

مدیریت بر خویشتن

بخش دوم

مشارکت قلمی با پیتر دراگر، مربی بزرگ مدیریت

دکتر مرتضی مجدفر، عضو هیئت تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه

چگونه عمل کنیم؟ چگونه یاد بگیریم؟

در میان کلیه مباحثی که به خودشناسی مدیران مرتبط می‌شود، شناخت نحوه یادگیری از ابتدایی‌ترین و ضروری‌ترین مباحث است. زمانی که از دیگران می‌پرسیم «شما چگونه یاد می‌گیرید؟» اغلب پاسخ این پرسش را می‌دانند، اما اگر بپرسیم «آیا شما مطابق شناخت خاصی عمل می‌کنید؟» معدودی از آنان پاسخ مثبت می‌دهند. پس، عمل کردن مطابق این شناخت ویژه رمز موفقیت است و عکس این مطلب، یعنی عمل نکردن به این شناخت، فرد را به شکست محکوم می‌کند.

اینکه «چگونه باید عمل کنیم و چگونه یاد می‌گیریم؟»، اولین سؤالات قابل طرح‌اند اما بدون شک تنها پرسش‌های مهم نیستند. برای اینکه مدیریت مؤثری بر خود اعمال کنیم، همچنین باید از خود بپرسیم: «آیا توانایی کار گروهی در من قوی است یا اینکه فردی تک‌رو هستیم؟» اگر میل به کار گروهی در ما قوی باشد، آن‌گاه باید از خود بپرسیم: «تحت چه روابط و چه شرایطی، این کار را انجام می‌دهیم؟»^۱

برخی افراد به‌عنوان زیردست بهتر کار می‌کنند. به یک مثال عملی واقعی که در آن اسامی افراد مخفف شده است، توجه کنید:

آقای ب. ج مدیر دبیرستانی در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. معاون او آقای ع. م هم طی هشت سالی که ب. ج مدیر بود و هم در طول بیست سال پیش از وی، در همان دبیرستان سابقه معاونت داشت. زمانی مسئولان منطقه به ب. ج اعلام کردند که ع. م با توجه به ۲۸ سال

در نوشتاری که از این سلسله مطالب در شماره پاییز ۱۳۹۸ منتشر شد، مؤلف با بررسی عناصری چون «توانایی»، «استعداد» و «هوش»، «روش تحلیل برگشتی» را به مثابه ابزاری تأثیرگذار در تصمیم‌گیری مدیران توضیح داد و الزامات عملی تحلیل برگشتی را در شش بند جدا از هم تشریح کرد. آن‌گاه از چگونگی عملکرد و نقاط قوت مدیران و شنوا یا خوانا بودن آنان سخن گفت و مبحث چگونه یادگرفتن را آغاز کرد که ناتمام ماند و در این شماره پی گرفته می‌شود. مؤلف، این سلسله مطالب را از آن رو مشارکت قلمی با پیتر دراگر نام نهاده که در بخش‌هایی از نوشته خود از آموزه‌های این مربی بزرگ مدیریت در قرن اخیر بهره برده است.



سابقه در معاونت آموزشی دبیرستان، برای مدیریت دبیرستان همجوار انتخاب شده است. ب. ج مخالفت کرد و گفت: «من ع. م را آزموده‌ام. او بهترین فرمانبری است که من دیده‌ام، اما بدترین مدیر نیز هست.»

مسئولان منطقه این پاسخ ب. ج را ناشی از حسادت دانستند و ع. م را به مدیریت دبیرستان همجوار منصوب کردند؛ مدیریتی که آبروی ع. م را برد و او را مجبور کرد که به رغم علاقه فراوانی که به کار در منطقه محل خدمت خود داشت، به منطقه دیگری برود و پس از یک سال معاونت در یکی از دبیرستان‌های آن منطقه، بازنشسته شود.

وقتی از ب. ج دلیل این ماجرا را پرسیدند، گفت: «هشت سال با او به‌طور مستقیم کار کرده بودم. علت اینکه شما او را موفق می‌دیدید، این بود که همه چیز و از جمله نقشه راه را من برایش ترسیم می‌کردم و چندبار مدیریت مستقل او را با تفویض کارها آزموده و دیده بودم که موفق نیست.»

