

چگونه یک مدیر دوست داشتنی باشیم؟ 20 ویژگی مدیران به یاد ماندنی، مدیریت فرایند مدار

مدیریت فرایند مدار و نقش مدیران در بهبود کیفیت آموزش

علم مدیریت آموزشی نسبت به سایر علوم دارای عمر طولانی نیست و از زمان پیدایش نگاه علمی به مقوله آموزش شاید بیش از حدود یک قرن نمی‌گذرد ولی ارتباط دو طرفه علم و انسان باعث تغییر و توسعه این علم در همین زمان کوتاه‌گردیده است. تکامل علم اداری می‌تواند به سه مرحله کلی تقسیم شود:

- تفکر سازمانی کلاسیک (1900)

- رویکرد روابط انسانی (1930)

- رویکرد علم رفتاری (1950)

این مراحل تا به امروز نیز بهرشد و توسعه خود ادامه می‌دهند. (هوی میسکل)

از جمله آخرین نظریه‌هایی که در زمینه سازمان و مدیریت با رویکرد رفتاری بیان شده است، **نظریه‌ی نوین تحلیل سیستمی** سازمان می‌باشد. این نظریه همه‌ی عناصر سازمان را مورد توجه قرار داده و کل سازمان و همچنین اجزای تشکیل‌دهنده‌ی آن را با یک دید فراگیر می‌نگرد.

مدیریت کیفیت جامع به دنبال نظریه‌ی نوین سیستم‌ها و نظریه‌ی اقتضایی گسترش‌یافتند. لذا در ابتدا مدرسه به عنوان یک سیستم مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد، در ادامه در مورد مدیریت کیفیت جامع و در نهایت نحوه استفاده از آن در مدرسه سخن گفته می‌شود.

1-1) مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی

مفهوم سیستم چه از نظر علوم فیزیکی و چه از نظر علوم اجتماعی دارای پیشینه‌ای غنی است. در واقع همچنان که آلفر وایتهد (99) و جورج هومنز (100) هر دو اظهار کرده‌اند فکر یک کل سازمان یافته (سیستم) که در داخل یک محیط قرار دارد، برای علم‌اساسی و ضروری است. در آموزشگاه‌ها، سیستم تعامل اجتماعی، عبارت است از کل سازمان یافته‌ای که از اجزای متعددی که در داخل یک رابطه ارگانیک بهم مربوط هستند، تشکیل می‌شود. مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی با وابستگی‌های مختلف خود به یکدیگر، مجموعه‌ای است که از محیط خود متمایز بوده و با شبکه پیچیده‌ای از روابط اجتماعی و فرهنگی مشخص می‌گردد (مدیریت آموزشی...، ترجمه عباس‌زاده، 1380)

در یک سیستم، افراد، مواد و وسایل وارد سیستم می‌شوند که به اینها ورودی سیستم یا درون‌داد گفته می‌شود. در درون سیستم فعالیت‌هایی صورت می‌پذیرد، به این فعالیت‌ها و رفتارها، فرایند گویند و آنچه از سیستم خارج می‌شود که شامل افراد سوادآمخته یا وسایل ساخته شده یا علم و تخصص و یا... می‌باشد، خروجی‌ها یا برون‌داد سیستم گویند. آنچه در رابطه با سیستم مهم است، رابطه بین محیط و سیستم است که در عین جدابودن و تمایز بین مدرسه و محیط بیرون، ارتباطو تعامل دو طرفه بین محیط و سیستم، برقرار است. مدارس درون داد خود را از محیط گرفته، آنها را تغییر شکل داده و برون‌داد تولید می‌کنند.

