

نکته‌هایی در مورد

مدیر و مدیریت



به نام خداوند پشتیبان سخت کوشان و حامی نیک اندیشان

پیشگفتار

مدیر واژه‌ای است که از دوران ورود به پیشانوجوانی، در حوزه‌ی ادبیات اجتماعی و فرهنگی با آن برخورد می‌کردیم؛ زمانی که در سن هفت سالگی قدم به دبستان گذاشتیم و گوشمان با ترکیب «مدیر مدرسه» آشنا شد؛ ترکیبی که در تداوم سال، همواره بر زبانمان جاری بود.

اما به تدریج و با ورود به اجتماعات دیگر و وسیع تر و در اثر برخوردهای اداری، کلمه «مدیر» از مفهوم خاص و محدود در ذهن فرد خارج شده و به معنای وسیع در عرصه‌های مختلف سازمانی تعریف می‌شود.

فرهنگ دکتر محمد معین برای کلمه «مدیر» و ترکیب‌های وصفی آن تعاریفی دارد:

• **مدیر:** اداره‌کننده کار یا مؤسسه‌ای (مدرسه، روزنامه، باشگاه و...).

• **مدیرعامل:** کسی که برای اداره شرکتی، بانکی، جمعیتی یا مؤسسه‌ای تعیین می‌شود.

• **مدیر کل:** کسی که امور چند اداره را برعهده دارد و ...

❖ پس با توجه به این تعاریف و مفاهیم، باید نتیجه‌گیری کرد: مدیریت ابزار و اهرم لازم برای سازماندهی، برنامه‌ریزی و امور اجرایی است. مدیریت یکی از مبانی شکل‌دهی و عامل اصلی و مؤثر در تعیین راهکارها و حرکت سازمان‌ها به سوی اهداف است.

باید تأکید کنم مدیریت در شرایطی در شکل واقعی و موفق ظاهر می‌شود که مدیر از ویژگی‌های خاص و از ذهنیت آماده و بارور و پای‌بند به اصولی برای انجام این مسئولیت خطیر برخوردار باشد.

❖ با توجه به نقش مدیر و اهمیت مدیریت در شکل‌گیری هدفمند و تأثیرگذار در فعالیت و «تعالی سازمان» بر آن شدم به اختصار بیست نکته در محدوده این موضوع بنویسم:

۱. جامع‌نگری

برخی از مدیران محدود نگرند؛ یعنی یک پدیده را از زوایای محدود و یا خاص می‌بینند. در فکر و اندیشه این دسته از مدیران، روابط و تأثیرپذیری پدیده‌ها بر یکدیگر درک نمی‌شود و نگاه به یک مسیر، یک حرکت و یک برنامه بدون توجه به سایر ابعاد، ادامه می‌یابد. در این صورت احتمال می‌رود برنامه موردنظر با شکست مواجه شود و یا به صورت کامل به توفیق نرسد؛ چراکه یک مدیر باید به تمامی جزئیات، به تمامی ابعاد توجه داشته باشد.

۲. علم‌گرایی

از دیگر اصول مدیریت، علم‌گرایی است. علم‌گرایی به معنای تکیه بر موازین و روش‌های علمی در انطباق با حرکتی است که لازم است در جهت تحقق اهداف سازمان صورت پذیرد. در حقیقت یک مدیر شایسته باید از ذهنیت علم‌گرا برخوردار باشد و دانش محوری و علم‌گرایی را در شریان سازمان به حرکت در آورد؛ چراکه علم، متقن‌ترین پاسخ‌ها را برای سوال‌ها دارد.

۳. آینده‌نگری

رکن دیگری از اصول مدیریت آینده‌نگری است، آینده‌نگری به این مفهوم است که نگاه به حرکت سازمان و تعالی آن در مسیر تحقق اهداف، نگاه بلندمدت باشد و برنامه‌ریزی‌ها به گونه‌ای باشند که زمینه توسعه و تکامل سازمان را نه فقط در کوتاه‌مدت و میان‌مدت، بلکه در بلندمدت نیز فراهم سازند.

