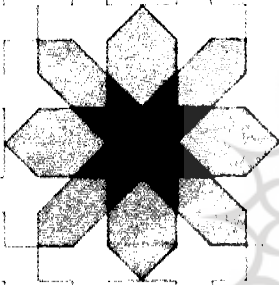


# کدامین سبک مدیریت



دکتر علی رضاییان

ساده‌ترین پرسشی که ذهن انسان عصر ما را به خود مشغول داشته این است که: برآستی در این هیاهوی جنگل دود و آهن که به موازات رشد تکنولوژی، کاخ ارزشهای انسانی فرو می‌ریزد بهترین شیوه و سبک مدیریت نظام اجتماعی با توجه به "نقش خلیفه اللہی" انسان کدامین است؟

برای یافتن پاسخ پرسش بالا، که به نوبه خود پرسشهای زیر را دربردارد صاحب نظران سه چاره جویی و اظهار نظر از زوایای گوناگون پرداخته‌اند:

در این مقاله سعی بر آن بوده است که مدیریت و شیوه اجرای آن با بهره‌گیری از مثالهای متنوع بررسی شود، و رفتار سازمانی با توجه به منزلت‌های مختلف شغلی تجزیه و تحلیل گردد. رهنمودهایی نیز برای تصمیم‌گیری در موارد مختلف و نحوه برخورد با موقعیتهای گوناگون اجرایی برای علاقه‌مندان به این موضوع ارائه گردیده است.

رهنمود ساده این است که هر وقت مدیر بازخوردی شفاهی (از طریق یکی از افراد) یا غیر شفاهی (با مشاهده رفتاری از یکی از آنان) دریافت کند که حاکی از وجود مسأله در زمینه‌ای برای آن فرد باشد، زمان آمادگی برای اقدام فرا رسیده است. زیرا اقدام ب موقع رمز اجتناب از سبک مدیریت "مطلون" است. تجربه نشان می‌دهد (۴) که هر قدر مدیر دیرتر در جهت اطلاع رفتار نامناسب اقدام کند بیشتر مجبور به اتخاذ تدابیر تنبیهی شدیدتری خواهد بود. مسأله هنگامی وجود دارد که میان آنچه فرد یا گروه انجام می‌دهد و آنچه که مدیر می‌خواهد انجام شود تفاوت باشد. از این رو کشف مسأله برای تعیین این‌که چه زمینه‌هایی در کار هر شخص نیاز به مراقبت دارد حائز اهمیت است. بعضی از صاحب نظران، یکی از مهمترین گامها برای اثر بخشی در پرورش کودکانی مسؤول و خود جوش را تعیین رفتار قابل قبول و غیر قابل قبول از نظر پدر و مادر و خود آنان ذکر کرده‌اند. به دیگر سخن باید مشخص گردد آیا رفتاری راکه کودک انجام می‌دهد از نظر والدین شایسته است؟ خود او چه فکر می‌کند؟ پس از روشن شدن رفتارهای پسندیده و ناپسند می‌توان صاحب‌مسأله را بر حسب رفتار کودک معین کرد. در آن صورت می‌توان گفت مسئله مربوط به پدر و مادر است یا به کودک تعلق دارد. هر چند مطالعات انجام شده درباره تعلق مسئله به آموزگاران و والدین بوده است (۵)، ولی به نظر می‌رسد که نتایج این مطالعات در محیط سازمانی که مدیر تلاش می‌کند رفتار دیگران را زیر نفوذ خود قرار دهد، نیز کاربرد دارد. با توجه به آنچه گذشت، در مورد مسئله، چهار وضعیت بالقوه خواهیم داشت:

