

## مهارت‌های مدیریتی برای مدیران جدید (۲)

نوشته : دیوبند لونیسی

ترجمه : گروه مترجمان

### سبک‌های مدیریت

۲- سبک دموکراتیک در مدیریت:

(الف) به هر کس اجازه هر کاری را می‌دهد.

(ب) کارمندان را قادر می‌سازد تا در تصمیم‌گیری

که بر آنها تأثیر دارد، دخیل باشند.

(ج) سرخی از مسئولیت‌ها را از دوش مدیر

بر می‌دارد.

۳- مدیران باید دقیقاً به سبک مدیریتی طبیعی خود

وفادار باشند.

درست ( ) نادرست ( )

همانطور که در شماره گذشته این نشریه یاد آور

شدم، مجله تازه‌های مدیریت در جهت اشاعه فرهنگ

مدیریتی، اقدام به ترجمه یک سری نوارهای آموزشی در

زمینه مدیریت تحت عنوان "سهارت‌های مدیریتی برای

مدیران جدید" نموده است. فصل اول این دوره آموزشی

با عنوان نقش جدید شما بعنوان یک مدیر" در شماره

پیشین به چاپ رسید. در این شماره شما را به مطالعه فصل

دوم با عنوان "سبک‌های مدیریتی" دعوت می‌کنیم. لطفاً

پیش از مطالعه مطالب این فصل، به سوالات پیش‌آزمون

پاسخ دهید.

### پیش‌آزمون

۱- اگر مدیری اساساً سبک مدیریتی مستبدانه داشته

باشد، اما زیردستان او سبک دموکراتیک را ترجیح

دهند، مدیر باید:

(الف) به سبک اصلی خود عمل کند.

(ب) سبک خود را بر اساس موقعیت تنظیم کند.

(ج) نگرشی ساین داشته باشد.

۱- سبک مستبدانه زمانی در مدیریت مؤثر واقع می‌شود

که:

(الف) سبک طبیعی مدیر باشد.

(ب) اقدام قاطع و سریع صورت نیاز باشد.

(ج) زیردستان تحت این نوع مدیریت، بهترین

کار را ارائه دهند.

### تست دوم: سبکهای مدیریت

- امروز هم به خیر گذشت.

- چطور مگه، اتفاقی افتاده؟

- هیچ، مسئله بخصوصی نبود. فقط مسئله این

رئیس لغتنی به،

- سخت نگیر، راجر (Roger) اونطورام خشک

سخت. می دونی که همه تو بخش ما فکر می کنن که اون

خیلی آدم خوبی به.

- خوب درسته که اون از نظر شخصیتی فرد

برخسته ای به. اما همیشه داره آدم رو کنترل می کنه و

وقتی هم دستور می ده، مثل اینکه داره نهدید می کنه!

اما حدس می زنی که این سبک اونه.

تأثیر سبک مدیریتی

نمایش ۱-۲



سبک. اگر چه بسیاری این را نمی دانند، اما سبک کلن

مهمی برای مدیر است. ورزشکاران برای خود سبک

مشخص دارند، هنرپیشه ها هم سبکهای مخصوص به

خود دارند و مدیران هم سبک مخصوص خودشان را دارا

می باشند. سبک مدیریت، راهی برای انجام وظیفه به

عنوان یک مدیر است و مانند هنرپیشه ها و ورزشکاران،

مدیران هم از طریق سبکهای گوناگون به موفقیت

می رسند.

سبک یک مدیر با کیفیت رهبری او، اغلب نحوه

استفاده بهتر و مناسبتر از این وظایف، ابزار و منابع را

مشخص می کند. در واقع نحوه استفاده مدیران از

وظایف، ابزار و منابع، تعیین کننده میزان موفقیت آنان

در دستیابی به اهداف سازمانی است.

