. این موضوع در سازمان نیز، برای مدیران دارای اهداف و متعهد به آنان صادق است. مدیران می‌توانند با هدف‌دار ساختن سازمان، کارکنان خود را به سرمنزل عزت نفس و خودباوری هدایت نمایند. مهم‌تر از آن، شادمانی و امید به آینده را در کارکنان ایجاد و باور آنان را نسبت به خود و سازمان برای تلاش و همدلی بیشتر افزایش دهند. این قبیل مدیران همان مشعل داران هدایت و رهبری در کویر تاریک بی‌علائم و نشانه هستند. کارکنان همچون پروانه بر گرد آنان، شتابان پذیرای مشارکت حداکثری خود با بروز آفرینندگی و خلاقیت برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار با دستیابی مستمر به اهداف، به‌عنوان پله‌های ترقی و ارتقای سازمان خواهند بود. انسان‌های هدفمند و پاسخگو به نیازهای

محیط، سازمان خود را به یک نهاد اجتماعی الگو، پیشتاز و مورد احترام و باور دیگران تبدیل می‌نمایند. در واقع این رهبران «با انتظارات بلند پیروان ارتباط برقرار می‌کنند و به پیروان برای رسیدن به انتظارات (اهداف) اعتماد و توانایی می‌بخشند. اثر این رفتار افزایش احساس صلاحیت در پیروان و خوداثربخشی است»<sup>۱</sup>. و به تبع آن افزایش انگیزش امری طبیعی است.

### با اعتماد به نفس بودن

تنها کسانی قادر به هدایت و رهبری دیگران خواهند بود که دارای اعتماد به نفس باشند. اعتماد به نفس لازمه «جاذبه» برای نقش‌آفرینی است. اعتماد به نفس از باور خویش به‌عنوان یک انسان قادر و آفریننده آغاز می‌شود. مدیران با اعتماد به نفس دارای افکار مثبت هستند و با امیدواری خاص، خالق موفقیت‌ها و ایجادکننده انرژی مضاعف در اطرافیان خود هستند. رفتار و گفتار آن‌ها سرشار از امید به آینده و مولد اعتماد به نفس در دیگران می‌باشد و آن‌ها الگوی تمام‌عیار و مورد پذیرش دیگران خواهند بود. نفوذ اجتماعی اعتماد به نفس آنان، ناشی از به‌کارگیری روش‌های خاصی در زندگی شخصی و اجتماعی توسط مدیران است که ذیلاً به مواردی از آن‌ها اشاره می‌شود<sup>۲</sup>:

- ✓ تقویت ارتباط با خداوند و توکل به او در انجام امور
- ✓ به خود عشق ورزیدن
- ✓ عدم سرزنش خود و احساس شایستگی کردن
- ✓ تقویت ذهنیت و تفکر مثبت و پرهیز از یأس و ناامیدی
- ✓ رفتار مناسب با جسم خود و با حفظ آراستگی پوشش خود
- ✓ قدرت پاسخگویی مناسب (مثبت و منفی) و پرهیز از تحقیر دیگران
- ✓ حضور قاطع و مطمئن در ملا عام

۱. زهره رئیس، تفکر مثبت راهی به سوی خودباوری، نشریه فولاد، شماره ۷۰، صفحه ۵۷

۲. سیدعلی‌اکبر امجد، مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتاری سازمانی، ۱۳۸۰، چاپ اول، نشریه

مدرسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران، صفحه ۴۲۳



- ✓ ارزیابی مثبت از خود و انجام تشویق درونی
- ✓ پذیرش مسئولیت هدایت و رهبری دیگران
- ✓ توجه محبت‌آمیز به دیگران
- ✓ قدرت گفتن «نه» (نخیر) در مقابل زیاده‌خواهی‌ها
- ✓ متشخص بودن و اقدام با متانت در مقابل کارکنان

مدیران با رعایت موارد فوق از سطح بالایی از «اعتماد به نفس» و «خودباوری» برخوردار خواهند شد که آثار آن در حوزه فعالیت‌های فردی و اجتماعی بسیار ارزشمند و مثبت می‌باشد.

بسیاری از آمال و آرزوهای انسان دارای باور، قابل دسترس می‌باشد. به سخن آن پیر فرزانه امام خمینی، توجه کنید:

«اساس همه شکست‌ها و پیروزی‌ها از خود آدم شروع می‌شود. انسان اساس پیروزی و اساس شکست است. باور انسان اساس تمام امور است»<sup>۱</sup>. این سخن شیوا به سادگی درک مطلب را آسان‌تر و نقش و اهمیت باور در زندگی شخصی و سازمانی افراد را بیان می‌کند. برای جلوگیری از رجزخوانی افراد متزلزل و فاقد کفایت و اطمینان درونی با افراد دارای خودباوری، به تعدادی از علائم و آثار بیرونی افراد دارای این خصیصه ارزشمند اشاره می‌شود:

- ✓ دارای قدرت برقراری ارتباطات مؤثر با کلیه ذی‌نفعان سازمان
- ✓ حفظ آرامش در شرایط بروز بحران
- ✓ توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در شرایط عادی و بحرانی
- ✓ عدم تردید در پذیرش مسئولیت و پاسخگویی صریح و به موقع به ذی‌نفعان
- ✓ شجاعت در پذیرش اشتباه توأم با حضور قدرتمند در اجتماع برای پاسخگویی

۱. علیرضا شایان مهر، *دائرةالمعارف تطبیقی علوم اجتماعی* (کتاب سوم جنگ و انقلاب)، ۱۳۸۰، چاپ

✓ پذیرش شجاعانه مسئولیت نتایج حاصل از فعالیت‌های واگذاری به خود و افراد تحت حیطه نظارت خود

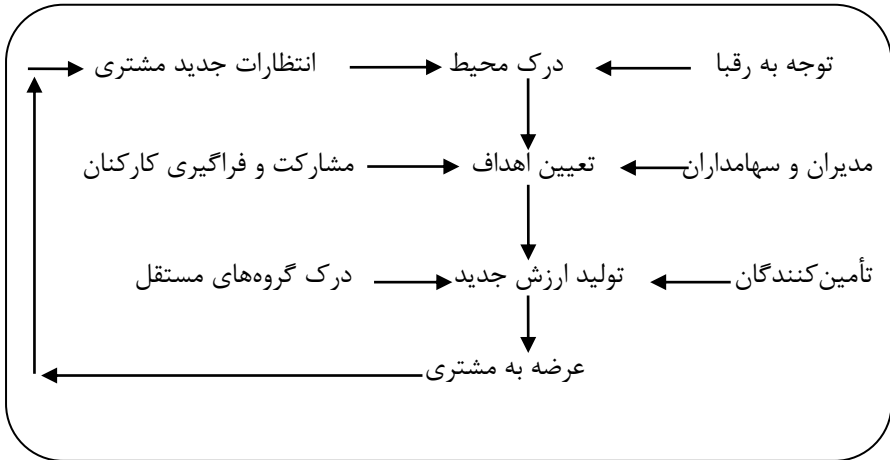
ویژگی‌های متأثر از خودباوری به نوعی بیانگر وجود «اعتماد به نفس» بالا است. با وجود این ویژگی‌ها، نوعی خودآگاهی در فرد برای درک بهتر نقاط قوت و ضعف خود و سازمان متبوع بروز می‌کند. فرد در این شرایط تمام تلاش خود را برای تقویت رفتارهای مؤثر در افزایش باور دیگران نسبت به خود معطوف می‌دارد. این رهبران به دلیل جدیت، شادابی، امید و متانت مورد احترام عموم کارکنان بوده و دارای جذابیت و کشش خاص هستند. کارکنان از حضور مدیران متکی به نفس لذت خواهند برد و همواره ساعات فرخنده‌ای را به یاد خواهند داشت. «مدیران بلندپایه نیز میل دارند بیشتر با اشخاص متکی به نفس سر و کار داشته باشند»<sup>۱</sup>.

### تعریف صریح انتظارات

حرکت در ابهام، صدور دستورات نامفهوم و مشخص نبودن توقعات، شرایط نامطلوب بلا تکلیفی همکاران را در سطح سازمان به وجود می‌آورد که کمترین عوارض آن کاهش توان کارشناسی، مسئولیت‌گریزی و کاهش قدرت تصمیم‌گیری را در کلیه سطوح سازمانی فراهم می‌آورد. آثار هر یک از عوارض نامطلوب ذکر شده به تنهایی برای بروز ضعف در مقابل رقبا کافی است. عدم تعریف صریح انتظارات، امکان برنامه‌ریزی فردی و سازمانی را برای ارتقای سطح دانش و مهارت‌ها را سلب می‌کند. به عبارتی دیگر، تعیین علاقه و خواست کلیه ذی‌نفعان در سطوح مختلف، چراغ هدایت کارکنان برای دستیابی به اهداف عالی سازمان می‌باشد. با یک نگاه ساده به نمودار زیر این موضوع قابل درک خواهد بود.

۱. دبرا ای. بنتون، چگونه چون یک مدیر عامل بیندیشیم، مترجم: ایرج پاد، ۱۳۸۲، چاپ دوم، نشر

## نمودار تأثیر انتظارات ذی‌نفعان در تولید محصول و یا خدمات



نمودار فوق به‌گونه‌ای بیانگر انتظارات محیط و اثر آن در تعیین اهداف سازمان است. از طرفی، میزان مشارکت، اثرگذاری و علاقهٔ هریک از ذی‌نفعان را در فرایند تعیین اهداف، تولید و عرضهٔ کالا و یا خدمت به جامعه را بیان می‌دارد. مدیران نیز با ارتقای سطح هوشیاری، خود را برای ارائهٔ خدمات برتر و کسب رضایت ذی‌نفعان سازمان آماده می‌کنند. تفاوت سازمان‌ها در قرن حاضر شناخت دقیق و جایگاه ذی‌نفعان و از جمله کارکنان در دنیای کسب و کار می‌باشد. مدیران این سازمان‌ها «با تعیین انتظارات و استانداردهای شرکت و یا سازمان»<sup>۱</sup> و اعطای اختیارات لازم در مقابل مسئولیت‌های محوله، ضمن فراهم آوردن شرایط ظهور خلاقیت کارکنان، از یک نوع مشروعیت و مقبولیت عام نیز برخوردار خواهند شد. چنانچه این انتظارات از کارکنان به تناسب جایگاه سازمانی، دانش و مهارت‌های آن‌ها باشد، نه تنها از رخوت آنان جلوگیری می‌کند، بلکه موجب افزایش تعهد آنان به فراگیری نیز می‌شود. در این شرایط، به‌طور طبیعی علاقهٔ آنان در بالاترین سطح نسبت به سازمان قرار می‌گیرد.

۱. دلبلیو. استیون بران، ۱۳ / *اشتباه مهلك مدیران*، مترجم: لعیا موسائی، ۱۳۸۱، چاپ سوم، نشر نسل

مدیران سازمان‌ها در سایهٔ علاقه، میل به همکاری و اعتماد موجود به راحتی می‌توانند سازمان را از چالش‌های فراروی خود نجات دهند. عدم تعریف حداقل انتظارات از کارکنان در سازمان با توجه به مقتضیات محیطی و از جمله سطح اثرگذاری «عوامل مدیریت» آثار نامطلوبی را ایجاد می‌نماید که توجه به آن‌ها ضروری است:

- ✓ بلا تکلیفی و روزمرگی کارکنان در انجام فعالیت‌ها
- ✓ کاهش نفوذ مدیران در کارکنان
- ✓ ترک سازمان به توسط نیروهای فرهیخته و دانش‌مدار
- ✓ افزایش ناامیدی، یأس و بی‌حرکی در سازمان
- ✓ پراکندگی و کاهش تمایل به یادگیری و یاددهی
- ✓ افزایش مؤثر حضور نیروهای فاقد کفایت

**بلا تکلیفی:** شاید عبارت‌های «معلوم نیست که چکاره هستیم»، «نمی‌دانم کارم چیست» و موارد مشابه را در سازمان‌های مختلف شنیده باشیم، و کم و بیش افراد را در رها بودن، بی‌اثر شدن و خارج از دایرهٔ فرایند فعالیت‌ها قرار گرفتن درک کرده باشیم. بی‌توجهی به ایفای مناسب نقش توسط کارکنان خارج از دلایل آن، آنان را از درون تهی کرده و نوعی احساس بی‌خاصیت بودن را در آن‌ها ایجاد و رشد می‌دهد. بروز این احساس به نوعی تداعی فراهم شدن زمینهٔ عدم تعادل بهداشت روان کارکنان را می‌کند و با گذشت زمان، کارکنان نسبت به خود و سازمان بی‌تفاوت می‌شوند. این بی‌تفاوتی درک و فهم آن‌ها را در مقابل تهدیدات محیط کاهش خواهد داد. پایین بودن حساسیت‌ها، بزرگ‌ترین خطر برای سازمان است.

لازمهٔ عکس‌العمل به موقع و مناسب در مقابل نیازها، وجود کارکنان هوشیار، سرزنده و آگاه به محیط، و آثار آن بر آیندهٔ خود و سازمان مترتب خواهد شد. خطر بزرگ‌تر بروز احساس و باور همگانی در ناتوانی مدیران ارشد سازمان است که در این صورت احتمال بحران فراگیر در سازمان از ناحیهٔ ذی‌نفعان و از جمله کارکنان وجود خواهد داشت. کمترین آثار این نوع بحران‌ها، بروز رخوت، عدم پذیرش و اجرای دستورات و فرامین مدیران توسط کارکنان است.

**کاهش نفوذ مدیران:** قضاوت کارکنان در مورد نقش مدیران با زبانی بسیار ساده در محاورهٔ عمومی انجام می‌پذیرد. وجود احترام ناشی از قدرت جایگاه سازمانی و یا بذل و بخشش‌ها از عواید سازمان، کاهنده و یا برطرف‌کنندهٔ این نوع اظهار نظرها از ناحیهٔ کارکنان در سازمان‌های مختلف نبوده است. حداکثر، نوع قضاوت آن‌ها را در سطح جملاتی مانند «آدم خوبی است ولیکن ندانم کار می‌باشد» تقلیل می‌دهد، که خود حکایتی از کاستی نفوذ مدیران می‌باشد. مدیران سازمان برای افزایش حوزهٔ نفوذ خود، می‌بایست ضمن تعیین دقیق انتظارات و صدور دستورات شفاف و قابل فهم، از درک تخصصی لازم و متناسب با موقعیت سازمانی خود برخوردار باشند، تا از این طریق، نوع نگاه کارکنان به آنان تغییر یابد و مدیران را با عبارتی مانند «کاملاً مسلط است»، «جامع‌نگر و فهیم است» و یا به زبان ساده‌تر «کار بلد است» مورد حمایت، پذیرش و باور قرار دهند. به‌طور یقین، با فراهم آوردن شرایط مناسب، نه تنها شاهد کاهش نفوذ مدیران نخواهید بود، بلکه احساس وفاداری و دلبستگی کارکنان برانگیخته شده و موجب افزایش تعهد آن‌ها به سازمان خواهد شد. در مراتبی از «دلبستگی» و «وفاداری»، کارکنان برای ابراز احساس وابستگی به سازمان، خود را در قالب شخصیت مدیران سازمان متبوع معرفی و یا می‌بینند. این نفوذ و توانایی صرفاً با دانایی مدیران حاصل می‌گردد. بخشی از این دانایی در «چگونگی»، «شفافیت» و «قابلیت اجرای» فرامین و انتظارات سازمانی مدیران مستتر بوده، و در همهٔ ابعاد آن، از طرف کارکنان قابل فهم، درک و تفسیر می‌باشد. کاهش تفاسیر جانبی کارکنان، بیانگر درایت، شفافیت و صراحت دستورات و انتظارات سازمان است.

**ترک سازمان:** کارکنان فرهیخته کمترین وابستگی را به سازمان دارند و به سادگی قادر به جابه‌جایی هستند.<sup>۱</sup> بر خلاف گذشته، دانش و مهارت در وجود آن‌ها شکل

۱. پیتر دراکر دلیل سادگی و سرعت جدایی کارکنان از سازمان در قرن حاضر را به این صورت بیان می‌نماید: «عوامل سنتی تولید، یعنی زمین، کار و سرمایه، می‌روند تا به جای آن نیروهای پیش‌برنده به عوامل بازدارنده تبدیل شوند. در عوض این دانش است که مرز جغرافیایی نمی‌شناسد و به‌عنوان منبع

گرفته و رقابت‌پذیری نیز، به شرط حضور آن‌ها در سازمان امکان‌پذیر است. انگیزه اصلی کارکنان فرهیخته و دانش‌مدار، به‌کارگیری توان خود در تولید ارزش جدید می‌باشد. لذت‌نهایی آن‌ها، عرضه ارزش تولیدی به جامعه و یا مشتریان است. در صورت عدم توجه به موقع مدیران به نوع علاقه کارکنان دانش‌مدار، سازمان از وجود آنان به‌عنوان منبع اصلی مزیت‌های رقابتی پایدار بی‌بهره خواهد شد. در این شرایط، نه تنها از نفوذ مدیران سازمان در مقابل کارکنان کاسته شده، بلکه باور سایر ذی‌نفعان نیز به ایشان کاهش خواهد یافت.

**افزایش ناامیدی:** یکی از فواید وجود اهداف در سازمان و حرکت در جهت دستیابی به آن‌ها، تبدیل یأس به امید در کارکنان است. چرا که اهداف، علائم و نشانه‌های مسیر حرکت به سوی آینده‌ای روشن و خالی از ابهام است. مدیران با تعیین اهداف ریز و درشت برای کارکنان خود «امید به زندگی» را بشارت می‌دهند و کارکنان با اطلاع از حداکثر انتظارات سازمان، در قالب اهداف پیش رو، به محدوده پاسخگویی و ریسک‌پذیری در حاشیه ایمنی خود واقف خواهند بود. لذا با آگاهی از مسئولیت‌ها و آثار آن در سازمان و زندگی شخصی، مبادرت به به‌کارگیری بیشترین توان خود برای رسیدن به برنامه‌های سازمان خواهند کرد.

**یادگیری:** آرمان‌گرایی و تعیین انتظارات در قالب اهداف سازمان، به‌نوعی بیانگر نیاز سازمان‌ها به نوع و میزان دانش و مهارت‌ها می‌باشد. به‌عبارتی دیگر، مدیران با ترسیم فلش حرکت، امکان نیازسنجی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه آموزش‌های هدفمند را برای کارکنان فراهم می‌آورند. آموزش‌های هدفمند، فضای سازمان را پر نشاط و انرژی مضاعف را در فراگیری کارکنان به‌وجود می‌آورد. در سازمان‌های ایران بودجه‌های مناسبی را برای انجام آموزش‌های مختلف پیش‌بینی می‌کنند. علی‌رغم انجام این هزینه‌ها نتایج حاصله از آن برای سازمان بسیار اندک می‌باشد. این

→

کلیدی تولید درمی‌آید. بهره‌وری و نگهداری کارکنان فرهیخته، بزرگ‌ترین چالش مدیریتی در سده بیست‌ویکم است» (فرانسیس هیلن و همکاران، *سازمان فردا*، مترجم: فضل‌الله امینی، جلد اول، نشر فرا،

قبیل آموزش‌ها عمدتاً «پراکنده»، «غیر مرتبط» و یا برای اعمال سیاست‌های اداری خاص انجام می‌پذیرد. در بعضی از موارد نیز، آموزش، توان و مهارت‌های احتمالی کسب‌شده، به دلیل به کارگیری غیر مرتبط، جابه‌جایی سریع و عدم تطبیق یافته‌ها با واقعیت‌های موجود، به کار گرفته نمی‌شوند. این واقعیت‌ها بیانگر عدم تطبیق آموزش کارکنان با انتظارات سازمان‌ها است. بی‌تردید انجام هرگونه آموزش در شرایط مشخص نبودن انتظارات، هدر دادن منابع بدون کسب نتیجه و یا نتایج مثبت می‌باشد.

**نظم و آراستگی فردی:** اولین چیزی که در طی دوران فعالیت در سازمان‌ها و شرکت‌ها برای من بسیار مهم بود، وجود نظم ظاهری و آراستگی متداول در همکاران در محیط کار بود. البته، در این خصوص، کمترین بحث و گفت‌وگو را با همکاران خود داشتم. لذا برای انتقال انتظارات به همکاران، در اجرای هر یک از موارد، نسبت به دیگران پیش‌قدم‌تر بودم. هرگز تحت تأثیر شرایط موجود، نوع لباس و یا شکل برخورد خود را تغییر ندادم، بلکه سعی کردم در شرایطی متعادل به نظم متعارف و قابل قبول روی آورم. به خاطر دارم اغلب همکاران ضمن تأسی از این شیوه، به گونه‌ای ناخودآگاه در گسترش نظم و آراستگی مورد نظر تلاش می‌کردند. این پیروی و علل آن، درس بزرگی در طول سال‌های تجربه من بود. شاید خوانندگان عزیز نیز، تأثیر این روش را در محیط کار خود تجربه کرده باشند و با من هم‌عقیده باشند. مسلماً بخشی از پذیرش مدیران سازمان متأثر از نظم و آراستگی ظاهری آن‌ها است. شاید شما هم جمله متداول و معروف «این خودش را نمی‌تواند جمع کند، وای به سازمان» را در محیط‌های کاری و حتی روابط خانوادگی شنیده‌اید. این عبارت مصداق بارز عدم باور مدیران بی‌نظم است. من فراتر از باور کارکنان نسبت به مدیران، مبنای اولیه تشخیص موفقیت و عدم موفقیت افراد را در انطباق آنان می‌دیدم. به نحوی که در مراحل اولیه انتخاب کارکنان جدید، به‌طور جدی ظاهر آنان را مورد توجه قرار می‌دادم و اعتقاد داشته و دارم که افراد دارای نظم و آراستگی ظاهری، دارای باطن سازگارتر با محیط خارجی و تأثیرگذارتر در محیط پیرامون خواهند بود و به عبارت دیگر، نظم ظاهری آنان، حکایت از اعتقاد عمیق به ایجاد نظم در امور محوله و روش زندگی خصوصی دارد. به خاطر دارم که پدرم برای به کارگیری کارکنان در مزرعه به شدت به وضع

ظاهری افراد، مانند: بستن بند کفش، نخواباندن پاشنه کفش، بسته بودن دکمه سر آستین پیراهن، بسته بودن دکمه یقه پیراهن، توجه عمیق داشت و جمله‌ای را مکرراً به زبان می‌آورد: «آدم‌های گیوه‌گشاد، هرگز در راه رفتن به گیوه خود نخواهند رسید.» جمله فوق همیشه در ذهن من ماندگار و آن را یکی از مفروضات اساسی در انتخاب همکاران جدید قرار داده‌ام. لذا حداکثر تلاش را در رعایت نظم و آراستگی ظاهری خود در سازمان‌های مختلف به کار بسته‌ام و نتایج حاصل از آن را نیز عیناً دیده‌ام. مدیران موفق، با نظم و آراستگی، نه تنها موجب پیروی همکاران و افزایش محبوبیت خود خواهند شد، بلکه مجموعه خانواده بزرگ سازمان را تحت تأثیر هماهنگی و وجاهت ظاهری خویش قرار خواهند داد.

اگر نظم، نظافت و آراستگی مدیران<sup>۱</sup> در سازمان به طریقی به خانواده‌ها رسوخ نماید، در واقع، خانواده‌ها تحت تأثیر فرهنگ سازمان قرار گرفته‌اند. آثار مثبت گسترش نفوذ و پیوند خانواده‌ها به سازمان، موجب الگو واقع شدن مدیران و افزایش علاقه همکاران به پایداری در سازمان می‌شود. آقای رابرت الوتر، به‌عنوان مدیر عامل و نایب رئیس شرکت کرایسکر، وجود برخی خصوصیات و از جمله «آراستگی ظاهری» را رمز پایداری نیروها و علاقه آنان به مدیران در سازمان می‌داند.<sup>۲</sup>

## نظم و آراستگی و بهداشت محیط کار

توجه به نظم، آراستگی و بهداشت محیط کار از جهات مختلف دارای اهمیت است. اثرات آن نیز در همکاران اداری، خانواده آن‌ها و مراجعین متفاوت خواهد بود. مدیران حرف مختلف، نظریه صاحبان اندیشه، نتایج حاصل از فعالیت‌های این حقیر و سرآمد

۱. از آنجایی که در «استانداردسازی‌ها» تعیین حداقل‌ها مورد توجه می‌باشد، نگارنده بسط و تعمیم استانداردهای را به امری مانند: نظافت، نظم و آراستگی پیشنهاد نموده و پیش‌بینی آن‌ها را برای حداقل شرایط احراز مشاغل ضروری می‌داند.

۲. رابرت الوتر، جرئت در اصول هفتگانه تجارت، مترجم: مریم نوشاد حقیقی، ۱۳۸۰، چاپ اول، نشر



همه آن‌ها، سخنان بزرگان ادیان مختلف و به‌خصوص ما مسلمانان، بیانگر وجود یک توافق ضمنی در رعایت برخی از موارد زیر می‌باشد:

- ✓ وقت‌شناسی در رابطه با فعالیت‌های سازمانی و شخصی
- ✓ توجه هم‌زمان به کار و زندگی (خانواده)
- ✓ انجام امور محوله در ساعات اداری و پرهیز از انجام آن در ساعات غیر اداری
- ✓ پرهیز از انجام فعالیت‌های اداری در ساعات غیر اداری و منزل
- ✓ عدم نگهداری وسایل شخصی در محیط کار
- ✓ آراستگی محیط کار
- ✓ رعایت بهداشت محیط کار
- ✓ حفظ تعادل در بهداشت روان کارکنان
- ✓ توجه عمیق در ارتقای سطح بهداشت عمومی کارکنان
- ✓ تنظیم برنامه ورزش‌های همگانی کارکنان
- ✓ تنظیم برنامه عمومی سلامت کارکنان
- ✓ افزایش نظارت بر کمیت و کیفیت موارد پذیرایی
- ✓ توجه ویژه به سرویس‌های بهداشتی عمومی کارکنان سازمان

**وقت‌شناسی:** امروز ابعاد وقت‌شناسی و تأثیر مستقیم آن بر افزایش علاقه، تعهد و باور ذی‌نفعان به سازمان و عوامل اجرایی آن بر کسی پوشیده نیست. یکی از جلوه‌های بروز تعهد فرد، گروه و یا سازمان «وقت‌شناسی» در مقابل دیگران است. تحقق بخشی از عدالت اجتماعی نیز، در گرو حق‌شناسی از دریچه انجام تکالیف در زمان مقرر و موعد مورد توافق می‌باشد. وقت‌شناسی در سازمان از سه منظر «آماده‌سازی کالا و یا خدمت در زمان مقرر»، «عرضه کالا و یا خدمت در زمان مناسب از دیدگاه سازمان» و نهایتاً «ارائه کالا و یا خدمت در زمان مورد تقاضای ذی‌نفع» قابل تعمق و بررسی می‌باشد. توجه به هر یک از موارد فوق نه تنها بیانگر انجام تکلیف و تعهد سازمانی است، بلکه این نظم موجبات افزایش اعتماد و باور ذی‌نفعان و به‌خصوص کارکنان به سازمان را فراهم می‌آورد. همیشه به یاد داشته باشیم که کارکنان نیز، به‌نوعی مشتری سازمان تلقی می‌گردند.

**توجه هم‌زمان به کار و زندگی:** بهداشت روان کارکنان تحت تأثیر متغیرهای فراوانی گرایش به تعادل پیدا می‌کند. تنظیم زمان «کار» و «همراه خانواده بودن» از سخت‌ترین تعهدات مدیران به خود و کارکنان است که متأسفانه اکثریت ما به دلایل مختلف اداری و غیر اداری قادر به انجام و بعضاً درک درستی از آن نیستیم. اثرات ناملایمات روانی عدم تفکیک «کار» از «زندگی» در زندگی شخصی مدیران و کارکنان و حتی نسل بعدی آنان قابل مشاهده و مطالعه است. شکوه اغلب خانواده‌ها از عدم حضور به موقع همسران و ناکارآمدی آن‌ها متأثر از مشکلات بزرگ و کوچک این نارسایی، قابل درک می‌باشد. ادامه این رویه توسط مدیران موفقیت‌های آتی سازمان‌ها را نیز درهاله‌ای از ابهام قرار می‌دهد و یا آن‌ها را در ورطه اضمحلال قطعی غوطه‌ور می‌سازد. جدیت در تفکیک زمان «کار» از «زندگی» در کل سازمان، رضایت خانواده‌ها را از سازمان به دنبال خواهد داشت. امروز ترجیح اغلب خانواده‌ها همکاری همسرانشان با سازمان و مدیران متعهد به انضباط و تفکیک کار از زندگی است. آثار توجه به این نیاز و یا انتظار خانواده همکاران دایره نفوذ اجتماعی سازمان را به شدت گسترش داده و قدرت جذب، به‌کارگیری و نگهداری منابع انسانی دارای مزیت‌های رقابتی را افزایش می‌دهد، به‌نحوی که خانواده همکاران شرایط پایداری و تحمل همسرانشان را فراهم می‌نمایند، و مقبولیت و به‌نوعی مشروعیت سازمان و مدیران آن در سطح قابل قبولی، نزد خانواده کارکنان افزایش پیدا می‌کند، و برای کارکنان تصمیم به جدایی از سازمان امری دشوار و بعضاً غیر ممکن خواهد شد.

**انجام امور محوله در ساعات اداری:** تلاش برای انجام وظایف محوله در ساعات اداری در عین سادگی، بسیار پیچیده و بعضاً انجام آن مستلزم فراهم آوردن تمهیدات بسیاری در سازمان است. این سبک از مدیریت که وقت خود را تا پاسی از شب در اداره گذرانیده و در پایان نیز، با حجمی از اسناد و مدارک به منزل می‌روند متأثر از وجود نارسایی‌هایی در روش‌های (فرایندهای) انجام کار، وجود بی‌اعتمادی مفرط، پایین بودن مهارت‌های اولیه و ثانویه کارکنان و نهایتاً بی‌کفایتی در مدیران می‌باشد. نکته حائز اهمیت، آثار و مشکلات ناشی از این روش در سازمان است. «عدم

پاسخگویی به موقع»، «تفکیک نشدن فضای کار و زندگی»، «مشارکت نداشتن کارکنان»، «کندی فرایند کار»، «عدم انجام کارشناسی لازم در انجام امور محوله»، «عموم همکاران را از سازمان و مدیران آن دلسرد و خسته می‌نماید. وحشتناک‌تر اینکه برخی از مدیران و رده‌های سرپرستی این شرایط را جلوه «وظیفه‌شناسی»، «از خود گذشتگی»، «کار و تلاش» تلقی و دیگران را نیز به تأسی از آن دعوت می‌نمایند، در این صورت مجموعه سازمان غیر قابل تحمل و در سراشیبی سقوط قرار می‌گیرد. حاصل این تفکر و رفتار، فهم دیر هنگام تغییرات محیطی، عقب‌ماندگی، پیشی گرفتن رقبای تازه‌نفس و از دست دادن شهرت و اعتبار سازمان است.<sup>۱</sup>

**تناسب اثاثه و وسایل اداری:** متأسفانه اثاثه و وسایل اداری داخل اطاق‌ها قبل از اینکه متناسب و مرتبط با کار باشد، بیانگر یک نوع رقابت نفس‌گیر می‌باشد. وجود میزهای تحریر بزرگ، کتابخانه‌ها، میز کنفرانس، مبلمان و سایر موارد مشابه، تمایز و ویژگی خاص را در ذهن دیگران به وجود نمی‌آورد. همگی آن‌ها از نگاه ذی‌نفعان و از جمله کارکنان، به نوعی تشریفات زاید تلقی می‌گردد که با جابه‌جایی مدیران نیز، دست‌خوش تغییرات می‌شوند. برعکس، سادگی اطاق محل کار با وسایل مرتبط به کار، بیشترین جلوه، باور و گرایش اولیه را در کارکنان نسبت به مدیران ایجاد می‌کند. ایجاد تفاوت‌ها بسیار ساده و دل‌انگیز است. لازمه آن اندکی دقت و توجه به محیط اطراف خودمان است.

با حفظ تناسب اثاثه و وسایل با نوع و شرایط کار، اولین پیغام مدیریتی خود را در جلوگیری از «اسراف»، «استفاده بهینه از امکانات» و «اهمیت قایل شدن به اصل کار» را به کارکنان ارسال نمایید. فراموش نکنیم که شاغلین سایر سطوح سازمانی، آینه تمام‌نمای مدیران ارشد سازمان خواهند بود. پیام‌های برخاسته از «رفتار» به سرعت از طریق سلسله اعصاب سازمان به بدنه آن انتقال می‌یابد. اثر آموزشی این نوع پیام‌ها در قالب «رفتار اداری» به مراتب بیشتر از سایر روش‌های آموزشی است. کافی است به آنچه که

۱. دوراندیش‌ترین مردمان کسی است که به وعده‌اش عمل کند و کار امروزش را به فردا وا نگذارد.

(امام علی علیه السلام، غُرُرُ الْحِکْمِ، ۲/۵۰)

اعتقاد داریم به‌طور جدی عمل کنیم؛ مطمئن باشید که در انتقال مفاهیم و انتظارات موفق خواهید شد.

**عدم نگهداری وسایل شخصی:** نگهداری و انباشت وسایل شخصی در محیط کار برزنده مدیران، به‌عنوان الگوی رفتاری سایر سطوح سرپرستی و کارکنان نمی‌باشد. شلوغی محل کار با انباشت وسایل شخصی، ضمن ایجاد توهم‌زایی، بخشی از زمان رسیدگی به وظایف محوله را به خود اختصاص خواهد داد. از طرفی پذیرش بسیاری از فرامین اداری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کارکنان دانش‌مدار و فرهیخته، مدیرانی که توانایی ساماندهی امور شخصی خود و تفکیک آن از فعالیت‌های اداری را نداشته باشند کمتر باور می‌کنند. لذا این عدم باور مقدمه نگاه تردیدآمیز کارکنان می‌شود. عدم نگهداری وسایل شخصی در محل کار یکی از جلوه‌های تفکیک محیط زندگی و کار از سایر تقسیم‌بندی‌های ضروری در محیط‌های مشخص کاری است. نگهداری حداکثر مسواک و خمیردندان، بهترین گزینه در کسوی میز کار است. تصور اینکه در غیبت شما وسایل شخصی، یادداشت‌ها و متأسفانه اقلام تحویلی از تعاونی مصرف در محل کار شما کشف، صورت‌جلسه و یا بعضاً مورد تفحص تنظیم‌کنندگان آن قرار گیرد، بسیار چندان آور و تأمل‌برانگیز خواهد بود. متأسفانه در بسیاری از اوقات نگهداری وسایل شخصی در محیط کار یک رویه متداول شده است و هنگام ترک سازمان نیز مشکلات عدیده‌ای برای طرفین ایجاد می‌نماید.