برخی از مدیران مدارس ریشه بسیاری از مشکلات و راه حل مربوط را در ورودی‌های سیستم مدرسه جستجو می‌کنند. به همین دلیل است که روز به روز بر تعداد مدارس که بر پایه‌ی معدل سال گذشته فراگیران یا آزمون ورودی دانش‌آموزی پذیرند، افزوده می‌گردد. آنان بر این باور هستند که با افزایش ظرفیت ورودی‌های سیستم مدرسه از قبیل افزایش تعداد دانش‌آموزان، برتر درسی، منابع مادی، فیزیکی و پول می‌توان همه تنگناها و مشکلات مدرسه را برطرف کرد. آنان توجه به این مطلب ندارند که مدرسه یک سیستم باز اجتماعی شامل ورودی، فرایند و خروجی است که اگر بر فرایند، مدیریت و تمرکز صورت نپذیرد، حتی با ورودی‌هایی که ظرفیت بالایی دارند، در صورت ضعف در فرایند، خروجی‌های مطلوب حاصل نخواهند شد.

اگر چه توجه به منابع موجود و مورد انتظار در ورودی‌های سیستم مدرسه بسیار حائز اهمیت است و تأثیر آن را نمی‌توان انکار نمود ولی با تمرکز بر فرایند سیستم مدرسه و تلاش در جهت بهبود و ارتقای فرایند همراه با تعیین استراتژی‌های مرتبطی‌توان در جهان امروز که دنیای محدود شدن منابع و امکانات و از سوی دیگر افزایش تصاعدی تقاضای آموزش است بهر موری سیستم را بهبود بخشید. با اصلاح و بهبود فرایندها می‌توان حتی با امکانات و منابع کمتر در ورودی‌های سیستم مدرسه، بسیاری از مشکلات و نابسامانی‌ها را مرتفع کرد.

حلقه بازخورد نهایی

حلقه بازخورد بیرونی

2-1) مدیریت فرایند مدار

مدیریت فرایند مدار یا فرایند محور مفهومی است که با گسترش فرهنگ مدیریت جامع (TQM) منزلت یافت.

مفهوم مدیریت فرایند مدار، بهبود مستمر کیفیت و رضایت دانش‌آموزان از طریق بهبود فرایند است. در TQM تمرکز بر مشتری از طریق اعمال مدیریت بر فرایند محقق می‌شود.

جهت آشنایی هر چه بیشتر با مدیریت فرایند مدار ابتدا باید با مدیریت کیفیت جامع بیشتر آشنا شویم.

1-2) کیفیت چیست؟

جهت آشنایی با مدیریت کیفیت جامع، ابتدا باید با مفهوم کیفیت آشنا شویم. سوالی که مطرح می‌شود، این است که کیفیت چیست؟

نظر حاکم در مورد کیفیت تا سال‌ها چیزی بود که می‌توانیم آن را مبتنی بر محصول بنامیم. در این تعبیر محصولی کیفیت برتر دارد که از اجزای به‌کار رفته مطلوب به تعداد بیشتری داشته باشیم. نظریه‌ای که امروزه هسته‌ی مدیریت کیفیت جامع (TQM) را می‌سازد، مفهوم مبتنی بر مصرف

کننده یا متکی بر مشتری است. آنان چه می‌خواهند؟ چه چیز آنان را خوشحال می‌کند؟ (بوی‌دل، تام (102)، 1380)

جنبه‌ی اساسی کیفیت مبتنی بر مشتری وقتی پدید می‌آید که ما مشتری را نه تنها بر حسب مشتریان برون سازمانی بلکه بر حسب مشتریان درون

سازمانی (در مدارس، دانش‌آموزان) در نظر بگیریم.

2-2 (TQM) چیست؟

تأکید در TQM عبارت است از کار بر روی دو رابطه کلیدی یعنی:

- روابطی که بین افراد و مشتریان وجود دارد.

- روابطی که بین افراد و عرضه‌کنندگان وجود دارد.

در این جریان باید به‌طور مستمر بهبود فرآیندها پرداخت. این امر جهت رقابت در بازار و استمرار راضی کردن مشتری‌ها است. این بهبود مستمر با چند ابزار اساسی کیفی انجام می‌گیرد.

بهبود مستمر لازم است که توسط گروه‌ها یا تیم‌های همبسته به‌طور متمایز و قابل‌تشخیص انجام شود.

