

نوشته: دکتر علی رضائیان

سرپرست دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی  
دانشگاه تهران

## مدیریت در عصر حکمت

از جذابیت‌های فلسفه علم، جدال بر سر تعریف و تعیین کرانه‌های علم است. این جدال در مدیریت نیز از گرمی خاصی برخوردار است ما بدون در نظر گرفتن اختلاف نظرها، بر این باوریم که مدیریت یا رهبری عبارت است از نفوذ در دیگران؛ منظور از نفوذ این است که، هر کس بتواند در تصمیم‌گیری دیگران اثر بگذارد او رهبر است و کسی که پذیرای این اثر باشد، پیرو نامیده می‌شود و چنانچه این تعریف را برای مدیریت و رهبری بپذیریم آنگاه باید میان رهبری و مدیریت تفاوت‌های جزیی چندی قائل شد.

اولین تفاوت این است که مدیر در هر سازمان معمولاً عضو آن سازمان است و اگر عضو هم نباشد حداقل باید در آن سازمان مأمور باشد تا بتواند پست مدیریت بگیرد. در حالی که در رهبری این‌طور نیست، یعنی در رهبری لازم نیست که رهبر عضو یک مجموعه باشد یعنی ممکن است فردی خارج از یک سازمان و تشکیلات باشد، اما روی افراد و مجموعه سازمان اثر بگذارد.

تفاوت دوم این است که در مدیریت سلسله مراتب مطرح است. در حالی که در رهبری این‌طور نیست. یعنی رهبری سلسله مراتب نمی‌شناسد. برای مثال فردی که مستخدم اداره‌ای هست اگر در زمینه‌ای خاص بر تصمیم‌گیری مدیر همان اداره اثر گذاشت او در آن مورد رهبر است و مدیر در عمل پیرو محسوب می‌شود. در منزل شما اگر فرزندان در تصمیم‌گیری شما اثر گذاشت او رهبر است و شما پیرو، زیرا از او تبعیت کرده‌اید.

سومین تفاوت در نوع هدف می‌باشد. هر گاه فردی بر تصمیم‌گیری عده‌ای اثر بگذارد و آنها را هماهنگ کند و برای رسیدن به هدفی متعالی رفتار دیگران را جهت دهد گفته می‌شود هدف رهبر، یک هدف متعالی است. ولی اگر معاون اداره‌ای در افراد زیر دست خود نفوذ کرده و آنان را بر علیه رئیس اداره بسیج کند و شرایطی را بوجود آورد که رئیس برکنار شود و معاون جایگزین او گردد گفته می‌شود هدف معاون اداره از این رهبری یک هدف شخصی بوده است. زمانی که عده‌ای قصد دارند هدفی را دنبال کنند ولی راه و رسم آنرا نمی‌دانند از یک مدیر کمک می‌طلبند و او هم با درایت خود تلاشهای این افراد را در جهت هدفشان همسو می‌کند در این صورت گفته می‌شود هدف مدیر در واقع هدف همان کسانی است که هدایت آنان را بعهده گرفته است. سخن کوتاه این که هدف رهبر می‌تواند هدف متعالی، شخصی یا خواست پیروانش باشد. ولی در مدیریت اهداف سازمانی بر سایر اهداف اولویت دارد.

در هر سازمان، سه دسته هدف وجود دارد: دسته اول اهداف سازمانی است، هر سازمانی برای تحقق اهدافی

