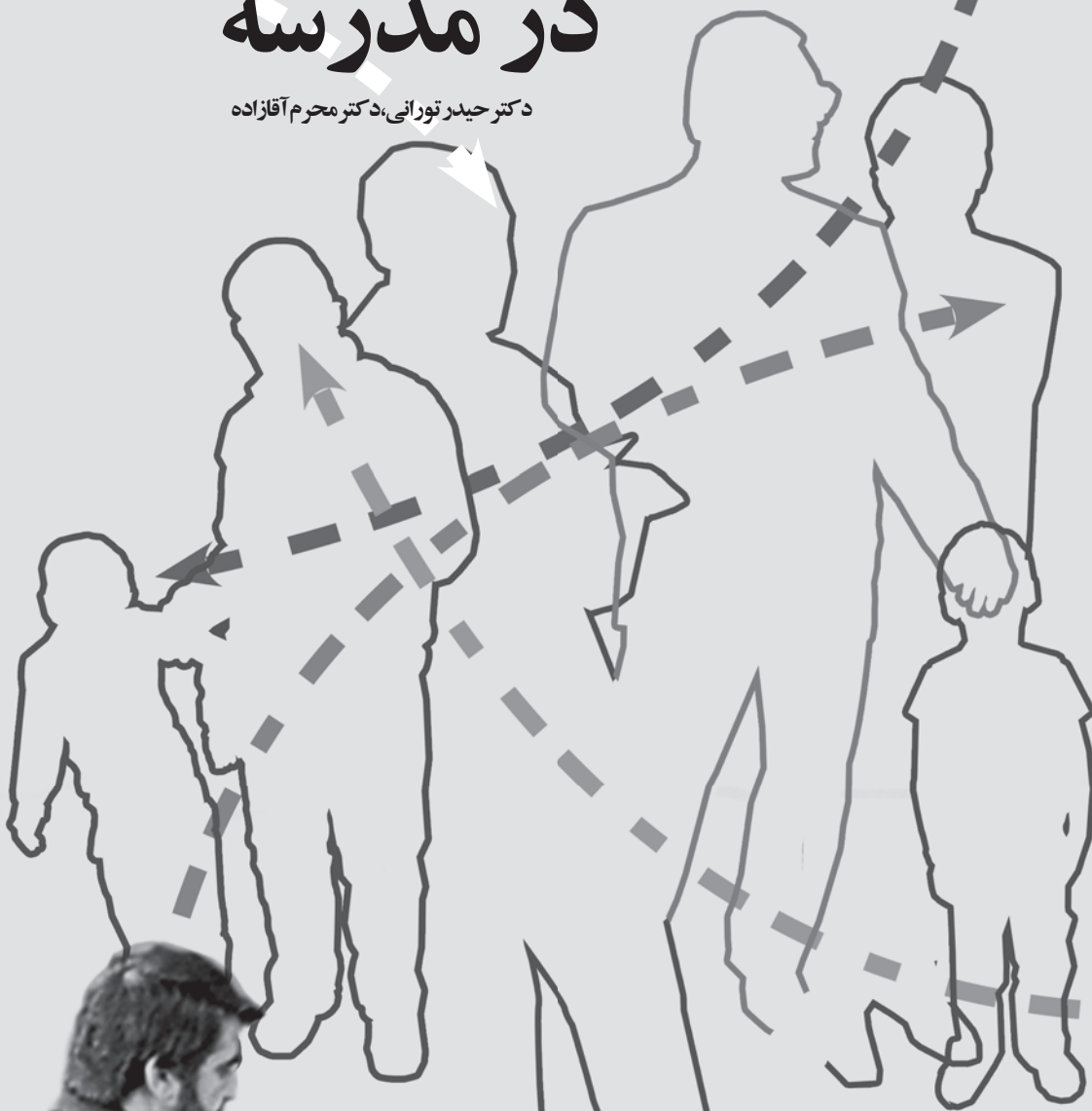


روابط انسانی در مدرسه
(کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۷۸، به مدت ۱۲ ساعت)
قسمت اول

روابط انسانی در مدرسه

دکتر حیدر تورانی، دکتر محرم آقازاده

// ویژه نامه //



اشاره

نهضت روابط انسانی^۱، فرض اساسی تئوری کلاسیک جدید^۲ است که روی جنبه‌های اجتماعی و روان‌شناسی کارکنان به‌عنوان یک فرد و گروه کاری او تأکید می‌کنند. براساس این تئوری، سازمان از مجموعه‌گروه‌های انسانی تشکیل می‌شود که اهداف مشترکی دارند. درحالی‌که در تعریف کلاسیک، سازمان ساختاری از روابط قدرت، اهداف، نقش‌ها، فعالیت‌ها و عوامل دیگری مطرح است که بین افرادی که با یکدیگر به‌صورت گروهی کار می‌کنند وجود دارد (گوئل کهن، ۱۳۷۹). نگرشی که کلاسیک‌ها از سازمان و انسان داشتند، بر روی ساختار و نظم و ترتیب، سازمان رسمی، عوامل اقتصادی و هدف عقلایی متمرکز شده بود. درحالی‌که، کلاسیک جدید روی عوامل اجتماعی کار یا سازمان غیررسمی و احساسات انسانی تأکید می‌ورزد.