بهبود همیشه نتیجه‌ی یک کار تیمی است و این یعنی آنکه در مدیریت کیفیت جامع باید همکاران، تیمی کارآمد باشند و بتوانند بقیه را نیز تقویت کنند. همچنین به این معنا است که اگر می‌خواهید همکار تیمی خود باشید، لازم است بر خودتان مدیریت کنید. بنابراین باید در TQM به این نکات توجه کنیم:

- توسعه روابط کارآمد و مؤثر با مشتریان (دانش‌آموزان)

- استفاده از ابزارهای کیفی برای بهبود مستمر سیستم‌ها/فرآیندها

خوشحال سازی مشتری بهبود سیستم تواناسازی عرضه کنندگان

قدرت بخشیدن به دیگران

2-3) دمی‌نگ

یکی از بزرگترین نظریه‌پردازان در مدیریت کیفیت جامع، دکتر دلیو ادواردز دمی‌نگ است. او کنترل آماری فرایند (SPC) را به‌ژاپنی‌ها آموخت و همیشه این نظریه را حفظ کرده که مدیریت باید درکی از انحرافات آماری داشته باشد. آموزش او منجر به کاهش ضایعات و دوباره‌کاری‌ها شد و به‌بهبود بهره‌وری انجامید.

دمی‌نگ اصرار دارد که تغییر سیستم‌ها و فرآیندها با مسئولیت مدیران است و آنان باید انحرافات در سیستم‌ها و فرآیندها را با استفاده از نمودارهای کنترل بشناسند و کنترل کنند.

شهرت دمی‌نگ نتیجه‌ی نظریه‌های او و به‌ویژه برنامه‌ی چهارده نکته‌ای (103) چرخه دمی‌نگ (104) اوست.

14 نکته‌ی او فلسفه‌ای برای مدیریت ارائه می‌کند:

(2-4) نکته‌ی دمی‌نگ

1 - ایجاد انسجام و ثبات در هدف

2 - پذیرش فلسفه‌ی جدید

3 - حذف نیاز به بازرسی انبوه

4 - متکی نکردن کسب و کار به هزینه

5 - بهبود مستمر

6 - نهادینه کردن آموزش در ضمن کار

7 - نهادینه کردن رهبری

8 - حذف ترس

9 - در هم شکستن موانع بین بخش‌های سازمانی

10 - حذف پرخاش و نصیحت‌گری

11 - حذف استانداردهای کار

12 - حذف موانعی که افراد خواهان مهارت کاری را کنار می‌گذارد

13 - نهادینه کردن برنامه‌ای محکم برای یادگیری و خودبهبودسازی

14 - همه را به‌کار در زمینه‌ی تغییر و تبدیل واداشتن

دمی‌نگ روشی سیستماتیک برای حل مسأله و بهبود ارائه می‌کند که به‌چرخه‌ی دمی‌نگ معروف است. (بوی دل، 1380)

برنامه‌اقدام

اجرا بر روی

چرخه‌ی دمی‌نگ

از این روش می‌توان در مراحل مختلف انجام کار استفاده نمود و هر کاری را پس از اجرا دوباره‌نگری، اصلاح و بهبود بخشید. البته مفهوم

کیفیت در دهه‌های اخیر تغییر زیادی کرده و از وظیفه‌ی تخصصی یک بخش کارکردی به‌وظیفه‌ی فراگیر و سازمانی تبدیل شده است. توجه

به‌کیفیت و بهبود آن در تمامی فرآیندها و فعالیت‌های سازمانی از هدف‌گذاری خدمات پس از فروش، گسترش یافته است. کیفیت محصول‌نهایی یا

خدمات ارائه شده، تجمع مشخصات کیفی مراحل و فرآیندهای جامع‌سازمانی قلمداد می‌گردد.