برخی افراد، زمانی که عضو یک گروه باشند، بهتر کار می‌کنند و برخی دیگر به تنهایی عملکرد بهتری دارند. بعضی افراد منحصرًا برای تعلیم و مشورت ساخته شده‌اند و برخی بدون هیچ تردیدی، شایستگی مشورت را ندارند.^۱

اما یک سؤال اساسی دیگر که برای همه مدیران و غیرمدیران مطرح است: من به‌عنوان مشاور مفید واقع می‌شوم یا تصمیم‌گیرنده؟ تعداد زیادی از مردم در مقام مشورت‌دهی مفید واقع می‌شوند ولی تحمل فشار و بار سنگین تصمیم‌گیری از عهده آنان خارج است. در مقابل، کسان بسیاری وجود دارند که برای پیشبرد و تقویت فکر خودشان به مشاور احتیاج دارند تا بتوانند تصمیم بگیرند و به سرعت و با اعتمادبه‌نفس و با شجاعت تصمیم خود را به اجرا در بیاورند.

در ضمن، در پاسخ به این سؤال که چرا اگر شخص دوم مدرسه (برای مثال معاون آموزشی یا پرورشی) در جایگاه شخص اول قرار بگیرد شکست می‌خورد،

باید گفت اولاً این مورد همواره عمومیت ندارد و ممکن است مدیر با طی مراحل جانشین‌پروری، معاون خود را مهبیای پذیرش مدیریت و حتی تصمیم‌گیری در غیاب خودش کرده باشد. درواقع، معاون فردی است که مدیر مطمئن است می‌تواند به‌عنوان مشاور به وی اتکا داشته باشد و به او قدرت اخذ تصمیم بدهد ولی برخی از معاونان، همانند آقای ع. م که از وی یاد کردیم، توانایی پذیرش این مسئولیت را ندارند.

چند پرسش دیگر

پرسش‌های مهم دیگری که همواره برای مدیران مطرح است، عبارت‌اند از: آیا زیر بار فشارهای روحی عملکرد خوبی خواهیم داشت؟ آیا محیط کاری من سازمان‌یافته و قابل پیش‌بینی است؟ در مدارس بزرگ بهتر کار می‌کنم یا مدارس کوچک؟

مدیرانی هستند که می‌توانند در هر نوع مدرسه‌ای اعم از بزرگ، کوچک، شهری، روستایی، روزانه و شبانه کار کنند ولی برعکس، گاهی با مدیرانی روبه‌رو می‌شویم که در مدارس بزرگ موفق بوده‌اند ولی وقتی به مدرسه‌ای کوچک منتقل شده‌اند، به‌سختی و با عذاب بسیار زیاد از عهده کار برآمده‌اند که البته برای ناظران بیرونی هم بسیار تعجب‌آور بوده است. عکس این وضعیت نیز مصداق دارد.

نتیجه‌ای که از مباحث مطرح شده در واپسین بخش‌های شماره قبل و این شماره می‌گیریم، تکرار چندباره این جمله حیاتی در مدیریت است که آن را باید همواره سرلوحه خویش قرار دهیم:

سعی نکنید خود را عوض کنید، احتمالاً موفق نخواهید شد، اما در مسیری که همواره موفق بوده‌اید، به‌سختی و به‌درستی کار کنید و به کاری که در آن موفقیتی نخواهید داشت، روی نیاورید؛ حتی اگر موفقیت ضعیفی در آن کار پیش‌بینی کنید.

