



Tel : ۰۳۴۱-۲۱۱۳۲۸۴
Telfax : ۰۳۴۱-۲۱۱۳۰۰۵
E-mail :
pak@kmu.ac.ir
Website:
http://medc.kmu.ac.ir

شماره ۱۰ آذرماه ۱۳۸۶



مدیریت و سبک های مدیریتی (۲)

پلان ۱ - دفتر رئیس

مدیر یکی از واحدها - جناب آقای مدیر پیش از سه هفته است که به نامه دانشگاه هواب نرازه ایم، مگر تماس می گیرند چه باید بگوئیم؟
رئیس - بگوئید این موضوع پیچیده است و باید بیشتر مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

پلان ۲ سومین جلسه مدیریت بران

رئیس - همکاران مقرر، در مورد این موضوع، ساعت ها صحبت کردیم، حالا باید صبر کنیم تا من خلاصه بحث را با معاون وزیر در میان بگذارم و نظر ایشان را هم بویا شوم.
کارمند الف - ولی آقای رئیس، دفعه پیش ایشان فرمودند که خودتان کارشناسی کنید و تصمیم بگیرید.
رئیس - ... خوب، پس در اسرع وقت، پنج نفر به همراه تجهیزات لازم به منطقه سیل زده ببرید.
کارمند ب - آقای رئیس، ممکن است رفتن کارشناسان وزارت، به نوعی، زیر سؤال بردن همکاران دانشگاهی تلقی شود.
رئیس - آره، راست می گوئید، پس فقط تجهیزات را بفرستید.
کارمند ج - اما رفتن کارشناسان وزراتی ممکن است باعث افزایش انگیزه شود و کارشناسان فکر کنند که به آنان، بیشتر توجه شده است.
رئیس - این هم درست است. من نمی دانم... فکر کنید و هر چه صمیم است انجام دهید.

مدیریت هملتی

برداشت شما از سناریوهای فوق چیست؟ احتمالاً حس کلی شما، عدم قدرت تصمیم گیری مدیر است. بله در مدیریت به شیوه هملتی، ضعف تصمیم گیری، به شدت به چشم می خورد. بدیهی است یک مدیر خوب، مدیری است که بعد از شنیدن صحبت های دیگران و وزن دادن به همه مستندات موجود، نهایتاً بتواند بهترین تصمیم را در زمان مقتضی و با یک اطمینان «حداقل نسبی» اتخاذ نماید. طبعاً بحث های علمی مانند تصمیم گیری بر اساس مستندات (Evidence based decision making) جایگاه تصمیم گیری نهایی مدیر را پر نمی کند، بلکه تنها مدلی از یک روش مناسب تصمیم گیری محسوب می شود اما در نهایت باید به سویی حرکت کرد که مدیران، هنر و قدرت تصمیم گیری را نیز کسب کنند.

حال با این توضیحات، فکر می کنید مدیریت هملتی، چه مشکلاتی را به وجود خواهد آورد؟

تبعات ذیل را می توان ناشی از این شیوه مدیریتی دانست:

- ۱- سردرگمی و ابهام در سیستم و از بین رفتن هارمونی درون سازمانی
- ۲- کند بودن سرعت سیستم و عدم امکان ارائه پاسخ مناسب و به موقع
- ۳- از بین رفتن نقش رهبری مدیر و کاهش شأن وی
- ۴- تأثیر گذاری افراد غیرحرفه ای در تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیر
- ۵- هرز رفتن منابع مادی

اما ریشه و دلیل چنین مدیریتی چیست؟

معمولاً چنین مدیرانی از نظر درونی، به شدت، احساس ضعف نموده و احساس می کنند توانمندی کافی را برای کسب این موقعیت شغلی، نداشته اند، لذا نمی تواند به موقع و صریح، نظارت خود را ابراز نمایند. این موضوع را می توان اولین ریشه این دسته مدیریت ها دانست. دومین ریشه این شیوه مدیریتی، آن است که مدیر بسیار ایده آل به قضایا نگاه می کند و می خواهد «همیشه» عالی ترین تصمیمات را اتخاذ کند، بنابراین نگاهی وسواسی به موضوعات داشته و به همین دلیل نمی تواند در مقام عمل، به خوبی و به شکلی مناسب ایفای نقش کند.