بوجود می‌آید که مبین فلسفه وجودی آن سازمان می‌باشد؛ دسته دوم اهداف مدیریت است، قبل از انقلاب صنعتی، مالکان صنایع، مدیریت واحدهای کوچک تولیدی را به‌عهده داشتند. مالک رأساً استخدام می‌کرد، تشویق می‌کرد و در صورت لزوم از کار برکنار می‌نمود. بعد از انقلاب صنعتی به علت تکامل ابزار تولید، تولید انبوه امکانپذیر گردید و در نتیجه کارگاههای تولیدی روز بروز گسترده‌تر و عملیات تولید پیچیده‌تر شد. مالکین دیگر قادر به مدیریت کارگاههای بزرگ نبودند و مجبور به استخدام افرادی شدند که دانش و مهارتهای لازم برای مدیریت کارگاههای بزرگ ایجاد شده را داشته باشند و به این ترتیب مالکیت از مدیریت جدا شد، یعنی دیگر اهداف مدیر در داخل سازمان ضرورتاً با اهداف سازمان یکی نیست. ماهیتاً میان اهداف مدیر و سازمان تفاوتی هست. و نباید انتظار داشت که اهداف مدیر با اهداف سازمان حتماً یکی باشد. ولی باید اهداف مدیر و سازمان همسو باشند. دسته سوم، اهداف کارکنان است. اهداف کارکنان نیز با اهداف سازمان نمی‌تواند یکی باشد همانگونه که با اهداف مدیریت یکی نخواهد بود.

آنچه که حائز اهمیت است همسویی این سه دسته هدف می‌باشد. تجربه نشان داده<sup>۲</sup> هر چه آنها همسوتر باشند کارآیی و بهره‌وری سازمان بیشتر خواهد بود. گذشته از همسویی اهداف، مدیریت و کارکنان باید متقاعد شده باشند که تا سازمان به اهدافش نرسد آنان نیز به اهداف خود نخواهند رسید. از این رو گفته می‌شود در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد و هر حرکتی که بیانگر اولویت اهداف شخصی یا اهداف کارکنان بر اهداف سازمانی باشد غیر مدیریتی بحساب می‌آید. هنگامی مدیر قادر به همسویی اهداف خواهد بود که مهارتهای مدیریتی را کسب کرده باشد.

یکی از صاحب‌نظران<sup>۳</sup> معتقد است که همه مدیران در همه سطوح حداقل به سه مهارت نیاز دارند. مهارتهای فنی، نظری (ادراکی) و انسانی.

۱- مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی در بکارگیری دانش، روشها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کار در زمینه‌های خاص را مهارت فنی گویند.

۲- مهارت نظری (ادراکی): قدرت درک پیچیدگیهای تمام سازمان و جایگاه عملیات خود فرد در سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر توان کل‌نگری، آینده‌نگری، همه‌جوانب را دیدن است. این مهارت به فرد امکان می‌دهد مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند به جای اینکه تنها بر اساس اهداف و نیازهای گروه تحت امر خود وارد عمل شود.

ترکیب مناسب این دو مهارت با پیشرفت فرد در مدیریت از پست سرپرستی به مدیریت عالی تغییر می‌کند. این مطلب در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. همین که فردی از سطح عملیاتی به سطوح هماهنگی و استراتژیک ترفیع می‌یابد برای مؤثر بودن به مهارت فنی کمی احتیاج دارد. ولی برای این مهم مهارت نظری بیشتری مورد نیاز است. مدیران عملیاتی نیاز قابل توجهی به مهارت فنی دارند، زیرا اغلب از آنان خواسته می‌شود تکنیسینها و سایر کارمندان را در بخشهای خود آموزش دهند.

در سوی دیگر، مدیران عالی سازمان نیازی به دانستن چگونگی انجام کارها در سطح عملیاتی ندارند. بهر حال، آنان باید بتوانند چگونگی ارتباط تمام این وظایف را در کسب اهداف کلی سازمان تشخیص دهند.

۳- مهارت انسانی: توانایی و اعتقاد به کار با و بوسیله مردم شناخت، انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر را

مهارت انسانی گویند.

درحالی که میزان مهارتهای فنی و نظری مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت تفاوت دارد مهارت انسانی به یک میزان برای همه مدیران در همه سطوح لازم است. این مهارت سطح نمی‌شناسد همه باید به آن مجهز باشند.