همه مدیران یک وظیفه اساسی و مشابه یعنی انجام

نمایش ۱-۲، تأثیر سبک مدیریتی برای اهداف سازمانی

را به تصویر می کشد. مدیران باید از وظایف مدیریت،

ابزار مدیریتی و منابع قابل دسترس برای دستیابی به این

اهداف استفاده کنند.

عملکرد شرکت تأثیر بذاره. ما باید به راهی پیدا کنیم تا جلوی اونو بگیریم.

جون: خوب، راستش رو بخوان، فکر می‌کنم که باید در مورد حقوق بدو استخدام به کاری بکشم. من شبیه که کارمندی جدید من از اوضاع شکایت می‌کنم. احساس می‌کنم بتونم بعضی از لونا رو با حقوق پایه بالاتر نگه داریم.

ال: خوب، شاید.

بیل: درست زدی به هدف، جون (Joan). قسمت من اخیراً سخت آسیب دیده و من فکر می‌کنم که بزرگترین مشکل اضافه کاری؛ همچنین بیشتر کارمندی جدید من باید حدود یکسال کار کنن تا جایفتن. فکر می‌کنم که ما بایستی اضافه کاری رو ناپاک برابرو تم، بخصوص برای کارمندی متخصص افزایش بدیم.

ال: این پیشنهاد جالبیه. از این که نظر خوبی دادی، متشکرم. الان وقت ندارم که به طور عمقی به این موضوع برسم، من با کارگرنش راجع به این مشکل صحبت کردم و به این نتیجه رسیدیم که مشکل اصلی مسکنه در کارمندی‌هاست.

بیل: کارمندی‌ها؟ از کجا اینو می‌گی؟

ال: خوب. کارمندی توی کارگرنش احساس می‌کنن که قبل از هر چیزی، به اندازه کافی، افراد با کفایت و شایسته نداریم. اونا فکر می‌کنن که ما باید دهمون رو بالا ببریم. شاید باید فوق لیسانس بگیریم یا دانشجوهای رو بگیریم که ۹۰ درصد از واحدهاشون رو گذروندن.

بیل: پس، این کار، مسکنه که به انتخاب وحشتناک و ناجوری باشه.

کار از طریق دیگران را بر عهده دارند و نحوه انجام کار از طریق دیگران به سبک مدیر بستگی دارد. هر مدیر انعطاف‌پذیر می‌تواند سبکش را طوری تنظیم کند که با افراد درگیر در وضعیهای مختلف، تطبیق داشته باشد. اما طبیعتاً، چه خوب و چه بد، هر مدیر بسته به خصوصیات فردی اش از سبک مخصوص خود استفاده می‌کند.

بعنوان مثال اجازه دهید، سبک مدیریتی آل بک و آل بلکول (Al Blackwell) در ملاقات با دونن از زیر دستانش را بررسی کنیم:



ال: سلام جون (Joan)، سلام بیل (Bill) نشنیدید. می‌خواهم درباره مسئله مهمی با شما صحبت کنم. شکی نیست که شما می‌دونین که نرخ افت نیروی انسانی (استعفاء، انتقال، بازنشستگی...) داره خیلی سریع رشد می‌کنه. باید حتماً به کاری بکنیم.

جون: رشد این نرخ که چیز جدیدی نیست، مگه نه؟

ال: نه هیچ وجه، چند وقته که ما این مشکل مواجهیم. امسال در حدود ۱۷ درصد بالا رفته و بنظر می‌رسه که این رقم تا پایان سال به ۲۵ درصد برسه. رئیس عصبانیه و می‌خواد که فوراً به کاری بکنیم.

بیل: وای ۲۵ درصد! این واقعاً بالاست. دلم می‌خواد بدون این کارمندا چطوری استخدام می‌شن. شاید بتونم به چندتابی نکته مهم اشاره کنم.

جون: منم سهمونی می‌گیرم.

ال: این موضوع که شوخی نیست. رئیس کاملاً جدی داره پیگیری می‌کنه. نرخ افت داره می‌ره که روی

چون : مطمئناً حسب‌الطوره. با این شرایط مجبورین نیسی از کار کنان من و حتی خود من رو کنار بذارین.