**آراستگی محیط کار:** نظم و چیدمان اثاثه و وسایل کار با توجه به ابعاد و شکل هندسی اطاق در اثرگذاری بر مراجعین از اهمیت خاصی برخوردار است. اولین جلوه بارز آن حکایت از وجود یک نظم منطقی در تفکر و رفتار می‌باشد. به‌طور طبیعی اولین ارزیابی همکاران از مدیران، بعد از استقرار، آراستگی محیط کار آنان است. البته مفهوم آراستگی با اسراف و تراکم لوازم و اثاثه اداری مترادف نیست، بلکه استفاده بهینه و تأثیر آن‌ها در انجام درست امور محوله مد نظر است. لذا با درک، پذیرش و انجام این تغییر، روال متداول و دامنگیر سازمان‌ها و ادارات را مورد تردید جدی از ناحیه همکاران قرار دهید. سادگی اطاق، استقرار مناسب اثاثه، شرایط نور، عدم انباشت وسایل شخصی، وجود میزهای اداری با حداقل کشو و امثال آن، زیبایی و جلوه خاصی در فضای اداری ایجاد می‌کند که کاملاً با اسراف و انباشت انواع و اقسام

وسایل اداری ضروری و غیر ضروری در اطاق متفاوت است. مطمئن باشید که نگارنده به‌طور جدی، مبنای اثرگذاری رهبران را در انجام تغییرات اندک و جزئی پیرامون خود آن‌ها می‌داند. یعنی تغییر را در دامنهٔ اختیارات موجود که کمترین تنش اداری را همراه خواهد داشت شروع کنید. فیزیک و شرایط اطاق کار شما بیشترین پیام را به مراجعین منتقل و تأثیر مطلوبی در آن‌ها ایجاد می‌کند.

**بهداشت محیط کار:** بهداشت محیط کار مورد علاقه و توجه خانوادهٔ همکاران سازمان‌های عمومی و خصوصی، به‌طور مستقیم و یا غیر مستقیم است، به‌نحوی که رعایت آن از طرف مدیران مورد توجه خاص قرار گرفته و بعضاً از پشتیبانی آن‌ها، برای انجام درست این موضوع، برخوردار بوده است. خانواده‌ها علاقه‌مند به حضور وابستگان خود در محیط‌های کاری با حداقل مشخصات زیر هستند:

- ✓ توجه به حفظ تعادل بهداشت روان کارکنان
- ✓ جدیت در ارتقای سطح بهداشت عمومی محیط کار کارکنان
- ✓ برنامه‌ریزی برای ترویج ورزش همگانی
- ✓ برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر حفظ سلامت کارکنان
- ✓ بررسی، شناخت و پیگیری رفع برخی از مشکلات عمومی اعضای خانوادهٔ کارکنان

مدیران با ایجاد ویژگی‌های فوق‌قادر خواهند بود مزیت‌های رقابتی لازم را در مقابل رقبا برای جذب، به‌کارگیری و نگهداری کارکنان فرهیخته افزایش دهند، به نحوی که با استمرار آن، علاقه و تعهد کارکنان و خانوادهٔ آنان برای پایبندی درازمدت به سازمان افزایش یابد.

## یادآوری

در فصلی که مورد مطالعه قرار گرفت بیشترین توجه به اقبال، پذیرش و مقبولیت ناشی از تفکر کل‌گرایی در سازمان شده بود. تأثیرگذاری این موضوع در ادارهٔ سازمان‌ها با اهمیت است. انسان‌های کل‌گرا منافع جمع را به منافع شخص ترجیح می‌دهند، درحالی‌که حافظ منافع همراهان خود نیز هستند. کل‌گرایی شرایط پذیرش دیگران را

فارغ از همهٔ مشخصه‌های فردی و اجتماعی فراهم می‌آورد. به همین دلیل انسان‌های کل‌گرا در سازمان مورد علاقهٔ همهٔ کارکنان، از هر نژاد، مذهب، زبان، گرایش و ملیت، قرار می‌گیرند. به این ترتیب با توجه به آنچه گذشت، باید موارد زیر را به‌خاطر داشته باشیم:

۱. یک آرمان خوب برخواسته از نیاز واقعی همهٔ ذی‌نفعان سازمان است، مجریان و سازمان‌های پاسخگوی انتظارات جامعه، دارای جایگاهی به‌مراتب بالاتر از سایر سازمان‌های فعال و موفق در دنیای کسب و کار هستند. چرا که آن‌ها در مسیر پاسخگویی مستمر خود، تغییر ماهیت داده و وجودی متفاوت پیدا می‌کنند. به نحوی که وجود خود آن‌ها یک نیاز واقعی می‌شود.

۲. تعیین و تعریف اهداف کوچک و بزرگ و فراهم آوردن تمهیدات دسترسی مستمر به آن‌ها «امید به آینده»، «امتداد همکاری» و «میل به فداکاری» را در کارکنان سازمان افزایش می‌دهد. موفقیت پی‌درپی، پذیرش اجرای قوانین را در سازمان تسهیل می‌نماید. این نفوذ بزرگ‌ترین «سرمایه» یک سازمان و بهترین تجربهٔ یک مدیر موفق است.

۳. هرگز «پاسخگویی مناسب» به مفهوم ارزیابی صرفاً «مثبت» و یا «منفی» از درخواست مراجعه‌کننده و از جمله مشتری نیست. بخشی از قدرت ابراز پاسخ مناسب ناشی از تعریف، ارائه، تفهیم و توافق در انتظارات متقابل بوده، و جدیت در تعیین انتظارات و پذیرش تغییر مستمر آن، از جمله ویژگی‌های مؤثر در ایفای نقش مدیران در سازمان است.

۴. باید به‌خاطر داشته باشیم که وجود «نظم»، «انضباط»، «آراستگی»، «بهداشت» و ... از نگاه دیگران، جلوهٔ درون‌دارندگان این ویژگی‌ها است. یگانگی در ظاهر و باطن افراد، شرایط اثرگذاری آنان را مضاعف می‌نماید. ضمن اینکه تمکین و پذیرش اولیه، متأثر از ظواهر فردی و محل کار آنان خواهد بود.







فصل سوم

**صراحت و صداقت**



جدا کردن دو صفت «صداقت» و «صراحت» از هم، توصیف رفتار و انتظار کارکنان از مدیران را مشکل می‌کند. در واقع صراحت به‌نوعی آینه‌ی صداقت، و صداقت لازمه‌ی صراحت است. رفتار و گفتار افراد دارای این دو ویژگی متضمن بسیاری از صفات نیک مورد نیاز در دنیای کسب و کار می‌باشد که مبنای موفقیت و کسب اعتماد خواهد بود. درستکاری، راستگویی، امانتداری و به‌عبارتی، پرهیز از حيله‌گری، نیرنگ، دورویی (نفاق)، ریا، دروغ، کژدستی و مخفی‌کاری از جمله ویژگی‌های افراد دارای صداقت و صراحت است. آثار این دو ویژگی به‌راحتی در تعامل با دیگران قابل لمس و درک بوده و به‌سرعت دنیای «کسب و کار» و «زندگی» را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. همکاران، افراد خانواده، همسایگان و سایر مرتب‌تین با شما، ضمن برخورداری از این نعمت بزرگ متعلق به شما مدیران و یا همکارانتان، به واسطه‌ی کاهش دغدغه‌ها، استرس و بسیاری از تنش‌های متداول در سازمان‌ها، از آرامش خاصی برخوردار خواهند شد. این آرامش شرایط افزایش اطمینان و اعتماد متقابل را فراهم می‌سازد. وجود این خصایص در کارکنان به‌طور عام و مدیران به‌طور خاص، سازمان را در سطح بالایی از سلامت قرار می‌دهد. مدیران و رهبران این قبیل سازمان‌ها به‌طور مستمر در جست‌وجوی راهی به‌سوی حقیقت هستند، به همین دلیل «همواره مورد وثوق و قابل اعتمادند».<sup>۱</sup> اعتماد عمومی متقابل و مناسبی نیز در مناسبات کاری بروز می‌نماید. مدیران برخوردار از ویژگی صداقت و صراحت<sup>۲</sup> به سازمان خود جلوه و اعتبار خاصی می‌بخشند. کارکنان فارغ از رقابت‌های سازمانی، با دستیابی به اعتماد، حداکثر تلاش خود را در تحقق اهداف سازمان با انجام همکاری در تبادل تجربیات به‌کار می‌گیرند و

---

۱. جیمز چمپی و نیتین نوری، با ستاب به پیش، مترجم: محمود طلوع مکانیک، ۱۳۷۷، نشر رسا،

۲. آقای رابرت ا. لونز در کتاب معروف خود به‌نام جرئت در اصول هفت‌گانه تجارت (ترجمه‌ی مریم نوشاد حقیقی) وجود تعدادی موزیسین با مهارت‌های بالا ولیکن پراکنده را یک ارکستر نمی‌داند، بلکه با رهبری موزیسین‌ها، یک ارکستر با قابلیت‌های ویژه به‌وجود می‌آورد و اعضا را هماهنگ، متعهد و همگرا می‌نماید. ایشان مدیران دارای ویژگی‌های صداقت و صراحت را برای سازمان‌های آینده (قرن ۲۱) ضروری دانسته و آن‌را لازمه‌ی اعتماد عمومی و رقابت پایدار می‌داند (صفحات ۱۹۷ الی ۲۳۶).

از طرف دیگر مدیران نیز در سایه وجود «اعتماد» و «میل حداکثری همکاری» اعضا با سازمان، قادر به تأمین اهداف مورد انتظار خواهند بود. افزایش تعهد و میل باقی ماندن به عنوان عضوی از سازمان، از آثار مثبت گفتار و رفتار متضمن دو ویژگی صداقت و صراحت است که شرایط یادگیری و آفرینندگی در سازمان را فراهم می‌سازد. سازمان‌های برخوردار از این «مزیت»، قادر به حضور جدی در عرصه رقابت در دنیای کسب و کار هستند. تجربه مستقیم و یا مطالعه سرنوشت موفقیت‌آمیز دیگران در این خصوص، مدیران را تشویق به رعایت حداقل موارد زیر برای تقویت نفوذ خود در قلب کارکنان می‌نماید:

- ✓ شجاعت در دفاع صریح و روشن از همکار
- ✓ قدرت پذیرش اشتباهات و اعلام آن
- ✓ رک و راست بودن
- ✓ تطبیق رفتار با گفتار
- ✓ اعلام حقیقت و پرهیز از مخفی‌کاری
- ✓ پذیرش صادقانه بحران و تلاش در تغییر آن
- ✓ داشتن ثبات رویه در مبانی

## شجاعت در دفاع از همکار<sup>۱</sup>

بهترین گزینه برای بسط و سنجش «مسئولیت پذیری» در سازمان، دفاع صریح و روشن از همکار در انجام وظایف محوله است. این دفاع به منزله حمایت از لختی، بی تحرکی، زیاده خواهی، نادیده انگاشتن ضوابط، کم کاری و یا سواری مجانی در گروه نیست، بلکه تحریک اشتیاق کارکنان به قدرشناسی از طریق پاسخگویی به انتظارات سازمان است. توجه و دفاع از «نظرات کارشناسی»، همکاران را تشویق به مشارکت جدی توأم با فراگیری و بروز خلاقیت و ابتکار می نماید؛ راهی که رهروان آن باید عاشق و شیفته نواندیشی و شکوفایی باشند.

توجه به موقع مدیران به کارکنان شرایط را برای درک انتظارات جدید در محیط سازمان، عرضه نتایج حاصل و به کارگیری آن فراهم می کند. موضوعی که در شرایط عادی به سادگی و بدون حضور رقیب قابل تأمین نخواهد بود. در پذیرش مسئولیت و قبول پاسخگویی، بروز «اشتباه» امری طبیعی و حادث شدن آن نیز، از بدیهی ترین آثار آن است. درک صحیح و به موقع و انجام پشتیبانی و دفاع از همکاران در بحران های ناشی از انجام «مسئولیت های محوله»، آنان را دلگرم به قبول، توسعه و انجام تکالیف سازمان برای پاسخگویی به نیازهای محیط می کند. آسودگی خاطر از عدم عقوبت، لجاجت، کج فهمی و تفکیک اشتباه از سهل انگاری، اعضای سازمان را در مسیر فداکاری و قبول هزینه های ناشی از ریسک در دامنه حاشیه ایمنی خود قرار می دهد. این واکنش طبیعی میل به امتداد همکاری و باقی ماندن به عنوان عضو سازمان می

۱. دبرا ای. بنتون در کتاب چگونه چون یک مدیر عالی بیندیشیم (مترجم: ایرج پاد) شجاعت در دفاع از کارکنان را یک جنگ تلقی می نماید و می نویسد:

«اگر می خواهید کارکنانتان از شما حمایت کنند، از آن ها حمایت کنید، از آن ها حمایت کنید، از آن ها حمایت کنید. به سمت پایین وفادار باشید، امتیاز و افتخار را به سمت پایین پخش کنید. روحیه شادی و نشاط را تقسیم کنید و رهبری را قسمت کنید، رئیس برای رسیدن به رؤیای خویش نیاز به فراهم آوردن وفاداری دارد. رؤسا اگر در ابتدا وفاداری خود را نسبت به مرئوسان نشان ندهند چگونه می توانند در مورد فقدان وفاداری در آن ها شکوه کنند؟ شما چیزی را که می دهید می گیرید» (صفحه ۱۷۸).

باشد. مدیران موفق ضمن توانایی تشخیص همکاران تلاشگر خود، قادر به تفکیک و هدایت سوارکاران مجانی نیز خواهند بود.

از طرفی فضای غالب متأثر از حضور عناصر وفادار، شرایط را برای تغییر رفتار اندک همکاران غیر همسو با انتظارات سازمان فراهم می‌آورد. لذا نوک توجه و حرکت مدیران صاحب سبک و با نفوذ باید «برای ایجاد جو مطلوب و خانوادگی، تعلق خاطر و دلبستگی به سازمان»<sup>۱</sup> باشد.

مدیران دارای جاذبه‌های رفتاری، محیط را تحت نفوذ خود قرار می‌دهند، به‌نحوی که حضور پررنگ و فداکارانه اکثریت همکاران فهیم و فرهیخته خود را در دستیابی به اهداف سازمانی حس خواهند کرد. از طرفی اقلیت احتمالی را نیز تشویق به همکاری بیشتر برای تأمین اهداف مشترک می‌کنند. نکته قابل توجه، چگونگی مواجهه مدیران با کارکنان دارای فعالیت‌های مهم و ارزشمند، فاقد خروجی کمی است. فعالیت این قبیل کارکنان کمتر مورد ارزشیابی واقع‌بینانه دیگران و به‌عبارتی ذی‌نفعان سازمان قرار می‌گیرد. اغلب ارزیابی‌کنندگان در ارزیابی عملکرد این نوع فعالیت‌ها دچار توهم می‌شوند. به‌عنوان مثال، کارکنان، واحدهایی مانند «توسعه پایدار»، «مطالعه بازار» و «تحقیق و نوآوری» را مورد بی‌مهری خود قرار می‌دهند، درحالی‌که لازمه رشد، توسعه و پاسخگویی به نیازهای محیط، حمایت به‌موقع در مقابل تهاجم‌های رسمی و غیر رسمی از آنان است. توجه به‌موقع و حتی اعطای پاداش در مقابل زحمات و جدیت‌های انجام گرفته بدون نتیجه آنان، شرایط را برای پایداری، جدیت و ازخودگذشتگی، توأم با باور و پذیرش مدیران در جهت تأمین انتظارات سازمان، که همان نیازهای محیط<sup>۲</sup> است، فراهم می‌آورد. این بزرگ‌ترین دستاورد سازمان برای پیروزی در میدان رقابت‌های فشرده در قرن حاضر خواهد بود.

۱. دکتر مجتبی کاشانی، نقش دل در مدیریت (مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی)،

۱۳۸۲، نشر مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، صفحه ۴۲۲

۲. سازمان‌های پیش‌تاز در مسیر تکامل خود موفق به انطباق خدمات و کالای تولیدی با نیازهای واقعی جامعه می‌شوند، نه تنها کارکنان در حفظ این قبیل سازمان‌ها کوشا خواهند بود، بلکه سایر ذی‌نفعان و از جمله عموم مردم از آن‌ها به‌عنوان یک نهاد اجتماعی مواظبت خواهند کرد. لازمه این موفقیت درک مستمر نیاز و انتظارات جامعه توسط همه کارکنان و تأمین متعهدانه آن می‌باشد.

## قدرت پذیرش اشتباه و اعلام آن

یکی از جلوه‌های بارز «صداقت» و «صراحت»، پذیرش اشتباه و اعلام آن است. متأسفانه، غالباً پذیرش اشتباه را با کاهش نفوذ، اعتبار، منزلت، شأن و جایگاه سازمانی تلقی می‌نمایند. این موضوع در سطوح مختلف و موقعیت‌های متفاوت سیاسی و اجتماعی قابل لمس و مشاهده است، در صورتی که اثرگذاری نتایج انتخاب روش مناسب در مواجهه با اشتباهات انجام گرفته، آثار مطلوبی را بر جا خواهد گذاشت. هر یک از ما در طول زندگی شخصی و یا سازمانی خود شاهد این شجاعت و عوارض بعدی آن بوده و به نحوی قادر به قضاوت هستیم. نمونه‌های بارز آن در روند زندگی سیاسی و اجتماعی رهبران بزرگ معاصر قابل مشاهده بوده و تأثیر مثبت و یا منفی آن را ملاحظه کرده‌ایم. طرز تلقی ما در مواجهه با انعکاس درست وقایع و به‌کارگیری آن در نهادها و سازمان‌های کوچک و بزرگ دارای نتایج یکسان با توجه به مقتضیات محیطی آن‌ها است. بی‌تردید مدیران و رهبرانی قادر به پذیرش اشتباه، اعلام عمومی و حتی عذرخواهی هستند که از ویژگی‌های خاص برخوردار باشند. در غیر این صورت، نتایج آن غیر قابل پیش‌بینی و بعضاً مصیبت‌بار خواهد بود.

به تعدادی از این ویژگی‌ها که مورد احترام و پذیرش دیگران نیز می‌باشد، به شرح

زیر اشاره می‌شود:

- ✓ جدیت، تلاش، پشتکار و امید به آینده در آن‌ها
- ✓ شهرت و اعتبار از نظر ذی‌نفعان
- ✓ توجه و اتکا به نظر کارشناسی و آرای عمومی
- ✓ چشم‌گیر بودن موفقیت‌ها و نتایج حاصل از آن
- ✓ توانایی و قدرت حضور در بحران‌ها و حل و فصل به‌موقع آن‌ها
- ✓ حقیر، خوار و دون‌پایه ندانستن دیگران
- ✓ قبول مسئولیت، پرتحرک و ریسک‌پذیر بودن آن‌ها

مدیران این ویژگی‌ها را برای خود نگه نخواهند داشت و آن را به سازمان و کارکنان منتقل خواهند کرد. «ویژگی برجسته سازمان‌های قرن ۲۱» مسئولیت‌پذیری، خودگردانی، خطرپذیری و ناپایداری است. شاید محیط آینده، محیطی آرام نباشد، اما

محیطی بسیار انسانی است»<sup>۱</sup>. این محیط انسانی را مدیران با ویژگی‌های برجسته خود خواهند ساخت.

وجود ویژگی‌های فوق و استمرار آن به‌عنوان خصایص اخلاقی و رفتاری شناخته شده از ناحیه کارکنان، قدرت و توان لازم را به مدیران و رهبران سازمان‌ها برای پذیرش اشتباهات، عواقب آن‌ها و عبور موفقیت‌آمیز از بحران را می‌دهد. خصوصیات مورد اشاره عامل تعیین‌کننده در افزایش اعتماد و تعهد کارکنان به مدیران و سازمان آن‌ها است. وجود اعتماد، باور و پذیرش بالا از ناحیه کارکنان و پیروان، کاستی و اشتباهات را کم‌رنگ می‌نماید و به‌عبارتی دیگر، زیبایی‌ها مجال عرض‌اندام را به کاستی‌ها نخواهند داد. فضایی برای بروز اشتباه و بزرگ‌نمایی آن در مقابل زیبایی‌های موجود باقی نمی‌ماند. برای تقویت این فضای معنوی و تبدیل آن به تعهد، با اعتلای «فرهنگ سازمانی» سازگار و متناسب پاسخگویی به نیاز و انتظارات محیط، بازگو کردن کامل اشتباه توصیه می‌شود.

اعتراف عادی و بدون حاشیه به اشتباه، بیانگر بزرگی روح، اعتماد به نفس و پذیرش مسئولیت‌های ناشی از آن می‌باشد و شما قابل اتکاتر از همیشه جلوه خواهید کرد. همکاران، دوستان، نزدیکان و حتی رقبا، شما را فردی متعهد و قابل اعتماد خواهند پنداشت. هرگز از این ناحیه، ارزش، حرمت، جایگاه معنوی و سازمانی شما مخدوش نخواهد شد. «یکی از ویژگی‌های لازم، داشتن اعتماد به نفس کافی برای پذیرش اشتباه و قبول اینکه این خطاها باعث بی‌آبرویی نمی‌شود»<sup>۲</sup>، است. از طرفی پذیرش صادقانه، شرایط را برای واگذاری مسئولیت‌های بیشتر به شما فراهم می‌نماید. باید همیشه به خاطر داشته باشیم بروز اشتباه ناشی از انجام فعالیت می‌باشد و نبود اشتباه و خطا نیز بیانگر پذیرش مسئولیت، وجود فعالیت، انجام کار و یا کسب موفقیت نخواهد بود.

۱. مایکل همر، روح سازمان‌های جدید (سازمان فردا، جلد اول) مترجم: فضل‌الله امینی، ۱۳۸۲، چاپ

دوم، نشر فرا، صفحه ۶۳

۲. د. بلیو. استیون بران، ۱۳ / اشتباه مهلك مدیران، ترجمه لعیا موسائی، چاپ سوم، ۱۳۸۳، نشر نسل

نواندیش، صفحه ۲۸



مسئلاً انسان‌های فاقد تلاش و تحرک از اشتباه به‌دور و یا فعالیت آنان قابل درک توسط دیگران نخواهد بود. از طرفی، چیزی که برای یک مدیر، رهبر و همکار دردناک می‌باشد «بی‌توجهی و تکرار یک اشتباه خاص در روند فعالیت‌ها است».<sup>۱</sup>

تکرار «اشتباه خاص» مدیران و رهبران را در دامنهٔ آدم‌های بی‌توجه قرار می‌دهد. این موضوع هرگز از دید دیگران مخفی نخواهد ماند و کمتر قابل توجیح و عبور از عوارض آن می‌باشد. معترفین کامل به اشتباه و با اعتماد به نفس، خود را نزد دیگران دارای سبک، منعطف، صبور، شنوا و جسور معرفی می‌نمایند و از صدمه زدن به دیگران با اتخاذ رفتارهای زیر خودداری می‌نمایند.

✓ نسبت ندادن اشتباه به دیگر همکاران

✓ جست‌وجوی ریشهٔ اشتباهات در خود

✓ توانایی رفع آثار نامطلوب اشتباهات

✓ استقبال از خطا و شکست‌های ناشی از پذیرش مسئولیت<sup>۲</sup>

✓ حضور با اعتماد به نفس در محافل

عدم پذیرش اشتباه و نسبت دادن آن به دیگران، بدترین حادثه و اتفاق در یک سازمان است. آثار و عواقب منفی آن، زمانی خطرناک‌تر می‌شود که به دلیل نزدیکی فرد به مراکز قدرت و برخورداری از حمایت‌های خاص، شرایط یأس و ناامیدی سراسر سازمان را فرا گیرد. اغلب نیروهای فرهیخته از محور کار و تلاش فاصله خواهند گرفت، توانایی سازمان در مواجهه با پیچیدگی محیط و عدم اطمینان ناشی از آن

۱. آقای کونوسوکه ماتسوشیتا، مؤسس و مدیر شرکت‌های ناسیونال، پاناسونیک و...، در کتاب مدیریت ماتسوشیتا (ترجمهٔ زهرا روغنی) دیدگاه خود را دربارهٔ تکرار اشتباه به شرح زیر بیان می‌کند: «در دنیای سرشار از رقابت امروز فقط تا حد معینی می‌توان افراد را مجاز دانست. شاید برای اولین اشتباه بخشیده شوید اما تکرار اشتباه حتی در صورتی که فرد صادقی باشید با مشکل مواجه خواهید شد» (صفحهٔ ۶۲).

۲. وارن بنیس، مدیران کهنه‌کار، زمانهٔ نو، مترجم: فضل‌الله امینی، چاپ اول، ۱۳۸۱، نشر فردا، صفحهٔ

کاهش می‌یابد، و شرایط شکست سازمان در مقابل رقبا فراهم می‌گردد. نوع رفتار مدیران، یک سازمان را به اوج قدرت و یا در سرایشی سقوط و ذلت قرار می‌دهد. برای سعادت خود، همکاران و سازمان، به‌جای نسبت دادن مشکلات به دیگران، دلایل و عوامل اصلی بروز آن را جست‌وجو نماییم. انتخاب این روش دشوار است، ولی با طول گذشت زمان آثار فواید، تلخی را به شیرینی مبدل خواهد کرد، چرا که استعداد، خلاقیت و نوآوری افراد در انسجام و استحکام روابط درون‌سازمانی متکی به یک اعتماد متقابل مشاهده خواهد شد.

مدیران با کفایت و دوراندیش با پذیرش مسئولیت، حضور پررنگ و پاسخگویی مناسب، مقبولیت و مشروعیت خود را در سازمان افزایش می‌دهند و با مسئولیت‌پذیری، نسبت به تأمین اطمینان خاطر کارکنان پایین‌دست و مدیران ارشد بالادست سازمان اقدام می‌نمایند.

## رک و راست بودن

یکی از مصادیق «صداقت و صراحت» رک و راست بودن است. چنانچه رک و راست بودن با نزاکت و رفتارهای متعارف اداری همراه شود و در راستای شفاف‌سازی فضای کسب و کار قرار گیرد، توجه و اعتماد دیگران را به خود جلب می‌نماید. دفاع از مورد ظلم واقع شده، حمایت از همکار مسئولیت‌پذیر، راستگویی<sup>۱</sup> و اظهار نظر کارشناسی فارغ از کشمکش‌های درون‌سازمانی و عدم کتمان واقعیت‌ها در هر شرایطی از علائم و نشانه‌های رک و راست بودن در ملاء عام و یا محافل خصوصی است. مدیران و رهبران دارای این خصوصیات مورد علاقه بی‌چون و چرای کارکنان قرار می‌گیرند. در شرایط متعارف مورد حمایت مافوق‌سازمانی خود نیز می‌باشند. همکاران شما طالب فضای مناسب برای پذیرش مسئولیت و انجام حداکثر تلاش برای تحقق اهداف سازمانی می‌

۱. امام علی علیه‌السلام فرمود:

«ارزش مرد به اندازه همت اوست، راستگویی او به میزان جوانمردی‌اش، شجاعت او به قدر ننگی است که احساس می‌کند، پاکدامنی او به اندازه غیرت اوست»

(نهج البلاغه، ترجمه محمد دشتی، حکمت ۴۷، صفحه ۶۳۵)

باشند. فضای کسب و کار صرفاً با رفتارهای متعارف، صداقت و شفاف بودن انتظارات شکل می‌گیرد. اگر شما از بیان صریح انتظارات، واقعیت و اظهارنظر کارشناسی طفره رفته و مسائل را در هاله‌ای از ابهام مطرح نمایید، بدون شک رواج رفتارهای غیر متعارف در سراسر سازمان به دور از انتظار نخواهد بود.

بی‌تردید رک و راست بودن با جسارت در توهین، افترا، تهمت و ناسزا گفتن متفاوت است. در رک و راست بودن، هیچ کس مورد تهاجم و نفی قرار نمی‌گیرد، امنیت فردی و اجتماعی دیگران مورد تعرض قرار نخواهد گرفت. برعکس فرد و یا مدیر دارای این خصیصه، به دلیل احساس امنیت مورد رجوع دیگران قرار می‌گیرد.

«آقای رابرت ا. لونز، رک و راست بودن را لازمهٔ حفظ تعهد و پایداری نیروهای دارای مزیت رقابتی می‌داند».<sup>۱</sup> برای حفظ این تعهد و اعتماد همیشه و به‌طور مستمر صریح، صادق و رک باشید. فعالیت‌های محوله را شفاف و بدون حاشیه‌های زاید پیگیری نمایید. هرگز پیچیدگی، گنگی، ابهام و انحراف در کار ایجاد نکنید. با شفاف بودن و صدور دستورات صریح، انتظارات خود را به سادگی بیان و «کارها» را آسان کنید. به‌طور قطع و یقین راه‌حل‌های مناسب توسط همکاران با همان صراحت و یا حفظ مصالح سازمان به شما پیشنهاد خواهد شد. از پیچیده کردن فعالیت‌ها، چیزی جز خستگی، بی‌علاقگی، عدم پذیرش مسئولیت و بی‌اعتمادی حاصل نخواهد شد. اگر انتظارات سازمانی خود را برای همکاران روشن و بی‌پرده بیان کنید خواستهٔ شما با رضایت و بدون دغدغه انجام می‌پذیرد. چیزی که همکاران شما را دل‌نگران می‌کند سختی کار نمی‌باشد، بلکه نامشخص بودن انتظار، حواشی دستورات و نتایج حاصل از آن است. تردید، پراکندگی خاطر و سامان‌نیافتگی از عوارض قطعی ابهام‌آمیز بودن دستورات و گزارشات اداری است.<sup>۲</sup> در این صورت، همکاران شما را غیر قابل اعتماد،

۱. رابرت ا. لونز، جرئت در اصول هفت‌گانهٔ تجارت، مترجم: مریم نوشاد حقیقی، ۱۳۸۰، چاپ اول، نشر

کوهسار، صفحات ۱۹۷ الی ۲۳۶

۲. دبرا. ای بنتون در کتاب معروف خود بنام چگونه چون یک مدیر عالی‌بیندیشیم (ترجمهٔ ایرج پاد)

تغییر زیبایی از نوشتن خوب و مراحل آن دارد:

حقه باز، نادرست، و منفعت طلب تلقی خواهند کرد. با این نوع رفتار اداری، سازمان بیشترین آسیب را به دلیل کاهش باور و اعتماد کارکنان متحمل خواهد شد.

## تطبیق گفتار با رفتار<sup>۱</sup>

شاید هر کدام از کارکنان سازمان و یا شما مدیران، به کرات طعم تلخ میوه و ثمره کسب و کار «گندم‌مای جوفروش» را در طول فعالیت‌های سازمانی و شخصی خود

→

«رؤسا تقریباً کامل صریح و روشن می‌نویسند. در یک یا دو جمله خواننده را از چگونگی امر آگاه ساخته، موضوع را خلاصه می‌نمایند و زمینه را آماده می‌کنند. یک جمله را به توصیه یا درخواست اختصاص می‌دهند. یک یا دو جمله را صرف ارائه دلایل، آمار و ارقام می‌کنند تا به خواننده کمک کنند توصیه یا درخواست را درک کند، سپس زمانی مشخص تعیین می‌کنند و از خواننده می‌خواهند تا آن هنگام پاسخ خود را بدهد و به نحوه ارسال پاسخ اشاره می‌کنند. همین» (چاپ دوم، ۱۳۸۲، نشر شرکت سهامی انتشار، صفحه ۲۰۱).

باید به خاطر داشته باشیم که ابهام‌آمیز، نامرتب و دو پهلو نوشتن، از ما رفع مسئولیت نخواهد کرد. ۱. رابرت ال. شرک در کتابش، *هوندل* (مترجم: ایرج پاد)، رمز موفقیت مدیران ژاپنی هوندا در امریکا را نحوه رفتار آن‌ها در شرکت ذکر کرده است. نویسنده کتاب تفاوت واقعی هوندا را با دیگر شرکت‌ها در وفاداری کارکنان به مدیران و شرکت دانسته و دلایل آن را وجود ویژگی‌های خاص رفتاری و از جمله، تطبیق رفتار با گفتار مدیران آن می‌داند.