تئوری کلاسیک جدید مانند تئوری کلاسیک در خلال چندین قرن تکمیل شده و تا دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ میلادی هیچ پیشرفت یا تکوین متمرکزی از جریان فکری نئوکلاسیک یا کلاسیک جدید پدید نیامده است. نخستین جرقه‌ای که از فلسفه کلاسیک جدید نمایان شده، به مثالی برمی‌گردد که «جورج» مطرح کرده است:

در حدود ۲۵۰۰ سال پیش از میلاد یک مأمور یونانی چنین نوشت: «هنر یک نفر در یاری رساندن به کسی که درخواستی دارد، این است که آرام به آن چه او می‌گوید گوش فرا دهد. هم‌چنین نباید او را قبل از این که درد دلش تمام شود و یا دلیل آمدنش را بگوید، رد کرد... لازم نیست که حتماً کاری برای او صورت گیرد

یا خواسته‌اش برآورده شود، صرفاً شنیدن خوب، تسکین قلبی برای او خواهد بود» هم‌چنین جورج معتقد است: «گوش فرا دادن می‌تواند با ارزش باشد. منافعی که کارمند یا کارگر برآشفته و ناراضی از مصاحبه کسب می‌کند، حصول یک تجربه با ارزش درمان‌شناسی است که در صورتی به دست می‌آید که به او اجازه داده شود تا مشکلات خود را از ته قلب با یک شنونده باهوش و هم‌درد درمیان بگذارد.»

کلید واژه‌ها: روابط انسانی، مدیر، مدرسه

مروری نظری بر نهضت روابط انسانی

هوگو مانستربرگ^۳ از نظریه‌پردازان برجسته نهضت روابط انسانی بر فنون و روش‌های شناخته‌شده روان‌شناسی برای تعیین تفاوت‌های فردی در مسائل تأکید می‌ورزد. او آزمایش‌های روان‌شناسی باارزشی را برای گماردن افراد مناسب در شغل مناسب فراهم آورد. مانستربرگ برخلاف تیلور^۴، که در راه انعکاس رهنمودهای مهندسی می‌کوشید، بر ضرورت زمینه روان‌شناسی در کار تأکید داشت. این دو بر کارهای هم‌صحنه گذاشته و همدیگر را ستاش کرده‌اند. تمرکز بعدی مانستربرگ بر دو زمینه تفاوت‌های افراد و توجه روشن‌بینانه به عوامل اجتماعی است.

پس از نظریات مانستربرگ، تجارب هائورن، متعلق به التون مایو^۵ و روتلیسبرگر^۶ و ویلیام جی دیکسون^۷ است که در خلال

سال‌های ۱۹۳۲-۱۹۳۴ میلادی دنبال شد. تجارب هائورن نشان داد که رعایت و احترام به انسان به عنوان انسان، به همان اندازه که اوقات استراحت، شرایط فیزیکی کار یا حتی پول برای بهره‌دهی اهمیت دارند، از اولویت برخوردار است.

کلاسیک‌های جدید

عناصر تئوری کلاسیک جدید (نهضت روابط انسانی) عبارت از فرد، گروه‌های کار (سازمان‌های غیررسمی) و مدیریت مشارکتی (مشارکت‌جویانه)^۸ است. در نهضت روابط انسانی آمده است: ... هر شخص به تنهایی یک واحد است. هر فرد مفاهیم ویژه‌ای را در موقعیت هر شغل پدید می‌آورد. از جمله می‌توان به اعتقادات و روش زندگی همانند مهارت‌ها، منزل، منطق و جامعه خاص اشاره کرد. هر فرد وابسته به تجارب گذشته خود، از موقعیت شغلی خویش انتظارات و امیدواری‌های متفاوتی دارد...»