۴. هدف‌گرایی

مدیر برای تأسیس و شکل‌گیری یک مؤسسه باید در اولین قدم، هدف یا اهداف سازمان را مشخص کند؛ به گونه‌ای که با نگاه به این اهداف هویت سازمان مشخص و معرفی شود. در حقیقت هدف، فونداسیون و اسکلت سازمان است که اصول وظایف و راهکارها، حول محور آن تهیه و تدوین می‌شوند.

۵. پایبندی به اصول وظایف سازمان

از دیگر اصولی که باید همواره و در هر شرایطی موردنظر و توجه «مدیر» قرار گیرد، پایبندی به اصول وظایف سازمان است؛ اصول وظایفی که مسیر حرکت سازمان به سوی اهداف و نهایتاً تحقق آن‌ها را مشخص می‌کند و حتی‌المقدور از پرداختن به امور مقطعی و سلیقه‌ای جلوگیری می‌نماید.

۶. ذهنیت برون گرا

مدیر در حوزه مسئولیت خویش باید نگاهی فراسازمانی داشته باشد، یعنی رشد و تعالی دیگر سازمان‌های مشابه و وابسته به سازمان متبوع خود را زیر نظر بگیرد و آگاه باشد که هدف‌گذاری‌ها و چگونگی برنامه‌ریزی و مسائل اجرایی این سازمان‌ها در روند حرکت و یا سرعت سازمان تحت مسئولیت وی اثر منفی نگذارد و با نگاه و با توجه به روند حرکت سازمان‌های موفق، با بررسی علل موفقیت آنها و شناسایی راهکارها و بهره‌گیری از نتایج به‌دست آمده، زمینه را برای سرعت بخشیدن به حرکت و موفقیت در حوزه‌ای وسیع‌تر به‌وجود آورد. در عین حال تغییرات و تحولات در عرصه‌های اجتماعی، صنعتی، اقتصادی و فرهنگی را همیشه زیر نظر داشته باشد و تأثیرپذیری آنها را در هدف‌بینی و هدف‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان بررسی کند.

۷. استفاده مؤثر از زمان و تصمیم‌گیری به موقع

اتخاذ تصمیم نسبت به برخی رویدادها و تأمین نیازهای سازمان نمی‌تواند بدون نگاه و تعمق نسبت به زمان تصمیم‌گیری و انتخاب زمان مناسب، به نتایج مطلوب منجر شود. باید از فرصت‌هایی که به دست می‌آید به موقع و در زمان معین و مشخص بهره‌گیری کرد تا رابطه مشخصی بین ماهیت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و اجرایی کردن برنامه‌ها در ذهن مدیر شکل بگیرد و تقویت شود.

به هر حال، مدیر باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها، توانمندی‌ها و ایجاد امکانات در زمان مناسب، از بی‌اثر یا کم‌اثر شدن تصمیمات و اجرای برنامه‌ها جلوگیری نماید. در عین حال مدیر باید از آغاز برنامه‌ریزی و در مراحل اجرایی و البته تا پایان، مدیریت زمان را اعمال نماید؛ به این معنی که «مدیریت زمان» باید اولویت انجام کارها را مشخص کند و مدیر با حذف برخی کارها و سرعت بخشیدن به امور دیگر، زمینه استفاده مؤثر از زمان را به وجود آورد.

۸. مثبت اندیشی

باور کنید نگاه مثبت به پدیده‌ها، وظایف و راهکارها قبل از ورود برای تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و مثبت‌اندیشی نسبت به آثار مترتب بر اجرای آنان، می‌تواند در سرعت بخشیدن به اجرای برنامه‌ها و کسب موفقیت بسیار مؤثر باشد و موجب تحرک بیشتر و ذهنیت بارورتر و آماده‌تر مدیر برای دستیابی به مقصود و تحقق آرمان شود.