TQM و مدیریت فرایندمدار در مدرسه ،

مدارس به عنوان يك سيستم اجتماعي، از طريق ورودی‌ها و فرایندها، دانش‌آموختگان را به جامعه تحویل می‌دهند پس باید به فرایندها مدیریت نمود یعنی بر تمامی فعالیت‌هایی که در مدرسه صورت می‌گیرد، با این هدف که بدون داشتن بازرسی‌های مکرر در طول انجام کار، خطاها را مشخص و برطرف کرد تا در کیفیت محصول بهبود مستمر حاصل شود.

سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که محصول چیست؟ آیا محصول (نتایج واسطه‌ای) و یا حتی برون‌داد نهایی آموزش است یعنی نمره‌های کسب شده در طول سال دانش‌آموزان، تعداد فارغ‌التحصیلان، تعداد کسانی که گواهینامه دریافت کرده‌اند؟ اگر به آموزش از دیدگاه فراسوی کلان بنگریم، باید سعی در بهبود پیامدها در جریان آموزش نماییم. نباید بهبود کیفیت را به نتایج خرد و کلان محدود کرد، باید افزایش اثرات اجتماعی دانش‌آموختگان را مورد نظر قرار داد و در نهایت هدف از بهبود کیفیت در مدرسه را در افزایش خودکفایی فردی، اعتماد به نفس، اتکا به خود در سطح جامعه و خودگردانی افراد دنبال کرد.

1-3 نقش مدیران در بهبود کیفیت آموزش

برای بهبود کیفیت و بهسازی آموزش، از طریق بهبود فرایندهای مدرسه، اولین موضوعی که مطرح می‌شود نقش مدیران مدارس در بهبود مستمر کیفیت و تکیه بر فرایندها است که نقشی بسیار شاخص است زیرا که عامل اصلی کنترل افراد، فرایند یاسیستم است. مسئولیت فرایند نیز با مدیریت است. تقریباً همیشه این مدیریت است که در آموزش کارکنان ناتوان است. مواد و ابزار نامناسب برای کار فراهم می‌کند، به طراحی ضعیف از فرایندها اقدام می‌کند و از افراد انتظار دارد که در شرایط بد کارکنند اما وقتی کارکرد ضعیف است، همین مدیران خشمگین می‌شوند (همان منبع).

پس ابتدا باید مدیران نقش خود را در بهبود مستمر کیفیت و انجام بهتر فعالیت‌ها بپذیرند. برای این کار باید آموزش مستمر و مداوم برای مدیران وجود داشته باشد. این آموزش‌های مستمر می‌تواند باور مدیران را در مورد مدیریت سنتی تغییر دهد و آنان را رویکردی نو به بازاندیشی، بازسازی و بازآفرینی آموزش بپردازد. در جهت مدیریت فرایندمدار باید از شعار معروف مدیریت کیفیت جامع بهره جست و آن ایجاد رضایت در مشتری است. باید فعالیت‌های مدرسه در جهت ایجاد رضایت و پویایی و نشاط مشتریانشان که همانا فراگیران هستند، باشد. البته در عین تمرکز بر دانش‌آموزان در مدیریت فرایندمدار رضایت همه‌ی کارکنان مدرسه به‌ویژه معلمان مورد توجه است.

2-3 اصول مهم در پیاده کردن مدیریت فرایندمدار

پیاده کردن مدیریت فرایندمدار در مدرسه و برای بهبود کیفیت باید چند اصل مهم کلیدی را بپذیریم:

- درک نیاز به تغییر

- داشتن تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک

برای مدیریت فرایندمدار باید مدیر، برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشد. این برنامه‌ریزی در سطوح مختلف صورت می‌گیرد لیکن در تمام سطوح نظام آموزشی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک دارای چهار مرحله‌ی زیر می‌باشد.

- تعیین سطح برنامه‌ریزی

- گردآوری داده‌ها

- برنامه‌ریزی

- اجرا و ارزیابی

- نتیجه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک است. دستیابی به این تفکر، مهم‌ترین تجربه‌ای است که برای مدیران حاصل می‌شود. بهبود و آینده‌ی جامعه، مستلزم انتخاب این شیوه تفکر است (مشایخ، 1374).