در دومین عنصر اصلی نظریه نهضت روابط انسانی (تئوری نئوکلاسیک)، در یک سطح گسترده، برداشت شخصی فرد از خودش و دنیای اطرافش به گروه‌های کاری بستگی دارد. زیرا اوقات بسیاری را در گروه کاری‌اش می‌گذراند و این موضوع، به‌ویژه در تعیین برداشت یا ادراک شخص بسیار مهم است. ارزش‌های او، نقطه‌نظرات، نیازها و آرزوهایش به‌وسیله گروه کاری‌اش تعیین می‌شود. هم‌چنین اگر او «ایده‌آل‌های» گروه را همانند غایت‌ها و خواسته‌های خود قبول نکند،

انسان در نظام آفرینش از کرامت الهی و یکسان برخوردار است. موجودی اجتماعی، تأثیرپذیر از جامعه و تأثیرگذار است. هویت او برآیند نوع ارتباط او با خویشین، خدا، خلق و خلقت است

آموزش نیروی انسانی در راستای همین نظریه‌های جدید مطرح می‌گردند. بدون توجه به همه ابعاد و ویژگی‌های یک فرد به مثابه یک انسان در خدمت خانواده و جامعه، خود و خدا، نمی‌توان سازمان‌های امروزی را مدیریت و رهبری کرد چرا که انسان موجودی است مرکب از جسم و روح که به یکدیگر تنیده شد و در تعامل با یکدیگرند. او در نظام آفرینش از کرامت الهی و یکسان برخوردار است. موجودی اجتماعی، تأثیرپذیر از جامعه و تأثیرگذار است. هویت او برآیند نوع ارتباط او با خویشین، خدا، خلق و خلقت است. هویت فردی و جمعی دارد و دارای ویژگی‌هایی چون حرص، بخل، عجله و... در ذهن خود است. این ویژگی می‌تواند با تربیت توحیدی زمینه‌ساز رشد و تعالی او شود (سند برنامه درسی ملی، ۱۳۹۰، صص ۲۰-۱۷).

روابط انسانی و تعالی سازمانی

اکنون همه سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در شرایط رقابتی قرار دارند. خلاقیت و نوآوری از الزامات و ضروریات اولیه بقای آن‌هاست. اگر نتوانند به نیازهای به‌حق مشتریان و گیرندگان خدمات خود پاسخ دهند، محکوم به شکست خواهند بود. شاید علائم شکست در سازمان‌های فرهنگی و تربیتی، کم‌تر به چشم آمده و اغلب به‌صورت بسیار مرموز و سرطانی و بدون درد از بروز بافت‌های جدید جلوگیری شده و بافت‌های موجود را از هم دریده شود. ممکن است از توجه به تضمین کیفیت و نگاه فرآیندمداری و رصد کردن لحظه‌به‌لحظه کار فرآیندها نباید غافل ماند. کاربرد همه فنون و ابزارهای مدیریت به‌ویژه فرهنگ سازمانی سالم و پویا و بانشاط در سایه برخورداری از منابع انسانی حرفه‌ای و مستعد و دارای مناسبات انسانی قوی و عمیق میسر خواهد بود. آن‌چه اینک با مروری بر ادبیات

قادر نخواهد بود در مقابل جدایی از گروه، مقاومت کند. هر فردی تمایل دارد که به‌طور ناخودآگاه روش‌ها و برداشت‌های گروه را بپذیرد. به زبان دیگر، او مایل است نسبت به مورد نفوذ قرار گرفتن خود توسط گروه بی‌اطلاع باشد!

مدیریت یا تصمیم‌گیری مشارکتی که در آن کارکنان با مدیران و سرپرستان مشورت می‌کنند و بر روی تصمیماتی که راجع به آنان است، تأثیر می‌گذارند، سومین عنصر از نظریه نهضت روابط انسانی است. تأکید فزاینده به فرد و گروه‌های کار، ضرورت مدیریت مشارکتی را الزام‌آور می‌سازد.

نظریه‌های تحلیل سیستمی

پس از نهضت روابط انسانی، نظریه نوین^۹ تحلیل سیستمی سازمان مطرح است. براساس این نظریه، «سازمان عبارت است از فرآیندی ساختاری، که در این فرآیند، افراد با اهدافی معین، در تماس متقابل با یکدیگر قرار دارند». ضمناً طبق این نظریه، سازمان مانند یک سیستم وفاق‌پذیر یا سازوار^{۱۰} مورد نگرش قرار می‌گیرد، که بقای آن، منوط به تعدیل خود در مقابل تغییرات محیط خارج است. نهضت مدیریت کیفیت جامع^{۱۱}، نظریه یادگیری سازمانی^{۱۲} و سازمان یادگیرنده^{۱۳} و نظریه آشوب یا نظم در بی‌نظمی که در همه این‌ها، منابع انسانی از درجه و اهمیت زیاد و والایی برخوردار بوده و سرمایه اجتماعی محسوب می‌شود، از نتایج مدیریت سیستمی است. در همه این نگاه‌ها، حسن مناسبات میان افراد و به مشارکت طلبیدن و به‌حساب آوردن آن‌ها و پاسخ به نیازهای مادی و معنوی‌شان سرلوحه امور قرار می‌گیرد. افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از منابع موجود در استفاده مطلوب از امکانات محدود با تأکید بر کسب رضایت شغلی کارکنان و ارتقای سیاست‌های جذب، نگهداشت و