۹. امید و پشتکار

«امید» و «پشتکار» نسبت به یکدیگر هم‌افزایی ایجاد می‌کنند. نگاه امیدوارانه به نتایج موردنظر موجب پشتکار می‌شود و پشتکار با توجه به آثار مثبتی که برجای می‌گذارد، باعث تقویت و افزایش امید نسبت به رسیدن به هدف خواهد بود. بنابراین مدیری که امید و پشتکار را خمیره تلاش و فعالیت خود قرار می‌دهد، نسبت به مدیری که فاقد این خصوصیات است، قادر است به صورت خستگی‌ناپذیر به تلاش خویش ادامه دهد و بالطبع از روحیه شادابی که منتج به حرکت فزاینده می‌شود، برخوردار باشد.

۱۰. شجاعت و شهامت

مدیر با اتکاء به اطلاعات و تجزیه و تحلیل دقیق مسائل و روشن‌بینی نسبت به اهداف، نیازمند شجاعت و شهامت در برخورد منطقی با زمینه‌های مؤثر در اجرای برنامه‌ها و جسارت در ارائه و انتقال عقاید و افکار خویش است. در حقیقت شجاعت و شهامت پشتوانه‌ای قوی و مؤثر برای حصول نتیجه و دستیابی به اهداف موردنظر است.

۱۱. زبان توجیه‌گر و گوش توجیه‌پذیر

مدیر، در بیان موفق برنامه‌ها و نظرات مهم و اندیشه‌هایش، باید به طور حتم ظرایف و زوایای مطالب را از دیدگاه خویش مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و نزد خود به نتیجه مشخص و روشن برسد. گاهی مدیر هنگام استماع دیدگاه‌ها، احساس تناقض یا تعارض می‌کند و یا به صورت مشخص دیدگاه‌های مخالف را می‌شنود. در این حالت زبان توجیه‌گر و استدلال شفاف او در برخورد با مخالفان با برخورداری از متانت و روحیه صبر و بردباری به دور از تنش و ناآرامی روحی همراه با تجزیه و تحلیل معتقدانه، می‌تواند او را در تثبیت دیدگاه‌هایش و حتی همراه نمودن نظرات و دیدگاه‌های مخالف یاری دهد. ناگفته نماند جامع‌نگری مدیر - که قبلاً مورد اشاره قرار گرفت - در کندوکاو مطالب موردنظر و ارائه توجیهات لازم، ابزاری کارساز است.

۱۲. طرح مسئله

در اواخر دوران دبستان و سپس در حوزه وسیع‌تری به نام دبیرستان با کلمه «مسئله» در ادبیات درس ریاضی آشنا شدیم؛ مسئله‌ای را طرح می‌کردند و از ما می‌خواستند آن را حل کنیم. در بسیاری از اوقات، پاسخ، در صورت مسئله پنهان بود و فرد باید آن را با استفاده از فرمول‌ها و روش‌های جابه‌جایی اعداد و... به صورت صحیح آشکار می‌کرد. در حقیقت مجهول مسئله باید به معلوم تبدیل شود و انجام این مهم نیاز به تفکر و تعمق دارد. خوب است که مدیران و برنامه‌ریزان و مجریان در برخورد با آنچه نتیجه موردنظرشان را در پی ندارد، برای رفع «مسائل» و چاره‌جویی و دستیابی به هدف، به جای استفاده از کلمه مشکل و در بیان «مشکل داریم»، از لفظ «مسئله» و «مسئله داریم» استفاده کنند. باتوجه به اثر روانشناختی زبان، بار منفی لفظ «مشکل داریم» تا حدودی ناامیدی و بدبینی و نگاه منفی نسبت به رفع مشکل را در ذهن شکل می‌دهد؛ در حالیکه بیان لفظ «مسئله داریم»، در تفکر و ذهن مدیر برای حل مسئله و دستیابی به هدف، بار مثبت ایجاد می‌کند. شک نکنید این چرخش فضا، تأثیر مثبت در رفع مشکل و دستیابی به نتیجه مطلوب دارد. پس همواره به یاد داشته باشید با تفکر و کند و کاو در صورت مسئله، می‌شود آن را حل کرد و به پاسخ صحیح و لازم رسید.