- ۱ - نخست باید کار کردن با افراد و گروهها را یاد گرفت تا بتوان از طریق آنان کارها را انجام داد.
- ۲ - در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد. به دیگر سخن مدیر باید بتواند آن چنان اهداف افراد و گروهها را با اهداف سازمان همسو کند که اهداف سازمان را از آن خود بدانند.
- ۳ - سبک عبارت است از "تعبیر و تفسیر افراد و گروهها از الگوهای رفتاری ثابت مدیر در کارها و از طریق آنان". بنابراین، ادراک افراد و گروهها از رفتار مدیر نقش تعیین کننده در برقراری روابط سالم و سازنده میان آنان دارد. مدیر مؤثر نتنها می‌تواند افرادش را رشد دهد و برایشان استقلال به ارمغان آورد بلکه قادر است مراقب لغزشهای آنان باشد و ب موقع اقدام کند تا مانع انحرافشان گردد.
- ۴ - اکنون این سؤال مطرح است که چگونه مدیر می‌تواند به زمان اقدام بی‌ببرد؟ به دیگر سخن مدیر باید به دنبال چه چیزی باشد تا شاخص زمان اقدام و نوع آن تلقی شود.

۱ - مسئله مربوط به مدیر است .

باشد و طبقه مدیر است که توان کاری او را افزایش داده و در او ایجاد علاقه کند ( گفته می شود مسئله مربوط به مدیر است ) . انجام این وظیفه سبک دستوری ( گفتن ) را طلب نمی کند. به دیگر سخن مدیر باید برای هر یک از کارکنان ضعیف هدف گذاری کرده ، دستورالعمل خاص تهیه کند و بر عملکردشان نظارت دقیق داشته باشد .

رفتار فرد یا گروه از نظر مدیر ناپسند است . ولی آنان بر حسب دانش و توان خود رفتار می کنند ، از این رو اشکالی در عملکرد خود نمی بینند .

۲ - مسئله مربوط به مدیر و فرد یا گروه است . رفتار فرد یا گروه مورد پسند مدیر نیست و آنان نیز از عملکرد خود ناراضی هستند . به دیگر سخن ، فرد یا گروه اذعان دارد که باید تواناییهایی را در خود پرورش دهد .

تجربه نشان می دهد پدر و مادری که با فرزند ۲ یا ۳ ساله خویش سبک استدلالی راپیش می گیرند نه تنها برای خودشان بلکه برای فرزند نیز زندگی راحت می کنند ، زیرا بسیاری از چیزهاست که " جرای " آنها را برای کودک نمی توان تشریح کرد . سبک استدلالی هنگامی مفید است که کودک از رشد کافی برخوردار باشد .

۳ - مسئله مربوط به فرد یا گروه است

رفتار فرد یا گروه به خودش صدمه می زند ، از این رو ناوقتی که بر کار اثر نگذاشته مسئله شخصی یا گروهی است . ولی از آنجایی که حاد شدن مسئله بتدریج بر کار نیز اثر خواهد گذاشت مدیر موظف است به فرد یا گروه کمک کند تا بر مشکل فائق آید .

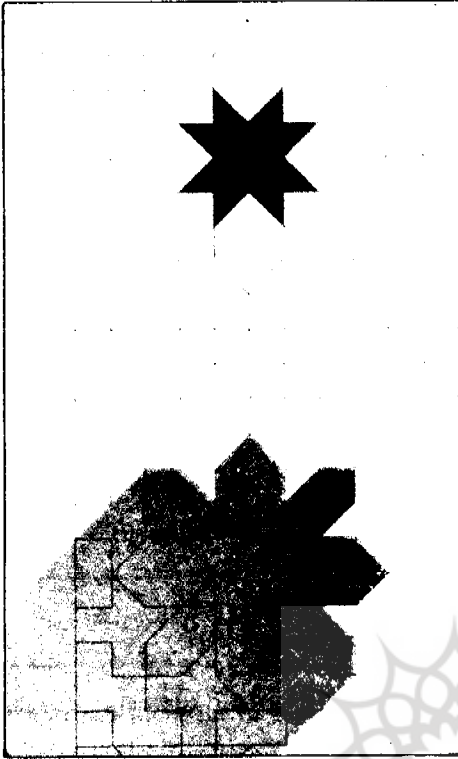
بنابراین همانطوری که پدر و مادر دلسوز در دوران کودکی سبک " گفتن " را بکار گرفته و همگام با رشد کودک به سوی سبک " استدلالی / ترغیبی " پیش می روند و از آن پس رفتاری " حمایتی " پیش می گیرند تا موانع را از سر راه فرزندشان بردارند و راه را برای تلاش و کوشش به سوی تکامل هموار سازند ، و سرانجام پس از کسب اطمینان از توان و تمایل بسیار خوب وی بخشی از اختیارات خود را به او می سپارند تا یار و مددکار آنان باشد ( سبک " تفویضی " ) ، مدیر مؤثر نیز در ارتباط با کارکنان همین مسیر را باید طی کند .