ارزش‌های من در مقام یک

مدیر چه هستند؟

برای اینکه یک مدیر بتواند خود را هدایت کند، باید همواره از خود بپرسد که ارزش‌های فردی من چه هستند. این سؤال، صرفاً یک پرسش اخلاقی نیست. از لحاظ اخلاقی، همه ما، به‌ویژه در چارچوب آموزش و پرورش ایران، به مجموعه‌ای از اصول اخلاقی باور داریم. صحبت از اخلاق و ارزش‌های حرفه‌ای است. پیتز دراکر، برای توصیف این موقعیت، از تمثیل «آزمایش آینه» بهره برده که آزمایشی ساده است. او معتقد است که وقتی از شما کاری را می‌خواهند که مطابق ارزش‌هایتان نیست، خود را مقابل آینه تصور کنید. به چند مثال فرضی زیر توجه کنید. از این مثال‌ها صرفاً برای توصیف آزمایش آینه استفاده می‌کنیم و شما با قاطعیت باور کنید که چنین مثال‌هایی واقعا وجود خارجی ندارند.

● منطقه یا شهرستان الف در هیچ یک از شاخص‌های عملکردی اداره کل متبوع رتبه خوبی به دست نیاورده است و مسئولان اداره منطقه یا شهرستان، به شدت تحت فشارند. آن‌ها عزمشان را جزم کرده‌اند که در چند شاخص کمی و کیفی، موفقیتی دست و پا کنند و خودی نشان دهند. به غلط بودن فشار مسئولان اداره کل هم کاری نداریم. از کل مدارس ابتدایی منطقه، ۴۱ نفر در طرح جابربن حیان شرکت کرده‌اند که ۹ نفر از آن‌ها به مسابقه‌های استانی راه یافته‌اند. معاون آموزش ابتدایی به رئیس اداره زنگ می‌زند و می‌گوید: «آمار ۴۱ نفره شما خیلی پایین است؛ لطفاً نامه دیگری بنویسید و آمار را ۴۱۱ نفر اعلام کنید.»

رئیس اداره در پاسخ می‌گوید: «امروز صبح که در جلوی آینه موهایم را شانه می‌کردم، به هیچ عنوان در آینه تصویر یک جاعل قلب‌کننده واقعتاً را ندیدم؛ متأسفم!»

● مدیر دبیرستانی از معلمان خود می‌خواهد امتحانات پایان سال را جدی بگیرند ولی در تصحیح اوراق،

با سعه صدر بیشتری عمل کنند و سعی شان بر این باشد که برای جلوگیری از شکست دانش‌آموزان مدرسه در آزمون‌های ورودی دانشگاه‌ها، آن‌ها از نمرات درخشانی برخوردار شوند. ممکن است در بین مجموعه معلم‌ان، دو یا سه نفر پیدا شوند و خطاب به مدیر بگویند: «امروز صبح وقتی برای مرتب کردن لباس‌هایم مقابل آینه ایستادم، در آینه تصویر فردی که دلال نمره و فروشنده علم باشد، ندیدم؛ متأسفم!»^۲.

در هر دو مثال، ممکن است با فردی که رو در روی مدیر ارشد خود ایستاده است، برخورد شود، ولی ارزش‌های فردی و سازمانی افراد چه می‌شوند؟ آزمایش آینه بر این نکته تأکید دارد که کدام اصول اخلاقی ما را ملزم می‌کنند که از خود بپرسیم مایلیم در آینه چه شخصیتی را ببینیم. عادت‌های اخلاقی در یک مدرسه و حتی در یک منطقه و شهرستان متفاوت‌اند اما اصول اخلاقی، تنها بخشی از یکی نظام ارزشی، بالخصوص نظام ارزشی یک مدرسه است.

کار کردن در منطقه و مدرسه‌ای که نظام ارزشی آن براساس نظام ارزشی ما غیر قابل قبول است و این دو نظام با یکدیگر به هیچ روی منطبق نمی‌شوند، افراد را به سرخوردگی و پس‌رفت دچار می‌کند.

فردی به ریاست یک منطقه آموزشی منصوب شد. او معتقد بود که برای تصدی سمت‌های مدیریتی آن منطقه، اعم از نیروهای ستادی اداره و نیز مدیران مدارس، باید از بیرون منطقه نیرو آورده شود و شعار او برای این کار این بود: تزریق خون جدید به درون منطقه.