ال : خوب، من تصمیم خودم رو گرفتم. کاری که باید انجام بدیم، اینه که ما برای تأثیر فوری، از استخدام فارغ التحصیلان فوق لیسانس شروع کنیم. طبیعیه که باید با حقوق بالاتر شروع کنیم فرض اینه که اونا استحقاقشو دارن. فکر می‌کنم می‌تونیم دو طلبارو دقیقتر گزینش کنیم. بنابراین، از حالا به بعد، ما چهار تا مصاحبه برای هر استخدام جدید داریم. دو مصاحبه با من، یکی با کارگری و یکی هم با مدیر امور عمومی. این باید به حل مشکلون کمک کنه. سوالی هست؟

حون : سوالی ندارم. اما به هشدار. شفا فکر نمی‌کنین که شرط داشتن فوق لیسانس ما رو از استخدام کارمندی واقعاً خوب، محروم کنه؟

بیل : درسته. می‌دونید، داشتم به کارمندی فرجسته و خوبم فکر می‌کردم. شرط می‌بندم که ۸۰ درصد از اونا، تحصیلات فوق لیسانس ندارند.

ال : شاید اینطور باشه، اما باید نرخ افت رو باینین میاریم و من فکر می‌کنم که این تنها راه انجام اون باشه.

بیتیک استفاده کنند.

ال چه سکی دارد؟ کاملاً واضح است که او سبک مستدانه را اختیار کرده است. او رئیس است و خیلی مایل است امور را به روش خود اداره کند. آیا این سبک رهبری نامناسب است؟ خیر، لزوماً اینطور نیست. سبک استدادی در برخی مواقع مشخص و تحت شرایط خاص و با افراد بخصوص ممکن است کاملاً مطلوب

بمعنای معال، اجازه دهید به یک نمونه کلاسیک در مورد فرمانده گروهانی، اشاره کنیم که گروهان او جهت انهدام موانع غیر قابل عبور در تلاش است و این در حالی است که واحد او در تیررس دشمن نیز قرار دارد. در اینجا او چه تصمیمی باید بگیرد؟ به غیر از مواردی که دستوری سریع از مقامات بالای ارتش صادر می‌شود، فرمانده، تشهاسی تواند بک کار انجام دهد و آن دستور عقب نشینی به مواضع بهتر است. موقعیت ایجاب می‌کند که تصمیمی سریع و قاطعانه گرفته شود؛ فرمانده در اینجا بایستی نگرش استدادی به خرج دهد. اصلاً درست نیست در چنین موقعیتی فرمانده بگوید که:

"خیلی خوب، بچه‌ها، نظر شما چه؟ بسونیم یا بریم؟" این موقعیتها که مستلزم نگرش استدادی است، در صنعت و تجارت نیز پیش می‌آید. بعلاوه، افرادی وجود دارند که در برابر این سبک مدیریتی عکس العملی مطلوب نشان می‌دهند. آنها خود می‌خواهند که دستور قاطعانه در بافت کنند. بنابراین مواقعی وجود دارد که خود رئیس در مدیریت ضرورت پیدا می‌کند. مدیران موفق بتعوی می‌دانند که چهطور؟ چه وقت و کجا از این سبک استفاده کنند.

چرا ال بیلک ول از سبک مدیریت دیگری استفاده نکرد؟ اجازه دهید به ملاقاتی مشابه بین ال و زیردستانش توجه کنیم. اما این بار، ال از روش متفاوتی استفاده می‌کند:

ال : سلام چون، سلام بیل. خوشالم که می‌شنومون.

ال : خوب، همه وقتی میان اینجا، خیلی خوب می‌دونم که مسافرت و مأموریت، بخشی از کار ماست. ننازه گذشته از این، هر وقت بتونیم، به اونا سهمون اندازه مرخصی می‌دیم. این افراد بنظر می‌رسه که باید متخصص باشن.