### ۳/۱ درک رفتار گذشته

در گذشته فکر می‌کردند که مدیریت یعنی کار از طریق دیگران و در همین راستا، مدیران انتظار بالایی از کارکنان داشتند منتهمی بعدها تجربه نشان داد قبل از آن که مدیر بتواند از طریق دیگران کارها را به انجام برساند اول باید کم و کیف کارکردن با آنان را بلد باشد. یعنی یک مدیر وقتی با عده‌ای کار می‌کند باید علت رفتارهای آنان را بفهمد. چرا کارمندی نامنظم است دیر سرکار حاضر می‌شود؟ یا رفتاری پرخاشگرانه دارد؟ یا چرا کارمندی کم حوصله است؟ چرا آنان به رفتاری دست می‌زنند که خاص خودشان است؟ بنابراین درک رفتار گذشته اولین زمینه‌ای است که مطالعه همه‌جانبه آن برای مدیران ضروری است. بیشتر آنچه که در علوم رفتاری نوشته شده، بر «چرایی» بروز رفتار در افراد تمرکز یافته است. در متون علمی مشهور و نشریات دوره‌ای بدون اغراق صدها طبقه‌بندی مختلف وجود دارد که در انتقال الگوهای رفتاری که تعامل افراد و گروهها را با سایر افراد تشریح می‌کنند می‌توانند مفید باشند. به کمک این الگوها می‌توان گفت که کسی «اسکیزوفرنی» یا گرفتار «پارانویا» است. یا مدیری وظیفه‌گرا یا رابطه‌گراست و غیره.<sup>۵</sup>

### ۳/۲- پیش بینی رفتار آینده

گرچه درک رفتار گذشته برای رشد مهارتهای انسانی مؤثر است ولی به تنهایی کافی نیست مهمتر از آن توان پیش‌بینی چگونگی بروز رفتار افراد در امروز، فردا، هفته بعد، و ماه بعد تحت شرایط مشابه و همچنین تحت شرایط محیطی متغیر می‌باشد. بنابراین دومین بخش از مهارت انسانی که مدیران لازم دارند پیش‌بینی رفتار آینده کارکنانشان می‌باشد.

### ۳/۳- هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده

مدیریت مؤثر به کاری بیش از درک و پیش‌بینی رفتار افراد نیازمند است. صرف درک علل رفتار کارکنان و پیش‌بینی چگونگی بروز رفتارشان در آینده نمی‌تواند چندان کارساز باشد. آنچه که می‌تواند مکمل دو بخش پیشین در مهارت انسانی باشد رشد مهارت در هدایت، تغییر و کنترل رفتار است.

در چند سال اخیر، که تحولات سیاسی جهان، بخش عظیمی از جهان را بهم نزدیک ساخته، مسأله مهارت انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار شده، برای درک این اهمیت لازم است که سیر تحولات اجتماعی و مدیریت را بررسی کنیم.

جوامع و تحولات آن را به اعتبارهای مختلف تقسیم کرده‌اند؛ اما باتوجه به شیوه مدیریت، تقسیم بندی زیر را

می‌توان قائل شد.<sup>۶</sup>

۱- عصر شکار، ۲- عصر کشاورزی، ۳- عصر صنعتی، ۴- عصر فراصنعتی (اطلاعات)، ۵- عصر خرد و فرزانی (حکمت).

آشکار است که تحولات مدیریتی تابعی از یادگیری و روند معرفت است. یادگیری در عصر شکار، در سطحی ابتدایی صورت می‌گرفت به این معنی که روی پدیده‌ها اسم‌گذاری می‌شد و به این ترتیب آنها شناسایی می‌شدند. در واقع این مرحله ظهور «داده» هاست.

سبک مدیریت در این عصر، آمرانه بود. در این زمان شکار، به کمک گرز انجام می‌شد. نوع برخورد آدمها با یکدیگر نیز متأثر از این روند بود. معرفت از طریق کارآموزی بدست می‌آمد. نوآموز در کنار استاد کار می‌ایستاد و بتدریج با شیوه انجام کار آشنا می‌شد. همانگونه که گرز حیظه عمل محدودی داشت و معمولاً هربار با آن بیش از یک شکار انجام نمی‌شد. اینگونه کارآموزی نیز برد محدودی داشت. عصر شکار هزاران سال بطول انجامید.