۱۳. نگاه به نقاط قوت و ضعف

مدیر برای ارزیابی توفیقات و ناکامی‌ها نیازمند شناسایی نقاط قوت و ضعف در مسیر برنامه‌ریزی و اجرای وظایف سازمان متبوع خود است. او باید به نگاهی عمیق و همه‌جانبه در مورد ناکامی‌ها و ریشه‌یابی آن‌ها مسلح باشد تا بتواند با نتایج بررسی‌های موشکافانه، قابلیت تجدیدنظر در برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات را با استفاده از ابزار لازم به دست آورد. بدانید بررسی و ریشه‌یابی نقاط قوت در هر سازمان مدیران را در پیدا کردن مسیرهای دیگر منتهی به نقطه قوت بیشتر و توسعه قوت‌ها و درنهایت، در جهت دادن امکانات و توانمندی‌ها برای شکل‌دهی کامل‌تر به نقاط اصیل قوت، کمک می‌کند.

۱۴. پیوند و هم‌سویی دل و زبان

اصولاً یکی از خصوصیات مثبت و برجسته هر انسانی - که می‌تواند به عنوان بعدی از شخصیت مثبت در وی جلوه‌گری کند - هم‌سویی دل و زبان است. در این صورت و به مصداق «آنچه از دل برآید، بر دل نشیند»، در وجود مخاطب یا مخاطبان و در واکنش به آنها، هم‌سویی دل و زبان مصداق پیدا می‌کند و این اتفاق، یک نوع اعتمادسازی و ایجاد اعتقاد نسبت به شخصی است که دل و زبانش یکی است. بدون تردید در حوزه مدیریت، در صورت برخورداری مدیر از این صفت، آنچه بر زبان او می‌آید و اصولاً هنگام ابراز نظر مدیر در مورد مسائل مختلف، در واقع نوعی فضای معتمد بین همکاران مدیر، نسبت به پذیرش آنچه مطرح می‌کند و برنامه‌هایی که ارائه می‌دهد، به وجود می‌آید و قطعاً کارکنان سازمان در همکاری با مدیر و انجام وظایفشان نه تنها تردید به خود راه نمی‌دهند، بلکه رابطه کاری آنها با همدلی و همیاری مستحکم می‌شود و به تأسی از این صفت، آنها نیز دل و زبانشان را در ارائه نظرات و انعکاس رویدادها به هم نزدیک‌تر می‌کنند و حاصل این وضعیت، برقراری روابط عاطفی و صمیمانه در مجموعه کارکنان «سازمان» و بهره‌وری بیشتر در فعالیت‌ها و اقدامات است.

۱۵. ایجاد زمینه برای رشد کارکنان

اصولاً افراد شاغل در سازمان‌ها، از توانایی‌هایی برخوردارند و در تداوم مسئولیت، نسبت به انجام وظایف محوله تجربیات و مهارت‌هایی کسب می‌کنند.

نگاه مدیر به همکاران در هیچ یک از طبقات شغلی نباید نگاهی کلیشه‌ای باشد. او نباید فقط در محدوده‌ای که به عنوان شرح وظیفه به کارکنان ابلاغ کرده، نگاهی ثابت به همکارانش داشته باشد، بلکه باید زمینه اظهار نظر و حالت جستجوگر و امکان یادگرفتن را با توجه به علائق و اشتیاق کارکنان در سازمان به وجود آورد و متناسب با شناسایی ظرفیت‌های فکری و ذهنی و توان فیزیکی آنها، راه را در جهت حرکت و ارتقاء سطح شغلی ایشان به وجود آورد. در این شرایط کارکنان احساس نمی‌کنند که در یک محیط بسته حرکت می‌کنند و متأثر از این وضعیت، علاقه و انگیزه آنها به کار بیشتر می‌شود و با محیط کار انس می‌گیرند و همه این عوامل، بهره‌وری در کمیت و کیفیت برنامه‌ها و اقدامات سازمان را ارتقاء می‌بخشد.