رابرت ال. شرک با انجام بازدیدهای مکرر و مصاحبه با مدیران ارشد شرکت هوندا در امریکا به پاره ای از این ویژگی‌ها اشاره می‌کند (صفحات ۱۸۱ الی ۱۲۵۱):

- صداقت و راستگویی
- پاسخگو بودن
- تطبیق گفتار با رفتار
- احترام به آرا و نظرات همکاران
- رعایت سیستم شایستگی و لیاقت
- رعایت عدالت
- احترام و حفظ حرمت کارکنان
- سهولت ارتباط و در دسترس بودن

چشیده باشید. متأسفانه به‌رغم تجربه ناموفق گذشته، کماکان در ابعاد مختلف این شیوه رفتار را به‌طور روزمره و گاهی ناخودآگاه تکرار می‌کنیم. سریع‌ترین، ساده‌ترین و مهم‌ترین شاخص سنجش مدیران توسط کارکنان، میزان تطبیق رفتار با گفتار آنان است. اغلب مدیران از این موضوع غفلت می‌کنند. در صورتی که، طرف مقابل تطبیق رفتار آنان را با ادعاهای بیان شده نشانه صداقت، راستگویی و حتی عمق وفاداری و اعتقاد ارزیابی نموده و بر مبنای آن میزان تعهد، مسئولیت‌پذیری و اعتماد خود را ترسیم می‌نماید. رعایت این موضوع در عین سادگی، بسیار سخت، پیچیده و نیازمند تمرین مداوم و اعتقاد عمیق به باورها را می‌طلبد. اغلب والدین از دروغ‌گویی فرزندان خود، شکوه و شکایت کرده و در ریشه‌یابی عوامل ایجادکننده آن، خود را منزله دانسته و این عبارت «این بچه از چه کسی تأسی می‌کند» را بر زبان جاری می‌کنند. اغلب اوقات، ما از باب نصیحت، از عوارض راستگویی و دروغ‌گویی در جمع خانواده سخن گفته‌ایم و به‌سادگی نیز هنگام زنگ خوردن تلفن به اعضای خانواده تذکر داده ایم: «اگر بامن کار دارند، بگویند در منزل نیستیم». این همان غفلت بزرگ است. در شکل‌گیری عدم باور اعضای خانواده و به‌خصوص فرزندان به گفتار ما، بیشترین نقش را خود ما ایفا می‌کنیم. اتفاقاتی از این دست، به‌طور روزمره، در سازمان‌های ما نیز تکرار می‌شود. با همین شیوه، همکاران در یک قضاوت ساده از گوش و جان سپردن به نصایح ما به‌عنوان یک تکلیف اداری، پل محکم‌تری زده و عبور می‌کنند. این خطر، همان عدم باور سخن‌چوپان دروغگو است. همیشه باید روزهای سخت تهدیدات محیطی که نیازمند همدلی، همراهی و یکرنگی ناشی از اعتماد و باور کارکنان باشد را به یاد داشته باشیم و به‌خاطر بسپاریم که سنگ بنای اولیه باور و پذیرش رفتار خود ما در محیط سازمان می‌باشد. لذا نیازی به سخنرانی‌های مکرر و طولانی‌مدت و نصایح خسته‌کننده و کسالت‌آور نیست، کافی است که عملیات روزانه ما منطبق با نیت، تفکر و یا آنچه که بر زبان می‌آوریم باشد. کارکنان به‌سادگی ما را درک خواهند کرد و به ما اعتماد می‌کنند. این باارزش‌ترین دارایی را به ارزان‌ترین وجه نفروشیم و برای جلوگیری از این اتفاق ناگوار به‌خاطر داشته باشیم که:

- ✓ وعده کاری که توان انجام آن را نداریم به دیگران ندهیم.
- ✓ عملی که انجام آن را خود دوست نداریم از دیگران نخواهیم.

- ✓ رفتار خودمان را با ادعاها و خواسته‌هایمان هماهنگ کنیم.
- ✓ خلف وعده نکرده و از گفته‌های خود عدول نکنیم.
- ✓ با خود صادق بوده و همان باشیم که به آن اعتقاد داریم.
- ✓ اعتدال را در رفتار و گفتار خود پیشه کنیم<sup>۱</sup>.
- ✓ همسانی رفتار را در محیط‌ها و شرایط مختلف رعایت کنیم.

بی‌شک هیچ‌یک از ما علاقه‌ای به انجام دورویی، نفاق، مخفی‌کاری، تقلب و حيله‌گری نداریم، پس باید مواظب شرایطی که ممکن است ما را دچار دردسر نماید باشیم و جداً از گفتار و انجام امور مصلحتی متداول، باری به هر جهت بودن (خاک‌شیرمزاج بودن)، فعالیت‌های واقعی را در دامن شوخی‌های روزمره بردن و دست انداختن دیگران در محیط کار پرهیز کنیم و این نکته که آدم‌ها دارای دیدگاه، برداشت و عکس‌العمل‌های متفاوت هستند را به‌خاطر داشته باشیم «اعتدال» را در کلیهٔ مراودات و ارتباطات خود، به‌عنوان یک اصل غیر قابل تغییر به‌کار گرفته و همیشه در ابعاد مختلف، گذشتهٔ خود را تجزیه و تحلیل و برای آینده تمرین نماییم. البته نباید از گذشته دل‌نگران بود و از آن فرار کرد. با رعایت این نکات «اقبال» همکاری بیشتر دیگران را با خود خواهیم داشت، کلام ما در دیگران با نفوذ شده، و علاقهٔ باطنی و میل به تعامل دیگران با ما افزایش می‌یابد.

## پرهیز از مخفی‌کاری

ارتباطات و چگونگی جابه‌جایی اطلاعات در دنیای امروز پیچیده‌تر شده است. این در حالی است که قدرت مخفی‌کاری از مخفی‌کاران کاسته و در برخی موارد نیز، غیرممکن شده است. البته منکر تأثیر اقدامات تأخیری و از جمله، شکل انتقال

۱. امام صادق علیه السلام فرمود:

إِنْ شِئْتَ أَنْ تُكْرَمَ فَلِنْ وَإِنْ شِئْتَ أَنْ تُهَانَ فَآخِشِنْ.

اگر می‌خواهی مورد احترام باشی، به نرمی و ملامت برخورد کن و اگر می‌خواهی مورد تحقیر و اهانت باشی، تند و خشونت در پیش گیر.

اطلاعات در روش‌های مختلف تبلیغاتی، برای مخفی نگهداشتن مسائل نیستیم. شاید این تأخیر صرفاً یک فرصت باشد، فرصتی که به سرعت رو به اتمام خواهد بود و شما در مقابل یک عمل انجام گرفته، غیرقابل برگشت، همراه با آثار منفی آن، تنها و درمانده باقی خواهید ماند. «مخفی کاران» به دلایلی که اشاره خواهد شد، مورد پسند و اعتماد دیگران واقع نگردیده و در برخی از موارد نیز، نفرت را نصیب خود می‌کنند. در محیط سازمان، عوارض مخفی کاری به سرعت آشکار، پخش و دهان به دهان نقل شده و به «اعتبار» فردی و سازمانی لطمه وارد می‌کند، به نحوی که برای کوچک‌ترین موضوع و مشکل سازمانی، برطرف کردن تردید، شک و دودلی دیگران و کسب حداقل اعتماد عمومی برای مقابله با مشکل بسیار سخت و پیچیده می‌شود. «باور»، «پذیرش»، «مقبولیت» و حتی «مشروعیت» مدیران حساس تر و به شدت مورد تردید و لطمه قرار گرفته و برای سازمان نیز پرهزینه می‌گردد. مخفی کاری را نباید مترادف یا معادل با حفظ «اسرار» دانست. حفظ اسرار شخصی دیگران یک حسن بزرگ و یک عمل اخلاقی قابل ستایش است. یکی از تفاوت‌های مخفی کاری و حفظ اسرار، زیان یا منفعت طلبی دیگران است. زیان دیگران یعنی منفعت طلبی فردی و یا گروهی؛ چیزی که مصالح سازمان در آن لحاظ نشده باشد. ذکر برخی از مصادیق مخفی کاری برای ایجاد تصویری روشن از عوارض و نارسایی‌های ناشی از آن در ذهن خوانندگان گرامی خالی از فایده نخواهد بود.

- ✓ کتمان ضوابط، مقررات و قوانین از نظر ذی‌نفعان
- ✓ ارائه تصویر غلط از حوادث و نارسایی‌های سازمانی برای حفظ منافع فردی و یا گروهی
- ✓ نادیده انگاشتن خطاهای افراد و گروه‌های همسو
- ✓ عدم صراحت در اعلام انتظارات سازمان به کارکنان
- ✓ عدم افشا و کتمان حقایق و حوادث سازمانی
- ✓ نارسایی در ارائه اطلاعات صحیح به ذی‌نفعان سازمان

توجه به هر یک از نمونه‌های ذکر شده، عمق ضرر و زیان ناشی از آن‌ها را برای سازمان قابل درک و فهم می‌کند. زیان بزرگ‌تر و شاید غیر قابل جبران کاهش

اطمینان، اعتماد و تعهد ذی‌نفعان و از جمله کارکنان به مدیران و سازمان می‌باشد. پیامد اولیه آن نیز، دشواری در نگهداری کارکنان فرهیخته و دانش‌مدار در سازمان است. این مشکل افزون بر چالش‌های قابل پیش‌بینی در قرن ۲۱، جذب، به‌کارگیری و نگهداری منابع انسانی در سازمان، به‌طور جدی خودنمایی خواهد کرد. مسلماً رقبای شما با کمان خود، آماده‌تر از گذشته به شکار می‌آیند و موفق‌ترین آنان، همان‌هایی هستند که زودتر از همه بهترین‌ها را برای افزایش مزیت‌های رقابتی خود شکار خواهند کرد. در صورتی که مدیران با حداقل توجه و استمرار آن، قادر به ایجاد امید به آینده و نگهداری کارکنان خواهند بود که متعاقب آن آرامش، پایداری، علاقه و میل به باقی ماندن در کارکنان فهیم و فرهیخته، به‌عنوان عضوی از سازمان پدیدار می‌شود. این یکی از جلوه‌های شیرین و ماندگار افزایش باور کارکنان به مدیران و سازمان است.

### پذیرش وجود بحران و تعهد در تغییر آن<sup>۱</sup>

متأسفانه، ما در سازمان بالاترین تلاش را برای پاک کردن اصل مسئله تا حل آن به‌کار می‌بریم. شاید از دیدگاه برخی از مدیران، پذیرش بحران نوعی قبول بی‌کفایتی است و شاید هم نوعی فرار از پذیرش مسئولیت سنگین عبور آن‌ها و عواقب نامطلوب غیرقابل پیش‌بینی آن است. از طرفی تلاش و جدیت برای تغییر شرایط موجود به وضعیت مطلوب، نیازمند وجود تفکر، تعقل و قدرت برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیم بهینه است که ما از آن بی‌بهره‌ایم و به‌هر حال صحیح و یا غلط بودن گزینه‌های فوق، مدیران را مبرا از مسئولیت‌های سازمانی نخواهد کرد و پیامد بحران‌ها دیر یا زود گریبان آن‌ها

۱. جک گاتز چاک در کتاب *مدیریت بحران*، مترجم: علی پاریان، «صداقت در پذیرش و اعلام بحران»

را مهم ارزیابی می‌نماید:

«موضوع اصلی این است که چون اشتباهی رخ دهد، یک نفر باید کاری انجام دهد و اگر سازمانی بکوشد درباره فاجعه مردم را آگاه سازد و در گفتار خود صداقت داشته باشد، مرتکب اشتباهی نخواهد شد. این رفتار نمی‌تواند نامعقول باشد. هیچ سازمانی از بخش خصوصی یا عمومی نمی‌تواند رویدادی را پنهان نماید و با هیچ تخصص یا مهارتی نمی‌توان از عهده چنین کاری برآمد. در واقع، هنگام بحران سکوت خفایست» (صفحه ۹).



را خواهد گرفت. فرار از پذیرش مسئولیت، لختی و بی‌تحریکی، کتمان اصل موضوع و پیش‌بینی تمهیدات آرام‌سازی در جهت حفظ منافع فردی و یا گروهی از جمله شیوه‌های مذموم برای منافع سازمان است. عوارض نامطلوب این نوع رفتار، سازمان را در پرتگاه سقوط قرار می‌دهد. ضروری‌ترین نیاز هنگام بحران جدیت، پشتکار، شجاعت، نگرش جامع و یکپارچه مشکل و اتخاذ تصمیم به‌هنگام و توأم با پذیرش اشتباهات گذشته در مسیر اصلاح و تغییر می‌باشد. ترس، وحشت و فرار از واقعیت‌ها را پیشه خود نسازید که مهلک‌ترین سم در حفظ یکپارچگی سازمان خواهد بود.

در این صورت نه تنها «محق» و «متهور»<sup>۱</sup> بودن خود را به نمایش گذاشته‌اید، بلکه مهارت‌های خود را نزد دیگران به اثبات می‌رسانید و بی‌تردید اقبال همکاران به مشارکت بیشتر با شما برای حل بحران و عبور از آن فراهم می‌گردد. علاقه‌مندی همراه با جدیت شما، اعتماد و تعهد سایرین را افزایش می‌دهد. آن‌ها با تأسی از شما به‌سختی تلاش خواهند کرد. بهترین آموزش‌ها و یادگیری در فرایند فعالیت‌ها رخ می‌دهد. رفتار، طرز برخورد و همکاری متعهدانه مدیران در بحران، به‌طور اعجاز‌آمیزی علاقه فراگیری و مهارت در سایرین را افزایش و میل به همکاری آن‌ها را با سازمان بیشتر می‌نماید. عکس این موضوع نیز می‌تواند اتفاق بیفتد. کار توأم با دلسردی، ناامیدی، فرار از واقعیت‌ها، کتمان مشکلات، نخوت و عدم تعهد مدیران، کارکنان را باری به هر جهت، بی‌علاقه و ناامید می‌نماید. تحولات محیطی، نارسایی‌ها و مشکلات سازمانی را هوشمندانه پیگیری کنید و برای حفظ و افزایش هوشیاری نکات زیر را به خاطر بسپارید:

- ✓ مجاری مختلف تبادل اطلاعات را فراهم و باز نگه‌دارید.
- ✓ نتایج ارزیابی‌های سازمانی، به‌طور کامل در دسترس همگان قرار گیرد.
- ✓ به‌طریق مختلف تهدیدات محیطی پررنگ شود.

۱. جان اف. کندی:

«بحران‌های بزرگ باعث پیدایش مردان و زنان بزرگ می‌شوند و آن‌ها کارهای متهورانه انجام خواهند داد» (جک کاتز جاگ، مدیریت بحران، مترجم: علی پارسائیان، ۱۳۸۳، چاپ اول، نشر ترمه، صفحه ۲).

✓ به‌طور مستمر انتظارات ذی‌نفعان سازمان به گوش مدیران و کارکنان رسانده شود.

اولین و مهم‌ترین شرط و زمینه لازم برای پذیرش مشکل، خروج از رخوت، بی‌حالی و خوش‌بینی مفرط ناشی از پیروزی‌های گذشته، وجود مبادی ورودی مختلف اطلاعات و عبور مداوم آن از کلیه مجاری سازمانی است. مدیران موفق با این شیوه قدرت پیش‌بینی مسائل، مشکلات و نارسایی‌های بالقوه در سازمان را افزایش می‌دهند تا در دام بحران‌ها قرار نگیرند. پیش‌بینی به‌هنگام بحران<sup>۱</sup> و اقدام متناسب با آن شرایط لازم را برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران فراهم می‌آورد. از طرفی درک اهمیت قضاوت دیگران برای فراهم آوردن شرایط طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل و در معرض دسترس همگان قرار دادن اطلاعات، کمک شایانی به پیش‌بینی درست نوع انتظارات و عکس‌العمل ذی‌نفعان و یا وجود مشکل در سازمان می‌کند. مجموع متغیرهای فوق زمینه‌ساز شرایط انعطاف‌پذیری سازمان را فراهم می‌آورد. کارکنان در سازمان‌های منعطف، قدرت پاسخگویی بیشتری را در محیط‌های پیچیده کنونی پیدا می‌کنند. افزایش پاسخگویی در واقع، انطباق‌پذیری اهداف سازمان با نیازهای محیط را بشارت می‌دهد. به همین نسبت کارکنان نیز به آینده خود و سازمان امیدوارتر می‌شوند. افزایش امید کارکنان آینه وفاداری آنان می‌باشد.

## داشتن ثبات رویه

ثبات رویه را به مفهوم لجاجت، یکدندگی، حماقت، کج‌فهمی و عدم پذیرش رأی و

۱. ماتیس وینتر و اولریخ اشتگر در کتاب خود بنام مدیریت بحران، مترجم: غلامرضا صالحی معوا، قدرت پیش‌بینی مدیران را راهکار مؤثر تلقی کرده‌اند:

«یک راهکار مؤثرتر، شناسایی زودهنگام موارد بالقوه و محتمل‌الوقوع به‌منظور پیشگیری از بحران‌های بعدی است. شناسایی زودهنگام، یعنی کندوکاوی که منجر به ظهور اتفاقات (بحران) گردند. اتفاقات، ذاتاً، آنی و غیر مترقبه هستند و به همین دلیل نمی‌توانند قابل پیش‌بینی باشند. اما چیزی که می‌تواند قابل پیش‌بینی باشد عکس‌العمل جامعه (ذی‌نفعان) در مقابل آن واقعه است» (صفحه ۵۲).

نظر دیگران و یا نپذیرفتن تغییر تلقی نکنید. ثبات رویه یعنی:

- ✓ متفاوت عمل نکردن در یک موضوع خاص
- ✓ ثبات در «توجه و به‌کارگیری» نتایج حاصل از رأی و نظر کارشناسی
- ✓ پرهیز از به‌کارگیری رفتار و روش‌های متفاوت در مواجهه با همکاران
- ✓ حفظ اعتدال در رفتارهای اداری و عمومی

پذیرش، باور و اعتماد عمومی زمانی شکل گرفته و تداوم می‌یابد که مدیران سازمان رویه‌های مشخص و شفاف برای «اتخاذ تصمیم» و «اقدام» داشته باشند. کارکنان باید بدون دغدغه از حصول نتایج مساوی و یا تحقق خواسته خویش در یک موضوع خاص، مشروط به وجود شرایط مساوی و الزامات بروز آن خواسته، اطمینان قلبی داشته باشند. تصور اینکه مدیران سازمان در مقابل افراد و گروه‌های مختلف واکنش‌های متفاوت خواهند داشت و نتایج اقدام آن‌ها در یک موضوع خاص متفاوت باشد، برای کارکنان و نهایتاً سازمان چندان دلنشین نخواهد بود. قابل پیش‌بینی نبودن رفتار مدیران در مسائل عمومی و بعضاً خاص، زمینه رنجش خاطر عموم کارکنان و به‌خصوص نیروهای فرهیخته و دانش‌مدار را فراهم می‌آورد. ادامه این رویه به‌طور قطع سازمان را از درون متلاشی می‌کند. وجود تبعیض در رفتار و اختصاص امتیازات، اعم از آنکه مرتبط با شاغل بودن و یا ناشی از شغل باشد، عوامل انسانی را نگران، مشوش، دودل و پریشان‌خاطر می‌سازد. عدم وجود تعادل روانی، زمینه‌ها و فرصت بروز استعداد، خلاقیت، نوآوری و آفرینندگی کارکنان را از بین می‌برد. سازمان نیز توان رقابت خود را با کاهش انگیزش کارکنان از دست می‌دهد. این شروع یک فاجعه بزرگ در میدان رقابت‌های فشرده در دنیای پیچیده و متحول امروز است. مدیران این قبیل سازمان‌ها بر اثر عدم همکاری مؤثر کارکنان، اعتماد به نفس و به‌خصوص قدرت اعتمادبخشی را از دست می‌دهند، و کوچک‌ترین بحران به بزرگ‌ترین چالش تبدیل می‌گردد. ثبات رویه به مفهوم خاص مورد اشاره، دارای بالاترین اثرگذاری در اطمینان‌بخشی و افزایش باور کارکنان به مدیران و سازمان می‌باشد. توجه و اهتمام ویژه‌ای در به‌کارگیری این عامل در سازمان‌ها لازم است. وجود مراکز قدرت و دوری و نزدیکی برخی از کارکنان به سلسله مراتب فرماندهی سازمان از جمله موانع

اجرای صحیح این عامل هستند. مدیران با وقوف به تأثیرگذاری چگونگی اتخاذ تصمیم و اقدام خود در مقابل کارکنان، باید حداکثر تلاش و جدیت لازم را برای حفظ مصالح سازمان، یعنی افزایش چسبندگی کارکنان به کار بندند. لذا وجود ثبات به مفهومی که اشاره شد تبعیت را افزایش می‌دهد. «متابعت نیز ناشی از اعتماد و اطمینان است»<sup>۱</sup> و اعتماد و اطمینان نیز، ناشی از باور کارکنان به مدیران و سازمان می‌باشد.

## یادآوری

هیچ کس بهتر از خود شما از خلوص و صداقت نهفته در درون شما مطلع نیست. آینه تمام‌نمای صداقت در شما، درستکاری، امانتداری، انصاف و حقیقت‌گویی است. این صفات و ویژگی‌ها در بستر «رک و راست» و «صریح» بودن، جلایی دیگر پیدا می‌کند. اعتماد دیگران نیز، جلوه‌ی درستکاری و شجاعت شما در دفاع صریح و روشن از حقیقت است. لذا باید توجه کافی داشته باشیم که:

۱. دفاع شما از همکار با حفظ منافع و مصالح طرف مقابل بیانگر درستی و صداقت شما است. در غیر این صورت، حتی فرد مورد حمایت، در باطن شما را باور نخواهد کرد.
۲. هیچ چیزی مانند برملا شدن «مخفی‌کاری» انسان را نزد دیگران خوار و ذلیل نخواهد کرد. پس از آشکار شدن موضوع مخفی‌شده، جلب اعتماد و باور دیگران نه تنها مشکل، بلکه غیر ممکن خواهد شد.
۳. تطبیق رفتار با گفتار بهترین شیوه برای نفوذ کلام در دیگران است. پس با دقت تمام آن چیزی را ادعا و بیان نمایید که عمیقاً به آن اعتقاد و قادر به انجام آن هستید. کارکنان به‌طور دائم شما را کنترل می‌کنند. تعهد و اعتماد آن‌ها متأثر از وفاداری شما به وعده‌ها و گفتارشان خواهد بود.
۴. در تغییر شرایط و حل بحران، منافع کارکنان و سازمان را به‌طور مساوی و موازی ببینید. اطمینان داشته باشید که همکاران شما را در بحران رها

۱. فرانسز هسلباین، *سازمان حلقوی* (سازمان فردا، جلد اول)، مترجم: فضل‌الله امینی، ۱۳۸۰، چاپ

نکرده و با تمام قدرت به یاری شما شتافته و توقع خود را به بزرگی صداقت شما کاهش خواهند داد.

۵. هرگز اشتباهات خود را به دیگران نسبت ندهید. از طرفی برای مسئولیت پذیری کارکنان، از اشتباهات ناشی از فعالیت‌های محوله اغماض و از آنها دفاع کنید. موفقیت‌های کسب‌شده را نیز حاصل تلاش و فعالیت صادقانه همکاران خود جلوه داده و منافع آن را در سطح سازمان تقسیم نمایید. بی‌تردید اقبال عمومی کارکنان متوجه شما خواهد شد.



صل چهارم

**مسئولیت پذیری و**

**امانتداری**





بی‌اغراق یک از دغدغه‌های همیشگی و پایان‌ناپذیر کارفرمایان «انتخاب» همکار مناسب برای همکاری است. لذا از دیرباز نحوه و چگونگی پیش‌بینی، جذب، به‌کارگیری و نگهداری منابع انسانی از ابتدایی‌ترین و مهم‌ترین موضوع در اداره سازمان‌های خدماتی و صنعتی در بخش‌های عمومی و خصوصی بوده است. از طرف دیگر، استخدام شوندگان نیز دل‌نگران شرایط و محیط سازمانی مورد انتخاب خود هستند. هر یک از طرفین نیز در طول همکاری طرف مقابل را متهم به نادیده انگاشتن حقوق خود می‌نامیند. در نظام‌های مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در طول تاریخ وجود تعارض و نهایتاً تعامل طرفین به تناسب مقتضیات محیطی همان مقطع غیر قابل انکار و سیر تکاملی مناسبات و روابط طرفین، مورد تأیید اکثریت نظریه‌پردازان و محققین ذی‌ربط بوده است و با پیچیدگی روابط و تأثیر متغیرهای محیطی، نه تنها لزوم وجود متولی خاص در این زمینه مورد تأیید است، بلکه نقش، جایگاه و ویژگی‌های مدیران منابع انسانی نیز مورد توجه خاص قرار گرفته است. از طرف دیگر، نقش سایر مدیران و سرپرستان ستاد و صف در فرایند مدیریت منابع انسانی به‌طور جدی مورد ارزیابی، و اهمیت آن در نگهداری این منبع حیاتی به‌طور روزافزون بر ذی‌نفعان سازمان‌ها هویدا شده است. به‌عبارتی دیگر، همه سطوح سلسله‌مراتب فرماندهی صف و ستاد که دارای حداقل یک همکار سازمانی باشند، به‌نوعی تأثیر مستقیم در نحوه به‌کارگیری و نگهداری منابع انسانی سازمان خود دارند.<sup>۱</sup>

لذا مدیریت منابع انسانی ضمن عهده‌دار بودن فعالیت راهبردی، از یک طرف نقش هماهنگ‌کننده را در حلقه مدیران و سرپرستان و از طرف دیگر نقش مرضی‌الطرفینی را فی‌مابین کارکنان و سازمان عهده‌دار می‌باشد. یکی از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی حفظ حقوق طرفین از طریق درک و انتقال انتظارات هر یک از آن‌ها به طرف

---

۱. در سازمان‌های «پیش‌تاز» همه مدیران و سرپرستان دارای همکار، به‌نوعی مدیر منابع انسانی تلقی می‌گردند و نیازمند آموزش در مباحث علوم رفتاری و ارتباطات مؤثر در سازمان هستند.

مقابل است. حفظ و ارتقای کیفی این نقش، مستلزم توجه و احترام همه مدیران و سرپرستان به راهبردهای مدیریت منابع انسانی است. در این فصل به برخی از عوامل تأثیرگذار بر فرایند به کارگیری و نگهداری مؤثر کارکنان اشاره می‌شود:

- ✓ به کارگیری همکاران بر مبنای شایستگی و لیاقت (شایسته‌سالاری)<sup>۱</sup>
- ✓ پذیرش مسئولیت تصمیمات متخذه از ناحیه کارکنان
- ✓ توجه به برخورداری یکسان کارکنان از امکانات عمومی
- ✓ ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان
- ✓ امانتداری، پاک‌دستی و پرهیز از نادرستی
- ✓ مرضی‌الطرفین بودن فی‌مابین کارکنان و سازمان

هماهنگی فرایندهای مدیریت منابع انسانی با استراتژی کسب و کار سازمان از ملزومات موفقیت مدیران منابع انسانی در راهبردها و افزایش تأثیر عوامل فوق است.

### شایسته‌سالاری و فرصت‌های برابر

یکی از ویژگی‌های یک سازمان پیشتاز انتخاب همکاران جدید خود از بازار آزاد بر مبنای شایستگی و یا ارتقای همکاران موجود در سازمان به سطوح مختلف کارشناسی و سلسله‌مراتب سازمانی بر اساس احراز شرایط است.

شرایط احراز مدون، مورد تأیید و اقبال کارکنان می‌باشد. وجود شاخص‌های مناسب اقتضای نوع شغل و سایر شرایط حاکم بر محیط داخلی و خارجی سازمان متضمن منافع طرفین، یعنی سازمان و کارکنان است. باید به‌خاطر داشته باشیم که، تأمین منافع هر یک از دو طرف، به‌خودی خود منافع طرف دوم را نیز تأمین خواهد کرد. کارکنان با وجود ضوابط و مقررات حاکم بر فرایند استخدام و شاخص‌های لازم در به کارگیری، از ورود غیر متعارف همکار جدید به سازمان اطمینان حاصل نموده و از این طریق شاهد بی‌عدالتی در تخصیص پست سازمانی، ارتقای شغلی، پاداش

۱. رابرت ال. شوکد هوندا، ترجمه ایرج پاد، ۱۳۸۳، چاپ دوم، ناشر: شرکت سهامی انتشار، صفحات

و سایر امکانات عمومی نخواهند بود.

شاید اشاره به برخی از رؤس عوارض قابل پیش‌بینی در یک رقابت ناسالم، نتایج

ملموس‌تری برای شما خواننده عزیز ایجاد نماید:

- ✓ به کارگیری اقوام و نزدیکان صاحبان قدرت
- ✓ افزایش توان و نفوذ افراد و یا گروه‌های خاص
- ✓ ورود همکاران فاقد حداقل مهارت‌های لازم هنگام استخدام
- ✓ افزایش فشار روحی و روانی ناشی از عدم هماهنگی افراد جدیدالاستخدام
- ✓ احتمال طی نردبان ترقی برخی از همکاران خارج از ضوابط جاری
- ✓ افزایش ناامنی ناشی از شکل‌گیری سازمان‌های غیر رسمی مخرب
- ✓ افزایش تعارفات اداری و کاهش کار کارشناسی
- ✓ کاهش امید به آینده با توجه به کاهش همکاری نیروهای دانش‌مدار

تنها یکی از عوارض فوق برای کاهش اعتماد عمومی و جابه‌جایی نیروهای

فرهیخته یک سازمان کافی است. کاهش اعتماد کارکنان بالاترین و شاید وحشتناک

ترین حادثه غم‌انگیز و نقطه پایانی دو ماراتن برای مدیران یک سازمان می‌باشد.

مدیران سازمان‌ها تنها در شرایط حفظ تعهد و ارتقای اعتماد متقابل قادر به حفظ

مزیت‌های رقابتی سازمان، که همان کارکنان فرهیخته و دانش‌مدار می‌باشند، خواهند

بود. در غیر این صورت دورنمای سازمان تنها یک خاطره ناخوشایند و یک تجربه

ناموفق باشد.

از طرفی سازمان با حضور نیروهای غیر کارآمد و فاقد حداقل شرایط احراز،

بیشترین ضرر و زیان را متحمل می‌شود، تا جایی که امکان ادامه حیات آن به دلیل

حضور رقبای متکی به نیروهای دارای مزیت رقابتی پایدار بسیار ضعیف خواهد شد.

یکی از ویژگی‌های سازمان‌های پیشرو طراحی و به کارگیری یک فرایند جذب، و

نگهداری منابع انسانی مطلوب با توجه به مقتضات محیطی است. اثرات مثبت شفاف

سازی فرایند مدیریت منابع انسانی، جایگاه سازمان را در محیط ارتقا می‌بخشد. به

تعدادی از عوارض مثبت و اثرگذار آن در دنیای کسب و کار اشاره می‌شود:

- ✓ امکان دسترسی به منابع متعدد و متفاوت تأمین نیرو

- ✓ افزایش سرعت شناسایی و جذب بهترین نیروهای مستعد از میان متقاضیان همکاری سازمان
- ✓ کاهش هیجانات منفی متقاضیان شغل<sup>۱</sup>
- ✓ رضایت خاطر متقاضیان، خارج از پذیرش و یا عدم پذیرش آن‌ها
- ✓ افزایش «شهرت و اعتبار» سازمان نزد ذی‌نفعان سازمان

علاوه بر آثار مثبت فوق، سازمان‌ها نه تنها قادر به جذب بهترین‌های بازار خواهند بود، بلکه در سایه این موفقیت می‌توانند با حفظ تعهد و اعتماد کارکنان، باور آنان را نیز، به‌طور مستمر به مدیران و سازمان افزایش دهند. این «اعتماد» سرمایه‌ای مطلوب و ارزشمند در دستان مدیران برای عبور از چالش‌های فراروی سازمان در شرایط پرشتاب و آشوب‌گونه قرن حاضر می‌باشد.

**امید به شرایط بهتر:** رنجی که کارکنان از مهیا نبودن شرایط و فرصت‌های مساوی<sup>۲</sup> برای ارتقا می‌برند به مراتب بیشتر از شیرینی دستیابی به ارتقا و کسب موفقیت در سازمان است. این همان چیزی است که اغلب مدیران آن را کمتر درک می‌کنند. بی‌تردید وجود فرصت و شرایط یکسان برای دستیابی به وضعیت مطلوب یکی از اهداف فردی در سازمان می‌باشد.

لذا باید توجه داشته باشیم وجود فرصت‌های یکسان موجب آرامش خاطر و امید به آینده توأم با کاهش جاذبه رقبا در کارکنان می‌شود. با افزایش شفافیت در فرایند

۱. فراهم آوردن شرایط کاهش هیجانات، به متقاضی «فرصت» لازم را برای انجام یک مصاحبه رضایت بخش، فارغ از نتایج آن می‌دهد، به‌نحوی که متقاضی با حفظ «باور خود»، اثرگذاری پنجاه‌درصدی خود را در نتایج مصاحبه احساس کند. به‌عبارتی مهم، پذیرش و عدم پذیرش همکاری بین سازمان و متقاضی باید مساوی باشد.

۲. مایکل آرمسترانگ در کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی (ترجمه آقایان: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی) یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی را ایجاد فرصت‌های برابر برای جلب و جذب بهترین‌ها می‌داند و معتقد است مدیریت منابع انسانی باید:

« تضمین کند و مطمئن شود که فرصت‌ها برای همه اعضای سازمان یکسان است» (صفحه ۲۱).

جذب، به‌کارگیری و نگهداری، علاقه کارکنان حتی در صورت عدم دستیابی به آرزوهای خود، به سازمان افزایش می‌یابد.

به عبارتی، وجود فضای مناسب و شرایط مساوی برای کارکنان، به تنهایی برای رضایت خاطر آن‌ها کافی می‌باشد. عدم برقراری عدالت در این خصوص موجب واکنش منفی در تمامی سطوح سلسله مراتب سازمانی به اقتضای بضاعت آن‌ها خواهد شد. کم‌کاری، جابه‌جایی و ترک کار، از آثار قابل مشاهده در کارکنان است. در صورتی که برخی از رفتارهای غیر متعارف کارکنان در واکنش به عدم احساس عدالت در شرایط «استخدام» و «ارتقا»، بسیار شکننده و زینبارتر از جابه‌جایی و یا ترک کار برای سازمان خواهد بود.

**رقابت‌های درون‌سازمانی مخرب:** اگر شرایط یکسان و مساوی برای متقاضیان شغل در بازار خارج و داخل سازمان فراهم نگردد، احتمال فراهم شدن زمینه ظهور برخی از رفتارهای غیر متعارف در سازمان وجود دارد. گسترش بازار استفاده از صاحبان نفوذ، چاپلوسی، تملق، نزدیکی عناصر کج‌فهم و فاقد دانش کافی به سازمان از جمله آثار آن خواهد بود. به‌طور طبیعی در فضای مسموم مورد اشاره، کارکنان فرهیخته به روش‌های گوناگون از سازمان دور و در برخی موارد نیز، با انواع تهمت‌ها مجبور به ترک محل کار خود خواهند شد. بی‌تردید با درایت مدیریت سازمان در به‌کارگیری روش‌های مورد توافق مصوب، نه تنها شرایط رشد فضای نامطلوب و از جمله رقابت‌های ناسالم و مخرب درون‌سازمانی فراهم نخواهد شد، بلکه در تمامی سطوح حضور عناصر وفادار، فهیم، کارشناس و متعهد به سازمان قابل مشاهده خواهد شد. افزایش اعتماد و باور این قبیل کارکنان، سرمایه واقعی سازمان برای رشد و پاسخگویی مناسب به انتظارات ذی‌نفعان خواهد بود.