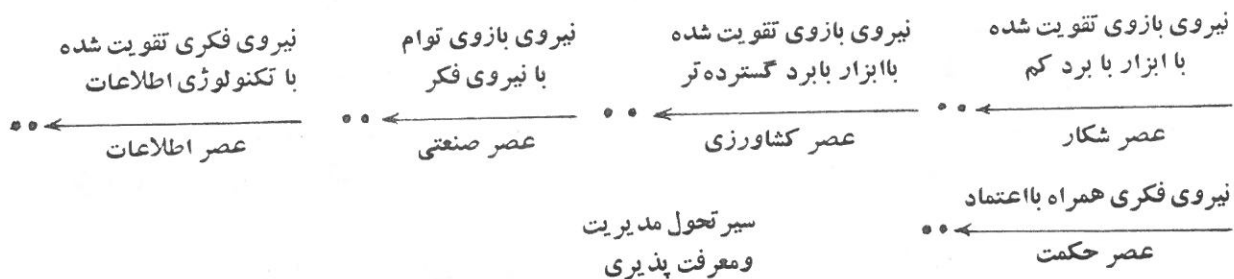
بعد از این مرحله به عصر کشاورزی وارد می‌شویم که صدها سال دوام یافت. ساخت و پردازش داده‌ها تکامل بیشتری پیدا کرد. ترکیبی از داده‌ها ایجاد شد که گسترده‌تر از مرحله شکار بود و این تکامل مدیریت را از حالت چماقی به مدیریت شلاقی مبدل ساخت. مدیریت شلاقی از انعطاف و گستردگی حوزه عملکرد بیشتری نسبت به چماق برخوردار بود. یک متخصص عده‌ای را اداره می‌کرد.

بعد از این مرحله به جامعه صنعتی می‌رسیم که یکصد و پنجاه سال طول کشید. در این مرحله عناصر تولید تکامل بیشتری پیدا کردند تولید اطلاعات نیز به نوبه خود رو به فزونی گذاشت و با تلاش می‌شد اطلاعات به دانش تبدیل گردد تا هم از حجم آن کاسته شود و هم کاربردی‌تر گردد. در همین راستا نیز غیر از استفاده از نیروی جسمانی خود باید از فکر خود هم در انجام کارها بهره می‌گرفتند. در این عصر نظریه مدیریت حماری شکل می‌گیرد و برای ایجاد انگیزه در افراد به وعده بسنده می‌شد. هرچند که با وعده برای مدتی مدیران می‌توانستند کارکنان را به انجام کار ترغیب نمایند ولی هنگامی که کارکنان متوجه می‌شدند که در ازاء کوشش، پیشرفت چندانی در بهبود وضعشان حاصل نمی‌شد دیگر همکاری نمی‌کردند.<sup>۷</sup>

صاحب نظران برای عصر حاضر که عصر اطلاعات هست عمر پنجاه ساله‌ای را تخمین زده‌اند در این نوع مدیریت ارتباطات فردی مطرح است یعنی مدیریت باید از طریق تفاهم با دیگران، صورت گیرد. لازمه تفاهم داشتن شناخت نسبت به یکدیگر است اکثر سوءتفاهمات میان مدیریت و کارکنان ریشه در عدم شناخت نسبت به شخصیت همدیگر دارد. هر قدر کارکنان نسبت به مسائل بیشتر توجیه شوند به عبارت دیگر اطلاعات بیشتری نسبت به کار و سایر امور مربوط در اختیارشان قرار گیرد تصمیمهای بهتری اخذ کرده، و کارهای صحیحتری را انجام می‌دهند. زیرا انسانها کمال جو هستند و بطور فطری به خوبیها تمایل نشان می‌دهند. ایجاد جو تفاهم در میان گروههای کوچک امکانپذیر است ولی وقتی می‌خواهیم با جمع چند هزار نفری ارتباط برقرار کنیم با مشکلات چندی مواجه می‌شویم از جمله این که ارتباط از بالا به پایین یا برعکس تحریف می‌شود و به اصطلاح عوام یک کلاغ و چهل کلاغ می‌شود یعنی منظور و مفهومی را که می‌خواهیم از طریق واژه‌ها به دیگران منتقل کنیم دستخوش دگرگونی می‌شود و در نتیجه تفاهم برقرار نمی‌گردد و حتی گاهی موجب سوءتفاهم می‌شود. مشکل دیگر، کندی فرایند ایجاد تفاهم با گروههای بزرگ است. راه جلوگیری از تحریف اطلاعات و مطالب را در بکارگیری کامپیوتر دانسته‌اند. زیرا دو خدمت عمده‌ای که کامپیوتر می‌تواند ارائه دهد سرعت و دقت است که جبران کننده مشکلات مزبور می‌باشد.