به نظر می‌رسد توجه افراطی به این دیدگاه جای حرف دارد و از نظر منطقی، استفاده توأمان از نیروهای داخلی و خارجی مناسب‌تر است. حال ببینیم توجه صرف به نیروهای بیرونی، از نظر ارزشی چه مشکلاتی

ایجاد می‌کند؟ این اقدام رابطه بین صدها نیروی شاغل در منطقه، احساس مسئولیت منطقه به کارکنان خود و بالعکس، مسیر پیشرفت شغلی و تشریک مساعی کارکنان داخلی و ده‌ها مورد دیگر را محدود می‌کند. وقتی مدیری از مدیران مدارس مشاهده کند که با وجود ده‌ها موفقیت در کار خود و شهره شدن به کارامدی، هیچ‌گاه امکان ارتقا به سمت‌های بالاتر از جمله مسئول مقطع، معاون اداره، و ... را نخواهد داشت، حس تعلق او به منطقه محل خدمت خود به شدت کاهش می‌یابد و در تطابق ارزش‌های خود و سازمانش، به ناهماهنگی می‌رسد.

ارزش‌های شخصی افراد باید با ارزش‌های سازمانی آن‌ها انطباق داشته باشد. وقتی از انطباق صحبت می‌کنیم، منظورمان یکسان بودن دقیق ارزش‌ها نیست بلکه نزدیکی و انطباق آن‌هاست. البته دوری ارزش‌های فرد و سازمان، موجب درگیری فرد با خود و سرخوردگی وی می‌شود و کارایی وی را پایین می‌آورد.

نقاط قوت مدیران و رویه‌های عمل آنان

اگر مدیران نقاط قوت مشخصی داشته باشند، رویه‌های عمل آنان نیز قوی و در مسیر نقاط قوتشان خواهد بود؛ مگر آنکه این افراد در جایی مشغول به کار شوند که با نظام ارزشی‌شان همخوانی نداشته باشد.

مدیری را سراغ دارم که سرآمد مدیران دبیرستان‌های پسرانه یکی از مناطق بود. مسئولان آموزش و پرورش منطقه محل خدمت وی، در پایان بیست‌و‌هشتمین سال خدمتش او را به اداره فراخواندند و مسئولیت دایره امتحانات و ارزشیابی را به ایشان سپردند. مسئول این دایره، علاوه بر حقوق و فوق‌العاده مسئولیت خوبی که دریافت می‌کند، دارای دریافتی‌های متعدد دیگری نیز هست.

درواقع، مسئولان اداره با این کار خود می‌خواستند به نوعی از این مدیر تقدیر کنند و وی دو سال پایان خدمت خود را با حقوق و مزایای بالا به خدمت مشغول باشد تا در هنگام بازنشستگی، براساس محاسبه میانگین دریافتی‌های دو سال آخر خدمت، وی با برتری نسبی در حقوق بازنشسته شود. البته چون وی مدیر موفقی بود نقاط قوت مشخصی داشت، رویه‌های انتخابی‌اش در اداره دایره امتحانات هم قوی و قابل قبول بود؛ با وجود این، خود وی از این «تکلیف اداری» راضی نبود. یک بار که با او صحبت می‌کردم، گفت: «۲۸ سال با بد و خوب و حق مدیریت کم مدیریت مدرسه ساختم و الان هم خوشحال نیستم که مسئولیت پردرآمدترین دایره اداره را به من سپرده‌اند. همه دنیا را با یک لحظه شادی دانش‌آموزی که پس از موفقیت در درس، ورزش، هنر یا هر چیز دیگری سر از پا نمی‌شناسد و از سر و کول من بالا می‌رود، عوض نمی‌کنم ...».

او وقتی این حرف‌ها را به من که هیچ مسئولیتی نداشتم می‌زد، شعار نمی‌داد، فیلم بازی نمی‌کرد، قصد ارتقا به سمتی بالاتر نداشت. فقط داشت از ارزش‌های حرف می‌زد و کمی که دقت می‌کردی، می‌توانستی شب‌نم اشکی را که در گوشه چشمانش حلقه زده است، ببینی! ارزش شخصی او، حشر و نشر با دانش‌آموزان و زندگی کردن در میان آنان بود.