۴ - هیچیک مسئله ای ندارد .

رفتار فرد یا گروه رضایت خاطر مدیر را فراهم کرده است و خود فرد یا گروه نیز از رفتارش خوشنود است . بنابراین نازمانی که رضایت طرفین حاصل است هر یک باید تلاش کند تا به سهم خود وضع موجود را برهم نزند .

نکته ای را که همواره باید به یاد داشت این است که رفتار مدیر نباید به گونه ای باشد که نتواند مسئله فرد یا گروه را درک کند ، یا مسئله آنها را به خود منتقل نماید . برای مثال هنگامی که یکی از کارکنان از همکاری شکایتی دارد مدیر برخورد های گوناگونی با وی می تواند داشته باشد ، به دیگر سخن نقش های متفاوتی می تواند

به کوتاه سخن ، اگر مدیر بتواند وجود مسئله را تشخیص دهد و نوع مسئله و صاحب آن را معین کند ، آنگاه در وضعیتی فرار خواهد گرفت که بتواند تصمیم بگیرد چه رفتاری را با هر کس پیش گیرد که بیشترین احتمال موفقیت در حل مسئله یا احتیاج از ایجاد مسئله را داشته باشد . از طرفی انسانها نه تنها از نظر توان بلکه از نظر تمایلات نیز با هم متفاوتند . از این رو اگر یکی از کارکنان از نظر توان و تمایل ضعیف



کسب حمایت هستند یا فقط می خواهند شکایتی کرده باشند تا از این طریق نسکین بایند". (۶) بنابراین هنگامی که مدیر نقش منجی به خود می گرد و پیشنهادهایی درجهت رفع مشکل کارسند ارائه می کند، وی با "بله، ولسی" پیشنهادهای مدیر را رد می کند. برای مثال در پاسخ پیشنهاد مدیر مبنی بر اینکه از همکاری بخواهد تا با هم بیش وی بیایند ممکن است بگوید "بله، خیلی خوب است با همکارم صحبت شود، ولی او بعداز ظهر به دیگری قول داده است و نمی تواند پیش شما بیاید". این "بله، ولی" ها آنقدر ادامه می یابند تا مدیر هیچگونه پیشنهاد مفیدی نداشته باشد (هرچند که زیر دست نمی خواست از پیشنهادها وی استفاده کند). در این هنگام است که

ایفاکنند ولی همه این نقش ها مفید نخواهد بود. تحلیل پاره‌ای از این نقش های نامناسب می تواند راهگشا باشد.

#### ۱ - نقش حاکم

مدیر نقش حاکم به خود بگیرد و با صدای بلند بگوید "مسخره است! مدتهاست که شما با هم کار می کنید، هرگز اختلافی باهم نداشتید. بروید باهم بسازید". در این صورت گفته می شود مدیر نخواست به پذیرد که کارمندش مسئله‌ای دارد.

#### ۲ - نقش منجی

مدیر نقش نجات بخش ایفا کند و بگوید: "دعوی بسیار ناپسند است. به همکاری بگو باید پیش من تا سه نفری با هم صحبت کنیم". با این برخورد مدیر مسئله کارمند را به خودش منتقل می کند.