در عصر صنعتی وقتی تولید انبوه کشورهای بزرگ صنعتی بازار داخلی را اشباع کرد برای ایجاد بازار خارجی دست به استعمار دیگر کشورها زدند و بازارهای جدید بدست آوردند که بتوانند تولید خود را بفروش برسانند. امروز جهان با انفجار اطلاعات روبروست. در دهه ۱۹۷۰ کارگران اطلاعاتی بیش از پنجاه درصد نیروی کار را تشکیل می‌دادند. تحقیق بر روی بخش اطلاعات اقتصاد نشان می‌دهد که این میزان از هفده درصد در سال ۱۹۵۰ ناگهان به پنجاه و هشت درصد در سال ۱۹۸۰ افزایش یافت. این آمار و ارقام از تحولات عمیقی در سازمانها حکایت دارد امروز، مراکز اطلاعات فراوانی بوجود آمده است که متخصصین می‌توانند از آنها استفاده کنند و بموازات آن مراکز دانش متعددی ایجاد شده که به کمک آنها می‌توان بسیاری از مسائل را با سرعت بیشتری حل کرد. برای مثال در پزشکی، پزشک، بیمار را معاینه می‌کند و اطلاعات حاصل از معاینه را به کامپیوتر می‌دهد و کامپیوتر بیماری را تشخیص داده و حتی تجویز نیز می‌تواند بکند. از طرف دیگر هزینه خرید کامپیوتر هر روز سیر نزولی دارد و هر روز ارزانتر می‌شود.

در عصر شکار توان بازو بود که کار می‌کرد هر چه به جلوتر می‌آئیم از نیاز به نیروی بدنی برای انجام کارها کم می‌شود و بر نیاز به استفاده از نیروی فکری افزوده می‌گردد. در کشورهای صنعتی  $\frac{2}{3}$  از کار با پردازش



اطلاعات سر و کار دارد. در این موقعیت که جهان صنعتی با ازدیاد و اشباع بازارهای داخلی مواجه شده، به فکر رخنه در دیگر کشورها افتاده است تا بازارهای جدیدی برای تکنولوژی اطلاعات بدست آورد. از سوی دیگر استفاده از تکنولوژی اطلاعات، مستلزم سطح نسبتاً بالایی از قدرت یادگیری و معرفت پذیری می‌باشد. از اینرو، شرایط برای افزایش درجه معرفت پذیری شهروندان سایر کشورها نیز باید فراهم گردد. در شرایط بحران، شعور و درک سیاسی افراد و قدرت تحلیل آنان می‌تواند افزایش یابد ولی گسترش دانش خشک استفاده از تکنولوژی اطلاعات و نظایر آن در سطح گسترده نیاز به آرامش نسبی دارد. برخی از صاحبان نظران دلیل تحولات اخیر در جهت تنش زدایی و ایجاد وحدت میان آلمان شرقی و غربی، یمن شمالی و جنوبی، کره شمالی و جنوبی و دیگر تحولات در کشورهای سوسیالیستی را زمینه‌ساز بازارهای جدید برای تکنولوژی اطلاعات بحساب می‌آورند. طبیعی است در آینده قدرت بدست کسانی خواهد افتاد که بهتر بتوانند تفاهم برقرار کنند. مدیریت و رهبری در چنین شرایطی، یک نوع مدیریت وضعی است یعنی مدیریت منهای زور که باید از راه شناخت کارکنان، نیازهای آنها، تواناییهای آنان و خود مدیر صورت پذیرد. در مدیریت وضعی ابتدا باید هدف را معین ساخت و اقداماتی را که باید انجام شود تعریف کرد آنگاه توان افراد را در انجام اقدامات مورد بررسی قرار داد و از میان کسانی که توان انجام کار را دارند هر که علاقه بیشتری داشته باشد از اولویت اول برخوردار خواهد بود. سرانجام مدیر باید قدرت خود را در رابطه با افرادش مد نظر داشته باشد تا در انتخاب سبک مناسب رهبری دچار اشتباه نگردد. شاید این پرسش در ذهن آدمی خطور کند که چطور