**وابستگی درازمدت:** وجود یک افق روشن و قابل پیش‌بینی برای همه متقاضیان همکاری خارج و داخل سازمان، امکان برنامه‌ریزی در دنیای زندگی شخصی و کاری را برای آنان فراهم می‌سازد. در سایه این آینده‌نگری، امید و نشاط از جمله نتایج بسیار مهم، مؤثر و فزاینده موفقیت‌های سازمانی خواهد بود. خانواده کارکنان نیز قادر به افزایش بهبود شرایط زندگی خود با انجام برنامه‌ریزی شده، که لازمه این برنامه‌ریزی، وابستگی درازمدت به سازمان در پناه یک اطمینان خاطر از آینده شغلی

شاغل است. لذا با کمی دقت مدیران در ایجاد فرصت‌های برابر، این خواسته کارکنان و خانواده آن‌ها تأمین و سازمان نیز، آینده خود را در مقابل محیط پرآشوب بیمه می‌نماید.

**افزایش مهارت:** اصولاً دانش و مهارت‌های کارکنان در تمامی سطوح در دو قسمت «عمومی» و «اختصاصی» قابل تفکیک و طبقه‌بندی هستند. آموزش و ارتقای سطح برخی از مهارت‌های عمومی فارغ از نوع کسب و کار قابل تعریف، برنامه‌ریزی و اجرا است. بی‌شک این نوع مهارت‌ها نیز دارای ویژگی‌های خاص در هر حرفه خواهد بود. این تفاوت در اصول مباحث چندان اثرگذار نبوده و صرفاً بیانگر زوایای محیطی سازمان‌های مربوطه می‌باشد. مهارت‌های اختصاصی صرفاً حول محور فعالیت‌های اصلی هر کسب و کار قابل برنامه‌ریزی هستند، لذا آثار مفید و مستقیم به‌کارگیری همکاران جدیدالاستخدام و یا ارتقای کارکنان بر مبنای شایستگی و لیاقت در علاقه‌مندی فراگیری مهارت‌های اختصاصی و به تبع آن عمومی با «پیش‌بینی»، «برنامه‌ریزی» و «پیگیری جدی» آن بر کسی پوشیده نیست. علاقه‌مندی کارکنان به فراگیری، یکی از جلوه‌های رضایت آنان از همکاری با سازمان است. از طرفی دستیابی به جایگاه شغلی مناسب و یا مسئولیت‌های اجتماعی، مستلزم کسب دانش و مهارت‌های شغلی خواهد بود. مدیران می‌توانند برای ایجاد و افزایش «امنیت شغلی» به مفهوم گسترش توانمندی کارکنان، از ترسیم آینده شغلی (مسیر شغلی)، به‌عنوان عوامل انگیزشی استفاده نمایند. از این منظر نیز، قادر به افزایش اعتماد عمومی به سازمان، توأم با باور اهداف آن خواهند بود.

**رضایت ذی‌نفعان:** درک هر یک از ذی‌نفعان و کسب رضایت آنان نیازمند ابزارهای مناسب است. فارغ از نوع و میزان تأثیر هر یک از عوامل مدیریت به‌عنوان ابزار و منابع لازم در کسب رضایت ذی‌نفعان، «منابع انسانی» یکی از تأثیرگذارترین عوامل در ایجاد نوآوری، پیشتازی و رقابت‌پذیری سازمان هستند. توفیق حضور موفقیت‌آمیز سازمان در محیط، مدیون منابع انسانی فرهیخته می‌باشد. زمانی می‌توان از تأثیر بالقوه کارکنان در تأمین اهداف سازمان اطمینان حاصل کرد که شرایط تأمین و جذب عناصر لایق، کارآمد، مبتکر و وفادار به سازمان فراهم شده باشد. باید با

قاطعیت اعلام کرد که تعریف و اجرای یک «نظام استخدام» مبتنی بر جذب شایستگان (شایسته‌سالاری)، بستر لازم را برای تأمین اهداف عالی سازمانی و کسب رضایت کلیه ذی‌نفعان را فراهم می‌سازد. «چرا که انتخاب اثربخش مبتنی بر این اصل است که، موفقیت سازمان در گرو برخورداری از منابع انسانی متخصص، متعهد و علاقه‌مند به کار است.»<sup>۱</sup> از آنجایی که اساس پیروزی‌های قرن حاضر در سازمان‌ها بر دوش فرهیختگان است، بذل حداکثر توجه به روش‌های عملیاتی جذب، به‌کارگیری و نگهداری این قبیل کارکنان به‌دور از انتظار نخواهد بود. در شرایط فعلی، سازمان‌های موفق، آن‌هایی هستند که بتوانند با پاسخگویی به موقع از طریق کارکنان فرهیخته خود رضایت ذی‌نفعان را تأمین کنند.

تأمین‌کننده «رضایت ذی‌نفعان»، همان سازمان‌هایی هستند که در شناسایی نیازهای محیط پیشگام‌تر از سایرین باشند.

### پذیرش مسئولیت تصمیمات متخذه از ناحیه کارکنان

رفتار اقتضایی برخی از همکاران همان حکایت «بوقلمون» و تغییر رنگ به تناسب شرایط محیط اطراف می‌باشد و یا حضور پررنگ آنان در عروسی و فرار از عزا را در ذهن تداعی می‌نماید. موفقیت همکار را به حساب تیزهوشی، جسارت، مدیریت، کاردانی ذاتی و ویژگی‌های خانوادگی خود گذاشتن، و برعکس شکست و ناکامی را ناشی از غفلت، کوتاه‌بینی، ندانم‌کاری و بعضاً عناد و کج‌فهمی همکار قلمداد کردن را می‌توان به‌طور محسوس در بسیاری از سازمان‌های عمومی و خصوصی مشاهده کرد. در صورتی که کوتاه‌بینی شایسته‌مدیرانی است که فارغ از عوارض رفتار خود، برای کسب پاره‌ای از امتیازات نابه‌جا و کوتاه‌مدت، سازمان و حلقه‌مدیران اجرایی آن را در سراسیمگی سقوط «ناباوری» کارکنان خود قرار می‌دهند، که نتایج خوش‌بینانه آن، عدم پذیرش مسئولیت، احتیاط در پاسخگویی و کاهش ابتکار و نوآوری از ناحیه کارکنان

۱. عباس عباس پور، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، ۱۳۸۴، چاپ دوم، نشر سازمان، مطالعه و تدوین

سازمان است. چنانچه عوارض مثبت و منفی چگونگی و زاویه نگاه به نتایج حاصل از پذیرش مسئولیت از ناحیه کارکنان برای مدیران ترسیم گردد، کمتر مدیری به خود اجازه می‌دهد تا منافع بلندمدت سازمان متبوع را فدای این قبیل رفتارهای غیر متعارف نماید. باید با آغوش باز، اعطای پاداش به نتایج پذیرش مسئولیت از ناحیه کارکنان را فارغ از مطلوب و نامطلوب بودن آن بپذیریم، تا از این طریق اعتماد آن‌ها را به خود و سازمان افزایش دهیم و آن‌ها بتوانند فارغ از کج خلقی‌های ما حداکثر تلاش خود را برای آفرینندگی به کار برند. باید به خاطر داشته باشیم که یک نتیجه خلاف انتظار نیز، می‌تواند یک نتیجه مطلوب تلقی گردد.

دفاع به‌موقع و قبول عوارض تلاش صادقانه و پیگیری کارکنان، آنان را نسبت به پذیرش ریسک مصمم‌تر خواهد کرد و فارغ از ترس و نگرانی‌های ناشی از نتایج فعالیت، حداکثر تلاش خود را برای کسب موفقیت سازمان به کار خواهند گرفت و در کمال ناباوری خواهیم دید که منافع سازمان را مقدم بر منافع خود می‌پندارند، چرا که پیوند عمیقی در اهداف سازمان و فرد در ذهن و احساس کارکنان به‌وجود آمده است.

**ریسک‌پذیری:** «حتاط بودن» و «ریسک‌پذیری» دو پدیده قابل بررسی و تأمل در سازمان‌ها می‌باشند. شماتت، سرزنش، اقدام تنبیهی و به خطر افتادن امنیت اقتصادی و اجتماعی کارکنان به دلیل عدم دستیابی به انتظارات از پیش تعیین شده، زمینه‌ساز افراط در احتیاط و یا «احتاط شدن» خواهد شد. بی‌شک کاهش نوآوری، خلاقیت و انجام ناموفق فعالیت‌ها از نتایج نامطلوب این نوع رفتار در سازمان است. چنانچه بین اشتباه و یا شکست ناشی از جسارت در تغییرپذیری را با «ندانم کاری» و «بی‌حرکی»، تفاوت قائل نشویم و به‌موقع از همکار تلاشگر خود دفاع و به او پاداش ندهیم و برعکس، در مقابل کارکنان بی‌تفاوت خود عکس‌العمل مناسب نشان ندهیم مسلماً کارکنان، خود را با ضرب‌المثل معروف «آهسته برو، آهسته بیا، که گربه ساخت زنه» تطبیق خواهند داد. در این فرایند و حادثه غم‌انگیز بیشترین لطمه و خسارات به سازمان وارد می‌شود. نیروهای فرهیخته دارای مزیت‌های رقابتی به‌سرعت از سازمان جدا شده و آن را به گونه‌ای بی‌تحرك می‌کنند که در مقابل تهدیدات محیطی بی‌دفاع و به‌راحتی طعم شکست را بچشند. این مطلب در سطح سازمان‌های کوچک و بزرگ،



نهادهای اجتماعی و حتی در سطح یک کشور نیز صادق است. برعکس، چنانچه مدیران از کارکنان دانش‌مدار، خلاق و نوآور خود در مقابل هجوم عناصر فرصت‌طلب و عاقبت‌جو دفاع و حتی به فعالیت‌های مثبت و به ظاهر فاقد نتیجه آنان ارزش و پاداش قائل شوند و حمایت خود را در قالب پذیرش مسئولیت عواقب اقدامات آنان به‌طور علنی اعلام نمایند، علاقه‌مندی و ریسک‌پذیری کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان افزایش می‌یابد، به‌نحوی که لذت «انجام کار» و «چسبندگی محیط» برای آنان تفریح و عامل پایداری در سازمان تلقی می‌گردد.

**پذیرش دستور:** در سازمان‌ها اعم از بزرگ یا کوچک، انجام هر کاری منوط به وجود رویه‌های عرفی و یا مدون می‌باشد. در غیر این صورت، دریافت دستور خاص از مافوق سازمانی متداول است. تجربه عمومی کارکنان نیز، حکایت از انجام احتیاط دارد،<sup>۱</sup> اگرچه این موضوع در شرایط حاد و فشار به دلایل زیادی منجر به خسارت و ضرر و زیان سازمان بشود. این طرز تلقی و رفتار کارکنان به‌طور معمول اداری یک دامنه وسیعی از «اتخاذ تصمیم و انجام فعالیت» و «عدم انجام فعالیت» است. اما این قبیل رفتارها از ناحیه کارکنان، در شرایط «عدم اطمینان» به ثبات رفتاری مدیران بسیار حادتر می‌شود. به‌نحوی که برای نوشیدن آب هم کسب تکلیف می‌نمایند. درحالی که مدیران می‌توانند با پذیرش مسئولیت نتایج دستورات اعم از کتبی و شفاهی، شرایط «اعتماد متقابل» را در سازمان افزایش دهند. کارکنان نیز با اطمینان خاطر از عواقب انجام فعالیت‌های خود، حداکثر تلاش را در شرایط حاد و استثنایی برای حفظ منافع سازمان، حتی به اتکای دستورات شفاهی به‌کار می‌گیرند. این حالت به‌نوعی بیانگر «اعتماد و باور» عمیق کارکنان به مدیران خود در پذیرش دستورات شفاهی دارای دامنه ریسک بالا است. مدیران در چنین شرایطی می‌توانند با حذف بخشی از مکاتبات بیهوده و فرایندهای وقت‌گیر در موقع حساس و یا عدم دسترسی (رودررو)، حداکثر استفاده مطلوب را ببرند و به‌نحوی که امور با درایت و مسئولیت

۱. قصد نگارنده ترویج هرج و مرج در اتخاذ تصمیمات سازمانی نیست، بلکه هدف جلب نظر همکاران به عوامل تأثیرگذار بر پذیرش مسئولیت و ریسک‌پذیری همکاران است.

پذیری کارکنان هدایت و کنترل شود. بی‌تردید نوع، پیچیدگی، حساسیت و اندازه سازمان‌ها، محدوده احتمال وقوع اتفاقات موردی فاقد مستندات کافی و یا نیاز به کسب دستور را برای کارکنان تعیین کرده و چگونگی مواجه شدن با آن را روشن می‌نماید. از طرفی، شیوه‌های اتخاذ تصمیم نیز، در دستورات شفاهی با بروز حداکثر مشارکت و گفت‌وگوی طرفین از طریق مدیران به کارکنان قابل انتقال خواهد بود. به‌رحال ظهور اطمینان و اعتماد در پذیرش این قبیل دستورات مستلزم وجود خاطره شیرین از سوابق عملکرد گذشته مدیران در ذهن کارکنان است. توصیه جدی نگارنده به مدیران رعایت مواردی همچون «مسئولیت‌پذیری در صدور دستورات شفاهی»، «دفاع از همکار و پذیرش نتایج فعالیت‌ها» و «اطلاع کارکنان از شیوه رفتار مافوق هنگام بروز نارسایی‌های ناشی از پذیرش مسئولیت توسط کارکنان» می‌باشد. اگر نتوانیم به عهد خود وفادار باشیم، نباید انتظار خارق‌العاده‌ای از همکاران خود در سازمان داشته باشیم. به‌طور طبیعی آنان نسبت به رفتار و حتی دستورات ما با تردید نگاه خواهند کرد. باید با تمام قوا از بروز بی‌اعتمادی جلوگیری کنیم.

**افزایش چسبندگی:** پذیرش مسئولیت و حمایت به‌موقع از نتایج فعالیت‌های کارکنان، زمینه علاقه‌مندی و پایداری آنان را در سازمان فراهم می‌آورد. کارکنان سازمان را متعلق به خود پنداشته و حداکثر تلاش لازم را در جهت بهبود شرایط از طریق پذیرش ریسک، ابتکار و نوآوری به‌کار خواهند بست. از طرفی، زمانی که کارکنان احساس آرامش توأم با نشاط ناشی از روابط حسنه و تعامل مثبت با محیط کار خود را داشته باشند، فارغ از دغدغه‌های نحوه و چگونگی رفتارهای غیر متعارف و دلسردکننده مافوق سازمانی، محل کار خود را برای رشد، بالندگی و برنامه‌ریزی بلندمدت در دامنه فعالیت‌های سازمانی و شخصی خواهند یافت. انجام برنامه‌ریزی برای پیشبرد فعالیت و دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان و همچنین در زندگی شخصی امن بعد از ساعات کار، بیانگر وجود نوعی تمایل به ماندن در سازمان، چسبندگی و امید به امتداد همکاری فرد با سازمان دارد. توجه به حفظ و تقویت «امید به امتداد همکاری»، شرایط وفاداری و اعتماد فرد به سازمان را فراهم می‌آورد، به‌گونه‌ای که در پاره‌ای از موارد تفکیک اهداف و منافع فرد در مقابل سازمان قابل

تصور نبوده، و در مرتبه‌ای از این حالت هویت فرد و سازمان یکی شده و حل مشکلات سازمان جزء لاینفک زندگی فرد می‌شود، به‌طوری که بعضاً در حال استراحت و خواب عمیق به «روش حل مشکل» دست می‌یابند. این «حالت» اوج «چسبندگی» و «مسئولیت‌پذیری» فرد در سازمان را نشان می‌دهد. در این شرایط جدایی همکار از سازمان نه تنها برای او قابل تصور نیست، بلکه خانواده این قبیل همکاران فلسفه و برنامه‌ریزی زندگی خود را نیز با سازمان محل خدمت همسر هماهنگ می‌نمایند.

**یادگیری:** وجود افق روشن به مفهوم امکان امتداد همکاری توأم با حفظ حرمت و وجود حمایت مدیران از کارکنان ساعی، متعهد، مبتکر و ریسک‌پذیر، فارغ از نتایج حاصل از فعالیت‌های محوله به آن‌ها، یکی از بهترین روش‌های تشویق کارکنان در کسب شرایط لازم برای پذیرش مسئولیت‌های جدید می‌باشد. ایجاد شرایط مناسب برای انجام فعالیت‌های جدید و یا بالا رفتن از نردبان ترقی، همان تن دادن به فراگیری دانش و کسب مهارت‌های لازم است. به‌طور طبیعی یکی از انگیزه‌های یادگیری، امکان عرضه «ارزش» قابل تصور و ناشی از یادگیری در محدوده مسئولیت‌های محوله به کارکنان است. از طرفی پذیرش مسئولیت‌های جدید نیز منوط به میزان اثرگذاری کارکنان فرهیخته سازمان در کمیت و کیفیت کالا و یا خدمات سازمان می‌باشد. رشد رغبت کارکنان در انجام فعالیت‌های بیشتر، در سایه وجود «تعهد مدیریت» در تأمین رضایت آنان در «اثرگذاری»، امکان‌پذیر خواهد بود. کارکنان با احساس آرامش و اطمینان خاطر از عواقب غیر متعارف مسئولیت‌پذیری، در یک رقابت سالم سازمانی، در انجام درست و صحیح وظایف مشارکت داوطلبانه خواهند داشت، که لازمه موفقیت در این رقابت وجود و کسب «دانش و مهارت» بیشتر است. این حالت یکی از ویژگی‌های «سازمان فراگیر» می‌باشد.

### برخورداری برابر کارکنان از امکانات عمومی

جبران خدمت کارکنان در سازمان‌ها از طریق پرداخت «حقوق و مزایا»، ارائه کمک‌های غیرنقدی و سایر خدمات رفاهی متداول است. به نظر می‌رسد پرداخت حقوق و مزایا به تبع شغل و بعضاً برخی از ویژگی‌های شاغل، از طرف کارکنان و کارفرما پذیرفتنی

است، در صورتی که ارائه خدمات رفاهی و برخی از کمک‌های غیر نقدی تابع «شاغل بودن» کارکنان، بدون توجه به نوع و سطح سازمانی شغل آنان می‌باشد. وجود اختلاف پرداخت به شاغلین با توجه به شغل و ویژگی‌های فردی هر یک از آن‌ها، امری طبیعی و مورد اقبال عمومی بوده و در اکثریت سازمان‌های عمومی و خصوصی ایران نیز، این موضوع انجام می‌پذیرد. اما انتظار عمومی کارکنان و یا عرف متداول، ارائه یکنواخت و مساوی خدمات رفاهی و یا برخی از کمک‌های غیر نقدی بر مبنای «شاغل بودن» و فارغ از جایگاه سازمانی شاغل می‌باشد.

تصور وجود «تفاوت» قانونی و یا غیر قانونی در ارائه کمک‌های نقدی و خدمات رفاهی بر مبنای «نوع شغل»، بسیار شکننده، غیر انسانی و خلاف اخلاق است. عدم برخورداری یکسان کارکنان از امکانات قابل واگذاری به تبع شاغل بودن، شرایط نامساعدی را در سازمان به وجود می‌آورد، به نحوی که نیروهای اصیل، دانش‌مدار، فرهیخته و دارای مهارت، سازمان را ترک و یا بی‌تحرک در مقابل تهدیدات محیطی باقی خواهند ماند. در مقابل بدنه سازمان متأثر از حضور نیروهای چاپلوس و متملق خواهد شد که با استفاده از شیوه‌های غیر متعارف نسبت به کسب امتیازات بیشتر اقدام می‌نمایند. در صورتی که مدیران فهیم، موفق و آینده‌نگر برای حفظ مزیت رقابتی و افزایش اعتماد عمومی با جدیت خاص به برخورداری یکسان کارکنان از امکانات رفاهی، به تبع صرفاً شاغل بودن تأکید نموده و تفاوت‌های ناشی از شغل و ویژگی‌های شاغل را نهادینه و از آن به‌عنوان یک جاذبه مثبت برای جذب، به‌کارگیری و نگهداری کارکنان پیشرو و دارای قدرت آفرینندگی استفاده خواهند کرد. نفوذ این قبیل مدیران همکاران سازمان و خانواده آنان را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، به نحوی که رضایت خاطر و پایداری کارکنان را در سازمان فراهم می‌آورند. از این طریق «شهرت و اعتبار» عمومی نیز، نزد کلیه ذی‌نفعان افزایش می‌یابد. کارکنان با اطمینان از عدم تأثیر سایر متغیرها در کسب این قبیل مزایا با جدیت بیشتری در عرصه‌های رقابت به ارزش‌آفرینی همت خواهند گماشت.

**افزایش رقابت در کسب مهارت و دانش:** زمانی که مدیران در اعطای امکانات رفاهی و یا پرداخت حقوق و مزایا، به‌طور شفاف عمل نمایند و مبنای عملیات خود را

در اختیار دیگران قرار دهند و به‌وضوح عملیات آن‌ها بیانگر وجود تفاوت عادلانه در پرداخت حقوق و مزایا بر مبنای نوع شغل و ویژگی‌های فردی و برخورداری برابر کارکنان از امکانات رفاهی و عمومی شاغل بودن در سازمان باشد، کارکنان به‌گونه‌ای طبیعی به سمت یک رقابت سالم درون‌سازمانی برای کسب مزایا و پاداش بر مبنای ویژگی‌های فردی مؤثر در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله به شغل مورد تصدی هدایت خواهند شد و به تلاش جدی برای یادگیری و افزایش مهارت‌های مورد لزوم در دستیابی به اهداف سازمانی روی خواهند آورد، و با سبقت در پذیرش مسئولیت‌های جدید به اتکای فراگیری دانش و مهارت‌های لازم، ضمن برخورداری از مزایای ناشی از آن، به‌طور مستمر در یک مسابقه و رقابت سازنده مشارکت می‌کنند. سازمان نیز، با حفظ نیروهای پیش‌برنده خود در محیط متغیر و بازار به‌شدت رقابتی قادر به ادامه حیات خواهد بود. از طرفی، کارکنان وجود تفاوت‌های ناشی از واگذاری و پذیرش مسئولیت‌ها به اتکای شایستگی‌های فردی را به‌راحتی پذیرفته و آن را سرمایه اصلی سازمان تلقی می‌نمایند.

**مقایسه‌های مخرب:** خانواده‌ها نقش به‌سزایی در حفظ تعادل رفتاری همسرانشان ایفا می‌کنند. آن‌ها با مقایسه امکانات و گذارنده از طریق سازمان به سایر کارکنان، شرایط را سخت و عرصه را بر همسرانشان تنگ می‌نمایند، به‌نحوی که بعضاً منجر به عکس‌العمل‌های منفی و رفتارهای غیر متعارف اداری، مانند تملق‌گویی با سوء استفاده از شرایط می‌شود. متأسفانه، انتقال اطلاعات محل کار به خانواده‌ها اساساً برای سازمان و همکاران دردسرزا بوده است. مدیران سازمان‌ها نیز با بی‌توجهی خود، به آتش موجود دامن می‌زنند. سازمان‌های «هوشیار» (هوشمند) با درک درست روش‌های جبران خدمت و قدردانی، نوع و میزان ارقام پرداختی و یا واگذاری به کارکنان را بر دو مبنای «شغل و ویژگی‌های فردی» و «شاغل بودن» به‌نحوی سامان می‌دهند که قدرت شفاف نمودن، پاسخگویی و کسب رضایت خاطر کارکنان در سطح بالایی از امنیت و اعتماد متقابل قرار گیرد. در غیر این‌صورت، آثار واکنش‌های منفی کارکنان و خانواده آنان دامنگیر مدیران ارشد سازمان نیز خواهد شد. متأسفانه در محیط‌های کوچک، حیاط خلوت مدیران، محل مشاوره، دادوستد و حل و فصل مسائل سازمان توسط همسران کارکنان می‌شود. وجود این قبیل مقایسه‌های ناشی از عملکرد مدیران،

«رقابت‌های مخرب» را نیز به دنبال خواهد داشت. در این حالت، امکان اینکه تملق و چابلوسی جزء رفتارهای متداول سازمان درآید زیاد است. در این میان، نقش آدم‌های پرنفوذ، مرتبط و یا اثرگذار پررنگ‌تر و بستر لازم برای سوء استفاده به تناسب دوری و نزدیکی آنان به مراکز قدرت فراهم و بازار آشفته رشد و نمو آدم‌های بی‌بضاعت رونق می‌یابد. کارکنان فرهیخته و دانش‌مدار و یا دارای مزیت‌های رقابتی پایدار سازمان را ترک و یا به ناچار گوشه‌گیری را انتخاب می‌کنند. یکی از عوامل «شهرت و اعتبار» سازمان و مقبولیت مدیران آن توجه به چگونگی جبران خدمت و اعطای امکانات عمومی است. تفاوت قائل شدن بین مزایای ناشی از شغل، ویژگی‌های فردی و شاغل بودن و اعطای یکسان مزایای شاغل بودن، نه تنها اطمینان از صحت عملکرد سازمان نزد کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه سطح روابط کارکنان با سازمان ارتقا یافته و در راستای رشد و اعتلای سازمان شکل می‌گیرد.

### امانتداری، پاک‌دستی و پرهیز از نادرستی

فراهم شدن شرایط اعتماد متقابل از زوایای مختلف امکان‌پذیر است. ولیکن «سطح» و «عمق» اعتماد برحسب موارد متفاوت خواهد بود. سطح «اعتماد» با میزان تعهد متقابل دارای یک ارتباط منطقی و مستقیم است. اثر برخی از متغیرها در میزان اعتماد و تعهد متقابل طرفین نسبت به یکدیگر بسیار عمیق و پایدار است. مثلاً «امانتداری» در تقویت ارتباط مؤثر و پایداری اعتماد مهم تلقی می‌گردد. این موضوع در فرهنگ عمومی جامعه نیز، دارای جایگاه و ارزش ویژه است. شخص امانتدار از دیدگاه عمومی، محترم و از آن به نیکی یاد می‌شود. امانتداری در سازمان‌ها به تناسب جایگاه شغلی کارکنان و تأثیرگذاری آنان از اهمیت خاصی برخوردار است، کارکنان در حادثه‌ترین شرایط به اشخاصی پناه می‌برند که از این ویژگی برخوردار باشند. به عبارت دیگر، مدیران با این خصیصه زیبا می‌توانند به اعماق تاریک زندگی شخصی همکاران خود نفوذ و از آن در تقویت روابط پایدار استفاده نمایند. این ویژگی‌ها را می‌توان به سازمان تعمیم و آن را به‌عنوان یک «سازمان امانتدار» و یا «رازدار»، برای کاهش استرس‌های منفی و افزایش همکاری متقابل، تقویت نمود. بی‌تردید برای گسترش این

قبیل رفتارهای مطلوب در سطح فرد، گروه و سازمان، نیازمند یک تلاش منظم و مستمر می‌باشیم. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با اصلاح روش‌های عملیاتی و برخی از رفتارهای سازمانی به این مهم دست یابند:

- ✓ عدم اخذ اطلاعات اضافی از متقاضیان شغل
- ✓ اطلاع همگانی از مقررات و ضوابط جاری
- ✓ شفاف بودن عملیات سازمان در عرصه‌های مختلف
- ✓ اصلاح روش‌های عملیاتی توهم‌زا (عدم مخفی‌کاری)
- ✓ تقویت فرهنگ سازمانی حافظ حقوق طرفین بودن
- ✓ پاسخگو بودن در مقابل مسئولیت‌ها و نتایج ناشی از آن
- ✓ اعلام زود هنگام اشتباهات توسط مدیران و پذیرش مسئولیت آن‌ها
- ✓ دفاع از همکار و اعلام به‌موقع نتایج مثبت فعالیت آنان

وجود بسترهای فوق، به‌طور طبیعی متضمن شکل‌گیری حداقل اعتماد لازم برای امتداد همکاری است. بی‌تردید همه ابعاد و زوایای ناشی از «امانتداری» با پیش‌بینی ساز و کارهای مورد اشاره قابل مشاهده نمی‌باشد. چیزی که در این فرایند از اهمیت بالایی برخوردار است، اثرات مثبت امانتداری در سازمان است که برای همگان قابل لمس خواهد بود. در این صورت یقین و باور کارکنان به مدیران نیز شکل ثابت‌تری به خود می‌گیرد. مدیران و از جمله مدیر منابع انسانی باید به برخی از عوامل تأثیرگذار مانند موارد زیر حساسیت بیشتری نشان دهند:

- ✓ ارتقای سطح دانش و مهارت همکاران به‌عنوان یک امانت الهی
- ✓ حفظ اسرار همکاران و عدم افشای آن در هر شرایط
- ✓ توجه به منافع همکار در کلیه مراحل همکاری
- ✓ عدم استفاده غیر مجاز از «عوامل مدیریت» به نفع افراد و گروه‌های همگرا
- ✓ رعایت اعتدال و توجه به منافع کلیه ذی‌نفعان
- ✓ پرهیز از اعمال سلیقه و رفتارهای غیر متعارف در رقابت‌های سازمانی
- ✓ عدم استفاده از امکانات سازمان به نفع خود و پرهیز از نادرستی

بی‌تردید رعایت «امانتداری» توسط مدیران، حافظ منافع کارکنان و سازمان، به‌طور موازی می‌باشد. مقبولیت و مشروعیت عام سازمان و مدیران آن یکی از مصادیق «درستکاری» است. در غیر این صورت ریا و یک عمل غیر اخلاقی تلقی می‌گردد. «امانتدار» هیچ حقی را ضایع و هیچ ناحقی را تأیید نخواهد کرد. در بدترین شرایط، امانتداران فارغ از شغل سازمانی، جایگاه واقعی خود را در میان کارکنان و سازمان پیدا می‌کنند. بهترین مدیران آن‌هایی هستند که به‌طور هم‌زمان مورد اعتماد دو طرف (کارکنان و سازمان) قرار گیرند، به‌نحوی که هیچ شخص حقوقی و حقیقی ثالثی توانایی انجام رقابت را در حل و فصل مسائل داخلی سازمان با حضور آنان نداشته باشد. «امانتداری» می‌تواند «اعتماد» را به امانتدار، به‌عنوان یک هدیه بزرگ ارزیابی نماید که خود جلوه‌ای از «پذیرش» و «مقبولیت» است.

## مرضی‌الطرفین بودن

رعایت «عدالت» در «قضاوت کردن» و «تصمیم‌گیری» بسیار سخت است، مشکل‌تر اینکه، به‌نحوی از انحاء، داور در انتفاع یکی از طرفین دعوا ذی‌نفع باشد؛ جایی که اغلب آدم‌ها در سراسیمه‌ی خیانت در امانت قرار می‌گیرند. شاید سفارش بزرگان در «پرهیز از قضاوت هنگام مدعی بودن» بی‌حکمت نباشد. اما به ناچار، همه ما آدم‌ها در بعضی مواقع مجبور به انجام این نوع قضاوت‌ها هستیم. در سازمان‌ها به‌طور طبیعی در مراحل انجام فعالیت‌ها، شاهد صدها قضاوت و یا تصمیم‌گیری هم‌زمان در مقام مدعی هستیم. به‌هرحال، توجه و رعایت حقوق و مصالح هر یک از طرفین در یک سازمان از جمله مواردی است که مدیران دائماً با آن دست به‌گریبان بوده و در نهایت نیز از خیر و شر چگونگی قضاوت خود مصون نخواهند ماند. متأسفانه آثار زود هنگام برخی از منفعت‌طلبی‌ها، تأثیر و نفوذ کلام مدیران را به‌شدت کاهش می‌دهد، که بعضاً جبران آن بسیار وحشتناک و غیر ممکن است، از طرفی، «امانتداری» عوارض مطلوبی را در سازمان به‌وجود می‌آورد که اشاره به تعدادی از آن‌ها برای اثبات حفظ و رشد این خصیصه ارزشمند کافی خواهد بود:

✓ سهولت پذیرش و انجام انتظارات سازمان



- ✓ افزایش اعتماد عمومی کارکنان به مدیران
- ✓ کاهش نفوذ سازمان‌های غیر رسمی در کارکنان<sup>۱</sup>
- ✓ کاهش تأثیر سازمان‌های بیرونی مدعی در کارکنان سازمان
- ✓ افزایش قدرت حل و فصل مسائل کارکنان در داخل سازمان

یکی از شاخص‌ترین موفقیت‌های مدیران سازمان، افزایش اعتماد عمومی کارکنان برای حل و فصل اختلافات داخل سازمان می‌باشد.<sup>۲</sup> این گرایش بیانگر نوعی اطمینان خاطر و احساس امنیت از ناحیه سازمان و کارکنان آن است. همیشه باید به یاد داشته باشیم که «احساس امنیت» یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌های سازمان برای حفظ و نگهداری کارکنان فرهیخته خود می‌باشد. تداوم بقا و حیات سازمان نیز مدیون حضور این قبیل کارکنان دانش‌مدار دارای قدرت ابتکار و آفرینندگی است. گسترش اندیشه و زایش آن بستگی مستقیم به وجود «امنیت» در سازمان دارد. هیچ سازمانی قادر به ایجاد این احساس و آرامش ناشی از آن، بدون توجه به نوع و شرایط قضاوت مدیران خود نخواهد بود.