من در مقام مدیر به کجا تعلق دارم؟

افرادی که خیلی زود، محل تعلق خود را می‌شناسند، کم‌اند. گفته شده است که ریاضی‌دانان، موسیقی‌دان‌ها، آشپزها، شاعران و ... خیلی زود و حتی از سنین پایین علائق و تعلق خود را می‌یابند و در همان حوزه مشغول به کار می‌شوند. مدیران را هم می‌توان در زمره این قبیل افراد گذاشت. فردی

ارزش‌های شخصی
افراد باید با ارزش‌های
سازمانی آن‌ها انطباق
داشته باشند. وقتی از
انطباق صحبت می‌کنیم،
منظورمان یکسان بودن
دقیق ارزش‌ها نیست
بلکه نزدیکی و انطباق
آن‌هاست

که از کودکی، بدون آنکه به وی گفته شود، نقش سرگروه و سردسته را در بازی‌های محلی ایفا می‌کند و حتی وقتی معلم شده و هنوز حرفی از مدیر شدنش نیست، جلسات شورای معلمان را به دست می‌گیرد و ناخودآگاه در میان معلمان جوان و افتاده، همه‌کاره جلسه می‌شود، در حال نشان دادن رگه‌هایی از علاقه خود به مدیریت است.

اگر شرایط نظام آموزشی و اینکه باید مدتی بگذرد تا افراد در مجموعه‌های آموزشی جا بیفتند را در نظر بگیریم، افراد در نزدیکی‌های اواخر دهه سوم زندگی خود باید بدانند که تعلق خاطرشان به کجاست و پاسخ سه سؤال را به درستی و از زوایای گوناگون تشریح کنند؛ این انتظاری است که از مدیران جوان می‌رود:

- توانایی‌های من چه هستند؟
- چگونه باید به آن‌ها عمل کنم؟
- ارزش‌های من چه هستند؟

افراد باید تصمیم بگیرند که به کجا تعلق دارند و پایبندی به این تعلق را نشان بدهند. شاید ذکر یک مثال و خاطره شخصی در یک مقاله علمی چندان صورت خوشی نداشته باشد. چون از تعلق صحبت می‌کنم، ذکر این مثال شخصی را خالی از لطف نمی‌دانم:

من پس از ۲۱ سال کار مستمر در رده‌های گوناگون مدرسه‌ای و اداری منطقه ۱۶ تهران، به سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی فراخوانده شده و در دفتر انتشارات و فناوری آموزشی مشغول به کار شدم که همکاری‌ام تا هنگام بازنشستگی و بعد از آن نیز ادامه یافت. در سال‌های شروع به کارم در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، به دلیل تعلق بی‌اندازه‌ای که به منطقه ۱۶ داشتم، در هر کار و برنامه و فعالیتی به تجربه مشابهم در همان منطقه اشاره می‌کردم. یک بار دوستان همکار و دوروبری‌هایم از من خواستند که اگر می‌توانم، حداقل

استادی و حتی داشتن مدرک دکترای در کلمه معلم مستتر است، مخاطبان اختصاصی فرد معلوم است و ...»^۵.

پاسخ به سه پرسش گفته شده و در نظر گرفتن «تعلق» به مثابه چتری برای پرسش‌ها، افراد را قادر می‌سازد که هنگام پیش آمدن یک فرصت، پیشنهاد یا انتصاب بگویند: بله، من این سمت مدیریتی را می‌پذیرم اما روش کار من چنین است، این روابط باید در محیط کاری من حاکم باشد، این نتایج را در این چارچوب زمانی باید از کار من انتظار داشته باشید؛ چون این من هستم که این کار را انجام می‌دهم!

بصیرت داشتن نسبت به محل تعلق باعث می‌شود یک مدیر جوان معمولی، سخت‌کوش و لایق، ولی شاید متوسط از نظر دیگر جوانب، به مرور به مدیری عالی‌رتبه و موفق تبدیل شود.