مدیر می‌تواند افراد را از نظر توان و تمایل شناسایی کند. پاسخ این است اولاً هر مدیری حیطه نظارت خاص خودش را دارد و دسته‌بندی تعداد محدودی از افراد به زیر متوسط و بالای متوسط از نظر توان و تمایل حداقل انتظاری است که از مدیر می‌توان داشت.

مدیر مسلط در مهارت انسانی قادر است در مدت نسبتاً محدودی افراد در حیطه نظارت خود را در چهار طبقه<sup>۴</sup> ضعیف، زیر متوسط، بالای متوسط و قوی جای دهد و با هر یک برحسب توان و تمایلشان و قدرت خودش از یکی از سبکهای چهارگانه گفتن (دستوری)، تشویقی (استدلالی)، حمایتی و تفویضی استفاده نماید. در سبک اول مدیر نوع کار و نحوه انجام آنرا برای پیرو تعیین می‌کند، در سبک دوم دلیل انجام کار و مزایای آن برشمرده می‌شود. در سبک سوم مدیر با حمایتهای خود موانع را از سر راه کارکنانش برمی‌دارد و حتی تلاش می‌کند مشکلات شخصی آنان را نیز مرتفع نماید. در سبک چهارم مدیر با تشخیص توان و تمایل بالای فرد بخشی از اختیارات خود را به او واگذار می‌کند و خود نظارت کلی می‌نماید.

سبک رهبری: گفتن

توان (بلوغ کاری):	(دستوری)	تشویقی، استدلالی	حمایتی	تفویضی
کم	زیر متوسط	بالای متوسط	قوی	
تمایل (بلوغ روانی):	کم	زیر متوسط	بالای متوسط	قوی

#### رابطه سبک رهبری با توان و تمایل کارکنان

بعبارتی رهبری نفوذ در دیگران است و کانال نفوذ در انسانها قدرت است؛ هر یک از سبکهای چهارگانه به یک پشتوانه قدرت نیازمند است. تجربه نشان می‌دهد کارمند کم توان و بیعلاقه تنها هنگامی از دستور مدیر سرپیچی

قدرت:	تنبیه	تشویق	صلاحیت (منتسب)	مهارت (خبرگی)
سبک:	گفتن (دستوری)	تشویقی (استدلالی)	حمایتی	تفویضی

#### رابطه سبک رهبری با انواع قدرت

می‌کند که فکر کند مدیرش قدرت تنبیه او را ندارد، یا اگر دارد تنبیه نخواهد کرد. بنابراین قبل از این که به کسی دستوری بدهیم ابتدا باید ارزیابی از قدرت تنبیه خود در صورت تخلف او داشته باشیم پس آنچه که مهم است تصور قدرت است در صورتی که کارکنان تصور صحیحی از قدرت مدیر داشته باشند بدون اعمال قدرت انجام وظیفه خواهند کرد.