متأسفانه زیاده‌خواهی‌ها در سازمان‌ها، مدیران مرضی‌الطرفین را دچار زحمت و چالش‌های درون‌سازمانی می‌کند که پیامد نامطلوب این ناهنجاری‌های رفتاری، دامنگیر مدیران منابع انسانی شده، و غالباً آنان را آزرده‌خاطر می‌کند، ولی توصیه

۱. سازمان‌های غیر رسمی جزء لاینفک سازمان‌های رسمی دارای حداقل سه همکار به بالا می‌باشند. به عبارت دیگر در همه سازمان‌های با سه کارمند و بیشتر، روابط غیر رسمی به موازات روابط رسمی پدیدار می‌گردد. تفاوت سازمان غیر رسمی در «تعداد اعضا»، «پیچیدگی روابط»، «تأثیرپذیریشان از محیط بیرونی» و قدرت آن‌ها است.

۲. «اگر کارکنان بر این باور باشند که کارفرمایان در رفتار خود معقول و منصفانه عمل کرده‌اند، احتمالاً کمتر به دادگاه رفته و شکایت می‌کنند. اگر کارکنان بر این باور باشند که با آن‌ها رفتاری منصفانه و معقول می‌شود شاید تمایل بیشتری داشته باشند که برای حفظ شغل خود بار بیشتری تحمل کنند.» (گری دسلر، مدیریت منابع انسانی، مترجم: علی پارسائیان و محمد اعرابی، ۱۳۸۱، چاپ دوم، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صفحه ۳۲۷).

نگارنده «حفظ رویه» و «پایداری» در تأمین شرایط مطلوب برای همکاری متقابل کارکنان و سازمان است.

## یادآوری

شایسته‌سالاری و یا انتخاب همکار مناسب، به تنهایی برای رشد و شکوفایی سازمان کافی نیست. درک درست همکاران و اعمال روش‌های مفید و سنجیده در ارتباط با فعالیت‌ها، مسائل و مشکلات از اهمیت زیادی در بالندگی و بروز خلاقیت‌های آن‌ها برخوردار است. لذا توجه به موارد زیر در سازمان تعیین‌کننده است:

۱. هرگز در جذب برای ایجاد یکنواختی در دیدگاه‌ها و یا مشابه‌سازی افکار تلاش نکنید. این تفکر بزرگ‌ترین خطر برای یک سازمان است. تلاش نمایید برای افزایش آفرینندگی در سازمان کارکنانی با سلیق و دیدگاه‌های متفاوت را به کار گیرید. برای خروج از یکنواختی، رخوت و بی‌تفاوتی در سازمان‌ها، وجود آن‌ها ضروری است.
۲. فراهم آوردن فرصت‌های برابر و جلوگیری از اعمال نفوذهای خاص، شرایط را برای حضور همه نیروهای علاقه‌مند به فعالیت و تأثیرگذاری مهیا می‌نماید. شما از این به بعد دارای بزرگ‌ترین مخزن متنوع از همه گرایش‌ها و سلیقه‌ها برای افزایش ظرفیت رقابت‌پذیری هستید. «فرصت برابر» عدالت را برای همه علاقه‌مندان به همکاری و «شهرت و اعتبار» عمومی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد.
۳. تفکیک فضای «شاغل بودن» با «نوع شغل»، یعنی حرمت، احترام، حفظ کرامت انسانی و اعطای مزایای مساوی و برابر ناشی از شاغل بودن، فارغ از موقعیت سازمانی برای کارکنان است. در این حالت، دفاع از تفاوت‌های اصولی ناشی از نوع شغل، برای همه آسان‌تر می‌شود. دفاع واقعی از همکار در عرصه کار و تلاش، یعنی رعایت «برابری» در حقوق ناشی از شاغل بودن و اجرای «عدالت» در اعمال تفاوت‌های ناشی از ویژگی‌های فردی و موقعیت سازمانی (نوع شغل) می‌باشد.





# فصل پنجم

## تخصص و

## مهارت‌های عمومی



وقوف و توجه به مبانی قدرت<sup>۱</sup> و استفاده مناسب از آن در جهت دستیابی به اهداف سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از عوامل اثرگذار در پذیرش کارکنان، برخورداری سازمان‌ها از مدیران دارای مهارت‌های تخصصی و عمومی است. لازمه درک بهتر فضای کار و ایجاد مشروعیت و مقبولیت در هدایت کارکنان، وجود دانش‌های محوری و تجربه کافی است. تأثیر این منبع در مقایسه با سایر منابع قدرت، به مراتب عمیق‌تر و ماندگارتر خواهد بود. به خصوص، اگر دارنده آن بدون توجه به قدرت سازمانی (پست)، دوشادوش سایرین در شرایط مساوی، به‌عنوان یک کارشناس تبادل نظر و ارائه طریق نماید، آمادگی و انعطاف‌پذیری لازم را نیز در چکش‌کاری نظر خود از ناحیه دیگران خواهد داشت. مسلماً دستیابی به این «حالت» به‌سادگی امکان‌پذیر نخواهد بود. قدم گذاشتن در این مسیر مستلزم قبول زحمات، سختی راه و توجه مستمر به متغیرهای مؤثر مانند موارد زیر می‌باشد:

- ✓ قدرت برقراری ارتباط مؤثر
- ✓ توجه ویژه به گوش دادن
- ✓ توانایی ایجاد امید به آینده
- ✓ داشتن تخصص‌های محوری
- ✓ دقت و توجه به همه ابعاد کار
- ✓ توجه به شیوه‌های متفاوت یادگیری و یاددهی

بعضی از متغیرها به‌طور مستقیم و برخی نیز غیر مستقیم بر قدرت ناشی از تخصص اثرگذارند.

---

۱. منابع قدرت عبارتند از: قدرت مبتنی بر زور، قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت قانونی، قدرت مبتنی بر تخصص و قدرت مرجع.

## ارتباطات مؤثر

یکی از پیچیده‌ترین مهارت‌ها در دنیای روابط خانوادگی، کسب و کار، سیاست و به طور کلی «زندگی جمعی»، برقراری ارتباط مؤثر می‌باشد، به نحوی که بتوان با کمترین اصطکاک، بالاترین راندمان و بهره‌وری را کسب کرد. ایجاد ارتباط مناسب یک نیاز قطعی برای ادامه زندگی جمعی است. از طرفی در دنیای امروز چیزی ضروری‌تر از «زندگی اجتماعی» وجود ندارد.

همه ما در یک شرایط مساوی نیازمند تبادل اطلاعات، کسب نیازهای مادی، ایجاد تعادل روانی، تأثیرگذاری و تأمین آرامش در زندگی اجتماعی با برقراری و حفظ ارتباطات و مناسبات اجتماعی مفید هستیم. با کمی حوصله و بازنگری در دلایل ذکر شده و یا علاقه ما برای برقراری ارتباطات، اهمیت و جایگاه هر یک از آن‌ها مشخص می‌شود. از آنجایی که قصد ما در این کتاب بیان اثر ارتباطات در میزان تأثیرگذاری و باور همکاران به مدیران و سازمان می‌باشد، بیشترین توجه خود را معطوف به آن خواهیم کرد. برای ارتباط مناسب با همکاران خود در سازمان نیازمند شناخت «محیط عمومی»، «خصوصیات فردی» و «انتظارات» آن‌ها هستیم. میزان، عمق و گستره شناخت و آگاهی ما از سه محور فوق، بر نحوه و چگونگی اثرگذاری آن بر روی مخاطب نقش ایفا می‌نماید. به عنوان مثال، فهم ویژگی‌های عمومی محیط، مانند گویش‌ها، آداب و رسوم، و تأثیر آن‌ها بر نیاز و انتظارات متقابل در تعامل با ویژگی‌های شخصی کارکنان، کمک زیادی به ما در برقراری یک ارتباط مفید و مؤثر خواهد کرد.

بدون توجه به این قبیل موضوعات، حل ساده‌ترین مسئله هزینه‌بر و در برخی موارد نیز غیر ممکن خواهد شد. در گویش‌های مختلف در سطح کشور وجود کلمات مشابه با معانی کاملاً متفاوت، انسان را به حیرت وادار می‌دارد. لذا عدم درک و فهم آن نیز در ارتباطات، عوارض نامطلوبی دربر خواهد داشت. همچنین باید نقش خصوصیات فردی و انتظارات را نیز در ارتباطات پذیرفت و از آن به بهترین شکل ممکن استفاده نمود. با حصول اطمینان از صحت درک و شناخت خود، قادر به استفاده از فنون<sup>۱</sup>

۱. مهارت‌ها و فنون ارتباطات مؤثر:



خاص ارتباطات خواهیم بود. برقراری یک ارتباط سازنده و مؤثر، شرایط افزایش باور و پذیرش متقابل را در کارکنان مهیا می‌کند. البته دوام و عمق اعتماد در ارتباطات بستگی کامل به ایجاد، حفظ و توجه به پاره‌ای از متغیرهای اثرگذار، به‌عنوان بستر ارتباطات به شرح زیر است:

- ✓ گسترش «گفت‌وگو» به جای مجادله
- ✓ تحمل و پذیرش «نظرات» دیگران و قبول اصلاحات
- ✓ فراهم آوردن شرایط «نقادی» به جای انتقاد
- ✓ ایجاد فضای کاهش «هیجان‌های مخرب»
- ✓ کاهش عوامل تأثیرگذار بر «اعتماد» متقابل
- ✓ حذف همه علائم ایجاد احساس «ناامنی»
- ✓ احترام به بیان صریح «نظرات کارشناسی»

به‌کارگیری فنون ارتباطات در یک بستر مناسب، ضمن افزایش میل به همکاری درازمدت، فضای روانی یادگیری را برای تولید ارزش‌های متناسب با نیازهای واقعی ایجاد می‌نماید. رضایت خاطر کارکنان از توجه به کرامت و حرمت انسان در ارتباطات بالاترین اثر را در توجه به خواست و علاقه سازمان دارد. این همان جلوه «اعتماد» و «تسلیم» در دنیای کسب و کار می‌باشد.

## گوش دادن

گوش دادن یکی از فنون مهم و مؤثر در برقراری ارتباط مؤثر است، اما از آنجایی که یکی از بااهمیت‌ترین مهارت‌های مدیریتی نیز «گوش کردن» مؤثر است، بررسی و

→

- گوش کردن
  - پیام‌های کلامی
  - خودآشکاری
  - اعتماد کردن
  - پیام‌های غیر کلامی
  - قدرت پذیرش
- (دکتر ایلی، جزوه شماره یک سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۸، صفحه ۵۱).

انترگذاری آن را در افزایش اعتماد و باور متقابل به‌طور مستقل بیان خواهیم کرد. اکثر نظریه‌پردازان مهارت‌های مدیریتی بر این عقیده‌اند که تقویت مهارت «گوش دادن مؤثر» اثر مستقیم در موفقیت فرد دارد و بعضاً پا را فراتر از آن گذاشته و ابراز داشته‌اند که افرادی که یک حد معین از وقت خود را به شنیدن اختصاص ندهند، فاقد کفایت اولیه در تصدی پست‌های سرپرستی هستند. چرا که گوش دادن مؤثر لازمه درک متقابل، انجام تفاهم و حل مسئله است. تفاهم حاصل از یک گفت‌وگوی خوب، اعتماد و باور طرفین را به یکدیگر افزایش داده و تمایل به ادامه همکاری را به‌وجود می‌آورد. گوش دادن مؤثر و آثار آن در ادیان مختلف، به‌خصوص اسلام، مورد توجه خاص قرار گرفته است. خداوند به شنوندگان سخنان دیگران وعده‌مژده داده است.<sup>۱</sup>

به‌راستی اهمیت «شنونده خوب» بودن از نظر خالق هستی چیست؟ آیا محدود به انتخاب بهترین سخن از میان سخن‌ها است. البته آثار همین یک نکته برای اداره کردن امور کافی است. اما اعتقاد نگارنده فراتر از نکته عیان و مورد اشاره در متن آیه کریمه است. البته بضاعت نگارنده در خصوص ادیان و از جمله اسلام بسیار اندک و قطعاً پاسخگوی خوانندگان محترم نخواهد بود. لذا آنچه که در این مختصر ابراز می‌شود صرفاً در دامنه تجربه شخصی در دنیای کسب و کار تلقی و کاستی آن را از ناحیه این حقیر بیندازید. به‌نظر می‌رسد توصیه فوق متضمن حداقل اهداف زیر است:

- ✓ انتخاب بهترین سخن (کار کارشناسی)
- ✓ کاهش سوءتفاهم و افزایش اعتماد و باور
- ✓ درک طرف مقابل و بروز رفتار مناسب با آن
- ✓ افزایش شناخت و ارزیابی طرفین گفت‌وگو
- ✓ حفظ حرمت، احترام و کرامت انسانی
- ✓ تقویت اعتدال و تحمل در انجام نقد
- ✓ افزایش توان کارشناسی
- ✓ کاستن از اعمال سلیقه‌های فردی

۱. فَبَشِّرْ عِبَادِيَ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ؛ به رحمت من بشارت ده آن بندگان را که چون سخن بشنوند، نیکوترین آن را عمل کنند. (سوره زمر: ۱۷ و ۱۸)

تأمین اهداف فوق که متضمن آرامش، اطمینان خاطر، همدلی، رضایت و پذیرش متقابل است، مستلزم شناخت موانع و یا متغیرهای مؤثر بر گوش دادن<sup>۱</sup> اثربخش می باشد. موانع خوب شنیدن، اثرات تخریبی بسیاری در جاذبه‌های فردی، خانوادگی، گروهی و توفیق سازمان دارد. آثار این موانع گاهی در ادبیات عادی و روزمره سازمان ها، مانند «کو گوش شنوا»، «کی به حرف آدم گوش می‌کند» و یا «همه به فکر خودشان هستند، صدای خر به خدا نمی‌رسد» قابل شنیدن و مشاهده می‌باشد. مالکین گوش شنوا با عبور از موانع، به‌رغم وجود همه مشکلات، کارکنان را به قضاوت می‌کشاند، و شاید شما هم جملاتی مانند «حداقل این آقا حرف آدم را گوش می‌کند» و یا همین که «حرف آدم را گوش می‌کند شکر خدا» را به دفعات شنیده باشید. این جملات حکایت از رضایت از حداقل آثار «شنیدن» است. برای تبدیل رضایت به اعتماد، گوشی به بزرگی سازمان نیاز است. با گوش کردن درست و مؤثر، ضمن برقراری یک ارتباط خوب با مخاطب، جایگاه خود را از «غیر قابل اعتماد بودن» به «قابل اعتماد بودن» تغییر دهید. در اثر شنیدن خوب تصویر شما در ذهن دیگران می‌تواند به‌عنوان بزرگ‌ترین و با ارزش‌ترین مزد باشد. ساختن این تصویر در دستان شما است. تصویر ساخته‌شده از شما بیانگر میزان علاقه، تعهد، اعتماد و از همه مهم‌تر پذیرش شما در سازمان است.

## ابعاد کار (ریزینی)

توجه به همه ابعاد کار، یعنی حفظ تعادل در پرداختن به جزئیات، و به‌طور هم‌زمان با دقت و سماجت در پیگیری اصول کلی در کار است. در دستور کار قرار دادن ریزه

۱. عوامل مؤثر بر گوش دادن اثربخش:

- حجم اطلاعات
- احساس امنیت
- صبور بودن شنونده
- جذابیت مطالب
- سبک ارائه مطالب
- هیجان‌زدگی و حالت عصبی
- تکرار و تأکیدها
- میزان اعتماد به نفس

کاری‌ها، شما را قادر به درک و شناخت بهتری از فعالیت می‌کند. این شناخت به شما در تصمیم‌گیری‌ها و هدایت فعالیت‌ها کمک می‌کند. همکاران شما نیز به همان نسبت و شاید بیشتر در انجام فعالیت‌های محوله دقت خواهند کرد. ریزبینی به مفهوم دخالت و یا کاهش اختیارات کارکنان نیست، بلکه به نوعی افزایش «حساسیت‌ها» و «استرس مثبت» در کارکنان مورد نظر می‌باشد. از طرفی این روش، مدیران را از بی‌خبری بیدار و از پیامدهای سنگین عدم توجه به ریزه‌کاری‌ها به دور نگاه خواهد داشت. ریزبینی و دقت در اصول کلی کار در قالب برنامه و هدف‌های سازمانی، یکی از درپچه‌های اطمینان در صحت انجام فعالیت‌ها است. توجه عمیق و جامع به همه ابعاد کار، شرایط درک بهتر محیط و یا انتظارات ذی‌نفعان سازمان و از جمله مشتری را فراهم می‌آورد. حساسیت سازمان به نیازهای واقعی محیط بیانگر عدم غفلت مدیران از تحولات است. مدیران آگاه و پاسخگو به انتظارات محیط، سازمان خود را ماندگار، پیشتاز و نهادینه می‌کنند. لذا این قبیل سازمان‌ها و در رأس آن‌ها مدیرانشان در افکار عمومی زنده باقی خواهند ماند. هرگز یاد و خاطره آن‌ها از ذهن ذی‌نفعان محو نخواهد شد. اصولاً مدیران دارای این ویژگی، جست‌وجوگر و جویای علل وجودی یک پدیده و یا واقعه هستند. آن‌ها محیط کار خود را به دقت بررسی و از کوچک‌ترین موضوع در محیط سازمان مطلع بوده و از هیچ موضوعی بی‌تعمق عبور نکرده و تحت تأثیر جنجال و اغوای دیگران قرار نمی‌گیرند. بیشتر از دیگران سؤال نموده و به پاسخی قانع کننده می‌اندیشند. آن‌ها به‌طور مستمر از همه زوایای فیزیکی سازمان و رفتار کارکنان بازدید و یا اطلاعات را جمع‌آوری، طبقه‌بندی و مرتباً ارزیابی نموده و نتایج حاصل از آن را در بهبود فرایندهای عملیاتی به کار می‌گیرند. خواسته‌هایشان از کارکنان مشخص است. از دخالت پرهیز کرده و با تمام قدرت مسئولیت و اختیارات را آگاهانه به سطوح میانی واگذار می‌کنند، چون:

- ✓ جلسات منظم و کوتاه‌مدت خود را برای دریافت گزارش و ابلاغ برنامه‌ها ترک نمی‌کنند.
- ✓ با ریزبینی در همه ابعاد کار، مسیر اصلی و آرمان سازمان را فراموش نمی‌کنند.

- ✓ در میدان نقد، گفت‌وگو و اتخاذ تصمیم تن به مشارکت کارکنان فرهیخته می‌دهند.
- ✓ مبادی ورود و خروج اطلاعات را باز و گردش آن را زیر نظر دارند.
- ✓ نکات کلیدی را یادداشت و همه‌روزه آن‌ها را پیگیری و مرور می‌نمایند.
- ✓ از آفرینندگی، خلاقیت و پرسشگری دیگران حمایت جدی می‌کنند.
- ✓ هرگز از ابراز ندانستن خجل و شرمنده نمی‌شوند و آن را حرکت به جلو می‌دانند.
- ✓ به‌صراحت نظر خود را اعلام و در صورت لزوم کلمه «نه» را قاطعانه با حفظ رفتار متعارف اداری ابراز می‌دارند.
- ✓ پرتحرک، جست‌وجوگر و به‌طور مستمر در فرایند یادگیری و یاددهی روان و سیال هستند.

بسیاری از مشکلات موجود در سازمان‌ها با اندکی اطلاع، دقت و توجه به جزئیات قابل حل و فصل می‌باشند. این ویژگی یک «مهارت مدیریتی» است، مشروط به اینکه ضمن دیدن اجزاء، کل فراموش نشود. مدیران ریزبین، نکته‌سنج نیز می‌باشند. نکته‌سنجی لازمه تقویت احساس حضور مؤثر مدیران در میدان کار و تلاش از ناحیه همکاران می‌باشد. با حضور در عرصه کار و تلاش، فارغ از همه نشانه‌ها و علاقه‌ها، بستر افزایش اعتماد عمومی را فراهم می‌آورد.

## یادگیری و یاددهی

یادگیری به‌عنوان یک ودیعه الهی در نهاد اولیئه انسان قرار گرفته است و جزء لاینفک شعور انسانی است. اولین حرکت و اقدام عملی کودک از بدو تولد توأم با تجربه و یادگیری است. سرعت این یادگیری در همه ابعاد آن بی‌نظیر و مثال‌زدنی است. کودک فراگیری را منحصراً با شنیدن انجام نمی‌دهد. او از دیدن و لمس کردن نیز به اهداف خود می‌رسد، موضوعی که ما انسان‌ها در بزرگسالی فراموش می‌کنیم. به‌نظر این حقیر، رشد و بالندگی در کودک و یاددهی و انتقال مطلب به دیگران، از نیازها و لذا اید او است. «فراگیری و انتقال یافته‌ها» در کودک به بهترین شکل و در چارچوب

یک فرایند کاملاً طبیعی رخ می‌دهد. کودک از آنچه می‌آموزد لذت می‌برد. اطرافیان (والدین) نیز از او دلشاد می‌شوند. والدین در مقابل تلاش کودک، حداکثر همراهی و همکاری خود را برای افزایش ظرفیت و توان فکری و مهارت‌های زندگی در کودک انجام می‌دهند. طرفین این معادله کاملاً ریاضی در اوج همراهی و اعتماد متقابل، بالاترین لذت و شادکامی را نصیب یکدیگر می‌کنند. مدیران باهوش و علاقه‌مند به سرنوشت سازمان، کفایت دوران کودکی خود و هزاران موارد مشابه را به‌خاطر بیاورند. توجه محبت‌آمیز توأم با همکاری والدین خود را مرور نموده و راز نشاط، وابستگی، تعهد و اعتماد متقابل را کشف نمایند. مطمئن باشید در بزرگسالی و در طول فعالیت‌های سازمانی خود با درک این راز موفق‌تر خواهید بود. تفاوت شرایط کنونی شما با دوران کودکی صرفاً در تغییر جایگاه اطرافیان، نوع انتظار و انتفاع می‌باشد، ولیکن نتایج نهایی حاصل از آن، همان تحمل، پذیرش، تعهد، اعتماد و نشاط در طرفین ماجرا است، از پیامدهای آن دل‌نگران نباشید و با اراده قوی به آنچه که اعتقاد دارید اقدام نمایید:

- ✓ به‌طور مشهود برای فراگیری تلاش نمایید.
- ✓ برای افزایش دانش و مهارت همکاران متعهد باشید.
- ✓ آثار فراگیری در جای‌جای سازمان مشهود باشد.
- ✓ به‌طور مستمر انتظارات محیط به سازمان منتقل شود.
- ✓ انتقال مهارت‌های پنج‌گانه به کارکنان را فراموش نکنید.<sup>۱</sup>
- ✓ از فناوری‌های روز در فراگیری و یاددهی استفاده کنید.
- ✓ مقتضیات محیطی را مد نظر داشته باشید.
- ✓ در همه ابعاد معلم باشید.
- ✓ تمایل به یادگیری در کارکنان را افزایش دهید.
- ✓ تناسب شغل و یادگیری را رعایت کنید.

۱. پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان (ترجمه کمال هدایت و محمود روشن) مهارت‌های پنج‌گانه، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی، شایستگی‌های فردی، یادگیری تیمی و چشم‌انداز مشترک را برای یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده ضروری می‌داند (صفحات ۱۷۶، ۲۲۸، ۲۵۹، ۲۹۷).

- ✓ مهارت و دانش کارکنان را به خدمت تولید درآورید.
- ✓ انطباق یادگیری، تولید ارزش با انتظارات جامعه را فراموش ننمایید.

در عین حالی که مدیر هستید، معلم باشید، یاد بگیرید و یاد بدهید. به‌خاطر داشته باشید که کارکنان شما همان کودکان مشتاق و عاشقی هستند که در غیبت لحظه‌ای والدین بی‌تابی خواهند کرد.

پس بکوشید تا بخشی از نقش والدین، یعنی همان یاددهی را با فراگیری بیشتر در یک فرایند مناسب ایفا نمایید تا مورد اعتماد آنان واقع شده و هرگز فراموش نشوید.

### امید به آینده

ایجاد «امید به آینده»، به‌عنوان یک متغیر اثرگذار در افزایش باور مدیران از ناحیه کارکنان، نیازمند وجود ویژگی‌های شخصیتی خاص و مهارت‌های عمومی پیچیده در مدیران است. جدی، آرام، پیگیر، صبور، سخت‌کوش، منضبط، هدفمند و با پشتکار بودن، از جمله ویژگی‌هایی هستند که دارنده آن مظهر آرمان‌گرایی و نماد «امید به آینده» می‌باشد.

توفیق در آرمان‌گرایی مستلزم وجود تعهد سازمانی و توانایی‌های لازم در فرایند «دانش‌افزایی»، «تولید و به‌کارگیری ارزش جدید» و «عرضه» مناسب کالا و خدمات مورد انتظار ذی‌نفعان است. ترکیب و تعامل متوازن ویژگی‌های فردی، تعهد سازمانی و مهارت‌های مدیران، هم‌افزایی بالایی را در ایجاد تعهد سازمانی و پذیرش مسئولیت از ناحیه کارکنان به‌وجود می‌آورد که به‌نوعی رقابت مثبت را در انجام فعالیت‌های محوله تقویت می‌نماید. در واقع، رقابت در پذیرش مسئولیت، میل به فداکاری، قبول ریسک و باقی ماندن به‌عنوان عضوی از سازمان بیانگر افزایش «امید به آینده» می‌باشد. تقویت و ماندگاری این نشاط با اتخاذ روش‌های زیر توسط مدیران امکان‌پذیر است:

- ✓ پافشاری در دستیابی به اهداف مورد انتظار
- ✓ پذیرش حداکثر رنج و زحمت در قبول مسئولیت‌ها
- ✓ بروز خلوص در تعهد سازمانی
- ✓ اشاعه شایستگی‌های سازمان در تصرف موقعیت‌های برتر

- ✓ ترسیم جدی مسیر حرکت و چشم‌انداز سازمان برای ذی‌نفعان
- ✓ عدم مسامحه، تزلزل و تردید در ادامهٔ راه و دستیابی به اهداف
- ✓ جایگاه کارکنان در «سازمان فردای» مورد انتظار
- ✓ مشارکت جدی کارکنان در نتایج حاصل از دستیابی به اهداف

گفتار و رفتار مدیران در سازمان‌ها آینه و الگوی تمام‌عیار کارکنان سازمان است. چنانچه مدیران با علاقه، جدی و مستمر، پیگیر انجام فعالیت‌ها باشند، کارکنان نیز با تأسی از آن‌ها سخت‌کوش‌تر فعالیت خواهند کرد. کارکنان با پیروی از مدیران، تلاش و همراهی بیشتری با سازمان در جهت تحقق اهداف کرده و به آیندهٔ آن نیز امیدوارتر خواهند شد. مدیران باید با اعلام نتایج حاصل از زحمات و سهمیم کردن کارکنان در منافع آن، قطعی بودن پیروزی‌های بزرگ‌تر را ملکهٔ ذهن کارکنان نمایند. به‌طوری‌که کارکنان دستیابی به اهداف آتی را چون «مومی» در دستان خود احساس کنند. در این صورت همکاران در همهٔ زوایای سازمان حضور پیدا کرده و پیشاپیش اهداف سازمان را تحقق‌یافته تلقی، و هدایت راهبردی شما را لازمهٔ پیروزی‌های آتی خواهند دانست و دستورات شما روان‌تر از گذشته انجام خواهد پذیرفت. در این شرایط، همکاران شما همانند سربازانی که فرمانده و وظیفهٔ خود را خوب درک می‌کنند، در خدمت سازمان خواهند بود.

## تخصص‌های محوری

یکی از عوامل تأثیرگذار بر نفوذ کارکنان و کسب قدرت سازمانی، وجود آگاهی، درک قوی و دانش تخصصی به تناسب نوع مسئولیت‌های محوله می‌باشد. بی‌اغراق اثر دانش تخصصی در مشروعیت بخشیدن به قدرت رسمی و پذیرش همکاران در میان سایر منابع قدرت ممتاز می‌باشد.<sup>۱</sup> مدیران برخوردار از «دانش تخصصی» برای ایفای مناسب نقش خود، باید متفاوت ظاهر و جلوه نمایند، یعنی:

۱. استیفن پی. رابینز، *مبانی رفتار سازمانی*، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ ششم،



- ✓ در جلسات کاری کارشناس باشیم.
- ✓ با مطالعه از آخرین تغییرات تکنولوژی مطلع باشیم.
- ✓ ریزبین و نکته‌سنج باشیم.
- ✓ جلوتر از سایرین تن به سختی‌ها بدهیم.
- ✓ مقتضیات محیطی خود را فراموش نکنیم.
- ✓ افتادگی پیشه کرده و به تجربه دیگران احترام بگذاریم.
- ✓ کار ناتمام دیگران را تمام کنیم.
- ✓ از تأثیر عوامل غیرمرتبط با کار جلوگیری کنیم.
- ✓ نگاه‌های متفاوت و متحول را بپذیریم.

با حضور مؤثر در سازمان همراه با درک فضای فنی کار، قادر به اعمال نفوذ و برقراری ارتباط مؤثرتر با ذی‌نفعان و از جمله کارکنان خواهیم بود. مدیران دارای مهارت و دانش، قادر به اعمال «قدرت تخصصی» در سازمان هستند. قدرت ناشی از دانایی دارای دو جهت با ویژگی‌ها و جلوه‌های کاملاً متفاوت است:

- ✓ اعمال قدرت برای تثبیت موقعیت فردی و سازمانی و توأم با کسب امتیازات خاص فردی و گروهی
- ✓ گسترش نفوذ برای افزایش تفاهم، همدلی و اعتماد در سطح سازمان

توجه نگارنده در این کتاب به «قدرت تخصصی» برای اعمال نفوذ در باور است. چرا که کارکنان در مواجهه با مدیران مطلع، آگاه و با مهارت و دانش، ضمن تمکین از آن‌ها، جسارت بیشتری در پذیرش مسئولیت و ریسک از خود نشان می‌دهند و با اطمینان خاطر به اتکای حضور دانایی در فرایند انجام فعالیت‌ها، با آغوش باز پذیرای امور محوله خواهند بود. این همان تأیید حضور پرننگ مدیران لایق و موفق در سازمان‌ها می‌باشد.

## یادآوری

با مطالعه فصلی که گذشت انجام تفاهم در خصوص موارد زیر آسان‌تر می‌شود:

۱. برقراری ارتباطات مؤثر در میزان باور اهداف سازمان و کاهش تضادهای سازمانی مؤثر است، به نحوی که کارکنان حل مسائل سازمان را بر مشکلات شخصی ترجیح می‌دهند. این شاخص بهترین محک برای موفقیت شما تلقی می‌گردد.
۲. گوش دادن خوب، انسان را از بسیاری نارسایی‌ها نجات خواهد داد. این اتفاق صرفاً با بکارگیری برخی از تکنیک‌ها حاصل نمی‌گردد. بستر اولیه آن «خلوص»، «تحمل» و «قدرت پذیرش» دیگران است.
۳. قدرت ناشی از «دانایی» دارای جایگاه ویژه است، چراکه به تنهایی دارای قابلیت اثرگذاری در محیط است. به عبارتی دیگر حوزه نفوذ سایر منابع قدرت نسبت به قدرت دانایی کمتر است، پس درکسب دانایی کوشا تر باشید.
۴. توجه به همه «ابعاد کار» به مفهوم دخالت، کوتاه‌بینی، تمرکز اختیارات و رها کردن مسائل اصلی سازمان نیست، بلکه به عبارت ساده‌تر مراد از «ریزبینی»، کسب «فهم کامل» از فعالیت‌ها است.
۵. بهترین «یادگیری و یاددهی» را می‌توان در «فرایند انجام فعالیت‌ها»، «رفتارهای سازمانی» و «فضای فیزیکی» سازمان مستقر کرد. انجام سایر آموزش‌ها بدون توجه به محورهای سه‌گانه فوق، فاقد تأثیرگذاری لازم است.

# فصل ششم

## حرمت و احترام



حد و یا مرز حفظ «حرمت و احترام» از نظر مدیران یک سازمان کجا واقع شده است؟ آیا کارکنان مرزی برای آن فائل هستند؟ اصولاً می‌توان نقطه شروع و خاتمه‌ای برای این موضوع تعریف کرد؟ آیا مرزها با دخالت متغیرهای محیطی دست‌خوش جابه‌جایی نمی‌شوند؟ به عبارت دیگر، وجود فقر و روش و شرایط تأمین آن در «حرمت و احترام» کارکنان به‌طور خاص و عموم انسان‌ها به‌طور عام اثر می‌گذارد. عکس‌العمل کارکنان نسخه یکسان در مقتضیات محیطی مختلف و عموم کارکنان در یک شرایط مساوی پیش‌بینی کرد. نگارنده اعتقاد راسخ به علاقه عموم انسان‌ها در همه شرایط به حفظ «حرمت و احترام» دارد. لذا ممکن است بروز این احساس در همه حالات یکسان نباشد. به همین دلیل در یک سازمان بحران‌زده و آشفته با وجود همه سختی‌ها، حافظین «حرمت و احترام» مورد عنایت و پذیرش خاص از ناحیه کارکنان می‌باشند. این موضوع در قرن حاضر بسیار حائز اهمیت است. چرا که به عقیده اکثریت نظریه پردازان برای عبور از بحران‌ها و یا حفظ مزیت‌های رقابتی در مقابل رقبای فراهم آوردن شرایط نگهداری مطلوب کارکنان ضروری است. از طرفی، بخش عمده متغیرهای مؤثر در نگهداری در دامنه علوم رفتاری قرار دارد. موضوع این فصل نیز از این قاعده مستثنا نیست. در نزد کارکنان توجه به حرمت دیگران در واقع، به مفهوم انتخاب، ارج نهادن، پذیرش زحمات، ابتکار و خلاقیت تلقی می‌گردد. این برداشت از «توجه مدیران»، زمینه‌ساز خودباوری در کارکنان است. اثر متقابل این رفتار مدیران و کارکنان، به‌طور فزاینده افزایش خودباوری، تعهد و اعتماد را در طرفین همراه خواهد داشت. به عبارت دیگر، کارکنان پاسداران «عزت»، «حرمت» و «احترام» خود را افرادی شایسته، معتمد و مظهر عدالت در سازمان می‌دانند، لذا کارکنان به پاس این اقدام، در همه شرایط آمادگی خود را برای بذل حداکثری توجه به اهداف متعالی سازمان خواهند داشت. متقابلاً مدیران نیز باید متعهدانه عمل نمایند، یعنی:

✓ به آرا و نظرات همکاران توجه کنند.