رهبران و مدیران آموزشی
باید به ارزش شخصیت هر
فرد، ایمان و اطمینان عمیق
داشته باشند. چرا که اعتماد،
اطمینان و احترام متقابل از
عناصر اصلی برقراری روابط
انسانی به شمار می‌روند

نهیضت روابط انسانی، به دنبال آن هستیم، پرداختن به اصل روابط انسانی، آن هم به صورت ملموس و عینی در مدرسه به مثابه یک نهاد اجتماعی بسیار تأثیرگذار است.

روابط انسانی در مدرسه

وجود روابط انسانی در محیط‌های آموزشی به‌ویژه مدارس، اشتیاق و افزایش روحیه مطلوب و مثبت کارکنان (معلمان) را به دنبال دارد. مدارس، که مقاصد تعلیم و تربیت را تعقیب می‌کنند، مطلوب‌ترین محل برای بهره بردن از مفاهیم روابط انسانی است. اهداف سازمان‌های آموزشی، با به کار گرفتن محتوا و مفاهیم روابط انسانی آسان‌تر محقق می‌شوند. رهبران و مدیران آموزشی باید به ارزش شخصیت هر فرد، ایمان و اطمینان عمیق داشته باشند. چرا که اعتماد، اطمینان و احترام متقابل از عناصر اصلی برقراری روابط انسانی به‌شمار می‌روند.

روابط انسانی جزء مهمی از مدیریت آموزش و پرورش است. مدیران آموزشی قبل از بحث پیرامون روابط انسانی باید واجد "شیوه تفکر اساسی" باشند. باید به این نکته اصلی قویاً معتقد باشند که همه افراد با ارزش هستند و این باور را در رفتارشان نیز متجلی کنند. به عبارت دیگر، برای مدیر مدرسه کافی نیست که فقط در جلساتی که پیش از آغاز سال تحصیلی تشکیل می‌شود از اعتقادش نسبت به دانش‌آموزان، والدین و معلمان و رعایت مناسبات انسانی مؤثر با آنان صحبت کند، بلکه او این اعتقاد را باید هر روز از طریق عمل و رفتار خود نشان دهد. این جریان سبب می‌شود که این نوع نگرش‌ها به صورت عادت مطلوب در کارکنان درآید. حقیقت این است که روابط انسانی خوب، عرضه نیت خوب و مطلوب است. انسانیت را باید در داشتن روابط انسانی مشاهده کرد (دانیل گریفیث، ۱۹۵۶). موفقیت یک مدرسه با روابط انسانی

اشباع شده در آن همراه است. چنانچه در برقراری روابط انسانی ارتباط دو طرفه نباشد، همه تکنیک‌های روابط انسانی ضایع و بی‌فایده خواهند شد. برای مدیر تنها این کافی نیست که از علایق خویش سخن بگوید، بلکه از طریق عمل کردن و رفتار باید علاقه خود را نشان دهد و این احساس را در محیط کار به‌وجود آورد که احترام متقابل همیشه باید وجود داشته باشد. برای مدیری که رفتارش، نادرستی گفتارش را ثابت می‌کند، خیلی مشکل است که بتواند روابط انسانی و ارتباط مطلوب را میان خود و کارکنان به‌وجود آورد. جمله معروفی است که می‌گوید «انتظار نداشته باش مردم حرف‌هایت را بشنوند ولی اعمال‌ت را نادیده بگیرند». داشتن اراده و نیت خوب و خلق محیط توأم با احترام متقابل جای تردیدی در گسترش روابط انسانی ندارد. اگرچه برای برقراری روابط انسانی و ارتباط مطلوب بین مدیر و کارکنان دو شرط نیت خیر و احترام متقابل لازم است، ولی این دو مقوله به هیچ‌وجه کافی به نظر نمی‌رسند؛ چون این دو شرط به تنهایی نمی‌توانند در برگیرنده تمام مفهوم وسیع روابط انسانی باشند.

علاوه بر تعابیر فوق، سه تعریف برای روابط انسانی ارائه می‌شود تا نکات ضروری برای ایجاد روابط انسانی خوب در مدیریت روشن گردد.

تعاریف روابط انسانی

کیمبل وایلز^{۱۴} می‌گوید: «مدیر و رهبر آموزشی باید به ارزش شخصیت دیگران اعتقاد داشته باشد و به خواسته‌ها و احساسات معقول آن‌ها احترام بگذارد و بداند زندگی و کار با هم آمیخته‌اند و رضایت خاطر در کار می‌تواند تا حد زیادی رضایت زندگی را حاصل کند.»