در برخی مطالعات به بررسی عواملی پرداخته‌اند که به کمک آنها بتوان بدون اعمال زور به هدایت افراد پرداخت، بعبارت دیگر پاسخ سؤال رهبری با ایجاد جو تفاهم و دوستی و با استفاده از قدرت شخصی چگونه

امکانپذیر است؟ پاسخ را در همگامی دانسته‌اند. منظور از همگامی این است که مدیر در ارتباط با دیگران باید طوری رفتار کند که کارکنان احساس راحتی و آسودگی نمایند و با آرامش خاطر با او تبادل اطلاعات داشته باشند. برای همگامی و یکدلی با دیگران همسویی در گفتار، ویژگیهای صدایی و رفتار غیر حرفی نیز لازمست. آدمها، براساس حقیقت یا واقعیت رفتار نمی‌کنند. بلکه رفتار آنان از ادراک و تعبیر و تفسیرشان از حقیقت یا واقعیت برانگیخته می‌شود. این ادراکات و تعبیر و تفسیرها حاصل دریافتهایی است که از طریق حواس پنجگانه حاصل می‌شود. این دریافتهای آنقدر زیاد است که انسان نمی‌تواند به همگی آنها توجه کند. تنها بخشی از این دریافتهای، از طریق آگاهی انتخابی، نقشه‌های روانی آدمی را شکل می‌دهند. رفتار آدمی، مبتنی بر این طرحهای ذهنی است. اگر طریقی را که آدمها، نقشه‌های روانی خود را ترسیم می‌کنند بشناسید، ارتباطات مؤثر فزونی خواهد یافت.

آدمیان، به ادراک دنیای خود، از طریق سیستم حسی تمایل دارند و بر همین اساس آنان را به چهار دسته تقسیم می‌کنند.<sup>۱۲</sup>

۱- بعضی از اشخاص پدیداری (تصویری) هستند. آنان اگر نقشه‌های روانی خود را با تصاویر تنظیم نمایند، آسوده‌ترند.

۲- عده‌ای احساسی (همجواری) هستند. آنان اگر نقشه‌های روانی خود را با احساسهای درونی و بیرونی ترسیم کنند، راحت‌ترند.

۳- بعضی از اشخاص شنیداری (صوتی) هستند. اینان به آهنگی نیز منسوبند. آنان تمایل به تنظیم نقشه‌های دنیای درونی خود، یا صداها دارند.

۴- اشخاص ارقامی (زبانی) ترکیبی از سه دسته پیشین هستند، آنان، قبل از آنکه بتوانند دنیای روانی خود را ترسیم کنند، مجبورند داده‌های خام حسی را، به یک زبان خاص از طریق کلمات، اعداد، یا علائم کامپیوتری منتقل نمایند.

اگر سیستم جلوه‌آصای فرد یا مدیر، با سیستم برراری از اطراف در وضعیت بهتری قرار خواهد داشت، یعنی می‌تواند پیام خود را، به طریقی که آن فرد بهتر بتواند به رمز درآورد، یا کشف رمز کند... بفهمد... و طبعاً بپذیرد، بفرستد.

برای مثال افراد شنیداری همیشه به چشمان افراد نگاه نمی‌کنند، زیرا آنان گوش خود را میزان می‌کنند. ضمن مکالمه، یا ارائه مطلب، ممکن است به نقطه دیگری نگاه کنند، آنها هرگز از این حرکت قصد بی‌ادبی ندارند، زیرا آنان با گوش فرا دادن سعی به گرفتن مطالب می‌نمایند.

بچه‌هایی که شنیداری هستند اغلب در ارتباط با پدر و مادرشان دچار دردسر می‌شوند. زیرا هنگامی که پدر و مادر با آنان صحبت می‌کند به پایین نگاه می‌کنند. پدر و مادر به اشتباه می‌گویند:

«هنگامی که من با تو صحبت می‌کنم بمن نگاه کن» زیرا احساس می‌کنند فرزندشان گوش نمی‌دهد. بچه به بالا و به چشمان پدر و مادر نگاه می‌کند، و درک آنچه گفته می‌شود برایش دشوارتر می‌گردد. نتیجه، اغلب به سوءتفاهم بیشتر، خشم و عجز منجر می‌گردد.