۱۶. گفت و گو و تعامل با کارکنان

اظهار نظر یک مدیر نسبت به کیفیت و کمیت اموری که کارکنان انجام می دهند، همواره نباید انعکاس دهنده دیدگاه او به صورت خوب یا بد، رد یا قبول و از این قبیل توصیفات باشد. قبول کنید آنچه ارائه شده است، حاصل فکر و اندیشه ارائه دهنده بوده و نشانگر توان او است و با صفاتی از این دست نمی شود تغییری قابل توجه و دلخواه در ذهنیت و تفکر فرد ایجاد کرد؛ چراکه او را باید از استدلال های پنهان در پشت لفظ «چرا؟» آگاه کنید و دلایل خوب یا بد بودن کار را برایش توضیح دهید. قبول کنید وقتی - حتی به صورت مختصر و توجیهی - دیدگاهتان را منتقل کنید، در فرد شناخت ایجاد کرده اید و او را با دلایل مخالفتتان آشنا کرده اید. بستگی به اهمیت موضوع و وسعت آن بهتر است در چنین مواردی او را به مذاکره دعوت کنید، نظراتتان را منتقل کنید و بگذارید او نیز علت ابراز نظرش را بگوید و نهایتاً قانع شود که چرا با فلان موضوع مطرح شده از سوی او، مخالفت شده است. این شیوه موجب می شود ذهنیت و اطلاعات و حتی دانش جدیدی در کارکنانتان ایجاد شود.

۱۷. اعتماد به نفس

یکی از ابزار حرکت به سوی اجرای برنامه ها و اصولاً تعیین اهداف، وجود ذهنیتی آماده و به دور از دغدغه و تردید و آگاه نسبت به توانایی های فکری و اجرایی مدیر توسط شخص مدیر است. بدیهی است که انجام هر کاری به روش نو و حتی طرح دیدگاه های جدید - که توسط هر شخصی باید ارائه یا به مرحله اجرا درآید - هم از منظر توفیق و هم از منظر سرعت باید مورد توجه قرار گیرد. اگر کسی در کاری این جنبه ها را در نظر گرفت، آن گاه می توان گفت که آن شخص از اعتماد به نفس و در واقع «خودباوری» برخوردار است. در این صورت تردید و یا ترس از انجام کار، تبدیل به امید و قوت در اجرای آن می شود. عدم وجود اعتماد به نفس در اشخاص، عمدتاً ریشه در برخورد خشن یا غیر توجیهی با آنان در مقابل اظهار نظر یا اقدامات آنها دارد که نه تنها امکان بررسی و کند و کاو نسبت به آنچه را که ارائه می دهند، از آنها سلب می کند؛ بلکه با تکرار چنین واکنشی به تدریج حس اعتماد به نفس در چنین افرادی به ترس از ابراز نظر و هر اقدامی که توان انجام آن را دارند، تبدیل می شود. معمولاً این حالت از دوران نوجوانی شکل می گیرد؛ بنابراین برای ایجاد حس اعتماد به نفس یا تقویت آن در افراد باید به آنان نوید و اطمینان داد که نتیجه کارشان هر چه که باشد، ارزشمند است و زمینه برای گفتگوی صمیمانه نسبت به انجام آنچه انجام داده اند و احتمالاً برای اصلاح کارها وجود دارد.