✓ به تعهدات خود در مقابل کارکنان پایبند باشند.

- ✓ عزت نفس همکاران را حفظ نمایند.
- ✓ مشارکت کارکنان را در امور جدی بگیرند.
- ✓ به ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی کارکنان احترام گذاشته و توجه کنند.
- ✓ همکاران را همیشه به یاد داشته باشند.

## احترام به آرا

احترام به رأی و نظر کارکنان فراتر از مشارکت بوده و دارای جایگاه، رفتاری، اخلاقی و حرفه‌ای است. احترام به آرا دارای شمولیت عام و فراگیری می‌باشد. به عبارتی، طیف وسیع کارکنان را در تمام سطوح سازمانی شامل می‌شود. اتفاق نظر آنان در موضوعات مختلف فارغ سطح سازمانی، گرایش‌ها، تحصیلات، سن و منافع‌های فردی و گروهی، می‌بایست مورد توجه مدیران قرار گیرد. مفهوم این سخن قبول و یا رد موضوع بدون مطالعه همه‌جانبه و کارشناسی نیست، بلکه «اصل پذیرش» و «احترام» به رأی و حفظ جایگاه و وجهت آن مطرح است. در این صورت «رد» و یا «قبول» آن بر مبنای کار کارشناسی، ضوابط و عرف متداول مورد قبول و یا اقبال اکثریت قرار خواهد گرفت. بی‌تردید در فرایند بررسی‌ها پیش‌بینی گفت‌وگو، نقد و تفاهم برای ارائه دیدگاه مشترک، انتخاب راه و روش اجرایی از الزامات بررسی و انتخاب یک رأی و نظر می‌باشد. لازمه احترام به آرا از ناحیه مدیران، وجود ویژگی‌های رفتاری و اخلاقی خاص در آنان است:

- ✓ حوصله و تحمل آرای دیگران
- ✓ فراهم آوردن شرایط ابراز رأی و نظر
- ✓ انعطاف‌پذیر بودن و قدرت عقب‌نشینی
- ✓ صداقت در به‌کارگیری آرا و نظرات همکاران

احترام به آرا و حرمت رأی‌دهندگان، مهم‌تر از نتایج آن است. سازمان‌های موفق با درک این موضوع، باید برای کاهش فشارهای جانبی و افزایش تعهد و علاقه کارکنان به سازمان، به صورت مستمر و دوره‌ای ارزیابی‌های لازم را از چگونگی ابراز دیدگاه، نظر و آرای همکاران خود به‌طور مستقیم و یا غیر مستقیم انجام داده و نتایج حاصل از آن

را در بهبود و نحوه ابراز رأی و استفاده از آن به کارگیرند. پذیرش، اعتماد، مقبولیت و مشروعیت مدیران سازمان نیز ناشی از همین توجه به مشارکت جدی‌تر همکاران خواهد بود.

## تعهد در مقابل همکاران

تعهد در مقابل همکاران، به گونه‌ای وابستگی عاطفی «مدیر» را می‌رساند. مدیران متعهد با وفای به عهد و پیمان، تعهد خود را در مقابل کارکنان نشان می‌دهند. بروز «تعهد» از ناحیه مدیران به اشکال مختلف امکان‌پذیر می‌باشد، مانند:

- ✓ دفاع به‌موقع از همکار
- ✓ پیش‌بینی تمهیدات افزایش بهداشت روان همکاران
- ✓ فراهم آوردن شرایط افزایش دانش و مهارت کارکنان
- ✓ حفظ استقلال رأی و اندیشه همکاران
- ✓ جلوگیری از بروز تبعیض در قراردادهای روابط کار
- ✓ افزایش امنیت شغلی همکاران
- ✓ طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد متضمن افزایش چسبندگی کارکنان به سازمان
- ✓ توجه به ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی همکاران

تعهد مدیران نسبت به کارکنان، شرایط افزایش تعهد آن‌ها به سازمان را فراهم می‌آورد، به‌نحوی که در سطحی از تعهد، کارکنان سازمان را معرف خود قرار می‌دهند. در این سطح از «اعتماد»، مدیران قادر به حفظ و نگهداری کارکنان فرهیخته خود به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار در مقابل رقبا خواهند بود. مسلماً شناخت عوامل مؤثر در افزایش تعهد متقابل بسیار مهم و حیاتی است، که مدیران باید آن‌ها را در خود و همکاران تقویت نمایند، مانند:

- ✓ شناخت و تقویت ویژگی‌های فردی مؤثر در افزایش تعهد
- ✓ تطبیق خصوصیات شغلی با روحیات فردی
- ✓ درک و پذیرش روابط فردی، گروهی و سازمانی

- ✓ تقویت روابط با رهبری و کارکنان
- ✓ توجه خاص به ویژگی‌های فرهنگی سازمان

تعهد مدیران پیام‌آور ثبات، امید به آینده و امنیت در ابعاد مختلف آن برای کارکنان است. در مقابل کارکنان نیز عملاً به سرنوشت سازمان و مدیران آن علاقه‌مند، متعهد و وفادار باقی خواهند ماند.

### عزت نفس

عزت نفس، یعنی ارزشی که عموم انسان‌ها و یا کارکنان در یک سازمان برای صفات و ویژگی‌های خود قائل هستند، و یا خود را ارزشمند و از نظر دیگران مورد قبول و دوست‌داشتنی تلقی نمایند. مدیران باید شناخت کافی از ویژگی‌ها، نشانه‌ها و علائم «عزت نفس» مورد علاقه کارکنان پیدا کرده و ارتباط خود را بر مبنای این شاخص‌ها تنظیم نمایند. به هر میزان که این شناخت عمیق‌تر باشد، مناسبات و ارتباطات فی مابین کارکنان و سازمان محکم‌تر بنا می‌شود. استحکام ارتباطات در دنیای رسمی و غیر رسمی تداوم همکاری، تعهد و اعتماد متقابل را افزایش می‌دهد. ویژگی‌هایی مانند، اطمینان از توانمندی، قدرت انتخاب، فکر کردن، آموختن، تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری، پذیرش اشتباه، تحمل انتقاد، واقع‌بینی، خلاقیت و برخورد باز در کارکنان بیانگر وجود «عزت نفس» در آن‌ها است. مدیران می‌توانند با رعایت توصیه‌های زیر نسبت به تقویت ویژگی‌های یاد شده کوشا باشند.

- ✓ از مقایسه‌های مخرب در سازمان پرهیز و در انجام تشویق در ملاء عام بر مبنای نتایج ارزیابی عملکرد کوشا باشید.
- ✓ انتقال اشتباه به کارکنان بدون صدمه زدن به باورها و سطح مسئولیت‌پذیری آن‌ها انجام شود.
- ✓ کارکنان را از جهات مختلف و از جمله در دامنه توانمندی‌های حرفه‌ای تحقیر نکنید.
- ✓ به ارزیابی همه متغیرهای اثرگذار در نتایج حاصل از فعالیت‌ها توجه شود.
- ✓ آرامش خود و کارکنان را برای ارتباطات مؤثر حفظ کنید.



- ✓ گسترش و حفظ ارتباطات مؤثر و متقابل با همکاران را جدی بگیرید.
- ✓ کارکنان را از لذایذ و تفریحات مباح و حلال محروم نکنید.
- ✓ جلسات نقدی را پیرنگ کرده و پس از شناسایی نقاط قوت، آن‌ها را تقویت و از نقاط ضعف به آرامی عبور نمایید.
- ✓ جایگاه شغلی کارکنان را در همه سطوح سازمانی محترم شمرده و از آن به نیکی یاد کنید.
- ✓ عناوین شغلی را درست طراحی کنید، به نحوی که شاغلین از عنوان کردن آن شرمندة نشوند.
- ✓ هرگز خود را بر فراز قله و دیگران را در دامنه نبینید. این غرور برای شما شکننده و برای کارکنان نیز عذاب‌آور است.
- ✓ در مقابل کارکنان متواضع و در مقابل متجاوزین به حقوق دیگران مقتدر عمل نمایید.
- ✓ هدایت و رهبری کارکنان را عهده‌دار باشید و از سلطه‌گری و پذیرش آن خودداری کنید.
- ✓ به‌طور جدی از هر عملی که باور کارکنان به خودشان را ضعیف نماید، خودداری نمایید.
- ✓ از افشای لغزش‌های فردی در ملا عام به‌طور جدی پرهیز کنید، و تذکر اختصاصی را در جهت اصلاح همراه با رعایت شئون، در چارچوب رفتارهای متعارف اداری فراموش ننمایید.

هیچ موضوعی به اندازهٔ حفظ «حرمت و احترام» برای انسان نشاط‌آور نیست و شکننده‌تر از پایمال شدن «عزت نفس» نیز وجود ندارد. لذا حافظین «عزت نفس» خارج از همهٔ مرزبندی‌ها، همیشه مورد احترام، پذیرش و قبول کارکنان هستند. باید به‌خاطر داشته باشیم که «انسان با عزت» برای سازمان یک «مزیت رقابتی» در برابر رقبا تلقی می‌گردد، چرا که:

- ✓ مسئولیت‌پذیر، سخت‌کوش و پاسخگو است.
- ✓ تحمل بالایی در شداید، سختی‌ها و شکست‌ها دارد.

- ✓ انسانی مستقل، متفکر و خلاق است.
- ✓ از همه ابعاد و ویژگی‌های شخصیتی لازم برخوردار است.
- ✓ دارای حوزه نفوذ و قدرت گسترش مرزهای سازمان است.

## مشارکت<sup>۱</sup>

پذیرش مشارکت یک «مهارت» است. این مهارت فارغ از نوع و فرایندهای آن، دارای قابلیت یادگیری است. به عبارت دیگر، آن را می‌توان به افراد آموخت و کلیه ارزش‌ها، رفتارها و روش‌ها را به کارکنان منتقل و قابلیت‌های به‌کارگیری آن را در همکاران افزایش داد. مدیران باید هم‌همروزه بحث مشارکت را نه تنها در سازمان، بلکه در منزل، خیابان و مراکز تفریحی تمرین نمایند تا در اعماق وجودشان نهادینه شود. امروز روش‌های بسیار زیادی برای افزایش ظرفیت پذیرش دیگران در دنیای کسب و کار تجربه شده است. ما هم به اقتضای نیاز به پاره‌ای از آن موارد اشاره می‌کنیم:

- ✓ پررنگ کردن نتایج حاصل از مشارکت برای کارکنان
- ✓ طراحی روش‌های عملیاتی گروهی و تیمی
- ✓ اعطای پاداش مناسب به پاسخ‌دهندگان به کارگروهی و تیمی
- ✓ افزایش باور کارکنان به توفیق بیشتر با انجام مشارکت
- ✓ توسعه آموزش‌های مرتبط با گسترش مهارت‌های انجام مشارکت
- ✓ توجه و گسترش ارزش‌های تقویت‌کننده مشارکت کارکنان

مدیران با به‌کارگیری مستمر روش‌های فوق‌قادر به گسترش فرهنگ مشارکت‌پذیری در سطح سازمان خواهند بود. در مشارکت، «انتقاد به نقد» و «مجادله به گفت‌وگو» تبدیل می‌شود. مشارکت محلی برای بروز صداقت و اشتیاق مدیریت برای شنیدن عقاید با حفظ احترام کارکنان تلقی می‌گردد. رابرت ال. شوک در کتاب هوندا/ تأثیر مشارکت در خلاقیت کارکنان و صداقت و علاقه باطنی مدیریت به امر مشارکت را به زیبایی بیان می‌دارد:

۱. دهخدا: شرکت کردن، همکاری کردن

«هوندا می‌داند که افراد زمانی که در یک جو خلاق قرار داشته باشند، احتمال بیشتری دارد که به اندیشه‌هایی تازه دست پیدا کنند. این امر به‌ویژه وقتی مصداق پیدا می‌کند که بدانند مدیریت برای اندیشه‌های آنان ارزش قائل است، و بدانند می‌توانند تفاوتی به وجود آورند. نه تنها باید عقایدشان را شنید، بلکه هنگامی که عقاید خوبی ابراز می‌دارند، بایستی به مورد اجرا درآید. گوش دادن، بدون اقدام یا ابراز واکنش، در نهایت، شوق کارکنان را برای ابراز عقیده از میان می‌برد»<sup>۱</sup>.

باور مدیران از ناحیه کارکنان در امر مشارکت زمانی محقق خواهد شد که به کارگیری اندیشه آنان برای تولید ارزش جدید و عرضه آن به مشتریان توسط سازمان انجام پذیرد. شاید مهم‌ترین ابزار برای مشارکت ایجاد نوعی احساس اعتماد به شایستگی مدیران باشد. یکی از راه‌های بروز این احساس، پابندی مدیران به فرایندهای عملی مشارکت<sup>۲</sup> است که متضمن روش واگذاری مسئولیت‌ها و اعتماد واقعی آن‌ها به کارکنان خواهد بود. مشارکت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی مزایای خاصی را برای سازمان و مدیران آن به ارمغان می‌آورد. به برخی از مزایای مشارکت کارکنان به شرح زیر اشاره می‌شود:<sup>۳</sup>

- ✓ مدیران قادر به افزایش زمان و مدیریت آن خواهند شد.
- ✓ دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان افزایش می‌یابد.
- ✓ پذیرش، باور، اطمینان و اعتماد متقابل کارکنان و مدیران را افزایش می‌دهد.

۱. رابرت ال. شوک، هوندا، مترجم: ایرج پاد، چاپ دوم، ۱۳۸۳، چاپ حیدری، صفحه ۲۴۲

۲. روش‌های متداول در افزایش مشارکت کارکنان:

- تشکیل جلسات تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی در قالب رویه‌های مدون
- تفویض اختیار به سایر سطوح سازمانی
- اصلاح فرایندهای انجام کار و ضوابط حاکم بر آن‌ها
- اصلاح ساختار سازمانی

۳. اقتباس از: دیوید ای. وتن و کیم اس. کمرون، تواناسازی و تفویض اختیار، مترجم: بدرالدین اورعی

یزدانی، چاپ اول، ۱۳۸۱، نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، صفحه ۶۸

- ✓ فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهبود می‌یابد.
- ✓ یکپارچگی در انجام فعالیت‌های سازمان به‌وجود می‌آید.
- ✓ ارتباطات سازمانی تلطیف می‌شود.
- ✓ موجب سهولت دسترسی، همکاری و درک فی‌مابین مدیران و کارکنان می‌گردد.
- ✓ سطح پذیرش مسئولیت و قبول ریسک در سازمان افزایش می‌یابد.

## ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی

توجه به باور، ارزش، نشانه، علائم، شیوه‌های تفکر و روش‌های اجرایی از دو دیدگاه فردی و سازمانی مهم می‌باشد. اثر تعامل ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی سازمان، با علایق کارکنان در اداره سازمان با اهمیت است. ارتباط این دو موضوع تأثیر زیادی در ایجاد انگیزه لازم برای همدلی، هم‌صدایی و همکاری فی‌مابین کارکنان و سازمان دارد. مراد از توجه به ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی کارکنان متأثر از محیط، آن دسته از ارزش‌هایی را شامل می‌شود که غالب بوده و یا به نوعی با ارزش‌های سازمان گره خورده و نهایتاً نقش تسهیل‌کننده در ثبات و پذیرش ارزش‌های سازمانی را بازی می‌کند. در غیر این صورت، عبور محترمانه از کنار آن، بدون ایجاد اصطکاک و بی‌حرمتی و حتی با حفظ احترام توصیه می‌شود.

توجه جدی به پررنگ کردن فرهنگ سازمانی توصیه‌های فوق، شرایط را برای رعایت و تقویت ارزش‌های سازمان توسط کارکنان مهیا می‌سازد. مدیران بر مبنای یک فرهنگ سازمانی قوی، قادر به هدایت و رهبری مؤثر کارکنان تحت حیطه نظارت خود خواهند بود. از آنجایی که کارکنان علایق و ارزش‌های فرهنگی خود را مستتر در ارزش‌های سازمان می‌بینند، قطعاً آن را محترم شمرده، و رعایت و رفتار بر مبنای آن را یک عمل انسانی، سازمانی و بعضاً یک فریضه واجب می‌دانند. این یک توافق بین اعضای سازمان است. ارزش‌ها نقش محوری و تعیین‌کننده‌ای در سازمان دارند:

- ✓ در اعضای سازمان سازگاری، اتحاد و یکپارچگی ایجاد می‌کند.
- ✓ تطبیق ارزش‌های سازمان و رفتار کارکنان را با انتظارات محیط آسان می‌نماید. یعنی ثبات سازمانی ایجاد می‌کند.

✓ تعهد سازمانی را در اعضا (کارکنان) افزایش و قدرت دستیابی به اهداف سازمان را بالا می‌برد.

چنانچه مدیران به‌طور طبیعی بتوانند از باورها و ارزش‌های مسلط و مثبت محیط با ویژگی «تسهیل‌کنندگی» در تقویت ارزش‌های سازمانی حداکثر استفاده را نمایند، قدرت فرهنگی زایدالوصفی که بیانگر توافق و یگانگی اعضا (کارکنان) در سازمان باشد را ایجاد خواهند کرد. در غیر این صورت، موفقیت‌چندانی در انتظار سازمان نخواهد بود. ریچارد ال. دفت اشارهٔ کاملی به این موضوع دارد:

«اگر فرهنگ سازمانی نتواند با عوامل خارجی سازگار گردد، ناموفق خواهد بود. فرهنگ سازمانی که با محیط خارجی ناسازگار باشد، محکوم به شکست است و زیان آن بیشتر از سود و فایده‌اش است.»<sup>۱</sup>

اولین پیامد این ناسازگاری افت شدید نفوذ مدیران در ذی‌نفعان سازمان و از جمله کارکنان است. اگر بپذیریم که فرهنگ سازمانی، به‌گونه‌ای بیانگر نیازها، اولویت و اهداف سازمان می‌باشد، برای حصول اطمینان از تأمین، ناگزیریم درک قوی از انتظارات محیط و متغیرهای اثرگذار بر آن داشته باشیم تا از این طریق امکان واکنش مناسب فراهم گردد. لازمهٔ انجام این مهم وجود مدیران فکور، لایق، تحول‌خواه و ریسک‌پذیر است. تأثیر این ویژگی در استتار ارزش‌های مورد توافق اعضا با سازمان در جهت‌گیری‌های اعلامی است، مانند:

✓ تعریف حوزهٔ عملکرد سازمان (مأموریت) در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات محیط

✓ تعیین جایگاه سازمان در آینده (چشم‌انداز) یعنی مزیت‌های دست‌یافتنی، گسترش حوزهٔ نفوذ، درک زودهنگام محیط (انتظارات) برای پاسخگویی مناسب

۱. ریچارد ال. دفت، *تئوری و طراحی سازمان*، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول،

- ✓ اعلام عمومی «منشور اخلاقی» متضمن باورها، ارزش‌ها، قوانین و سنت‌های سازمان در راستای تعهدات حرفه‌ای و اخلاقی سازمان
- ✓ طراحی «روش‌های انجام کار» و ضوابط حاکم بر آن در چارچوب تأمین اهداف در قالب چشم‌انداز سازمان
- ✓ پذیرش قلبی فلسفه وجود سازمان و تعهد عملی و کلامی مدیران به چشم‌انداز، منشور اخلاقی، اجرای دقیق روش‌های عملیاتی و انجام بهبود مستمر آن
- ✓ پذیرش نقش اجتماعی توسط مدیران و سازمان در راستای نزدیکی فرهنگ سازمان با نیاز و انتظارات موجود در محیط
- ✓ دقت و رعایت اصل بی‌طرفی مدیران و سازمان در موارد ارزش، هنجار و باورهای حساس محیطی
- ✓ احترام به اقلیت‌های زبانی، نژادی، مذهبی، قومی و جنسیت‌ها

### به فکر همکار بودن

بزرگ‌ترین جاذبه مدیران و یا سازمان در خانواده‌ها به «فکر همکار بودن» است. به فکر همکار بودن، به‌گونه‌ای درک و فهم خوشی و ناخوشی، گرفتاری، فراغت بال، دفاع از حدود آن‌ها، توجه به مسائل خاص و شخصی، تأمین به‌موقع لوازم کار، و حل و فصل نارسایی‌های اداری همکاران است. توجه مستمر و یکسان به همکاران در سیر تطور و حیات یک سازمان بسیار مهم و در «شهرت و اعتبار»، «پایداری کارکنان» و «چسبندگی خانواده همکاران» به سازمان اثرگذار می‌باشد. فهم و درک به‌موقع و اقدام برای جدایی «کار از زندگی» و جبران تلاقی‌ها توسط مدیران شرکت، شرایط بسیار لطیف و دوست داشتنی‌ای را برای همکار و خانواده او ایجاد می‌کند. نوع عکس‌العمل شما به مسئله زیر، میزان توجه شما را به این موضوع نشان می‌دهد:

«شرکت شما در آخرین مراحل تهیه صورت‌های مالی و روز پایانی مهلت قانونی تسلیم اظهارنامه، دچار یک نوع توهم در اسناد و مدارک مبنای محاسبات شده است. در این شرایط حضور همکاران مؤثر در رفع نگرانی موجود تا پاسی از شب آخرین روز مهلت ضروری است. یکی از مؤثرترین کارشناسان شما سفارش بلندی را از خانم خود

برای برگزاری تولد فرزند در صبح همان روز دریافت می‌نماید. به نظر می‌رسد همکار شما قادر به انتخاب یکی از دو موضوع کار و یا زندگی است، شما به نوعی از موضوع مطلع شده‌اید و شاهد دل‌نگرانی و برافروختگی همکار خود هستید، به‌راستی، به‌عنوان یک مدیر چه می‌کنید؟»

سفارش و توصیه‌ی حقیر نگاه دوجانبه است، یعنی تقدم رفع نگرانی از همکار و در مرحله‌ی بعدی انجام درخواست شرکت است. به فکر همکار بودن با پرداخت حقوق و مزایا، پاداش، ارائه‌ی خدمات جنبی و گوش دادن، کاملاً متفاوت می‌باشد، مانند:

- ✓ درک دغدغه‌های همکار
- ✓ واکنش به نیازهای معقول و متعارف قبل از درخواست
- ✓ پیگیری مستمر گرفتاری‌های شخصی و خانواده‌ی همکاران
- ✓ هم‌دردی، هم‌فکری و مشاوره در امور شخصی کارکنان
- ✓ ایجاد رویه‌های خاص خدمات‌رسانی در شرایط ویژه
- ✓ تأمین به‌موقع (هم‌زمان صدور حکم) ائانه و لوازم اداری همکار
- ✓ صدور احکام شغلی و حقوقی کارکنان قبل از شروع به‌کار
- ✓ مبارزه‌ی جدی و تمام‌عیار برای دفاع به‌هنگام از کارکنان
- ✓ مراقبت جدی از کارکنان برای یک زندگی سالم و کار مفید
- ✓ توجه به زمان بعد از بازنشستگی همکاران

زمانی سرنوشت و آینده‌ی سازمان برای همکاران مهم است که احساس نمایند سازمان و مدیران آن به فکر آن‌ها هستند. لذا چنانچه باور کارکنان به اینکه سازمان به فکر آنان است تقویت شود، شرایط همکاری، دلسوزی، اعتماد و همراهی آن‌ها نیز با سازمان و مدیران آن متفاوت خواهد شد. همان‌طوری که کارکنان هوندا رفتار می‌کردند:

«وقتی کارکنان باور داشته باشند که شرکت هوندا صمیمانه به فکر آن‌ها است، آن‌ها هم به این طریق واکنش نشان می‌دهند که به فکر شرکت هستند، و کارکنانی که به فکر شرکت باشند، نه تنها برای دستیابی به کیفیت بهتر در کار خود انگیزه

بیشتری دارند، بلکه باوجدان ترند. این حالت توجه چندجانبه، همچون جواهر، به کرات در کار هوندا و شرکت‌های وابسته به آن تجلی پیدا می‌کند.<sup>۱</sup>

## یاد آوری

تحقیق بدترین شکل بی‌حرمتی به انسان است، جایی که ترمیم آن بسیار پرهزینه خواهد بود در این فصل به دفعات شیوه‌های متفاوت عدم عبور از آستانه تحمل افراد را بیان نمودیم. در پایان نیز، نکاتی را برای حفظ حریم‌ها و احترام همکاران یادآور می‌شویم:

۱. نظرات و آرای دیگران یک منبع پایان‌ناپذیر برای اداره بهتر سازمان است. این سرمایه عظیم متعلق به کارکنان دانش‌مدار شما می‌باشد. با توجه به آرا و نظرات آن‌ها، ضمن حفظ حرمت آن‌ها، «سرمایه» خود را افزایش دهید.
۲. به میزانی که شما به تعهد خود عمل می‌کنید، انتظار یاری دیگران را داشته باشید. برای افزایش توجه و تعهد کارکنان به منافع سازمان، «باور و اعتماد» فی‌مابین را با مشارکت، احترام به هنجارهای محیطی و حفظ عزت همکاران، تقویت نمایید، به‌نحوی که در پاره‌ای از موارد تفکیک هویت‌های فردی و سازمانی به سادگی انجام نپذیرد.
۳. فرهنگ سازمانی نمی‌تواند از فرهنگ محیط خود بی‌تأثیر باشد. تأمین انتظارات متقابل امری اجتناب‌ناپذیر است. لذا درک ارزش‌ها، بهترین گزینه برای فهم نیازها و پاسخگویی مناسب به آن، برای تداوم حیات سازمان می‌باشد. برای انجام بهتر این موضوع سطح هوشیاری خود را افزایش دهیم.

۱. رابرت ال. شوک، هوندا، مترجم: ایرج یاد، چاپ دوم، ۱۳۸۳، چاپ حیدری، صفحه ۱۹۸



# فصل ہفتم

**ہمگرا، خلاق و نوآور**



برای همگرایی، خلاقیت و نوآوری در سازمان وجود ویژگی‌های وسعت دید، سعه صدر، بزرگ‌منشی، پرسشگری، سخت‌کوشی، و آینده‌نگری در مدیران ضروری است. ویژگی‌های فوق می‌تواند بستری مناسب برای توجه و شناخت پیچیدگی محیط پویا، تغییرات تکنولوژی، قدرت حضور سریع و جابه‌جایی رقبای، منابع انسانی آزاد از سایر عوامل مدیریت، و نهایتاً تغییر انتظارات و قدرت انتخاب مشتری، به‌عنوان چالش‌های قرن حاضر باشد. از میان چالش‌های برشمرده، نگهداری و افزایش بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌ها برای مدیران تبدیل به یک مزیت تعیین‌کننده و سرنوشت‌ساز شده است. از طرفی تأثیرگذاری ویژگی‌های مورد اشاره در تحرک کارکنان در محیط متغیر، پیچیده، پویا و ابهام‌آمیز به تنهایی کارساز نخواهد بود. لذا پیوند خصوصیات فوق با روش‌ها و مهارت‌های عمومی مؤثر و خاص به شرح زیر برای ایجاد شوق، علاقه و نشاط ضروری می‌باشد:

- ✓ توانایی ایجاد انرژی و استرس مثبت
- ✓ قدرت استفاده مؤثر از همکاران
- ✓ متفاوت فکر و عمل کردن
- ✓ معنی‌دار کردن کار و جلوگیری از بی‌هودگی
- ✓ کسب موفقیت‌های پی‌درپی
- ✓ پذیرش انجام امور بر مبنای نظر کارشناسی

بی‌تردید روش‌ها و مهارت‌های اثرگذار در کل‌گرایی و آفرینندگی محدود به موارد فوق نمی‌باشد. از طرفی، با پیچیده‌تر شدن محیط کیفیت عوامل تأثیرگذار دستخوش تغییر تدریجی خواهند شد. لذا، در این زمینه بررسی مستمر ضروری است.

## **انرژی مثبت در کارکنان**

ایجاد انرژی و استرس مثبت در همکاران در واقع، بیانگر شناخت جاذبه‌ها و نگرانی‌های نهفته در فعالیت‌های محوله به‌طور خاص و کل سازمان به‌طور عام می‌باشد. حفظ

و استمرار جاذبه‌های اثرگذار در افزایش انرژی در همکاران توأم با یک نوع خوف و بیم، از وظایف و مسئولیت‌های مدیران سازمان‌ها است. بسط و گسترش خصایص و ویژگی‌های مولد انرژی و استرس مثبت، ضمن افزایش تلاش و جدیت برای دستیابی به اهداف، به نوعی امید به آینده و خودباوری را نیز در کارکنان تقویت می‌نماید. از طرف دیگر، نتایج مثبت حاصل از خودباوری جلوه و نفوذ مدیران را در ذی‌نفعان و از جمله کارکنان دگرگون و گسترش می‌دهد.<sup>۱</sup> ذیلاً به پاره‌ای از متغیرهای اثرگذار در جاذبه‌های شغلی و سازمانی اشاره می‌شود:

- ✓ ایجاد تصویر و دید مثبت از آینده سازمان
- ✓ القای با اهمیت بودن «کار و حرفه» کارکنان
- ✓ فراهم آوردن شرایط پاسخگویی مستقیم کارکنان به ذی‌نفعان
- ✓ اصلاح مستمر و گسترش سطح و عمق مسئولیت‌های واگذاری
- ✓ تأثیر ارزیابی عملکرد در افزایش توان کارکنان
- ✓ شفاف‌سازی فرصت‌ها و شرایط ارتقای شغلی
- ✓ افزایش امیدواری و پرهیز از گسترش ناتوانی‌ها
- ✓ حفظ آرامش و خونسردی در بحران‌های واقعی سازمان
- ✓ انتقال بحران‌های خودساخته به همه سطوح سازمان و هدایت و کنترل آن‌ها
- ✓ ظهور با حرارت، محکم و با اطمینان در جلسات و محافل عمومی
- ✓ صدور دستورات واضح و روشن توأم با پیگیری‌های لازم
- ✓ گسترش فرهنگ مثبت‌اندیشی در سازمان

۱. آقای حسین لطفی، مدیر عامل شرکت رینگ سایپا، رمز موفقیت خود در سال‌های ۱۳۸۲ الی ۱۳۸۷ را چنین بیان می‌کند:

«ما همه مشکلات شرکت را در کمال ناباوری با همکاری، تعامل و مشارکت همه‌جانبه فارغ از همه تفاوت‌های فردی حل کردیم. همکاران من متوجه اهمیت و نقش خود در موفقیت‌های آتی شرکت شده بودند و حداکثر تلاش خودشان را برای پیروزی به کار بستند. شرکت هم متقابلاً از آن‌ها قدردانی و سهم قابل توجهی از منافع حاصله را به همکاران من به طرق مختلف اختصاص داد. ما با هم خوب کار می‌کنیم، شفاف، واضح و امیدوار.»

بر خلاف تصور برخی از مدیران، نه تنها انرژی‌زایی مثبت صرفاً با پرداخت‌های مختلف و متفاوت انجام نمی‌پذیرد، بلکه در بعضی از موارد در سازمان‌ها جنبه منفی و یا حداقل، به‌عنوان مجموع حقوق مکتسبه ناشی از حضور در محیط کار تلقی می‌گردد. این طرز تلقی از سازمان، و کار و تلاش، بیانگر نوعی غفلت از وجود آینده‌ای مبهم است. لذا، وجود برخی از محرک‌های استرس‌زا با دل‌نگرانی، شرایط را برای افزایش جدیت در کارکنان در همه‌سطوح فراهم می‌آورد، و آن‌ها را در جهت حل مشکلات به ابتکار و خلاقیت وا می‌دارد. از این گذشته برای افزایش یقین به آینده‌ای روشن، تلقی مثبت از اهمیت فعالیت‌ها و کاهش رخوت، ارائه تصویری روشن از آینده، گسترش ارتباطات و پاسخگویی مستقیم کارکنان به ذی‌نفعان با اهمیت می‌باشد. دل‌نگرانی از دست دادن امتیازات بالفعل و بالقوه قابل تصور در آینده شرایط استقبال از پذیرش مسئولیت و شکوفایی استعدادها و بروز ابتکار و خلاقیت را فراهم می‌آورد. مدیران می‌توانند با آگاهی از شرایط محیطی خود و با نقش‌آفرینی مؤثر در انرژی‌زایی و ایجاد استرس مثبت، جایگاه ممتازی نزد ذی‌نفعان سازمان و از جمله کارکنان به دست آورند.

### استفاده مؤثر از دیگران

استفاده مؤثر از دیگران یعنی «انتخاب مناسب»، «کل‌گرا» و «علاقه‌مند» که طرفین این رابطه، یعنی سازمان و همکار حداکثر انتفاع را از رابطه ایجاد شده ببرند، چنانچه از این رابطه شکل بُرد بُرد حاصل گردد، کارکنان ضمن رضایت کامل از روابط موجود، مدیران را نیز مورد لطف و حمایت خود قرار می‌دهند و به شکلی بر نفوذ اجتماعی آن‌ها مهر تأیید زده و طرفین رابطه تعهد و وفاداری خود را نسبت به یکدیگر اعلام می‌دارند. برای کوتاه کردن سخن توجه خوانندگان عزیز را به برخی از نکات مؤثر در یک «انتخاب درست» جلب می‌نمایم:

✓ همکاران را فارغ از نژاد، زبان، مذهب، ملیت و جنسیت آن‌ها مورد توجه قرار دهید و آن‌ها را صرفاً در محدوده ویژگی‌های شغل، سازمان و انجام درست فعالیت‌های خود انتخاب کنید.