روتلیز برگر^{۱۵} می‌گوید: «در حال حاضر، روابط انسانی، توسعه دادن مهارت





زدن و قهر کردن است. البته این وضعیت، سبک و سیاق خودش را دارد و می‌بایست از یک فرآیند یا مسیر و چند گام پیروی کند. اولین گام با خود صادق بودن و سلامت نفس داشتن است. وقتی از غرور و تکبر و حسادت فاصله می‌گیریم و در یک فضای صمیمانه با همکاران مان حشر و نشر داشته و گفت‌وگوی صادقانه می‌کنیم، محبت‌ها و رفاقت‌ها بیش‌تر می‌شود و این‌گونه یک قدم جدی در توسعه روابط انسانی برمی‌داریم. یاد نمی‌رود که زمانی یکی از کارمندان بسیار خوب و شایسته‌ام به اتاقم آمد و با صداقت گفت: فلانی، دلم برای تشر زدن‌هایت تنگ شده است، اگر در این چند وقت از من ایرادی و یا اشکالی سرزده است، همین را بهانه‌ای کن و با آن لحن خاص خودت به من متذکر شو! این لحظه به مثابه لحظه‌ای است که داروی آرام‌بخش به من تزریق می‌شود!

آری، روابط و مناسبات انسانی لایه‌های مختلف و متعدد و متنوعی دارد؛ چنان‌که فقط یک فرآیند همراه با دوستی و محبت و احترام بین‌فردی یا بین‌گروهی نبوده و چهره دیگری نیز دارد که به‌رغم ظاهر تلخ هسته شیرینی دارد. مثل هلو نیست که هسته‌ای تلخ داشته باشد، بلکه زردآلویی است با هسته شیرین. به‌طوری که پس از خوردن زردآلو، هسته‌هایش را بشکنیم و مغزش را بخوریم، دل‌درد نمی‌گیریم و به اصطلاح سردی نمی‌کنیم.

نگاهی نو به لایه‌های روابط

انسانی

لایه یکم - درک متقابل، خوب به دیگران گوش دادن، در چشم هم با مهربانی نگریستن، با خنده‌هایشان خندیدن و با غم و غصه‌هایشان غصه خوردن و نواقص و توانمندی‌هایشان را بیان کردن است. بدین‌صورت دریای روابط و مناسبات انسانی لبریز خواهد شد. جزر را به مد و نداشته‌ها را به داشته

مهارت‌ها را در ارتباط خودش با دیگران در هر موقعیت اجتماعی که قرار گرفته، پرورش دهد» (همان منبع).

روابط انسانی در عمل

به‌طور خلاصه می‌توان گفت که مفهوم ابعاد سه‌گانه مدیریت مدرسه در ماتریس، شغل، فرد، محیط اجتماعی محتوا، فرآیند و توالی و زمان معنی‌دار است. مدیریت در آموزش و پرورش (مدرسه) از سه مهارت فنی، انسانی و ادراکی پیروی می‌کند. برای موفقیت یک مدیر، مهارت‌های انسانی و ادراکی بیش‌تر از مهارت فنی ایفای نقش می‌کنند. در مدرسه روابط انسانی خوب بر اساس نیت خیر و احترام متقابل، ایمان به شأن و ارزش انسانی و شخصیت افراد استوار است. مدیر نیاز دارد در رابطه خویش و دیگران و نیز با محیط اجتماعی که در آن قرار دارد، مهارت‌های مورد نظر را پرورش و بهبود بخشد. این مهارت‌ها اجزای وحدت‌یافته شخصیت مدیر هستند و احتمالاً از راه شناخت محتوا، روابط انسانی پرورش می‌یابند (خداداد بخشی، ۱۳۸۶). محتوای روابط انسانی شامل انگیزش، ارتباطات، ادراک، قدرت، اختیار، روحیه، تصمیم‌گیری و رهبری و ابعاد و اصول آن دیدگاه‌ها، احساسات، رویه‌ها، عواطف و ... است. با استفاده و بهره‌گیری از این موضوعات، مدیر می‌تواند در ایجاد روابط انسانی، شایستگی خویش را نشان دهد (همان منبع).

چه بسیار گفته‌اند که روابط و مناسبات انسانی خوب یعنی با دوستان و همکاران و اطرافیان ارتباط صمیمانه، خوش‌رویی، درک متقابل داشتن و خوش‌ویش کردن است. حال آن‌که خیلی از وقت‌ها عمل صحیح، با صداقت و صراحت عیب‌های دیگران را گفتن و نواقص کارشان را نشان دادن و آن‌ها را به ناتوانی‌هایشان آشنا کردن و حتی در مواقعی اوقات تلخی، تشر

عملی است تا شخص بیاموزد چگونه خود را با محیط اجتماعی خویش سازگار سازد. مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران، تا با دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران، خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد.»