۱۸. اعتقاد به سازمان

مدیر باید نسبت به سازمان متبوع خود علاقه داشته باشد. نگاه او به سازمان نباید صرفاً یک نگاه اداری یا سازمانی فارغ از دلبستگی باشد. در این صورت حرکت مدیر یک حرکت کلیشه‌ای خواهد بود و می‌توان گفت کار را به خود تحمیل می‌کند و بنابراین تحمل برخورد با برخی مسائل یا موانع را نخواهد داشت. چنین مدیری در مقابل کنش‌ها به سرعت واکنش نشان می‌دهد و کمتر به آثار احتمالی مخرب واکنش یا عکس‌العمل‌های خویش می‌اندیشد؛ چراکه اعتقاد به سازمان در وجود و در افکار و احساس او نهادینه نشده است و از خصوصیات این مدیر نگاه محدود به مسائل سازمانی و عدم احساس عمیق توأم با مسئولیت و تعهد به نتایج حاصل از اجرای برنامه‌ها و پیامدهای آن است. چنین مدیری، مدیری است که اعتقاد به سازمان تحت مدیریتش در روان و احساس وی ریشه ندارد و در صورت عدم توفیق در اجرای برنامه‌ها به صورت واقعی متأثر

نمی‌شود و در صورت موفقیت هم خرسندی نشأت گرفته از نشاط درونی در وی ظاهر نمی‌شود. او کمتر خود را مصمم به حل مسائل برای رفع موانع می‌کند. مدیر بی‌اعتقاد به سازمان نمی‌تواند با روحیه نشاط و عدم گریز از خستگی به وظایف خود عمل کند؛ چراکه عدم اعتقاد وی به سازمان منشاء ظهور بی‌تفاوتی نسبت به پیامدهای وظایفش می‌شود که حتی در مواجهه با موفقیت‌ها شادمانی عمیق در وجودش ظاهر نمی‌شود.

بدون شک رفتار و اعمال یک مدیر فارغ از اعتقاد باطنی به سازمان و عدم حساسیت نسبت به نتایج حاصل از حرکت سازمان، موجب تضعیف روحیه کار در کارکنان خواهد شد و نه تنها انگیزه آنها را در انجام اصولی وظایفش افزایش نمی‌دهد، بلکه نگاه همکارانش را به نگاهی بی‌تفاوت تبدیل می‌کند و نهایتاً اعمال چنین مدیریتی سازمان را همواره با فراز و فرودهایی در مسیر حرکت روبه‌رو می‌کند.

۱۹. مشورت

مشورت یکی از راه‌های مؤثر در تعمیق ذهنیت و کند و کاو موشکافانه و جامع‌تر نسبت به تصمیماتی است که یک مدیر در معرض مواجهه با آن است.

مشورت گرفتن برخی از ابهامات احتمالی را از بین می‌برد و اراده مدیر را در مورد آنچه باید تصمیم‌گیری نماید یا به مرحله برنامه‌ریزی و اجرا در آورد، تقویت می‌کند و علاوه بر این نکات

تازه‌ای مرتبط با موضوعات موردنظر در ذهن مدیر تداعی می‌سازد.

نکته قابل توجه و اساسی این است که توانایی، آگاهی و تسلط و حتی تخصص و تجربه مشورت‌دهنده در ارتباط با موضوع مورد مشورت برای مشورت گیرنده یا همان مدیر باید اثبات شده باشد؛ در غیر اینصورت نه تنها مدیر از مشورت به بهره مثبت نخواهد رسید، بلکه آثار منفی آن به زودی در سازمان آشکار خواهد شد.

۲۰

عرق ملی

و بیستم، «نمره بیست» است. نمره بیست متعلق به مدیری است که از عرق ملی برخوردار است و منافع ملی را به منافع شخصی، فردی و گروهی ترجیح می‌دهد و این احساس و اعتقاد او، در عملکرد و گفتار و اعمالش و نهایتاً در نتایج حاصل از فعالیت در عرصه مدیریت محسوس و ملموس می‌شود و به وضوح رخ‌نمایی کند. چنین مدیری، مدیری است که به مفهوم واقعی و اصیل کلمه، نسبت به حوزه مدیریتش، متعهد است.

و کلام آخر:

ارکان مدیریت یک مربع است؛
مربعی با چهار ضلع، چهار «ت»:

تعهد

تحول

تدبیر

تکامل