و سومین ریشه هملتی آن است که مدیر، بسیار مأخوذ به ادب است و نمی خواهد هیچ کس از وی ناراضی باشد. این حالت سبک جدیدی از مدیریت را به وجود می آورد که در ادامه مباحث مدیریتی، به عنوان سومین سبک مدیریت ارائه خواهد شد.

در مواجهه با چنین مدیرانی، چه باید کرد؟

به نظر شما در مواجهه با چنین مدیرانی، چه رفتاری شایسته بروز است؟ اگر با چنین مدیرانی روبه رو شدیم چه باید بکنیم؟ طبعاً نسخه تنظیمی این رفتار، باید مطابق بر ریشه ایجاد کننده آن باشد. گزینش مدیران متناسب با وظایف محوله و ارائه آموزش های اولیه، می تواند اولین ریشه این مدیریته را هدف قرار دهد اما ریشه دوم یعنی ایده آل گرا بودن افراد را نمی توان به راحتی حل کرد. این خصوصیت معمولاً جزئی از شخصیت افراد بوده و به همین دلیل نمی توان انتظار داشت چنین مدیرانی در کار خود موفق باشد. به همین دلیل نباید به صورت کلی چنین افرادی به عنوان مسئول و یا مدیر، بخصوص جهت گزینه های مهم و کلیدی انتخاب شوند. البته ریشه سوم یعنی مأخوذ به ادب بودن نیز جزئی از خصوصیات شخصیتی افراد است اما نسبت به حالت ایده آل گر، راحت تر قابل

مدیریت شرمندگی

پلان ۱ | جلسه وزارتخانه

مدیر الف: بابا، این برفوردهای بین کارمندی هم معضلی شده ها... به نظرتون چه کار می شه کرد؟

مدیر ب: راستش من هروقت بین دو تا کارمند، بشی صورت می گیره سعی می کنم آهسته از دقتم خارج شوم چون نمی تونم به طرفین دعوا بگویم که اشتباه می کنند پس بهتره که یواشکی بروم بیرون تا باعث ناراحتی و دلخوری آنها نشوم.

پلان ۲ | دفتر رئیس

کارمند الف: آقای رئیس، شما می دانید که من هرچه از دستم بر آمده، انجام داده ام. اگر ممکنه یک تشویق نامه به من برهید تا در ارتقاء شغلی استفاده کنم.

مدیر الف: اما شما تقریباً همیشه زیر می آئید و زود هم می روید.

کارمند الف: بله درسته، معذرت می خواهم ولی فوب، تا حالا کار نامناسبی از من سر زده؟

مدیر الف: فوب حالا... باشه، من که به همه تشویق نامه داده ام، می گم برای شما هم بنویسن.

مدیر یکی از واهدها: آقای رئیس، آقای ... را که می شناسید. تو این مدت، خیلی بیشتر از همه کار کرده، من سوابق کارهای عقب مندره ای را که ایشان، تو این مدت، انجام دادند، ضمیمه کرده ام، اگر ممکن باشه، هرچیز که صلاح می دونید، مورد تشویق قرار بگیره.

مدیر الف: باشه حالا... اما همانطور که خودتان هم می دانید، ما توی سیستم اداری دستمون باز نیست. حالا باشه وقت شد یک نگاهی به اش می اندازم.

ممکن است هر کدام از شما به مدیرانی که شیوه رهبری اداراتشان به آقای الف شبیه است، برخورد کرده باشید.

این شیوه معمولاً در سبک های رهبری به عنوان مدیریت بی خاصیت یا خنثی شناخته می شود. که در سازمانهای کشورهای توسعه نیافته که سیاست زدگی در آنها شیوع بیشتری دارد، معمولاً دیده می شود.

آسیبهای این سبک را می توان این گونه برشمرد:

- ۱- هرج و مرج و آشفتگی، به وفور در سازمان دیده می شود.
- ۲- افرادی که قدرت بیان و یا روابط عمومی بهتری دارند از بیشتر مزایای موجود استفاده می کنند.
- ۳- افراد به حداقل کار راضی بوده و انگیزه های ارتقای واقعی و استفاده از مهارت های کسب شده در سازمان وجود ندارد.
- ۴- عدم وجود رویه مدیریتی روشن، باعث پیدایش انواع رفتارهای بعضاً ضد و نقیض اداری در ادارات می شود.