- هدف‌گذاری و تعیین اهداف واقعی و قابل دسترس

- پذیرفتن خطاها و حرکت در جهت از بین بردن آنها

- توجه به مشارکت تمامی افراد ذی‌نفع در امر آموزش. شامل: دانش‌آموزان، اولیا، معلمان، برای بهبود کیفیت

- اهمیت دادن به کار تیمی و جایگزین نمودن کار تیمی به جای کار فردی

- تمایل به ساده نمودن کارهای پیچیده

- توجه به تدریجی و مستمر بودن کیفیت‌بخشی به آموزش و پرهیز از کسب نتایج‌آنی و گسسته

3-3 ابزارهای اصلی کیفیت

اقداماتی که می‌توان آنها را ابزارهای اصلی کیفیت نام گذارد، در عین ساده بودن بسیار قدرتمندند. این ابزارها عبارتند از:

1 - نمودارها

2 - هیستوگرام و نمودارهای دستی

3 - توفان فکری

4 - شیوه‌ی گروه اسمی

5 - تحلیل پارتو

6 - نمودار جریان

7 - نمودار استخوان ماهی

هر يك از این ابزارها می‌تواند با کمک در موارد زیر برای بهبود کیفیت مفید باشد.

- درک اینکه در سیستم فرایند چه می‌گذرد؟

- تصمیم‌گیری درباره‌ی آنچه باید در مرحله‌ی بعد انجام داد و اینکه اولویت در کجاست؟

- عرضه مورد گزارش

- شرح برنامه‌ها برای پیشبرد بهبود کیفیت

- روشن نمودن نتایج اقدامات صورت گرفته برای بهبود کیفیت (بوی دل، 1380).

با وجود تنوع ابزارهای اصلی کیفیت، همه‌ی آنها نوعی یادداشت‌برداری مستمر است. از علت‌ها و نحوه‌ی انجام کار، به‌منظر نگارنده هر مدیری می‌تواند خلاقیت داشته باشد و از روش‌های ابتکاری نیز بهره‌گیرد. به‌ر صورت بهبود کیفیت آموزش به‌صورت چرخه است که این نشان دهنده‌ی استمرار و پویایی بهبود کیفیت می‌باشد.

3-4) گام چرخه‌ی بهبود کیفیت

هر چرخه دارای چهار گام اصلی است

تحرك بخشیدن به‌مواجه با موضوع ریشه‌دار کردن جذب بهترین تغییرات، استقرار روش‌ها سیستم‌ها و راه‌حل‌های بهبودیافته روشن کردن وضعیت ایجاد جهش تلاش برای تغییر بهبود و ارزیابی

گام اول: آمادگی برای برخورد با موضوع

در این گام باید تصمیم گرفت که روی کدام موضوع باید کار کرد و چه کسی باید این کار را انجام دهد، به‌عبارت دیگر در این گام اولویت‌بندی انجام می‌گیرد با توجه به موقعیت و وضعیتی که در آن قرار گرفته‌ایم برای تشخیص موارد ذکر شده می‌توان از ابزارها، روش‌ها و مدل‌های ارتقایی مستمر کیفیت استفاده کرد.

گام دوم: روشن کردن وضعیت

در این مرحله باید به‌مشاهده، جمع‌آوری داده‌ها و سپس تحلیل داده‌ها پرداخت. تقریباً همیشه بهتر است که این کار با ترسیم نمودار از فرایند آغاز شود. به‌این ترتیب مسأله را مستقیماً می‌توان روشن کرد.

پس از این، فرایند را ضمن جریان کار آن باید دید. در ادامه لازم است که به‌تحلیل فرایند پرداخته شود. شیوه‌های تحلیل فرایند جهت پاسخ به‌این سؤال که دلایل ممکن برای اینکه امور آن‌چنان که مطلوب است نمی‌گردند، چه هستند؟ را می‌توان برگزید. یک شیوه‌ی مفید برای رسیدن به‌پاسخ چنین سؤالی شیوه‌ی پنج چرا است. در موارد پیچیده نیز می‌توان از نمودار علت و معلولی بهره‌جست.