- ✓ واگذاری مسئولیت‌ها متناسب با دانش و مهارت کارکنان باشد. از عواملی مانند دوری، نزدیکی، خویشاوندی، دوستی، حمایت‌ها و تکذیب‌ها در انتخاب جلوگیری نمایید.
- ✓ تأثیر شرایط و نوع روابط کار را در میزان و شکل تعهد، وفاداری، اعتماد و اثربخشی کارکنان فراموش نکنید. لذا، در محدوده کسب و کار خود طراحی مناسبی از استراتژی روابط کار با کارکنان داشته باشید.
- ✓ میدان رقابت سالم در پذیرش مسئولیت‌ها و چگونگی انتفاع از آن را برای همه کارکنان روشن نمایید، و از بروز هرگونه رقابت‌های مخرب به‌طور جدی جلوگیری کنید.
- ✓ هرگز وارد مسائل غیر کاری در ارتباط با کارکنان خود نشده و آن‌ها را وارد میدان کار و فعالیت کنید، تا از این طریق مسائل غیرکاری به حاشیه رانده شود. بی‌تردید با دستور و سخنرانی این امر مهم اتفاق نخواهد افتاد. ضمناً فراموش نکنید که شما صرفاً در ساعات اداری و در چارچوب روابط کار مسئول هستید.
- ✓ ویژگی‌های رفتاری، دیدگاه‌ها و شرایط فیزیکی افراد در واگذاری مسئولیت‌ها را لحاظ نمایید.
- ✓ شاخص‌های ارزیابی و ارزیابی کارکنان را تحت تأثیر مراکز قدرت و مسائل غیرکاری قرار ندهید.
- ✓ میزان آمادگی روانی و میل به همکاری را در واگذاری فعالیت‌ها به کارکنان در نظر بگیرید.
- ✓ همکاران و یا متقاضیان شغل، قبل از استخدام، قبول مسئولیت و شروع همکاری، از همه زوایای شغل اطلاعات کافی را کسب کرده باشند و با آگاهی کامل قبول همکاری نمایند. در این صورت با رضایت بیشتری فعالیت خواهند کرد و از توهومات، انتظارات و اعتراضات آن‌ها نیز کاسته خواهد شد.

در صورت یک انتخاب درست، سازگاری انتظارات شاغل و نگاه سازمان به او صرفاً در چارچوب یک روابط کار مناسب حاصل می‌گردد و طرفین رابطه، بیشترین رضایت

را از تعامل با یکدیگر کسب خواهند نمود. مسلماً دغدغه‌های ناشی از دخالت عوامل غیر کاری نیز در مناسبات کار کاهش خواهد یافت. آسایش خاطر شاغل و خانواده او از این رهگذر، شرایط ماندگاری و همکاری درازمدت را فراهم می‌آورد. به همین دلیل ایجادکنندگان این شرایط مطلوب مورد اقبال قرار گرفته و در سایه اعتماد متقابل به اهداف خود دست خواهند یافت.

### متفاوت فکر و عمل کردن

متفاوت بودن شما باید از بدو ورود با گذشت اندک‌زمان برای همکاران روشن و قابل ارزیابی باشد. همه چیز را با دقت در محیط کار جدید واری، کنترل و ارزیابی نمایید. از میز تحریر، کتابخانه، فایل، دکور اتاق‌ها گرفته تا چگونگی پاسخگویی همکاران، رویه‌های انجام کار، ضوابط و مقررات حاکم بر فعالیت‌ها و به‌طور کلی همه زوایای محل کار را به دقت زیر نظر داشته باشید. مفهوم این کار غرق شدن و غفلت از مسائل و امور تعیین‌کننده نیست، بلکه در بسیاری از موارد یکبار تردید کردن جایز و ضرورت دارد. باید توجه کرد که بسیاری از کارهای مهم، از همین جزئیات تشکیل شده است که ما به راحتی از مقابل آن عبور می‌کنیم. از طرفی، توجه به جزئیات و دگرگون کردن آن‌ها موجب بررسی عمیق‌تر در مسائل اصلی سازمان می‌گردد. به عبارتی دیگر، درجه اهمیت مسائل و اثربخشی آن‌ها تعیین‌کننده میزان توجه و دقت لازم به آن‌ها خواهد بود. به همین دلیل میزان توجه و دقت ما در امور مختلف متفاوت است. این تفاوت تعیین‌کننده اهمیت مسائل، فارغ از کوچک و بزرگ بودن آن‌ها می‌باشد. لازمه متفاوت نگاه کردن از دو بعد «اهمیت» و «ضرورت وجودی آن‌ها»، کسب شناخت کافی از محیط سازمان است. از آنجایی که راز ماندگاری نیز در متفاوت نگاه و عمل کردن می‌باشد، بی‌تردید وجود اطلاعات و کسب شناخت لازم در اثربخشی، تفاوت در نگاه و عمل کردن با اهمیت می‌باشد. از آنجایی که اکثریت همکاران از مقاومت و پر دردسر بودن این موضوع شکوه می‌نمایند، به‌طور جدی پیشنهاد می‌کنم ریزبین باشید. برای ایجاد تفاوت از اطلاق خود شروع کنید. این کار نیاز به مجوز نداشته و مقاومتی نیز برای آن قابل تصور نیست. ضمن اینکه اثرگذارترین موضوع بر

اطرافیان شما می‌باشد. شما می‌توانید با ایجاد تفاوت در محدودهٔ اختیارات خود یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهید، پس:

- ✓ منتظر دریافت مجوز نباشید
- ✓ فرصت را از دست ندهید
- ✓ شرایط جدیدی به وجود نخواهد آمد
- ✓ قبل از اقدام دیگران عمل نمایید
- ✓ آینده خارج از قدرت شما است
- ✓ از اختیارات خود حداکثر استفاده را بنمایید
- ✓ به‌خاطر داشته باشید که دیگران نیز آینده‌سازی می‌کنند
- ✓ قبل از هر اقدام تفکر و با سرعت عمل نمایید
- ✓ از ترس عواقب کار فعالیت‌ها را مختل ننمایید
- ✓ در یکرنگی، شما نیز شریک عقب‌افتادگی‌ها هستید

هنگام ورود به ستاد وزارت نیرو، یکی از گلایه‌ها، کمبود فضای مناسب کار بود. متأسفانه ما هنر استفاده از امکانات موجود را نداریم و عمدتاً آن را نمی‌بینیم. وقتی وارد اتاق کارم شدم، در لحظهٔ اول، وجود تعداد قابل توجه قفسه‌های مملو از کتاب در کتابخانه، میز تحریر بزرگ، میز کنفرانس، بغل میز، چوب‌لباسی، حداقل سه دستگاه تلفن رومیزی و سایر اثاثهٔ اداری، من را متحیر نمود. اتاق همکاران آتی من نیز از این قاعده مستثنا نبود، تنها تفاوت در ابعاد، شکل و میزان فرسودگی اثاثه‌ها بود. بعد از استقرار کامل (سه روز) و انجام مطالعهٔ اولیه با انجام هماهنگی‌های لازم در خصوص موارد زیر اقدام نمودم:

- ✓ کلیهٔ کتاب‌ها توسط منشی تحویل کتابخانه شد.
- ✓ کتابخانه‌های خالی و میز تحریر به واحد اداری تحویل شد.
- ✓ میز کنفرانس را از وسط به سمت چپ و حدوداً انتهای اتاق سوق دادم.
- ✓ یکی از صندلی‌های میز کنفرانس را در رأس و روبه‌روی درب ورودی برای خود مستقر نمودم.
- ✓ سمت چپ صندلی یک میز تلفن (فایل دو کشو) گذاشتم.



- ✓ میز کامپیوتر سمت راست صندلی در گوشهٔ اطاق با فاصلهٔ قابل توجه قرار گرفت.
- ✓ وسایل شخصی خودم را که شامل یک عدد مسواک و خمیر دندان بود در یکی از کسوهای میز تلفن قرار دادم.
- ✓ میز کارم (کنفرانس) را با حداکثر یک دفتر یادداشت و خودکار تزیین کردم.
- ✓ دستور و یا پاسخ کلیهٔ نامه‌های وارده در هر روز، همان روز داده می‌شد.

اطلاق کارم بی‌نهایت ساده و در عین حال زیبا و بزرگ شده بود، به طوری که همکاران در بدو ورود متحیر می‌شدند. اطاق بزرگ به نظر می‌آمد و از اثاثهٔ اداری مزاحم هم خبری نبود، در حالی که قدرت تحرک و انجام فعالیت در آن مناسب شده بود. هنگام برقراری جلسات نیز از همان میز کنفرانس با صندلی‌های مشابه و بدون هیچگونه علائم و یا نشانه‌های خاص جداکننده استفاده می‌کردم. این تحول ناشی از نوع نگاه من به ضرورت‌ها و چیدمان اثاثهٔ اداری بدون مجوز، مقاومت و یا تردید اداری انجام پذیرفت که سر منشأ استقبال دیگر همکاران در دگرگونی فضای اداری شد. البته متفاوت بودن را منحصر به اطلاق کار نمودم و در بسیاری موارد، با زاویهٔ دید خاصی برای انجام دگرگونی در محدودهٔ نفوذ حکم صادره، بدون درخواست و یا انتظار مجوز لازم وارد شدم. قطعاً عوارض آن را نیز پذیرا بودم. شما باید متفاوت فکر کردن و عمل کردن را از همان چیزی که در اختیار دارید شروع کنید و منتظر معجزه نباشید. دگرگونی‌های ساده همیشه مسیر ابتکار، خلاقیت و آفرینندگی را لایروبی کرده‌اند و سر منشأ بسیاری از تحولات بزرگ در سازمان‌ها بوده‌اند. اثر این قبیل اقدام‌های کوچک ضمن ایجاد امیدواری به انجام دگرگونی، باور کارکنان به مدیران را نیز افزایش می‌دهد. نباید غفلت کرد، و باید چرایی و دلایل همهٔ کارها را جویا شد، چه بسا که انجام بسیاری از آن‌ها بیهوده باشند و صرفاً عادت جاری سازمان شده‌اند. اگر شما هم به این عادت تن بدهید، اسیر و زندانی آن شده‌اید. مواظب باشید دیگران شما را متزلزل ننمایند. یکی از شاخص‌های مهم برای ارزیابی مدیران استقلال آن‌ها از فضا سازی‌ها است. تغییر عادت‌ها نیز نوعی فضا سازی در سازمان است. پرسش نمایید تا دیگران از پرسیدن نهراسند و تن به اموری که ماهیت آن را نمی‌دانند ندهند.

توانایی دیدن و عمل کردن به شیوه جدید را در خود و همکاران تقویت کنید. در این صورت امکان جایگزینی کامیون یا اطاق فلزی به جای سیلوباس حمل سیمان فراهم می‌شود. این تغییر موجب سرعت، افزایش حجم تولید و جابه‌جایی و کاهش ترس و هزینه در یک پروژه بزرگ ملی می‌شود.<sup>۱</sup> یکی از دوستان داستان جالبی را از زندگی ناپلئون نقل می‌کرد، که فارغ از درستی یا عدم درستی آن، اصل موضوع جالب و مصداق عادات‌های کهن می‌باشد.

«می‌گویند ناپلئون هم‌روزه اول وقت (صبح زود) داخل باغ قصر می‌شد و چند دقیقه‌ای را به ورزش و تماشای اطراف اختصاص می‌داد. در یکی از این ایام به‌دور از محل نگهبانی در گوشه‌ای از باغ، گل زیبایی نظر او را جلب کرد. زیبایی گل، ناپلئون را هم‌روزه به باغ می‌کشاند. دور و خلوت بودن و حضور هم‌روزه ناپلئون، افسر محافظ را به فکر پیش‌بینی یک نگهبان در محل استقرار گل انداخت، لذا، محل فوق سال‌ها بعد از فوت ناپلئون مورد حفاظت قرار داشت، و کسی از علت آن جویا نشد تا اینکه افسر محافظی دیگر با نگاهی متفاوت در قصر حضور پیدا کرد. همین نگاه متفاوت، بی‌ارزش بودن محل مورد حفاظت را هویدا و حذف آن را در دستور کار قرار داد.

آیا بسیاری از رفتارهای ما در سازمان به همین شکل، یعنی «عادت دیرینه» نیست؟ بی‌تردید، فراتر از چارچوب‌های موجود فکر کردن و عمل کردن، مشکلات و پیامدهای خاص خود را دارد، ضمن اینکه باید بدانیم هرگونه دگرگونی، ابتکار، خلاقیت، آفرینندگی و یا کار نو در چارچوب‌های جاری قابل انجام نخواهد بود. باید شجاعانه «فکر و عمل» متفاوت را برای نجات خود و سازمان متبوع تجربه کرد. تمهیدات لازم برای این تجربه را فراهم آورید:

✓ عیب‌جویی نکنید، کار خوب دیگران را به‌نام آن‌ها کامل کنید ولی در چگونگی انجام آن تفکر کنید، چرا که تفکر مقدمه انتخاب مناسب است.

۱. استفاده از کامیون به‌جای سیلوباس در کارون - ۳، سال ۱۳۷۷

- ✓ در همه ابعاد جزئیات و نقش آن‌ها را مورد توجه و تردید قرار دهید تا اسیر عادات‌های متداول نشوید.
- ✓ همیشه شاکر و از پذیرش مسئولیت و ریسک‌های ناشی از آن شکوه نکنید.
- ✓ برای افزایش فهم خود پرسش کنید. از این طریق توانایی و قدرت دید خود را بالا ببرید. در این حالت «روش‌های نو» به ذهن شما خطور خواهد کرد.
- ✓ قبل از هر تصمیمی همکارانتان را به تفکر وادارید تا توانایی درک فعالیت‌های بزرگ و پیچیده برای آن‌ها آسان گردد. در این صورت، اتخاذ تصمیمات آگاهانه و با آینده‌نگری فراهم خواهد بود.
- ✓ شرایط بروز تفکر متفاوت و نو را در جلسات فراهم آورید. بدون شک، نتایج اندک امروز سر منشأ تحولات مثبت و متفاوت در آینده خواهد شد.
- ✓ ارزیابی تفاوت «فکر و عمل» را در قدرت پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان، جست‌وجو نمایید.

## ایجاد معنا در کار

معنادار کردن کار از جمله مهارت‌های لازم برای اعمال مدیریت مؤثر و کارساز در افزایش اثربخشی و بهره‌وری کارکنان می‌باشد. برخلاف تصور، هیچ‌یک از عوامل انگیزشی مانند پرداخت حقوق، پاداش، اضافه‌کار و اعطای صدها امتیاز دیگر، مانند معنی‌دار کردن کار ایجاد تحرک، اشتیاق و پویایی نمی‌کند. کار و فعالیت دارای معنی برای همکاران متضمن محرک‌های انگیزشی و احساس رضایت درونی است یعنی:

- ✓ احساس هدفمند بودن فعالیت‌ها
- ✓ افزایش هیجان و شوق مؤثر بودن
- ✓ تطبیق اهداف سازمان با بخشی از هدف‌های کارکنان
- ✓ علاقه‌مندی در پذیرش مسئولیت و افزایش کار
- ✓ رضایت خاطر از انجام فعالیت‌های محوله
- ✓ افزایش تمایل به فراگیری در راستای پاسخگویی به نیاز
- ✓ بروز احساس با ارزش بودن در شخص

از طرف دیگر، چنانچه همکاران فعالیت‌های محوله را بی‌معنا احساس کنند، دچار خستگی، بی‌میلی، رنجوری، بی‌تفاوتی، دزدگی و نهایتاً احساس بی‌پهودگی شده و ماهیت کار خود را بی‌فایده و فاقد ارزش می‌دانند. در این حالت سازمان‌ها نه تنها دچار هزینه‌های سرسام‌آور می‌شوند، بلکه کالا و خدمات تولیدی آن‌ها نیز دارای کیفیت مناسب نخواهد بود. لذا، مدیران می‌توانند برای معنادار کردن کار، نقش اصلی را بازی نمایند تا بی‌تحرکی به تلاش و دزدگی به نشاط تبدیل گردد، و با اطلاع از آثار نشاط معنادار بودن کار در فراگیری، حداکثر جدیت خود را به این مهم اختصاص و اقدامات زیر را انجام دهند:

- ✓ تعیین اهمیت و میزان اثرگذاری فعالیت هر یک از کارکنان در تأمین انتظارات ذی‌نفعان
- ✓ اطلاع کارکنان از نظرات استفاده‌کنندگان نهایی محصول و خدمات سازمان
- ✓ ترسیم اهمیت نقش هر یک از کارکنان در فرایند و انجام کارها
- ✓ تعیین نوع نارسایی‌ها و میزان زیان‌های احتمالی ذی‌نفعان از عدم انجام درست وظایف محوله به هر یک از کارکنان
- ✓ انجام بازدید کارکنان از محصول نهایی حاصل از فعالیت‌های محوله به آن‌ها
- ✓ توجه مشهود مدیران و مسئولان به فعالیت‌ها و مسئولیت‌های محوله به هر یک از کارکنان
- ✓ لذت‌بخش نمودن فعالیت‌های محوله از طریق افزایش سطح وظایف و عمق بخشیدن به آن‌ها و انجام گردش شغلی

آثار رضایت خاطر ناشی از معنادار بودن کار به سرعت به خانواده کارکنان منتقل و زندگی آن‌ها را تحت تأثیر مثبت خود قرار خواهد داد. از طرفی، نشاط و آرامش خانواده‌ها، آمادگی کارکنان را برای بذل حداکثری توجه به منافع سازمان و جمع ایجاد می‌نماید.

## کسب موفقیت

انرژی و امید ناشی از کسب موفقیت‌های کوچک و پی‌درپی در کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها تجربه شده است. اغلب پژوهشگران، نویسندگان، نظریه‌پردازان و مدیران حرف مختلف، کسب مستمر موفقیت‌های کوچک را مقدمه‌دستیابی به اهداف بزرگ ارزیابی نموده‌اند. ما نیز به‌گونه‌ای دیگر این موضوع را لازمه کسب موفقیت‌های بزرگ و افزایش باور کارکنان به مدیران و برنامه‌آنان می‌دانیم. از طرفی، پیروزی‌های مداوم و پی‌درپی را مقدمه و لازمه قرار گرفتن در سکوی پرش تلقی می‌نماییم. چرا که کارکنان با لمس کردن نتایج عملی و مکرر حاصل از فعالیت‌های خود، امید به آینده مطلوب‌تری پیدا می‌کنند و در چتر هدایت و رهبری سازمان، حداکثر تلاش خود را برای پیشبرد اهداف عالی‌تر به کار می‌بندند. تلاش توأم با امید، مبدأ خلق ارزش و آثار نو در سازمان است. این نتایج حاصل استمرار کسب موفقیت‌های متوالی است. البته آثار مثبت آن زمانی تأثیر عمیق‌تر خواهد داشت که در زندگی کارکنان نیز نقش ایفا نماید. لذا، مدیران باید به‌طور جدی بخشی از نتایج پیروزی‌ها را بین کارکنان خود توزیع نمایند تا از این طریق خانواده‌آنان را نیز، همراه و پشتیبان سازمان نمایند، به عبارتی دیگر، حوزه نفوذ خود را تا اعماق خانواده کارکنان گسترش دهند. به‌طور عملی چگونه می‌توان نیروی عظیم اندیشه، تفکر، خلاقیت و ابتکار نهفته در کارکنان را در راستای اهداف سازمان به حرکت درآورد؟ شاید توجه و به‌کارگیری موارد زیر رهگشا باشد:

- ✓ اعلام اهداف اصلی در قالب چشم‌انداز
- ✓ شکستن اهداف بزرگ به اهداف کوچک و قابل دسترس در کوتاه‌مدت
- ✓ تعریف زندگی بهتر در سایه تأمین اهداف
- ✓ ترویج فرهنگ مشارکت برای هم‌افزایی تفکر و خلاقیت‌ها
- ✓ حمایت همه‌جانبه از ایده‌های نو در سازمان
- ✓ گره زدن موفقیت‌ها به ابتکارات و خلاقیت کارکنان
- ✓ انتفاع کارکنان و خانواده‌آنان از پیروزی‌ها
- ✓ هدایت و هماهنگی مستمر اهداف با انتظارات ذی‌نفعان

پیروزی‌های پی‌درپی و مستمر با افزایش تلاش کارکنان برای خلق ارزش‌های جدید رابطه مستقیم دارد. این رابطه به‌طور فزاینده امید به آینده و وفاداری به سازمان و مدیران را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. شرایط ایجاد شده فضای سازمان را تلطیف و تعهد طرفین را به یکدیگر افزایش می‌دهد.

### انجام امور بر مبنای نظر کارشناسی

شاید بررسی و مطالعه تجربه گذشتگان، اطلاع از نظر همکاران در سازمان و مشاورین بلندپایه، مورد توجه همه رؤسا و مدیران سازمان‌ها باشد. به‌ندرت مدیری عدم استفاده از کارشناسان و یا همکاران با تجربه خود را بر زبان جاری کرده و یا آشکارا از کنار آن‌ها در انجام فعالیت‌های خود عبور از آن به افتخار یاد می‌کند، بهتر است بگوییم در گفتار، همه متولیان امور خود را متعهد به استفاده از نظر دیگران می‌دانند و بعضاً نیز، سرپیچی از آن را نوعی خودستایی و خودمحوری قلمداد می‌کنند. پس چرا عملاً در بسیاری از موارد، مدیران در اتخاذ تصمیمات مهم از نظر خبرگان و جمع غافل می‌شوند. بی‌تردید همه کسانی که به گونه‌ای عهده‌دار مسئولیت هستند، به موضوع مقبولیت و مشروعیت توجه به نظر کارشناسان و فرهیختگان و یا عموم کارکنان سازمان واقف هستند و هرگز تمایل به از دست دادن نفوذ اجتماعی خود را از این ناحیه ندارند. متأسفانه واقعیت این است که برخی ویژگی‌های شخصیتی مانند غرور، نخوت، تکروی، حسادت، کینه، خودبزرگ‌بینی و یک‌جانبه‌گرایی مانع از پذیرش نظرات دیگران می‌شود، علاوه بر این، وجود چاپلوس‌ها و متملقین، «خود محوری» را در مدیران و صاحبان قدرت رشد می‌دهد، به‌نحوی که سخن مغایر با باورها و مدل‌های ذهنی خود را رد و در برخی موارد گویندگان سخن را طرد و منزوی می‌نمایند. چه باید کرد تا از عوارض منفی این موضوع رهایی جست؟ به‌عبارتی دیگر، چگونه با اتخاذ روش‌های مناسب، ضمن انجام فعالیت‌ها، قادر به استفاده از اجماع نظر فرهیختگان سازمان نیز باشیم و خود را شایسته احترام، عزت، پذیرش و باور کارکنان قرار دهیم؟

بهتر است:

- ✓ تصمیمات و فعالیت‌های خود را در جمع طرح و به نظر دیگران توجه کنید.
- ✓ در ارائه نظر از پیش‌فرض‌ها و مدل‌های ذهنی خود فاصله بگیرید.

- ✓ تلاش کنید آخرین نفر در ارائه نظر در جمع کارشناسان باشید.
- ✓ کلیه عوامل بازدارنده ابراز نظرات را شناسایی و آثار آن‌ها را از بین ببرید.
- ✓ از هرگونه تعرض به صاحبان اندیشه و فکر در سازمان جلوگیری کنید<sup>۱</sup>.
- ✓ علاقه و انتظار خود را صادقانه، بی‌پرده و بدون حاشیه بیان نمایید.
- ✓ همه ابعاد کار را برای انجام توافقات کارشناسی روشن نمایید.
- ✓ ظرفیت فراگیری خود و همکاران را توسعه دهید.
- ✓ فرایند تولید ارزش جدید، چگونگی به‌کارگیری، اجرا، عرضه و بازنگری را جزء لاینفک ارائه نظرات کارشناسی قرار دهید.
- ✓ در تغییر، پس گرفتن و عقب‌نشینی از عقاید خود شجاع باشید.
- ✓ اجرای نظر نهایی مورد توافق جمع کارکنان دانش‌مدار و فرهیخته را با جدیت مدیریت نمایید.
- ✓ در اجرا بی‌پرده و جسور باشید.

پذیرش انجام امور بر مبنای نظر کارشناسی و به‌کارگیری نتایج آن در قالب فرایندهای گوناگون، از تشکیل کارگروه‌ها تا اصلاح روش‌های عملیاتی برای کارکنان میدان مشارکت مناسبی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری قابل پیش‌بینی است. چیزی که در اینجا اهمیت دارد فراهم آوردن شرایط استفاده حداکثری از ظرفیت‌های

۱. عباس صحت، مدیر عامل شرکت پیماب، معتقد است:

«در یک سازمان پویا و هدفدار هر نوع دفاع اصولی مدیر ارشد از مدیران و عموم کارکنان، به مفهوم دفاع از کار درست آن‌ها است و درواقع دفاع از حقیقت است. به همین علت، انتظار می‌رود انجام آن تأثیر مافوق رضایت یا خوشایند فردی برای بقای سیستم به ارمغان آورد. این رویه موجب ایجاد جامعیتی فراگیر در شیوه‌های به‌کارگیری معرفت در اصول اجرایی می‌گردد و تداوم آن پس از مدتی تأثیر شگرف خود را به عمق سازمان می‌رساند، به‌گونه‌ای که بازتاب آن هم در حوزه عملکرد فردی و هم در عرصه روش‌های اجرایی سیستم، در رفتارشناسی سازمانی به شکل عینی قابل مشاهده و قابل سنجش خواهد بود و در صورت استمرار مداوم و پایدار این رویه، نتایج حاصل از آن برای سیستم همیشگی و ماندگار می‌شود. این شیوه روحیه امید و قدرت استدلال و افزایش حمیت حرفه‌ای را موجب می‌شود».

کارشناسی و ایجاد همگرایی در سازمان است که با به‌کارگیری روش مناسب به اقتضای شرایط محیطی سازمان امکان‌پذیر خواهد بود.

با حضور حداکثری نیروهای دانش‌مدار و انجام تعامل، یادگیری و انتقال دانش به کارکنان و سازمان و بالعکس در راستای افزایش آفرینندگی انجام می‌پذیرد. قدرت پاسخگویی سازمان نیز، حاصل همین تعامل و همکاری می‌باشد. از طرفی، از تأثیر سایر عوامل بر انجام تعاملات و همفکری‌ها، مانند ساختار منعطف و گسترش ارتباطات سازمانی نباید غافل شد. سازمان‌های سنتی متداول مانعی بزرگ در پیوند «فکر و عمل» هستند و عملاً نقش بازدارندگی را بازی می‌کنند. لختی، بی‌حرکی و حالت تدافعی از ویژگی‌های این قبیل سازمان‌ها است. مدیران برای فرار از این قبیل نارسایی‌ها و افزایش علاقه کارکنان به یادگیری و یاددهی در فرایند انجام فعالیت‌ها چاره‌ای جز بازنگری عمیق در اهداف، ساختار سازمان و روش‌های عملیاتی، با توجه به ضرورت شناخت انتظارات جامعه و پاسخگویی به‌هنگام ندارند.

## یادآوری

ایجاد همگرایی توأم با خلاقیت و نوآوری در کارکنان، نیازمند وجود ویژگی‌های خاص در مدیران است. این ویژگی‌ها بستر مناسبی برای به‌کارگیری مؤثر دانش و مهارت کارکنان در خدمت به اهداف عالی سازمان می‌باشد. لذا برای افزایش بیشتر وفاداری، کل‌گرایی، ابتکار و آفرینندگی توجه به موارد زیر ضروری است:

- ✓ مکرراً درجه اهمیت تأثیرگذاری فعالیت‌ها و نتایج حاصل از آن را به کارکنان یادآوری نمایید.
- ✓ شادابی و اشتیاق پذیرش مسئولیت توسط کارکنان را با تنظیم «روابط کاری» مناسب و فارغ از متغیرهای محیطی مزاحم افزایش دهید.
- ✓ ویژگی‌های شغل، محل فیزیکی کار، انتظارات سازمان و امکانات و مزایای قابل اعطا را در واگذاری مسئولیت جدید به همکاران و یا به متقاضیان شغل کاملاً تشریح نمایید. هیچ موضوعی را در این رابطه مخفی نکنید، چرا که به‌زودی مخفی‌کاری شما عیان شده و از نفوذ شما نیز کاسته خواهد شد. ضمن اینکه، به وفاداری و میل به همکاری درازمدت کارکنان نیز لطمه وارد می‌شود.



- ✓ احساس معنادار بودن کار، مفید و مؤثر بودن خود و هدفمند بودن فعالیت‌ها را با انعکاس رضایت خاطر ذی‌نفعان، انجام بازدید دوره‌ای از نتایج حاصله از کار، به کارکنان منتقل نمایید.
- ✓ موتور محرکه حرکت به سوی اهداف بزرگ‌تر، پیش‌بینی کسب موفقیت‌های مستمر پی‌درپی در سازمان است، تأثیر این موفقیت‌ها را با پررنگ کردن ارتباط پیروزی با «خلاقیت» و «منافع کارکنان» دو چندان نمایید.
- ✓ برای اتخاذ تصمیم درست و کارشناسی‌شده، همکاران خود را هم‌سلیقه و یا شبیه‌سازی‌شده خود انتخاب نکنید، و از تعرض به صاحبان اندیشه و فکر جلوگیری نمایید.



# فصل هشتم

**ویژگی‌های**

**سازمان آینده**



در سال ۱۳۶۵ در معدن سرب و روی انگوران اولین تجربه نگارنده در ارتباط با «رک و راست بودن»<sup>۱</sup> با همکاران انجام پذیرفت. نتایج حاصل از آن برای من شروع یک زندگی جدید بود. شاید در آن مقطع تصور اینکه در حال انجام یک آزمایش، تجربه و یا گشودن پنجره‌ای به دنیای جدیدی باشم ممکن نبود. تجربه دوم در سال ۱۳۷۴، در نیروگاه شهید رجایی، به گونه‌ای دیگر برایم اتفاق افتاد و آن «وفای به عهد»<sup>۲</sup> بود. حاصل دو تجربه نتایج یکسانی برای من به ارمغان آورد. نوعی اعتماد ناشی از تطبیق گفتار با رفتار، در آن شرایط بسیار سخت در ارتباطات فی‌مابین کارکنان را برای این حقیر تداعی نمود. در آن مقطع زمانی اثرات مثبت آن در پیشبرد اهداف بی‌نظیر بود. به عبارتی دیگر، هر دو حادثه به گونه‌ای، یادآور توجه کارکنان به مباحث رفتاری، مانند صداقت<sup>۳</sup>، صراحت، احترام، حفظ کرامت و عزت انسانی، حتی در شرایط به خطر افتادن معیشت آن‌ها بود. نگارنده قصد نادیده انگاشتن خطرات فقر و ناداری را ندارد، بلکه هنر دیدن فقر کرامت و عزت را یادآور می‌شود. در طول چندین سال تجربه اجرایی بارها شاهد سکوت و یا نگاه معنادار کارکنان در سطوح مختلف شغلی،

---

۱. رابرت ا. لوتز، *اصول هفت‌گانه تجارت*، مترجم: مریم نوشاد حقیقی، ۱۳۸۰، چاپ اول، نشر کوهسار، صفحات ۱۹۷ الی ۲۳۶

۲. «والا لترین همت، وفای به عهد است» (امام علی علیه السلام).

۳. جگ گاتز چاک در کتاب *مدیریت بحران* (مترجم: علی پارسائیان) به نقش «صداقت» در حل بحران‌ها اشاره می‌کند: «شما باید با مردم (کارکنان) رک و راست باشید، صداقت یک امر اختیاری (مستحب) نیست، بلکه یک امر ضروری (واجب) است. اگر صداقت نداشته باشید در واقع فاتحه خود را خوانده‌اید» (صفحه ۷۸).

رک و راست بودن با کارکنان یکی از علائم بروز صداقت است که در همه حال مورد علاقه و خواست همگان است و از عوامل بروز اعتماد و تعهد متقابل فی‌مابین کارکنان و مدیران سازمان است، اعتماد بستری برای فداکاری و ماندگاری در سازمان است که در طول همکاری کارکنان در سازمان با به‌کارگیری تکنیک‌های نفوذ در آن‌ها به‌وجود می‌آید.

تحصیلی و درآمدی به متجاوزین به حریم حرمت، آزادگی، عزت نفس آن‌ها و یا منافع سازمان بوده‌ام. به‌رغم همه مشکلات معیشتی در کارکنان، هرگز پذیرش این نوع رفتار در آن‌ها را به مفهوم پذیرش ندیده و تجربه نکرده‌ام. در واقع، می‌توان به ضرس قاطع تفاوت «عکس‌العمل‌ها» را، و نه «پذیرش» آن را بیان داشت. در قرن حاضر (قرن ۲۱) بخش قابل توجهی از شهرت و اعتبار سازمان‌ها ناشی از رعایت حقوق همه‌جانبه ذی‌نفعان و از جمله کارکنان می‌باشد. نگارنده تمام تلاش خود را در فصول گذشته برای شناساندن شرایط جدید سازمان‌ها در عرصه رقابت و لزوم توجه به انتظارات کارکنان فرهیخته، به‌عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار به‌کارگرفت و با معرفی ۳۶ عامل مؤثر<sup>۱</sup> در افزایش اعتماد و تسلیم متقابل، مسیر جدیدی را به اتکای تجربه‌های موفق مدیران حرف‌مختلف معرفی نمود. اینک ترسیم موقعیت سازمان جدید با ویژگی‌های خاص، مانند همدلی، یگانگی و سرود زندگی، نه در عرصه رقابت‌های کور، بلکه پیش‌تاز بودن با به‌کارگیری عوامل مورد اشاره در فصول گذشته ضروری است.