بیل : موافقم، ولی همه اونا این فکر رو نمی‌کنن. اونا از اینکه بندرت از مرخصی جبرانی بعد از مأموریت استفاده می‌کنن، شکایت دارن. اکثر اونا از این شکایت دارن که بعضی از کارمندان فنی و اداری اضافه کاریهای زیادی می‌گیرن.

ال : تو متأسفانه شانس زیادی برای تغییر سیاست اضافه کاری سازمان نداری.

بیل : خودم می‌دونم. فقط دارم به شما می‌گم که مشکل چیه. اگه ما بتونیم به مدیریت ارشد نشون بدیم که اعمال به سیاست جدید مسکنه مشکل افت رو حل کنه، آها اونا به فکر نمی‌افتن که به کسی توجه کنن؟ شاید بتونیم اضافه کاری رو از به تعداد ساعتی به بالا حساب کنیم.

ال : حدس می‌زنم که اگه بتونیم ثابت کنیم، احتمال پذیرش اون از سوی مدیریت ارشد وجود داره.

جون : بیل، تو به مسافرت‌های مأموریتی اشاره کردی. این مسئله توی واحد من مشکل زیادی درست نکرده.

بیل : ولی توی واحد ما که مشکل بزرگی درست کرده، بذارین به نمونه‌زنده و جدید براتون بگم. ماسامی پاور (Sammy Power) راشن ماه قبل، بلافاصله بعد از اینکه فارغ التحصیل شده، استخدام کردیم. اون آدم زرننگ و باهوشیه. توی شرکت خوب کار کرده.

ال : آره، اونقدر خوب کار کرد که وقت نداشت

شماها رو برای حل آن بدونم.  
جون : چی شده؟ دوباره در مورد هزینه‌ها شکایت شده؟

ال : نه، متأسفانه از مسئله هزینه‌ها، خیلی جدی‌تره. مسئله نرخ افت. نرخ افت از کنترل ما خارج شده و رئیس می‌خواهد به راه حل پیدا کنیم.

بیل : این که مسئله جدیدی نیست. همیشه توی شرکت‌هایی از نوع شرکت ما مسئله افت نیروی انسانی وجود داره. کارمندی ما با کارمندی شرکت‌های دیگه مرنبأ معامله دارن. اگه اون شرکت‌ها، از نحوه کار کردن کارمندان ما حوشون بیاده به کارمندی ما پیشنهادی می‌کنه که کارمندی ما نمی‌تونن اونا رو رد کنن؛ بنظر من، مسئله به همین سادگیه.

جون : ببین، ال، به چیزی بهت می‌گم که فکر می‌کنم دلیل این مشکله. ما الان داریم، فارغ التحصیلای دانشگاه‌ها رو با حقوقای متفاوت استخدام می‌کنیم. ولی این حقوقا هنوز کمتر از حقوقاییه که شرکت‌های دیگه پیشنهاد می‌کنن. درست که ما اونا رابه محض اینکه جایفتن، ارتقاء می‌دیم ولی متأسفانه بعضی از اونا قبل از اینکه جایفتن، شرکت رو ترک می‌کنن.

ال : من اصلاً نمی‌دونستم که حقوقای شرکت ما از شرکت‌های دیگه کم‌تره.

جون : حقوقای ما حدود ۱۰ درصد کمتر از حد متوسط حقوق در صنعت کشوره.

ال : آره، این خیلی مهمه. بیابید به طوری اینو بررسی کنیم. تو چی می‌گی، بیل؟ می‌دونم دلیل این افت چیه؟

بیل : آره، به نظر من، مسافرت‌های بیش از حد باعث افت می‌شه.

هوستون (Houston) مشغول شد.

بیل: آره دیگه، ولی می دونی چرا از اینجا رفت؟ اون از اینجا رفت چون ما اونو خیلی مأموریت می فرستادیم. خودش که اینطور می گفت.