در حالت اول اگر کارمند شاکی بتواند با گریه وزاری مدیر را متوجه مشکل حاد خود کند مدیر در آن صورت ممکن است احساس تقصیر در ساخت مشکل وی نماید و در نتیجه نقش خود را تغییر داده با نقش منجی با او برخورد کند و بگوید: "معذرت می خواهم که سر شما داد زدم، نمی دانستم شما این قدر حادی است. شاید بتوانم کمکتان کنم". در این هنگام اگر کارمند نیز نقش خود را از فرد "مظلوم یا محکوم" عوض کند و نقش حاکم به خود گیرد و مدیر را به خاطر عدم توجه و درک مسائل کارکنان مورد سرزنش فرار دهد، نقش "محکوم" بر مدیر تحمیل گشته و شرایط بروی سخت و سنگین می گردد.

آنچه اغلب در عمل می یابیم این است که بیشتر کسانی که حتی از آنان بامال شده است به دنبال رفع ستم از خود نیستند. یا به دنبال

می خزد) " بهمن می گویند راستگو باش . امسا وقتی بهسان می گویم که چه چیزی رادوست ندارم تحقیرم می کنند ."

مادر -- ( درنقش منجی . بنهانی طرفی غذا برای فرزند می برد ) " به پدرت نگو . ما نباید به خاطر یک پیراهن این پدرخودمان را ناراحت کنیم ."

مادر -- ( نزد شوهر باز می گردد و نقش حاکم می گیرد و می گوید ) " تو خیلی حسن رفتاری -- کنی . من مطمئن هستم که او اکنون نسبت به تو احساس تنفر می کند ."

پدر -- ( درنقش محکوم ) " ای خسدا ، ای امان ! من فقط می خواستم به تو کمک کنم ، و تو با این حرفت دل مرا می سوزانی ."

فرزند -- ( درنقش منجی صدامی زند ) " مادر مادر بس کن ، پدر خسته است ."

حکونه مدیر می تواند مانع بازبهایی از این نوع شود ؟ چگونه می توان از معضل انتقال مسئله به خود جلوگیری کرد ؟ راه اجتناب از ایفای نقش حکمت یا منجی چیست ؟ مدیر چه کمکی می -- تواند بکند ؟ پاسخ به دویرشش اول می تواند این باشد که مدیر قبل از هرگونه عملی تبعات رفتارش را در نظر بگیرد . یا بنا به اصل برنامه -- ریزی ابتدا فکر کند بعد وارد عمل شود .

شنونده خوب و هوشیار بودن شاید اصلی ترین گام تشخیص مسئله باشد . به دیگر سخن مدیر باید قبل از ارزیابی گفتار کارکنان ، نخست به سخنان آنان با دقت گوش فرا دهد تا بتواند خواسته های آنان را درک کند . شنونده خوب بودن همچنین در جمع آوری اطلاعاتی که مدیر بتواند به کمک آنها زمان اقدام مؤثر را تشخیص دهد بسیار کارساز است .

ایفای نقش منجی موجب انتقال مسئله به

زبردست فوراً " نقش خود را عوض می کند و مدیر را به یاد انتقاد می گیرد که نتوانسته است مفید باشد .

معضل انتقال مسئله از دیگری به خود هنگامی حالب توجه است که به جای دوتنفر ، سه نفر ایفای نقش کنند . به دیگر سخن مدبری نقش حاکم را بگیرد و همکاری دیگر نقش منجی را ایفا کند ، برای مثال هنگامی که مدیر ، یکی از کارکنان را به دلیل عدم انجام وظیفه سرزنش می کند ، معاون وی مداخله کند و بگوید این قدر سخت نگیرد .

این رفتار معاون ممکن است آن قدر مدیر را به خشم آورد که آن فرد را رها کرده و --- معاونش پرخاش کند که چرا بی جهت در کنار دیگری مداخله کرده است : " این موضوع بهمن و او مربوط است " . وقتی چنین وانمودی رخ دهد کارمند بدون مجازات از معرکه می گریزد و مدیر و معاون به جان هم می افتند . مثال حالی از این ایفای نقش غلط در یک خانواده در زیر آمده است .