بوی‌کین^{۱۶} می‌گوید: «روابط انسانی عبارت است از شیوه رفتار کردن و احترام گذاردن به موقعیت‌های اجتماعی، افراد یا گروه‌هایی است که سبب خلق این موقعیت‌ها شده‌اند. در روابط انسانی سازمان‌یافته، اختلاف نژادی، اخلاقی، طبقات اجتماعی یا اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مطرح نیست، بلکه احترام گذاشتن بر شخصیت فرد و محترم شمردن ارزش‌های انسانی افراد مهم است.»

این سه تعریف، گویای بسیاری از تعاریف روابط انسانی در رشته‌های گوناگون است. اما دانیل گریفیث معتقد است تعریفی که از روابط انسانی ارائه می‌کند تا اندازه‌ای با سه تعریف فوق متفاوت است. او می‌گوید که «روابط انسانی خوب در مدیریت بر بنیان‌های احترام متقابل، نیت خیر، ایمان به ارزش‌ها و شئون انسانی و شخصیت‌های فردی استوار است و برای مدیر ضرورت دارد که

تبدیل کنیم و از یک نقطه مثبت و هرچند کوچک دیگران استفاده کرده و در دل‌هایشان نفوذ کنیم و فراموش نکنیم که این رسم انسان‌های بزرگ است و خداوند یاری‌گر ما خواهد بود.

لایه دوم- از جایی که در آن هستیم و حتی گاهی در آن غرق شده‌ایم، فاصله گرفته و خودمان را از دور ببینیم. برای گسترش و تعمیق روابط انسانی و داشتن محیطی آرام و شاد در مدرسه روش‌های ساده و روانی وجود دارد و کافی است کمی به رفتار و گفتار خود توجه کنیم. با خودمان روراست باشیم. تواضع کنیم و از غرورمان بکاهیم و در مقابل رفتارهای نادرست خود سریعاً از طرف مقابل‌مان عذرخواهی کنیم.

لایه سوم- عذرخواهی را یک مهارت و وظیفه بدانیم نه حقارت و کوچک شدن. در مقابل کاری که دیگران برای ما انجام داده‌اند، حتی یک کار کوچک، تشکر و قدرشناسی کنیم (رجوع شود به مطلب صفحه ۱۲ همین مجله). این گونه اقدامات به ظاهر کوچک در معنی عمیق و کارسازند. کافی است تا محبت‌ها را گسترش داده و ارتباط انسانی‌مان را برقرار سازیم. در این صورت محبت‌ها بیشتر می‌شود. خداوند در آیه ۹۶ سوره مریم می‌فرماید: کسانی که ایمان آورده و کارهای شایسته کردند به زودی خدای رحمان برای آنان محبتی (در دل‌ها) قرار می‌دهد.

لایه چهارم- در سلام پیشی گرفتن و یا در جواب سلام اضافه کردن چند کلمه به آن مانند سلام همکار عزیزم، سلام ارادت‌مند، سلام دوستتان دارم و... فضای ارتباطی را در محیط مدرسه و کارمان معطر می‌سازد. در آن فضای معطر است که به راحتی می‌شود کار کرد و در عین حال آرامش داشت.

لایه پنجم- با مهربانی «نه» گفتن؛ در پاسخ به درخواستی که قادر

به انجام آن نیستیم با مهربانی و محبت «نه» بگوییم. بی‌جهت هیچ‌کس را با قول‌های بی‌اساس مان معطل نسازیم. این کار به روابطمان لطمه می‌زند. نگوئیم این مشکل، مشکل شماست و او را تنها بگذاریم؛ برعکس، مشکلش را مشکل خودمان بدانیم و این برداشت‌مان را به او و دیگران انتقال دهیم.

لایه ششم- «برای هم زندگی کردن» را جای‌گزین با هم کار کردن کنیم و این شعار را با رفتارهایمان ترویج کنیم. این شعار کمک می‌کند تا محل کارمان مانند محل زندگی ما تلقی شود. این گونه نباشد که این‌جا کار کنیم و جای دیگر زندگی کنیم. بلکه زندگی را فرآیندی بدانیم که در سراسر زندگی‌مان جاری است. چه در محل کار، چه در منزل و چه در اجتماع.

