

برداشتهای ناروا در سازمان

از: بیژنی

۲- برداشتهای غیرشخصی

گاهی اوقات مدیران به دلیل برداشتهای ناروایی که دیگران (اعم از مدیران مافوق، مدیران هم رده و پرسنل) دارند از انجام امور دست می‌کشیند. اهم این موارد عبارتند از:

اجتناب از	به دلیل ترس از....
جمع‌آوری اطلاعات	جاسوس پرور متصور شدن
تأیید نظرات گروهی خاص (ولو صحیح)	خوردن برجسب و انگ‌های سیاسی، گروهی و وابستگی به خط‌های خاص خوردن
ابراز عقیده جدید	عدم پذیرش نظرات و طرح‌های جدید ارائه شده از سوی دیگران
مکانیزه کردن روشها	طرد گروهی و عدم پذیرش از جانب بکارگیرندگان روشهای قدیمی
کوچک کردن گروههای کاری	مخالفت پرسنل، جبهه‌گیریها و تاکید بر سازمان غیررسمی
رازداری	خفاکار متصور شدن
صراحت لهجه	گستاخ، هتاک و یا بی ادب متصور شدن
تشریح موارد و توضیح مسائل	افشاکننده و کم ظرفیت و غیرقابل اعتماد قلمداد شدن

فرایند گسترده و تخصصی شدن سازمانها و صنایع، مدیران ارشد و مدیران میانی سازمانها و تشکیلات را وادار می‌سازد که در جهت نیل به اهداف خود وکلان خود (و به تبع آن، اهداف از پیش تعیین شده سازمانی)، به شیوه‌ها و وسایل جدیدی متوسل شوند. که این شیوه‌ها و وسایل باتوجه به خصوصیات سازمان، خصوصیات فردی، خصوصیات محیطی و فشارهای گروهی تفاوت‌های فاحشی با هم دارند. در این بین، آنچه بیش از همه موجبات عدم به کارگیری آنها را پدید می‌آورد، برداشتهای ناروایی است که مدیران به لحاظ اجتناب از نمود آنان، دچار درج‌زدگی می‌شوند و بعضاً از آن هم بی‌اطلاعند، پدیده‌ای است در صورت بی‌توجهی به این وضع، به مرحله مرگ کاری خود و سازمان خواهند رسید. به نظر می‌رسد هرچه به سنوات کارکرد مدیران در سازمان افزوده می‌شود، درصد توجه به این برداشتهای نیز بیشتر می‌شود.

به‌طور موجز، این برداشتهای ناروا را می‌توان به دو دسته شخصی و غیرشخصی تقسیم کرد:

۱- برداشتهای شخصی

مدیران به لحاظ برداشتهای شخصی از مسائل، و ترس از نيمات آن، گاهی از انجام امور اجتناب می‌ورزند. اهم این موارد را می‌توان بشروح ذیل برشمرد:

اجتناب از	به دلیل ترس از....
تخصصی کردن کارها و امور	عدم امکان تطابق و عدم کشش پرسنل و نداشتن مقبولیت عامه
جابجایی‌های پرسنل	رنجیده خاطر شدن پرسنل و یا افت کاری آنان
پذیرش مسئولیتهای جدیدتر و بیشتر	جاه طلب متصور شدن
تقسیم وظایف	به خطر افتادن موقعیت شغلی
سیاستهای تشویقی و تنبیهی	تحصیل نتیجه معکوس
سرپوش کردن بر خطاهای پرسنل هم‌گروه	طرد شدن از سازمان غیررسمی وابسته

قطماً موارد عدیده دیگری را نیز می‌توان ذکر کرد. نکته مهم این است که در صورت اندیشیدن بیش از حد به این برداشتهای ممکن است پویایی فرد و سازمان به ایستایی تبدیل شود. البته نباید این برداشتهای را نیز کاملاً نادیده گرفت و بی‌محابا انجام هر کاری و اتخاذ هر تصمیمی را تجربه کرد. همانند کلیه مباحث مدیریت می‌بایست با شناخت این برداشتهای و اطلاع از وجود و اثرات احتمالی آنان ضمن آینده‌نگری، پویایی سازمان را همچنان حفظ کرد. ترس از برداشتهای ناروا، به نوعی توجیه‌گر ریسک‌ناپذیری مدیران در عرصه عمل و حوزه اندیشه و همچنین قدرت مطلق شدن مدیران رأس هرم سازمانها از لحاظ صدور دستورات است. □