فرزند -- ( نقش حاکم دارد و با عصیانیت بر سر مادرش فریاد می کشد ) " شما می دانی که من از رنگ قرمز متنفرم . حالا می روی و براسم پیراهن قرمز می خری ؟"

مادر -- ( درنقش محکوم ) " از نظر تسمو هیچوقت من کار درستی انجام نمی دهم ."

پدر -- ( مادر را نجات می دهد و فرزند را به محاکمه می کشد ) " پسرک به چه جرأتی اینگونه بر سر مادرت داد می کنی ؟ برو ، حق شمام خوردن نداری ."

فرزند -- ( اکنون به عنوان محکوم به گوشه ای

وظایف حوش باز می مانند. آنچه مدیر باید انجام دهد می تواند این باشد که نگذارد مسئله‌ای به او انتقال یابد، ولی در حل مسئله در همانجایی که هست بکوشد. در مثال اخیر اگر بدو ادر به‌جای پیشنهاد رساندن فرزند به انسگاه راهبهای مختلف را بررسی کرده و فرزند را در انتخاب یکی از آن راهبها کمک می کردند هیچگاه بدهکار نمی شدند.

سخن کوتاه اینکه، مدیر باید توان و تمایل فرد یا گروه را بسنجد و با توجه به قدرت خود یکی از چهار سبک "دستوری / گفتن"، "استدلالی ترغیبی"، "حمایتی"، و "تفویضی" را در برخورد با آنان برگزیند، و بتدریج که افراد و گروهها مسیر رشد را می پیمایند همگام با افزایش توان و تمایل در آنان خود را از مسائلشان رها سازد. بنابراین، نه تنها با همه امسراد و گروهها همواره نمی توان با یکسک برخورد کرد بلکه با یک فرد یا گروه نیز نمی توان همواره برخوردی واحد داشت.

مدیر می گردد. (۸) برای مثال اگر فرزندی با پذیرفته شدن در دانشگاهی دور دست مسئله رفت و آمد پیدا کند و آن را با پدر و مادرش در میان گذارد، در چنین حالتی اغلب بـدرو مادرهایی که وسیله نقلیه دارند فوراً با سـاخ می دهند که "من شمارا می رسانم." و اگر بر نایه درسی فرزندان با برنامه کارسان نداخل زمانی داشته باشد می گویند: "یک فکر برایت می - کنیم."

در این مثال، بیش از ورود به خانه، فرزند مسئله‌ای داشت ولی پس از صحبت با بدرو مادر و نحوه پاسخشان مسئله به آنان انتقال یافت و در نتیجه فرزند در موضع برتر قرار گرفت. اکنون اگر به هردلیلی پدر و یا مادر تـاـخـیر در حرکت داشته باشد فرزند تطبیکار می شود و داد و فریاد برمی آورد که به کلاسش نمی رسد.

سازمانها اغلب شاهد رخدادهایی مشابه هستند، و مدیران از تلاش در حل تمامی مسائل کارکنان عاجزند. زیرا در غیر این صورت، ازدیگر

#### پاداشها

1. Paul Hersey & Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, 4th Ed., N.J., Prentice-Hall, 1984, p.3.
2. Ibid, p. 126.
3. Lawrence M. Miller, *Behavior Management; New Skills for Business and Industry*, Atlanta, Behavioral System, 1976, p. 235.
4. Ibid.
5. Thomas Gordon, p. E. T., *Parent Effectiveness Training*, New York, Peter H. Wyden, 1970.
6. Dorothy Jongeward and Philip C. Seyer, *Choosing Success: Transactional Analysis on the Job*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1978.
7. Terry, George R. *Principles of Management*, Illinois, R. Chard D. Irwin, Inc. 7th Edition, 1977, p. 179.
8. William Oncken, Jr., and Donald L. Wass, "Management Time: Who's Got the Monkey?" *Harvard Business Review*, Dec. 1974. pp. 75-80.