گام سوم: ایجاد جنبش

پس از تحلیل جامع وضعیت باید کوشید تا فرایند را چنان تغییر داد که بهبود موردنظر حاصل گردد. در این گام باید برنامه‌ریزی و اقدام لازم انجام شود. در واقع در این گام کوشش می‌شود که راه‌حل‌های مختلف انتخاب و از بین آنها بهترین راه حل بهبود، انتخاب و اجرا گردد. در بررسی راه‌حل‌های ممکن، تا آنجا که ممکن است باید از شیوه‌ی توفان فکری استفاده کرد.

در این گام می‌توان از نمودار جریانی جهت نشان دادن تغییرات حاصل نسبت به وضعیت سابق بهره‌برد. برای کمک به‌تدارک راه‌حل‌های مختلف، همکاری تمامی افراد فعال در زمینه‌ی فرایند لازم است. سپس باید این راه‌حل‌ها را آزمود. پس از آزمون تغییر خاصی، باید با جمع‌آوری داده‌ها و به‌ارزیابی نتایج پرداخت. برای ارزیابی باز باید به‌جمع‌آوری داده‌ها، گفتگو با افراد درگیر، ترسیم منحنی و نمودار میله‌ای، پارتو یا جریان پرداخت.

از تمامی این نکات نتیجه می‌گیریم که کدامیک از تغییرات ارزش ادغام در روند استاندارد کار را دارد.

گام چهارم: ریشه‌دار کردن تغییرات

تا اینجا موضوع‌ها انتخاب، وضعیت را مشاهده و تحلیل راه‌حل‌های ممکن را فراهم و آزمایش کردیم. حالا باید این تغییرات موفق وارد روند انجام کار گردند. نتایج حاصل تثبیت و استاندارد شده از طریق برنامه‌های آموزشی وارد فرایند گردند و دوباره چرخه از نو آغاز شود و بهبود مستمر در کیفیت به‌صورتی پویا تداوم یابد.

سخن آخر

مدارس ما نیازمند مدیران دانش و رهبران اثربخش و تحول‌آفرین در سازمان‌های یادگیر هستند. مدیرانی که فرآیندمدار و آینده‌گرا باشند. مدیران فرآیندمدار، مدیرانی هستند که روش‌های گردآوری منابع مالی، انسانی و دانش مورد نیاز برای نوآوری در برنامه‌ی درسی اثربخش را به‌خوبی بشناسند. یعنی به‌جای تمرکز در ورودی‌های سیستم مدرسه، به‌فرایند توجه شود و دیدگاه‌های آینده را بررسی کرده و راه‌هایی برای تغییر پیش‌نهاد کنند (تورانی، 1382).

مدیران مدارس هرگاه آموزش لازم را در جهت مدیریت فرآیندمدار و بهبود کیفیت فرا گرفته و باور کنند که هدف از کار ایشان، رضایت دانش‌آموزان است، خود در راه ایجاد تغییر پیشقدم می‌شوند. ایشان درمی‌یابند لازمی فعالیت در جهت بهبود، انجام یک سری اقدامات اساسی است که لزومت اعمالی سخت و طاقت‌فرسا نیستند بلکه چون این اقدامات بر پایه‌ی برنامه‌ریزی، مشارکت عمومی، ایجاد توافق عمومی به‌همراه ساده کردن امور پیچیده و به‌کار بستن تجربه‌ها برای جلوگیری از خطاهای مجدد می‌باشند، باعث افزایش رضایت شغلی و در نهایت باعث آسان‌تر شدن و مدون‌گردیدن مدیریت خواهند شد.

ایشان با استفاده از ابزارهای کیفیت، مجموعه‌ی علل را مشخص کرده و ضمن اینکه سعی نمی‌کنند مشکلات را مخفی کنند، در جهت حل عیوب گام بر می‌دارند برای حل مشکلات یا خطاها همیشه از آزمون خطا استفاده می‌کنند. آنان از چرخه‌ی بهبود کیفیت استفاده می‌کنند تا دوباره کاری‌ها کم شود و خطاها در مراحل بعدی تکرار نشوند.