لایه هفتم- روابط انسانی، از طریق رفتار، پرورش یافته و بالنده می‌شود. به جای حرف زدن و نصیحت کردن و پیشنهاد دادن درباره روابط انسانی به آن‌چه در ذهن و باورمان هست عمل کنیم و آن را در رفتارهایمان برجسته سازیم. با اعمال و رفتارمان دیگران را به خود و محیط کار علاقه‌مند کنیم. دانش‌آموزان هم به رفتارهایمان نگاه می‌کنند و براساس آن الگو می‌پذیرند و بدان عمل می‌کنند.

لایه هشتم- دوست داشتن متقابل؛ دوست داشتن دیگران ما را در زندگی به فرد لایق و موفق تبدیل می‌کند ولی چنان‌چه کاری کنیم تا دیگران ما را دوست داشته باشند، رهبر و مدیر موفق‌تری خواهیم بود. افراد با چیزهایی که دارند، زندگی می‌کنند اما با چیزهایی که از آن می‌گذرند، زندگی می‌سازند. باور به این نگاه، کمک می‌کند تا افرادی بخشنده شویم که دیگران ما را دوست داشته باشند.

لایه نهم- به ریشه‌ها سر زدن؛ یافتن علت مسئله و به اصطلاح به

ریشه‌ها رفتن ما را قادر می‌سازد تا مسائل همکارانمان را درست بشناسیم و آن‌ها را حل کنیم. وقتی ما مسئله‌ها را خوب بفهمیم و در حل آن‌ها فائق آییم، به‌طور طبیعی مورد احترام دیگران واقع می‌شویم.

لایه دهم- تکریم همکاران؛ تکریم گام مهم دیگری است که هم در ساختن کارکنان سازمانمان مهم است و هم نگاه و نگرش‌مان را نسبت به ما مثبت می‌کند. همین نگاه مثبت کارکنان ماست که موجب گسترش روابط انسانی می‌شود.

لایه یازدهم- نگرش مدیر و نقش معجزه‌آفرین آن در توسعه روابط انسانی مهم است. آن‌چه که از نگرش برمی‌آید از سخت‌کوشی، عشق به کار، مدیریت و پول بر نمی‌آید. تأثیر نگرش نسبت به سهم دیگر عوامل، اندکی بیشتر است. و این اندک یک اصل است؛ اصلی که «تفاوت اندک» نامیده می‌شود. چنان‌چه تا ناحیه دهان داخل آب برویم، اتفاق خاصی نمی‌افتد، فقط خیس و یا سرد و یا گرم می‌شویم. اما کافی است اندکی پایین‌تر برویم. فقط دوسانت تا ناحیه بینی! و این یعنی تفاوت اندک. فاصله‌ای بین مرگ و زندگی.

روزی در حال رانندگی به دیوارنوشته‌ای برخوردیم به این مضمون: «تنها معلولیت ما نگرش ماست» و یاد دوستی افتادم که می‌گفت: «نحوه تفکر ما درباره زندگی‌مان، یعنی نگرش‌مان، می‌تواند ما را توانا یا معلول کند.» همان‌طور که بسیاری از معلمین معنوی گفته‌اند، ما الزاماً نمی‌توانیم شرایطمان را تغییر دهیم. اما می‌توانیم روی ذهنیتی که از شرایطمان داریم و معنایی که به آن‌ها می‌دهیم، کنترل کامل داشته باشیم. این مهم نیست که ما در چه شرایطی هستیم، حتی اگر در شرایط وحشتناک هم باشیم، می‌توانیم روی نکات مثبت خود و دیگران تمرکز کنیم و به واسطه موهبت نگرش در شرایط تغییر ایجاد کنیم (زاهدی، زهره،

۱۳۹۰، صص ۱۰۸-۱۰۷).

لایه دوازدهم- هدیه دادن در همه فرهنگ‌ها عملی پسندیده به‌شمار می‌آید. در فرهنگ ایرانی و اسلامی دادن هدیه سفارش شده است. زیرا هدیه دادن موجب افزایش دوستی‌ها و تألیف قلوب می‌شود. از یک لبخند تا یک کادوی کوچک و در سطح شأن طرف مقابل می‌تواند بر توسعه مناسبات و گسترش روابط انسانی در محیط کارمان بیفزاید.

لایه سیزدهم- تغافل در برابر عیب‌ها و ایرادهایی که از دیگری سر می‌زند؛ به نحوی که طرف مقابل متوجه شود که ما عیب او را فهمیده‌ای ولی از کنارش رد شده‌ایم. این کار ما، هم او را متوجه اشکالش می‌کند و هم این که به نوعی شرمنداش می‌سازد. این اتفاق کمک می‌کند تا روابط و مناسبات بهتری را در پیش بگیرد و در پی رفع عیوبش برآید.