پی‌نوشت‌ها

۱. در این زمینه نگاه کنید به: چگونه یاد می‌دهیم، چگونه یاد می‌گیریم؟ نوشته دکتر علی رفوف. تهران: انتشارات مدرسه، ۱۳۹۲ (چاپ سوم).
۲. در مورد تمایز کار مدیران و معاونان و اینکه چگونه می‌توان مطمئن شد معاون موفق، می‌تواند مدیر موفق هم باشد، نگاه کنید به: معاون، یک مدیر است، نوشته دکتر مرتضی مجدفر. تهران: امروز، ۱۳۹۶ (چاپ یازدهم).
۳. مثال‌های بیشتر درباره رعایت نشدن ارزش‌ها را در مطالعات موردی ارائه شده در این کتاب بخوانید: ۱۰۱ راه برای جلوگیری از نفل شدن در مدیریت. نوشته دکتر مرتضی مجدفر. تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار، ۱۳۹۷ (چاپ ششم).
۴. یکی از مدیران موفق آموزش و پرورش در سطح اداره کل استانی که شناخت بسیار خوبی از معلمان و دانش‌آموزان و ارتباطی قوی و دامنه‌دار با آنان داشت، مدتی در سطح ستاد وزارتخانه عهده‌دار مسئولیت مهمی شد (برای جلوگیری از شناخته شدن وی، سمتش را نمی‌نویسم). بعد از چندی، دوباره به اداره کل استان مذکور برگشت و مسئولیت گرفت. به نام‌برده تلفن زدم و آغاز به کارش را تبریک گفتم. گفت: «سوالی دارم؛ چرا موقع انتصابم در پست وزارتی به من تبریک نگفتید، ولی اکنون تبریک می‌گویید؟» پاسخ من مشخص بود: تعلق، از جنس این کار بودن، تأثیرگذاری، درجه موفقیت و شناخت توانمندی‌های خودمان.
۵. مدیرانی که تعلق خاطر سازمانی ندارند، مکرر در مکرر، محل کار و پست‌های مورد تصدی خود را عوض می‌کنند و هیچ‌گاه از مسئولیتی که دارند، راضی نیستند. البته متقابلاً سازمان هم از آن‌ها رضایت ندارد.

به مدت یک روز کاری، هیچ اشاره‌ای که نشان از تعلقم به منطقه ۱۶ باشد، از خود بروز ندهم. تا ظهر به دقت مواظب حرف‌هایم بودم و خوشبختانه نامی از منطقه مذکور نبردم تا اینکه هنگام ناهار دسته‌جمعی با دوستان رسیدم و من با وجود اینکه حواسم بود که از قاعده مورد اشاره تخطی نکنم، به جلسات ناهار پنج‌شنبه‌های منطقه ۱۶ که برای ایجاد روابط انسانی و تعلق سازمانی بیشتر، هر بار در اتاق یکی از همکاران شاخه آموزشی تشکیل می‌شد، اشاره کردم و وقتی دیدم همه دوستان در حال خندیدن هستند، متوجه شدم چه خطایی کرده‌ام. بی‌شک این تعلق خاطر به منطقه مذکور را صرفاً خودم ایجاد نکرده‌ام بلکه قریب ۶ هزار معلم، ۳۰۰ مدیر مدرسه و ده‌ها رئیس و معاون و همکار اداری با همدلی خود در پدید آمدن آن سهیم بوده‌اند.^۴

از این روست که ما به راحتی می‌توانیم از روی جملات ساده‌ای که یک فرد بیان می‌کند، میزان تعلق وی را بسنجیم. به چند مثال زیر به صورت زوجی توجه کنید:

- من فرهنگی‌ام! (گزاره‌ای کلی که فرد را در میان یک میلیون و پنجاه هزار نفر فرهنگی محو می‌کند و معلوم نیست فرد مدیر است یا آموزگار یا ...)

- مدیر آموزگار دبستان عشایری شهید زلفی پشتکوه ازنا از استان لرستان (تعلق در این گزاره موج می‌زند و فرد خود را به بهترین شکل ممکن معرفی کرده است).

- معلم پردیس شهید باهنر دانشگاه فرهنگیان استان ... (تعلق دارد،