و از محاسن این شیوه مدیریت، این که:

- ۱- غیبت طولانی مدیر، تغییر چندانی در سازمان ایجاد نکرده و بر آشفتگی محیط نمی افزاید.
- ۲- نگرانی های شخصی و دلخوری از مدیر به حداقل می رسد.

سبک هایی که یک مدیر یا رهبر می تواند در هدایت سازمان خود، مورد استفاده قرار دهد، متفاوتند. طی دو شماره اخیر، در مورد برخی از آنها سخن گفته شد.

اما نتیجه مباحث مدیریتی در قالب سبک های رهبری چیست؟ کدام سبک مدیریت و یا رهبری بهتر است؟ حتی اگر بتوان بهترین شیوه رهبری را تعیین کرد، آیا می توان آنرا به کسی آموزش داد و یا آنرا فرا گرفت و آیا سبکی وجود دارد که در همه مواقع، کاربرد داشته باشد؟

نتیجه گیری

واقعیت این است که شکاف قابل توجهی بین مطالعات میدانی مدیریت و حیطه عملیاتی آن وجود دارد. با وجود مطالعات انجام شده، سبک پیشنهادی خاصی برای تمام موقعیت ها ارائه نشده است.

ای. ک. کرمن (A. K. Korman) در مطالعات گسترده مدیریتی خود، برخی از قانع کننده ترین شواهد را گردآورده که تصور وجود یک سبک به عنوان «بهترین سبک رهبری» را باطل می کند. وی در مطالعات خود به این نتیجه رسیده که مراعات و ساختمندی در رابطه با اثربخشی رهبری، هیچ ارزش پیش بینی کننده گی قابل ملاحظه ای ندارد و این بدان معنی است که چون وضعیتها فرق می کند الزاماً سبک رهبری نیز باید فرق کند.

بنابراین سوال کلیدی برای مدیران عبارت از این نیست که «چه سبکی برتر است» بلکه این است که «یک مدیر چه رفتاری را چه موقع به کاربندد». فرد فیدلر (Fiedler) در نتیجه بررسی های خود تحت عنوان «مدل مشروط رهبری» که ۱۶ سال به طول انجامید، آورده است: با این که ممکن است در آینده سبک یا رفتار رهبری همه جانبه ای کشف شود اما داده هایی که وی جمع آوری کرده و آنچه که از تحقیقات معتبر دیگران حاصل شده است، چنان چاره معجزه آسایی را نوید نمی دهند.

رهبری موثر، محصول ترکیب پیش بینی نشده ای از شخصیتی منحصر به فرد در یک موقعیت بی همناست. شغل مدیریت، آهنگی دارد که شبیه به هیچ یک از مشاغل بلند پایه دیگر نیست.

پس جوهره رهبری موفقیت آمیز، داشتن گنجینه ای از مهارت های گسترده جهت انجام اموری است که باید با ظرافت به انجام برسند.

در دنیای پیچیده و حتی متناقض سازمانی، مدیران ناگزیرند از بهره مندی از چند اصل ساده برای دست و پنجه نرم کردن با ناکامی های رفتار انسانی چشم پوشی کنند.

آنها ناگزیرند این واقعیت را بپذیرند که روح رهبری موثر را آگاهی در خصوص اینکه چه کاری را، چگونه و در چه زمانی باید انجام دهند، تشکیل می دهد. هیچ فرمولی، هیچ پاسخ منظم و حاضر و آماده ای یا تاکتیک دقیقی، بسنده نخواهد بود پس همانگونه که در علم اقتصاد مصطلح است، «**بستگی دارد...**» اسم رمز هنر و دانش مدیریت، خواهد بود.

شما چگونه می اندیشید؟

پک: نشریه علمی، فرهنگی و اجتماعی

صاحب امتیاز: معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمان
مدیر مسئول: دکتر علی اکبر حق دوست
سردبیر: پروین رضایی
نویسنده این شماره: دکتر علی اکبر حق دوست