لایه چهاردهم- در چهره دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه، چهره فرزندان و برادران و خواهران خودمان را ببینیم. این نگاه کمک می‌کند تا روش‌ها و فنون بهتر توأم با گذشت و محبت را پیشه کنیم و راحت‌تر از عهده مشکلات و مسائل برآییم. بد نیست قدری کارهای انسان‌دوستانه بزرگان علم، قدرت، اخلاق و مدیریت را سرلوحه کار و زندگی‌مان قرار دهیم. سرگذشت آنان را مطالعه کنیم و درس بگیریم.

«معلم زبان فارسی بودم، اوایل خدمت در مدرسه بود. یک روز صبح به دلیل بیماری همسرم حدود نیم ساعت دیر به مدرسه رسیدم. مدیر مدرسه طبق روال همیشگی، جلوی راهروی مدرسه قدم می‌زد. با دیدن من تعجب کرد و مثل همیشه برخورد شیرینی نداشت. علت تأخیر را به ایشان گفتم. بی‌توجه از کنارم رد شد و گفت: شما وقت ۳۰ دانش‌آموز را نادیده گرفتی و این خیلی بد است و

امیدوارم شاهد تکرار آن نباشم. حالم خیلی بد شد. از طرفی به علت بیماری همسر و از طرفی به خاطر برخورد سرد آقای مدیر. هر طوری بود، تعادل خودم را حفظ کردم و به کلاس رفتم و تا لحظه برگشتم به منزل گرفته و دممق بودم، حتی تصمیم گرفتم از این مدرسه بروم. به منزل که رسیدم، متوجه کاسه سوپ داغ و داروهایی شدم که روی میز کوچکی کنار بستر همسرم چیده شده بودند. با تعجب ماجرا را سؤال کردم، همسرم این‌طور پاسخ داد: کمتر از یک ساعت بعد از رفتن تو، سرایدار مدرسه و همسرش با فولکس مدرسه مرا به درمانگاه بردند، داروهاییم را گرفتند، برایم سوپ درست کردند، منزل را نیز تمیز کردند و پیش پای شما از این‌جا رفتند و اکنون حالم بهتر است.

ناگهان همه چیز عوض شد، عرق شرم کردم، چشمانم از شادی برق می‌زد. به جای رفتن از مدرسه، سی سال در همان مدرسه تدریس کردم تا بازنشسته شدم.» (مدرسه علامه، مدیر مرحوم علامه کرباسچیان).

«روزی ماتسوشیتا، مالک و رئیس کارخانه بزرگ میتسوبیسی و تویوتای ژاپن به یکی از شرکت‌های رقیب جهت بازدید دعوت شد. پس از پایان بازدید، برای صرف ناهار به همراه همه حاضرین به سالن پذیرایی رفتند. به افتخار او پذیرایی مفصلی تدارک دیدند، لحظه خوردن غذا رسید، همه منتظر بودند تا آقای ماتسوشیتا شروع کند اما وی از خوردن امتناع می‌ورزید و به ساعتش نگاه می‌کرد. رئیس شرکت میزبان خطاب به ایشان گفتند، شاید شما رژیم غذایی دارید، ما فکر آن را نیز کرده‌ایم. هر غذایی که برای شما مناسب باشد، آماده است.

ماتسوشیتا نگاهش را از ساعت برداشت و گفت: الان ساعت یک ربع به یک است و من چگونه میل به غذا داشته باشم درحالی‌که هنوز کارگران من در

کارخانه وقت ناهارشان نشده و گرسنه‌اند!»
لایه پانزدهم- در ارتقای درک و فهم و حرفه‌ای شدن کارکنانم بکوشیم. چرا که این کار مستقیماً در موفقیت و یا عدم موفقیت روش‌هایی که برای گسترش روابط انسانی در مدرسه اعمال می‌کنیم، تأثیر دارد. به‌طور مثال، وقتی از روش‌های انسان‌دوستانه و طبییانه استفاده می‌کنیم، درحالی‌که بلوغ سازمانی اغلب کارکنانمان کامل نیست، به جای بهتر شدن اوضاع، شاهد سوءاستفاده و قدرناشناسی برخی خواهیم بود. لذا بهتر است در ارتقای دانش و نگرششان و نیز بلوغ سازمانیشان بکوشیم و درک متقابل را جدی بگیریم و آن‌ها را از فلسفه روش‌هایی که اعمال می‌کنیم، آشنا و با خبر سازیم.

پی‌نوشت

1. The human Relations Movement
2. Neo classical Theory
3. Hugo Munsterberg
4. Teylor
5. Elton Mayo
6. F. J. Rothlisberger
7. William J. Dickson
8. Participative Management
9. Modern Theory
10. Adaptive System
11. Total Quality management
12. Organizational Learning
13. Learning Organization
14. Kimbal Wiles
15. Roethlis Berger
16. Boykin