مدیران با استفاده از این نکات کلیدی، بر فرایندها مدیریت می‌کنند و به‌این وسیله باعث افزایش کمیت یا کیفیت خروجی‌های سیستم نسبت

20 ویژگی مدیران به یاد ماندنی

- 1 (اعتماد به نفس
- 2 (کنترل طرز بر خورد
- 3 (پافشاری 18) مهربانی
- 4 (مداومت در بهبود وضعیت
- 5 (داقت و پایبندی به اصول اخلاقی
- 6 (اول اندیشه ، بعد گفتار
- 7 (خلاقیت
- 8 (فروتنی در انظار
- 9 (سبک داشتن
- 10 (شهامت
- 11 (شوخ طبعی
- 12 (کمی نقش بازی کردن
- 13 (جزء نگری
- 14 (خوب بودن در کار و نیل به رهبری
- 15 (جنگیدن به خاطر کارکنان
- 16 (پذیرش اشتباهات
- 17 (صراحت لهجه
- 19 (کنجکاوی
- 20 (رقابت

چگونه یک مدیر دوست داشتنی باشیم؟

از آنجا که باورها و ارزش‌ها ریشه در برداشت ما از خود، اجتماع و دنیایی دارد که در آن زندگی می‌کنیم همواره این باورها به صورت فیلترهای ادراکی عمل می‌کنند که فقط پذیرای پدیده‌هایی‌اند که به مذاق ما خوش می‌آیند و با ارزش‌های ما همسازی دارند. از همین‌رو گاه باورهای منفی نه تنها دنیای ما را محدود می‌سازد و امکان انتخاب درست را از ما سلب می‌کند بلکه ما را از پرداختن به اندیشه‌های نو، خلاق و مفید باز می‌دارند. مصطفی اسلامبولچی

از آنجا که باورها و ارزش‌ها ریشه در برداشت ما از خود، اجتماع و دنیایی دارد که در آن زندگی می‌کنیم همواره این باورها به صورت فیلترهای ادراکی عمل می‌کنند که فقط پذیرای پدیده‌هایی‌اند که به مذاق ما خوش می‌آیند و با ارزش‌های ما همسازی دارند. از همین‌رو گاه باورهای منفی نه تنها دنیای ما را محدود می‌سازد و امکان انتخاب درست را از ما سلب می‌کند بلکه ما را از پرداختن به اندیشه‌های نو، خلاق و مفید باز می‌دارند و این احتمال وجود دارد که شخص تا حد افراد بی‌صلاحیت نزول کند. باورها و ارزش‌ها اکتسابی‌اند و در بستر فراز و نشیب‌های زندگی شکل گرفته، تغییر یافته و تکامل می‌یابند و در نهایت زیربنای الگوی رفتاری فردی و اجتماعی را شکل می‌دهند. از این رو انسانها برای شناخت یکدیگر باید از ارزش‌ها و باورهای هم مطلع شوند تا زمینه تفاهم برای انجام کار مشترک فراهم آید. در این راستا برای نیل به این هدف به نکاتی چند می‌پردازیم که نه تنها توفیق بیشتر در عرصه فعالیت‌های اقتصادی را نصیب مدیران می‌کند بلکه آنها را در حیطه فعالیت خود دوست داشتنی و قابل اعتماد می‌نماید:

▪ **انگیزه دادن به کارکنان:** شیوه‌هایی را به کارکنان خود پیشنهاد نمائید که در پروسه انجام کار آموزش ببینند و مهارت‌های لازم را کسب کنند. علائق و اهداف شغلی آنها را بشناسید و فرصت‌های لازم را برای نیل به این هدف فراهم کنید. تمایلات و عوامل جذب کننده کارکنان خود را شناخته و مورد بررسی قرار دهید. بجای پرداختن به این موضوع که چه عواملی ایجاد انگیزه در کارکنان شما می‌کند، مستقیماً آنها را مخاطب قرار داده و سؤال کنید "انتظارات آنها از کاری که انجام می‌دهند چیست؟" "پیشنهادات آنها برای تکامل کارشان کدامند؟" سپس برداشت و تصورات خود را در این مورد بررسی و تجزیه و تحلیل نمائید. به آینده کارمندان خود علاقه نشان دهید و روش‌هایی را در پروسه کار اعمال کنید که تحرک بیشتر در وضعیت و موقعیت آنها به وجود آورد. روش‌هایی که شرایط مناسب برای آموزش و کسب مهارت در زمینه‌های جدید را برای آنها فراهم کند. کارکنان خود را از موضوعاتی که با آن مواجه‌اند مطلع نمائید و شرایطی ایجاد کنید که به اطلاعات مفید برای ارتقاء کیفیت کار خود دسترسی داشته باشند.

▪ **حمایت از اعمال و پیشنهادات درست کارکنان:** به پیشنهادات سازنده و انتقادات صحیح کارکنان خود در حیطه فعالیت مشترک اهمیت دهید و با

ایجاد تغییرات مناسب در شرایط کاری اعتمادشان را جلب نمائید www.zibaweb.com

در روابط کاری از به‌کاربردن کلمات با بار "مطلق" جداً پرهیز نمائید و با شناخت و احترام به باورها و ارزش‌های مورد قبول کارکنان خود

زمینه شکوفایی خلاقیت‌های آنها را در حیطه کار فراهم آورید. به جای واژه "من" از واژه "ما" در روابط خود با دیگران بهره بگیرید. اجازه ندهید شیوه برخورد توأم با منیبت در کار اثر گذاشته و مانع انجام آن گردد. همواره به عنوان عضوی برابر و همسان در کارها شرکت کنید و در عمل نشان دهید که برای نیل به اهداف مشترک همواره در کنار کارکنان خود حضور فکری و فیزیکی دارید. با خونسردی و ملایمت مدیریت نمایید. در مورد عقاید و باورهای کارکنان خود، فردی قضاوت نکنید. برای نمونه چنانچه یکی از کارکنان اشتباه می‌کند یا پیشنهادات نادرستی را ارائه می‌دهد به جای انتقاد فردی نظر دیگر کارکنان را در حضور آن کارمند جویا شوید.

به عقاید آندسته از کارکنان خود که انرژی مثبت دارند و با منفی‌گرایی برخورد می‌کنند اهمیت دهید و سایرین را هم تشویق به این عمل ارزشمند کنید. به منظور ایجاد ارتباط صمیمانه با کارکنان خود در موقع توضیح اهداف و استراتژی سازمان به جای واژه "شما" از واژه "ما" استفاده نمایید. بیان کلماتی مانند "شرکت ما"، "سرنوشت کاری ما"، "موفقیت ما" و "مشتریان ما" در کارکنان شما اعتماد و انگیزه تعلق به سرنوشت سازمان را شکل می‌دهد، به گونه‌ای که آنها نیز خود را در موفقیت و ناملایمات سازمان سهیم می‌دانند و آنچه را که در توان دارند در جهت رشد و ارتقاء سازمان به کار خواهند گرفت. همواره شنونده خوبی باشید، مدیران موفق و لایق هرگز با توسل به شعار و سخنرانی‌های جذاب اهداف سازمان خود را برای دیگران توضیح نمی‌دهند. آنها با گوش دادن به حرف و پیشنهادات سایرین موضوعات را تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی می‌نمایند و این فرصت را فراهم می‌کنند تا کارکنان در اتخاذ تصمیمات خود را سهیم بدانند.

گشاده‌رویی و خونسردی نیز از خصایص برجسته و نیک مدیران کاردان است، در برخورد با مشکلات و کارکنان با رویی گشاده مسائل را حل و فصل نمایید. به نیازهای مادی و فکری کارکنان خود بیندیشید، و در صورت امکان تأمین نیازهای آنها را مقدم بر نیازهای شخصی خود قرار دهید