## دانش‌مداری

باور زمینه‌ساز و بستر اصلی آرامش درونی انسان است. کارکنان برخوردار از اطمینان خاطر درونی، اعتماد به‌نفس و باور خود، در فضای یادگیری رشدی مضاعف نسبت به سایر همکاران فاقد آرامش درونی خواهند داشت. در این بستر یادگیری و یاددهی و شتاب آن بستگی به اجرای برخی از عوامل مورد اشاره در فصول گذشته، مانند موارد زیر دارد:

- ✓ احترام به نظر و آرای همکاران
- ✓ پذیرش مشارکت کارکنان در کلیه مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در سطح سازمان
- ✓ توجه به نظر کارشناسی فارغ از موقعیت شغلی آن‌هان در سازمان

۱. خسرو صحت، شناخت عوامل مؤثر در باور (پذیرش) مدیران، پایان‌نامه دوره دکتری، ۱۳۸۴

- ✓ تقویت کارگروهی<sup>۱</sup> و تیمی
- ✓ اجرای دقیق شایسته‌سالاری در به‌کارگیری متقاضیان شغل و واگذاری مسئولیت به همکاران شاغل
- ✓ ارزیابی کارکنان بر مبنای پاسخگویی درست و به‌موقع آن‌ها به انتظارات ذی‌نفعان

وجود عوامل فوق، علاقه‌مندی به دانش‌اندوزی و کسب مهارت‌های لازم را در کارکنان سازمان در مقایسه با رقبا افزایش می‌دهد. به‌نحوی که از به‌کارگیری دانش، تولید ارزش و عرضه سریع آن، رضایت ذی‌نفعان حاصل می‌گردد. انعکاس رضایت ذی‌نفعان، کارکنان را تشویق به فراگیری بیشتر خواهد کرد. زایش پی‌درپی ارزش‌های جدید، فرصتی برای تقلید به‌هنگام رقبا باقی نمی‌گذارد. رقبا با فاصله بسیار زیادی برای بقای خود، تقلید دیرهنگام را پیشه می‌کنند. در وضعیت ذکرشده تقلیدکنندگان خود را در رقابت با سازمان ارزیابی نکرده و جایگاه مقلد را می‌پذیرند. با گذشت زمان سازمان پیش‌تاز به اتکای دانش کارکنان فرهیخته به‌عنوان پیشکسوت در حرفه مربوطه تلقی، و در پاسخگویی به رسالت اجتماعی نیز از هماهنگی بالایی برخوردار خواهد شد. رشد کارگروهی، گردش، جابه‌جایی و استفاده از اطلاعات در سازمان‌های پیشرو، مانند گردش خون در بدن انسان در هماهنگی کامل با کارکرد اعضای بدن می‌باشد. این هماهنگی گردش و تبادل اطلاعات به‌طور هم‌زمان در تعامل با واحدهای داخلی و محیط اطراف سازمان، شرایط زایش دانش جدید، تقویت مهارت‌های موجود، کسب مهارت‌های جدید و آفرینندگی را فراهم می‌آورد.<sup>۲</sup> در مقطعی از رشد آفرینندگی سازمان قادر به ایجاد

۱. هدف از تشکیل گروه یکپارچه‌سازی هدف‌های فرد و گروه با هدف‌های سازمان و همین‌طور ایجاد حس تعلق و وابستگی نسبت به هدف‌ها و عملیات سازمان و بهره‌گیری بهینه از استعدادها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های کارکنان در امور سازمانی است (اصغر زمردیان، مدیریت تحول، ۱۳۸۲، چاپ چهارم، ناشر سازمان مدیریت صنعتی، صفحه ۶۲).

۲. در مرحله‌ای از رشد دانش و مهارت‌ها، کارکنان هویت مستقل از ابزار کار پیدا می‌کنند. این هویت همان «امنیت شغلی» از درون می‌باشد. نگهداری و افزایش بهره‌وری این قبیل کارکنان مبنای دانش‌مداری سازمان تلقی می‌گردد. سازمان فاقد آن‌ها محکوم به سقوط است.

ذائقه جدید و تبدیل آن به یک انتظار پیش ساخته می‌شود که تنها و تنها سازمان ایجاد کنند. ذائقه جدید قبل از درک تغییرات محیطی مشتری خواهد بود. ظهور سازمان دانش‌مدار با فضای همدلی، اعتماد و تسلیم یکی از صفات و ویژگی‌های به‌کارگیری تکنیک‌های نفوذ در دیگران و تقویت خودباوری کارکنان می‌باشد. سازمان‌های دارای این ویژگی قدرت تحمل ناپایداری‌های محیطی را خواهند داشت و در گردبادهای سهمگین همچون کوه استوار باقی خواهند ماند. مزیت‌های رقابتی پایدار سازمان نیز حاصل وجود جدیت، پیگیری و یادگیری مستمر کارکنان دانش‌مدار و فرهیخته است. فرهیختگی جمعی، حاصل قطعی و کامل همدلی و یکنواختی کارکنان با یکدیگر می‌باشد. فضای تعامل یادگیری منجر به ظهور سازمان دانش‌مدار دارای مزیت رقابتی پایدار، یعنی همان کارکنان «دانشمند و فرهیخته» می‌شود.

ظهور این گروه در سازمان و انتقال دانش و مهارت آن‌ها به سازمان، سازمان را از حالت تدافعی خارج می‌نماید. یعنی سازمان خود به یک سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup> تبدیل شده است. لازمه پایداری سازمان در دانش‌مداری، فراهم آوردن شرایط یادگیری مستمر آن در همه ابعاد است. تعریف «منشور اخلاقی» و «چشم‌انداز» متناسب با نیاز ذی‌نفعان، مرتبط کردن یادگیری و یاددهی کارکنان با اهداف چشم‌انداز، وجود توافق جمعی در تغییر مستمر و هماهنگ با انتظارات محیط و نهایتاً توجه به فرهنگ سازمانی تقویت‌کننده «ارزش کار و تلاش»، بیانگر تعهد مدیریت در ایجاد، حفظ و ارتقای سطح یادگیرندگی سازمان خود می‌باشد.<sup>۲</sup>

۱. مهدی سبحانی‌نژاد و همکاران در کتاب *سازمان یادگیرنده* خود در این خصوص می‌گویند:

«هر چه آشکارسازی دانش در سازمان بیشتر شود، جدیت و دقت افزایش یافته، همکاری و هماهنگی‌ها نیز بهبود می‌یابد. بدین ترتیب، افراد جدید به مرور، با منابع دانش آشنا می‌شوند و وقتی یکی از اعضا به هر جهت تیم یا سازمان را ترک کند، حداقل بخشی از دانش غیر رسمی او در میان گروه باقی خواهد ماند. این‌ها همه در سایه توسعه و استقرار دقیق سازمان یادگیرنده محقق خواهد شد» (صفحه ۴۴).

۲. مایکل مارکر کوارت در کتاب *ایجاد سازمان یادگیرنده* (مترجم: محمدرضا زالی) به ۱۶ گام (صفحه ۲۸) برای فراهم آوردن یادگیری مستمر سازمانی به شرح زیر اشاره می‌کند:



## شهرت و اعتبار

در گذشته نه چندان دور شرکت‌ها به دلایل محدودی، و از جمله منحصر به فرد بودن و یا سود سرشار، زبانزد عام و خاص می‌شدند، و بالعکس این موضوع نیز صادق بود. اما امروز سودآوری یکی از مجموع عوامل مؤثر در شهرت و اعتبار سازمان‌ها است که به تنهایی در مقابل سایر انتظارات ذی‌نفعان و وکلای رسمی و غیررسمی آن‌ها کافی به نظر نمی‌رسد، و در برخی موارد، مانند بی‌توجهی به اهداف طرفداران محیط زیست، جنبه منفی نیز پیدا می‌کند. اما شهرت و اعتبار سازمان‌های امروزی در گرو اموری به مراتب فراتر و پیچیده‌تر از گذشته است.<sup>۱</sup> چرا که دغدغه خاطر مدیران در حال حاضر، بیشتر حول محورهای زیر برای حفظ موقعیت سازمان‌ها است:

→

۱. تعهد به یادگیرندگی سازمان (تعهد مدیریت)
  ۲. ایجاد ائتلاف قدرتمند برای تغییر (توافق جمعی)
  ۳. ارتباط دادن یادگیری به امور کسب و کار (اثر یادگیری بهبود کار)
  ۴. ارزیابی قابلیت‌های سازمان (زیرسیستم‌های مدل سازمان یادگیرنده)
  ۵. تعیین چشم‌انداز سازمان یادگیرنده
  ۶. تشخیص اهمیت تفکر و عمل نظام‌مند
  ۷. الگو بودن رهبران در تعهد به یادگیری (پیشگام بودن آن‌ها در فراگیری)
  ۸. تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ یادگیرنده و بهبود مستمر
  ۹. ایجاد راهبردهای کلان سازمانی برای یادگیری
  ۱۰. ایجاد ساختار سازمانی تخت و انعطاف‌پذیر
  ۱۱. کسب و به‌کارگیری بهترین فناوری برای یادگیری
  ۱۲. گسترش یادگیری در تمام زنجیره کسب و کار (از تولید تا مصرف)
  ۱۳. کسب یادگیری و نشر دانش
  ۱۴. خلق موفقیت‌های کوتاه‌مدت (ایجاد انگیزش مثبت)
  ۱۵. ارزیابی و ارائه موفقیت‌های یادگیری (بیان فواید به ذی‌نفعان)
  ۱۶. انطباق، بهبود و استمرار در یادگیری
۱. دلایلی در گذشته عناوین محصولات را در ذهن مردم ماندگار کرده است، مانند:

• منحصر بودن کالا و خدمت

←

- ✓ توجه به انتظارات مشتری
- ✓ پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی (در مقابل مردم)
- ✓ قدرت درک انتظارات سهامداران
- ✓ پاسخگویی مناسب و به‌موقع به دولت
- ✓ رعایت حدود و رفع مزاحمت از همسایگان سازمان
- ✓ تعامل به‌هنگام و درک منافع تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان
- ✓ ایجاد اعتماد متقابل در کارکنان و سازمان

دل‌نگرانی‌های مورد اشاره، با میزان توجه مدیران به ذی‌نفعان سازمان، به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در تقویت ارتباطات سازمان در کانون توجه کارکنان قرار می‌گیرد. همان‌طوری‌که در گذشته اشاره شد، در مراحل از سیر تطور رفع نیازها، کارکنان با درک شرایط و بروز اعتماد متقابل، حاضر به پذیرش ریسک مدیران در دامنه حاشیه ایمنی خود، و معرفی سازمان، به‌عنوان هویت و نماد شخصیت خود

→

- قابلیت جایگزینی مثبت
- در دسترس بودن و سهولت کاربری
- نو بودن کالا یا خدمت

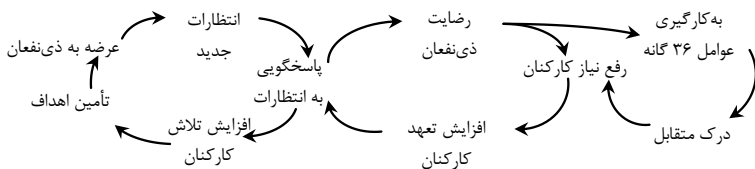
عناوین «تاید»، «برف»، «زیراکس»، «کالینکس»، «نسکافه» و سایر موارد مشابه، به‌طور متداول و عادی توسط مصرف‌کنندگان برای درخواست کالا به‌کارگرفته می‌شوند. درحالی‌که اکثریت مشتریان هنگام خرید کالا و یا خدمت توجهی به تطبیق نوع واقعی کالای دریافتی به عناوین مورد درخواست ندارند. این «شهرت» در به‌کارگیری عناوین کالا و یا خدمات‌های خاص، ناشی از عوامل فوق می‌باشد. برای «ماندگاری» در محیط متغیر و پیچیده دنیای کسب و کار امروز و افزایش «شهرت و اعتبار»، فقط یک راه در مقابل سازمان‌ها وجود دارد، این راه «جذب»، «به‌کارگیری» و «نگهداری» کارکنان دارای مزیت رقابتی پایدار است. کلید ورود به دنیای «اعتماد و تسلیم» شناخت و به‌کارگیری عوامل تأثیرگذار بر تعهد و امتداد همکاری آن‌ها است. لذا ماندگاری «شهرت و اعتبار» سازمان‌ها در آینده و تطبیق واقعی عنوان کالای درخواستی با کالای خریداری شده در حفظ قطعی منافع ذی‌نفعان، به‌خصوص کارکنان و مشتریان شرکت می‌باشد.

می‌شوند. در این حالت کارکنان فرهیخته و دانش‌مدار با تمام قوا و در همه ابعاد نسبت به حفظ منافع ذی‌نفعان برای گسترش شهرت و اعتبار سازمان، مستمراً تلاش خواهند نمود و شهرت و اعتبار سازمان را شهرت و اعتبار خود تلقی می‌نمایند. از طرفی، سازمان نیز متقابلاً با تطبیق اهداف افراد با اهداف سازمانی، در پاسخگویی به نیازهای واقعی آن‌ها تلاش می‌کند. آثار مثبت بیرونی این همکاری مشترک، افزایش رضایت خانواده کارکنان، افزایش تقاضای همکاری نیروهای زبده و کارآمد در بازار آزاد و اطمینان خاطر مراکز مدافع حقوق شاغلین می‌باشد که به‌نوبه خود موجب افزایش «شهرت و اعتبار» سازمان می‌گردد. از طرفی سازمان برای حفظ پیشتازی خود در عرصه‌های گوناگون رقابت، منافع سایر ذی‌نفعان را به‌طور جدی در منافع خود می‌بیند. در واقع، سیکل فزاینده‌ای در گسترش و عمق بخشیدن به شهرت و اعتبار سازمان به‌وجود خواهد آمد.<sup>۱</sup>

## قدرت انعطاف‌پذیری

توجه به ظهور و سقوط سازمان‌های بزرگ در اقصی نقاط دنیا عبرت‌آموز می‌باشد. ظهور اکثر سازمان‌ها با وجود تنگناهای متعدد و وسیع در «عوامل مدیریت»، با تلاش بنیانگذاران انجام پذیرفته است. اتکای اصلی آن‌ها به دانش، تفکر و مهارت منابع انسانی، به‌عنوان یکی از «عوامل مدیریت» در اختیار بوده است، در حالی که سقوط بیشتر سازمان‌های موفق دنیای امروز در اوج قدرت اتفاق افتاده است. ظهور و سقوط سایه نهادهای اجتماعی و حکومت‌ها نیز از این قاعده مستثنا نیست. به‌نظر می‌رسد در

### ۱. سیکل فزاینده شهرت و اعتبار سازمان



مقطعی از حرکت و پیشرفت، مدیران سازمان‌ها دچار فراموشی، توهم، راحت‌طلبی<sup>۱</sup>، نخوت و کم‌توجهی<sup>۲</sup> می‌شوند. متأسفانه، این حالت زمانی به سراغ سازمان و مدیران آن می‌آید که رقبای قدیم مترصد جبران گذشته و رقبای تازه‌نفس و پرتحرک با ایده‌های جدید وارد میدان شده‌اند. در این میان تنها شرکت‌های پیشتاز و دارای قدرت «انعطاف‌پذیری» بر سکوی خود باقی خواهند ماند و برای یک پرش دیگر همچون عقاب تیزبین مهیا می‌شوند. جهش‌های پی‌درپی این قبیل سازمان‌ها مدیون انعطاف‌پذیری نهادینه‌شده در ابعاد مختلف ساختار آن‌ها می‌باشد. منعطف‌بودن سازمان‌ها حاصل توجه مدیران به عوامل تأثیرگذار و به‌کارگیری آن است. برای کوتاه کردن سخن، به یادآوری تعدادی از عوامل به شرح زیر اکتفا می‌نمایم:

- ✓ خلق آرمان مشترک بر مبنای انتظارات ذی‌نفعان
- ✓ تقویت فرهنگ تعامل و همکاری
- ✓ در دسترس بودن مدیران در مقابل ذی‌نفعان سازمان

۱. جان. پی. کانزا، رهبری تحول، مترجمان: مهدی ایران‌نژاد پاریزی و مینو سلسله، ۱۳۸۶، چاپ سوم،

نشر مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو)، صفحه ۱۰

۲. نخوت ناشی از پیروزی‌های بزرگ و کم‌توجهی به محیط پویا، نوعی پریشانی و غرور را در مدیران سازمان و یا اقلیت‌های حاکم بر جامعه به‌وجود می‌آورد. به‌نحوی که سازمان قدرت تأمین شرایط تعادل را از دست می‌دهد. در این حالت سازمان‌ها به دلیل از دست دادن مشروعیت و مقبولیت خود، نمی‌توانند ارتباطات و مناسبات لازم را در دامنه اعتماد متقابل به ذی‌نفعان برقرار نمایند. در این شرایط، اعتماد، دامنه مسئولیت و ریسک‌پذیری کارکنان کاهش می‌یابد، و سازمان عملاً در بحران‌های پیش روی خود قادر به عکس‌العمل مناسب و یا انعطاف لازم برای عبور از آن نیست. محمدرضا تاجیک در کتاب مدیریت بحران خود به سه عامل بروز بحران اشاره می‌کند:

- از کف رفتن قوه خلاقه
- عدم همکاری اکثریت
- فقدان یکپارچگی و وحدت اجتماعی

ظهور بحران ناشی از عوارض عوامل سه‌گانه فوق، یعنی نخوت و خودبزرگ‌بینی، مدیران و سازمان را سخت و غیر قابل نفوذ و به‌عبارتی بی‌اعتنا به محیط و غیر قابل انعطاف می‌نماید. درمان آن بازگشت همه‌جانبه سازمان به تعادل است (صفحه ۳۱).

- ✓ تن دادن به مشارکت کارکنان و گسترش کار گروهی
- ✓ واگذاری مسئولیت و پذیرش منصفانه شکست و ناکامی‌ها
- ✓ ایجاد سازمان یادگیرنده و تلاش همه‌جانبه برای تغییر
- ✓ تقویت فرهنگ انعطاف‌پذیر در سازمان<sup>۱</sup>

به‌کارگیری عوامل مورد اشاره در سازمان‌ها شرایط انعطاف‌پذیری آن‌ها را فراهم می‌آورد. به‌عنوان مثال، برای «در دسترس بودن مدیران» کاهش عمق سازمان از الزامات آن است. آسان‌تر شدن مبادله اطلاعات در درون سازمان و یا انتقال اطلاعات و انتظارات ذی‌نفعان به سازمان، از پیامدهای کاهش عمق آن است. گردش اطلاعات با افزایش شرایط همکاری<sup>۲</sup> متقابل کارکنان از طریق «کار گروهی» و «مشارکت» فضای

۱. ریچارد ال. دفت در کتاب *تئوری و طراحی سازمان* (مترجمان: علی پارسائیان و محمد اعرابی) اشاره مناسبی به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر دارد:

«از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیر یا سازشکار یا کارافزین، این است که از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای مشترک تأمین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورهایی مورد تأیید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و واکنش مناسب از خود نشان داد» (صفحه ۶۴۴).

۲. ماتیا س وینتر و اولویخ اشتگر در کتاب خود تحت عنوان *مدیریت بحران* (مترجم: غلامرضا صالحی معوا) به ظرافت به بحران‌های ناشی از عدم اطلاع مدیران از تغییر انتظارات محیط اشاره می‌کند: «در شدن از موانعی، که تعدادشان کم باشد و شما نیز از محل وقوع آن‌ها مطلع باشید، بسیار آسان است، اما در عوض، شرکت‌ها روزبه‌روز با خواسته‌های رو به افزایش روبه‌رو می‌شوند. درحالی‌که کوچک‌ترین اطلاعاتی از منابع این خواسته‌ها ندارند».

در اینجا نقش گردش اطلاعات در درون سازمان و تعامل آن با محیط آشکار است. چنانچه سازمانی فاقد این فرایند باشد با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو خواهد شد. نویسنده در همان کتاب به دلایل عدم اطلاع کافی مدیران از شرایط محیط و انتظارات از شرکت به شرح زیر اشاره می‌کند:

- ✓ تنوع و هم‌زمانی خواسته‌های ذی‌نفعان
- ✓ عدم وجود رابطه‌ای بازاری با برخی از ذی‌نفعان مانند طرفداران محیط زیست
- ✓ شرایط افزایش فشار قانونگذاران در حمایت از ذی‌نفعان
- ✓ تنوع در روش‌های اعمال فشار و انتقال خواسته‌ها به شرکت

لازم برای درک تغییرات محیطی از ناحیه سازمان را فراهم می‌آورد. مدیران قادرند در فضای موجود با توزیع و واگذاری مسئولیت به سطوح پایینی سازمان، قدرت تصمیم‌گیری را در سایر رده‌های سازمانی در قالب آرمان مشترک افزایش دهند. از این طریق، سرعت پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان و از جمله مشتریان، به دلیل عدم تمرکز تصمیم‌گیری در مرکز سازمان افزایش می‌یابد. این به‌مفهوم قدرت انطباق و انعطاف‌پذیری با محیط تلقی می‌گردد. از طرفی، آرمان مشترک و اهداف سازمان نیز، به‌طور مستمر به اتکای درک دقیق‌تر از نیازها مورد بازنگری قرار می‌گیرند. این تغییر مستمر بر مبنای خواست و علاقه ذی‌نفعان سازمان که متأثر از واقعیت‌های بیرونی است، تنها در سایه «کوچک و افقی بودن ساختار»، «عدم تمرکز قدرت»، «مشارکت» و به‌کارگیری فرهنگ «تعامل و همکاری»<sup>۱</sup> متقابل کلیه ذی‌نفعان به وقوع می‌پیوندد که پیشتر نیز به سایر عوامل تأثیرگذار در این خصوص اشاره شده است. یکی از خصوصیات بارز سازمان‌های منعطف، قدرت آن‌ها در جذب، به‌کارگیری و نگهداری نخبگان می‌باشد. حضور این قبیل کارکنان در سازمان موجب افزایش مزیت

→

✓ عدم شناسایی زود هنگام وقایع به دلیل مسدود بودن مجاری اطلاع‌رسانی

(چاپ ۱۳۸۴، چاپ دوم، نشر شایک، صفحات ۱۰، ۲۲، ۲۳، ۵۱ و ۵۲).

۱. ریچارد ال. دفت در کتاب *تئوری و طراحی سازمان* (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی) به خصوصیات سازمان‌های کوچک و افقی اشاره کرده است:

«شرکت‌های نوآور، خلاق و انعطاف‌پذیر که در برابر تغییر محیط، به سرعت واکنش مناسب نشان می‌دهند «ساختار آن‌ها افقی» است و منطقه را تحت پوشش قرار می‌دهند و همواره در پی منابع خاص هستند».

از طرفی نویسنده «در دسترس بودن مدیران» را زاییده سازمان‌های کوچک و انعطاف‌پذیر می‌داند: «ساختار سازمان‌های کوچک حالت افقی دارد، شیوه مدیریت آن‌ها ارگانیک یا پویا است و مدیران از خودمختاری و استقلال بیشتری برخوردارند. نوآوری، خلاقیت و ابتکار عمل به شدت تشویق و تقویت می‌شود. سازمان‌های کوچک پیچیده نیستند. فراتر اینکه، تماس نزدیک کارکنان با یکدیگر موجب ایجاد انگیزه و تعهد بیشتر آن‌ها می‌شود، زیرا آن‌ها نه تنها یکدیگر را می‌شناسند، بلکه از هدف‌ها و مأموریت‌های دوستان، همکاران و سازمان آگاهی کامل دارند» (صفحه ۲۷۷).

رقابتی پایدار و تقویت سیکل تصاعدی قدرت پاسخگویی درست و به‌موقع به نیازهای محیط می‌شود که به‌نوبه خود سازمان را در درک درست شرایط محیط هوشمند می‌نماید. هوشمندی سازمان متأثر از گردش اطلاعات، یادگیری و ارتباط دائمی و مستقیم با ذی‌نفعان و به‌خصوص مشتری، به‌عنوان صاحبان و ستون‌های اصلی نگهدارنده سازمان می‌باشد. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، کلیه عوامل در فرایند انجام کار، شرایط تشدید روند بهبود مستمر را در پایداری و بقای سازمان و همچنین ماندگاری کارکنان فراهم می‌آورند. کارکنان دانش‌مدار، به‌عنوان مزیت رقابتی با مشارکت در ایده‌پردازی، تولید ارزش جدید متناسب با نیازهای واقعی، به‌کارگیری و عرضه به‌موقع آن به مشتری، نه تنها بهترین و مؤثرترین درجه تطبیق و جلوگیری از بحران تلقی می‌گردند، بلکه نقش مؤثری نیز در پیشستازی سازمان دارند که به تفصیل به آن در این فصل اشاره می‌شود.

## آینده‌نگری

آینده‌نگری به مفهوم ترسیم دقیق و پیش‌بینی شرایط سازمان‌ها با توجه به تعداد متغیرهای مداخله‌گر و پیچیدگی تعاملات آن‌ها چندان آسان نمی‌باشد. حداقل برای اکثریت سازمان‌ها، پیشگویی آینده به دلایل مختلف و از جمله بضاعت ساختاری آن‌ها جنبه مزاح و شاید تفریح داشته باشد. از طرفی، سرعت تغییرات و آثار آن تا حدودی، بسیاری از تحلیل‌های سازمانی گذشته را بی‌اثر و یا مورد سؤال جدی قرار داده است. در این باره چالز هندی می‌گوید:

«باید صادقانه پذیرفت که بسیاری از تحلیل‌ها و نوشته‌های گذشته درباره سازمان‌های فردا غلط و نامربوط است، به همین سبب ما با چالشی عظیم روبه‌رو هستیم»<sup>۱</sup>.

چه باید کرد؟ چگونه می‌توان بخشی از ابهامات و دل‌نگرانی‌های مدیران را نسبت به آینده کاهش داد. مسلماً در دنیای رقابت‌های فشرده، به‌رغم تنگناهای موجود، سازمان‌هایی هستند که پیروز میدان نبرد خواهند شد. این سازمان‌ها از چه

۱. چالز هندی، *سازمان فردا* (جلد دو)، مترجم: فضل‌الله امینی، ۱۳۸۰، نشر فرا، صفحه ۲.

ویژگی‌هایی برخوردار می‌باشند؟ کارکنان آن‌ها دارای چه شرایطی هستند؟ تفکر و رفتار مدیران این سازمان‌ها چگونه است؟ از آنجایی که سازمان‌های آینده ادامه موجودیت خود را در پاسخگویی صریح، درست، کامل و با سرعت به ذی‌نفعان و از جمله مشتریان می‌بینند، باید چابک، غیرمتمرکز، افقی، منعطف و دارای نظام جامع و یکپارچگی جمع‌آوری اطلاعات، طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل و عرضه نتایج حاصل از آن به تمام نقاط مؤثر در سازمان، به‌طور شفاف و هم‌زمان باشند. در واقع، تمامی شریان ورودی و خروجی اطلاعات باز و گردش آن به سهولت انجام پذیرد. از طرفی، گوش مدیران و سایر کارکنان باید به‌طور دائم در معرض مفاهیم متفاوت از آنچه تاکنون شنیده و یا دیده‌اند، قرار گیرد. فاصله پندار موجود با درک جدید از شرایط، ناآرامی لازم را با پی بردن به ماهیت تفاوت رخ داده در وجود آن‌ها پدیدار می‌نماید. در واقع، بقای سازمان به قدرت «شنیدن» مدیران آن بستگی دارد. گوش دادن مستمر یکی از شرایط لازم برای درک سریع و پاسخگویی به موقع به مطالبات ذی‌نفعان و از جمله مشتری می‌باشد. دریچه‌ای به سوی فهم مداوم تغییرات محیطی و حفظ اعتماد عمومی، به‌عنوان یک مزیت رقابتی تلقی می‌شود. این مزیت با به‌کارگیری «همکاران شایسته»، «واگذاری مسئولیت»، «عدم سرزنش همکاران در ابراز عقیده»، «اغماض از اشتباهات ناشی از پذیرش مسئولیت»، «توجه به آرا»، «مشارکت کارکنان» در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و توانایی استفاده از همکاران، تداوم تغییرات و بهبود مستمر آرمان و اهداف سازمان را در پی خواهد داشت. درک به‌موقع انتظارات ذی‌نفعان، پاسخ به آن در عرضه کالا و یا خدمت، پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی و امثال آن از ویژگی سازمان‌های دارای توجه کافی به جذب، به‌کارگیری و نگهداری طلایه‌داران تولید مزیت‌های رقابتی پایدار است. سازمان‌های تولیدکننده مزیت‌های رقابتی پایدار به اتکالی دانش و مهارت‌های زاینده خود، نه تنها قادر به ادامه حیات می‌باشند، بلکه به دلیل تولید زود هنگام ارزش‌های جدید به‌گونه‌ای «آینده‌نگری» مستمر و پویا را تجربه می‌کنند. این نوع آینده‌نگری برخاسته از «انتظارات واقعی و موجود ذی‌نفعان» و یا درک «تغییر ذائقه» در شرف وقوع است. قدرت این سازمان‌ها در پاسخگویی به نیازهای آینده با به‌کارگیری عوامل مؤثر در افزایش اعتماد کارکنان دانش‌مدار و حفظ



یادگیرندگی سازمان فراهم می‌شود و آن‌ها را قادر به تشخیص و رفع زود هنگام نیاز و انتظارات ذی‌نفعان می‌نماید. این توجه، درک، پاسخگویی به موقع و مستمر پی‌درپی، «آینده‌نگری» واقعی در سازمان‌های پیش‌تاز می‌باشد، که انحراف آن نیز با واقعیت‌های آنی بسیار اندک و قابل چشم‌پوشی خواهد بود. از طرفی، آینده‌نگری مستمر و پی‌درپی مجال تقلید و یا رقابت را از دیگران سلب می‌نماید. همان‌طوری که قبلاً اشاره شد، تعهد و اعتماد کارکنان در سایه باورهای عمیق به سازمان و مدیران آن شکل می‌گیرد. توجه به آن از اهمیت خاصی در استمرار و پویایی نهادهای اجتماعی برخوردار است.

### سازمان پیش‌تاز

سازمان‌ها برای بقا و حفظ حوزه نفوذ خود در محیط متغیر و پویا، به روش‌های متفاوت با توجه به سطح هوشیاری موجود اقدام می‌کنند. عکس‌العمل آن‌ها در مقابل تغییرات محیطی و رقبا متفاوت است. به‌طور معمول، رفتار آن‌ها در یکی از موارد زیر قابل طبقه‌بندی و مطالعه می‌باشد.

- ✓ تقلیدکننده (کپی‌برداری)
- ✓ انجام تغییر به‌هنگام به تناسب درک آن
- ✓ پیش‌بینی و تغییر زود هنگام
- ✓ درک نیاز مشتری و ایجاد ذائقه جدید

سازمان‌هایی که قادر به ایجاد ذائقه جدید و یا تلقین «انتظارات به مشتری» با افزایش «خلاقیت و نوآوری» در کارکنان باشند، از منظر هر یک از ذی‌نفعان دارای جایگاه خاص در دنیای کسب و کار خواهند بود. تولید مستمر و ممتد ذائقه جدید و تبدیل آن به کالا و خدمت قابل عرضه، نه تنها این سازمان‌ها را در حرفه خود پیش‌تاز می‌کند، بلکه با گذشت زمان در میان سایر حرف نیز، به‌عنوان پیشکسوت تلقی می‌شوند. در این جایگاه روابط رقبا به مرید و مرادی تبدیل می‌شود. سازمان‌های پیش‌تاز، عمدتاً دارای ویژگی‌های خاص و مشابه هستند:

- ✓ دانش‌مدار (یادگیرنده، یاددهنده)

- ✓ منعطف و دارای قدرت انطباق پذیری
- ✓ آینده‌نگر (قدرت پیش‌بینی)
- ✓ آفریننده (خلاق، مبتکر، نوآمد)
- ✓ دارای شهرت و اعتبار نزد همه ذی‌نفعان<sup>۱</sup>

تأثیر متقابل ویژگی‌های فوق بر یکدیگر و شخصیت نیرومند مدیران، به‌عنوان متغیر مؤثر بر تحکیم و ارتقای سطح اعتماد کارکنان<sup>۲</sup> در راستای امتداد و استمرار پیشتازی، فضای لازم برای ظهور اقبال عمومی به پذیرش سازمان، به‌عنوان پیشکوت ظاهر می‌شود. سازمان‌های پیشکسوت در مرتبه‌ای از شهرت و اعتبار جهانی قرار دارند که شرایط آن‌ها در فعالیت‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی بر دیگر سازمان‌های جهانی تأثیرگذار می‌باشد. البته دامنه تأثیر می‌تواند منفی و یا مثبت باشد. حفظ شرایط پیشکسوتی صرفاً مستلزم وجود مدیران با ویژگی‌های خاص در گسترش ارتباطات درون و بیرون سازمانی در جلب اعتماد ذی‌نفعان، به‌خصوص مشتریان و کارکنان سازمان است. کارکنان سازمان‌های پیشکسوت در سایه هدایت و رهبری حکیمانه آنان، نه تنها در دامنه اعتماد موجود حداکثر بذل توجه خود را به سازمان معطوف می‌نمایند، بلکه فراتر از آن با به خطر انداختن حاشیه امنیتی خود تن به «تسلیم» می‌دهند. این حالت سازمان را در اوج اقتدار قرار می‌دهد که از منافع نهایی آن نیز کارکنان بهره‌مند خواهند شد. حرکت سازمان در این بستر مشتمل بر

---

۱. رضایت همه ذی‌نفعان و کسب شهرت و اعتبار نزد آن‌ها، به‌رغم وجود تعارض در هدف‌ها مستلزم حفظ منافع تک‌تک آن‌ها می‌باشد. توجه به نوع انتظاراتها همراه با پذیرش مسئولیت پاسخگویی به آن‌ها، جایگاه سازمان را ارتقا می‌دهد.

۲. وارن بنیس نظر خود را در کتاب *مدیران کهنه‌کار و زمانه‌ای* (مترجم: فضل‌الله امینی)، چنین بیان می‌نماید:

«رهبران راستین کسانی هستند که شخصیتی نیرومند دارند و اعتمادآفرین و پاسدار اعتماد هستند. برای اعتماد کردن به رهبران، کارکنان باید در آن‌ها شایستگی و لیاقت ببینند. آن‌ها باید حس کنند رهبرانشان شایسته اعتماد هستند.»

یک کل واحد است که تفکیک و طبقه‌بندی کارکنان سازمان مشکل، و تشخیص رهبری در آن با ملاک معیارهای مادی به‌سهولت امکان‌پذیر نخواهد بود.

موفق باشید