افراد تصویری، فضا را دوست دارند اگر ملاقاتی با آنان، در دفتر کارشان داشته باشید، از شما می‌خواهند که در عرض میز نسبت به آنها بنشینید - به اندازه کافی از آنان فاصله داشته باشید تا بتوانند به آسودگی شما را در برد

تصویریشان قرار دهند. افراد احساسی ترجیح می‌دهند شما نزدیکتر به آنان باشید. این افراد دفتر محل کارشان را طوری ترتیب می‌دهند که شما بتوانید نزدیکتر بروید و بیشتر به طریق شخصی تعامل داشته باشید.

افراد ارقامی، دوست دارند اطلاعات، مکتوب و به سبک منطقی به آنان ارائه شود، واژه‌ها باید تعریف شده باشند و از نظر املاتی، علائم نقطه‌گذاری، دستوری، حواشی و صفحه‌بندی درست باشد. از طرف دیگر، افراد شنیداری، عناوین، پاراگرافها و حروف مایل و فواصل کوتاه را در نگارش دوست دارند. برای جلب توجه آنان، تنها کافی است بخشهایی از پیام را که، نباید از نظر دور دارند، با دایره‌ای به دور آنها، یا خطی در زیرشان، مشخص کرد.

برای مثال در یک جلسه سخنرانی افراد تصویری، به جمع شدن در عقب اتاق، برای نگاه داشتن تمامی داده‌ها، در پیش روی خود و در حوزه دیدشان تمایل دارند. افراد احساسی به جمع شدن در جلو (نزدیک به سخنران) تمایل نشان می‌دهند. آنان می‌خواهند احساس کنند که بخشی از ارائه هستند. افراد شنیداری در کنار جمع می‌شوند و باتوجه به بهترین گوش خود (گوشی که مطلوب آنهاست)، در سمت راست یا چپ اتاق می‌نشینند. پیش‌بینی محل قرار گرفتن افراد ارقامی، دشوار است. بیشتر به جایی بستگی دارد که آنان فکر می‌کنند اگر در آنجا باشند، برای تجریدی کردن مطالب راحت‌ترند. بدلیل این ترجیحات، مدیر برای افزایش احتمال برقراری ارتباطات، با همه کسانی که در یک جمع قرار دارند، بهتر است پیام خود را به طرق گوناگون ارائه نماید تا برای همگان به آسودگی قابل درک باشد. بعبارت دیگر به هنگام سخنرانی، سعی به همگامی با شرکت کنندگان بنماید.

باتوجه به آنچه که گفته شد مدیریت در عصر حکمت باید راههای تفاهم هرچه بیشتری را جست و جو کند. به جای صرف پردازش داده‌ها با فرایندهای پردازش آشنا شود. انعطاف پذیری خود را بالا برد. در آن صورت است که مدیر می‌تواند به‌طور کارآمد و کارآ وظایف خود را جامه عمل بپوشاند.



## یادداشتها

- ۱- برای مطالعه بیشتر به جزوه تحلیل رفتاری از انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی مراجعه شود.
2. Paul Hersey Ken Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, 5th ed., (N. J: Prentice-Hall, Inc., 1988), PP. 137. 139.
3. Robert L.Katz, «SKILLS of an Effective Administrator». **Harvard Business Review**, January - February 1955, PP. 33-42.
4. Mary Parker Follett, **Freedom and Coovdixation** (London: Management Pulications Trast, Ltd., 1949 PP. 337 - 52.
5. Paul Hersey Ken Blanchald, **op. Cit.**, P. 12.
- ۶- محمدحسن لطیفی، «جهت‌گیریهای عمده و استراتژیک آینده در ساختار آموزش و پرورش» دانش مدیریت شماره ۱۰ پاییز ۱۳۶۹، انتشارات دانشگاه تهران.
7. Ibid, P. 5
8. Ralph H. Sprague, Jr. and Barbara C. McNurlin, **Informamation Systems Management in Practice**, (Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, Inc., 1986), P. 2.
9. Ibid, P. 3.
11. Paul. Hersey Ken Blanchard, **Op. Cit.**, PP. 169-229.
12. Ibid, pp. 312-313.