ال: اون وقتی استخدام شد، شرکت ما یعنی شرکت گراندرز (Granders) رو کاملاً می شناخت. می دونست که ما باید اونارو فرستیم مأموریت. نازه، فکر می کنی این مسئله برای اون زیاد مهم نبود چون اصلاً شکایتی به من نکرد.

بیل: ولی زنش از این موضوع شکایت داشت، ساسی قبل از اینکه بره، به من گفت به این نتیجه رسیده که زنش خیلی تنهاست. زنش دیگه تحمل این همه مسافرتها ی اون رو نداشت. سام بیچاره مجبور شد که با به تغییر روی و وضعیت سازمانش بده باتوی وضعیت تأهلش.

ال: راستش رو بخوابین، من نمی دونم که با این سفرهای تجاری چیکار باید بکنیم. اینم بخشی از کاره. بیل: می دونم که نمی تونیم حذفش کنیم، ولی باید بتونیم کمترش کنیم. باید بین کارمندا عادلانه تر تقسیمش کنیم. باید طوری برنامه ریزی کنیم که اونا اقلان اکثر تعطیلات آخر همه رو خونه باشن.

ال: خیلی خوب، شما دوتا، ایده های جالبی رو ارائه دادین. منم به چند تا ایده دارم نظر شما در مورد افزایش شرایط استخدام کارمندا جدید و گزینش دقیق اونا چیه؟

بیل: منظورت از افزایش شرایط استخدام چیه؟

ال: خوب، چطوره شرط مدرک فوق لیسانس بذاریم. با این کار می تونیم به توجیهی برای افزایش حقوق در بدو

جون: باشه، ولی آیا این شرط باعث از دست دادن به عده آدمای با کمکایت نمی شه.

ال: آره، من دونم که این کار به کمی مخاطره انگیزه، اما، آیا کارمندا ی جدیدی استخدام راحی تر نمی شن؟

جون: بله، ممکنه. ولی چرا حقوق بدو استخدام رو بدون گذاشتن شرط فوق لیسانس افزایش ندیم؟ فکر می کنی که این راه حل منطقی تر بنظر می رسه.

بیل: منم موافقم. فکر می کنی که بتونیم کارمندا ی فعلی رو تشویق به ادامه تحصیل و اخذ مدرک فوق لیسانس کنیم. برنامه بورسیه های ماهم بهمین منظور اجراء می شه. اما شرط دارا بودن مدرک فوق لیسانس، بنظر من شرط سنگینیه و نباید الزامی بشه. این باعث می شه که تعداد زیادی از کارمندا یی رو که می تونن به ما کمک کنن کنار بذاریم.

ال: خوب، من هنوز دارم روی این موضوع فکر می کنم و تصمیم نهایی خودمو نگر فتم.

جون: منظورتون از گزینش دقیقتر و بیشتر چیه؟

ال: فکر می کنم که قبل از استخدام، باید با متقاضی چهار بار مصاحبه داشته باشیم.

جون: چهار تا خیلی زیاده. چرا این همه مصاحبه؟

ال: دلیل اول اینسه که از این طریق می تونیم متقاضی رو خوب بررسی کنیم. دلیل دیگش اینسه که متقاضی فرصت کافی داره که بینه داره کجا استخدام می شه. می دونین، فقط با به مصاحبه همه چیز رو نمی شه گفت؛ اما چهار مصاحبه با سه تا فرد مختلف، به متقاضی این فرصت رو می ده که به تصویر کلی از شرکت داشته باشه.

افزافه کاری نوری واحد من، مشکل مهمی نیست، اما نوری واحد بی‌بیل مشکل بزرگ‌تره. اگه متقاضی فقط بپایگی از ما دونتا صحبت کنه، ممکنه این مسئله رو نفهمه.

ال: طرح آزمایشی من اینه که هر متقاضی با من دو مصاحبه داشته باشه. به مصاحبه با کارگرفتنی و به مصاحبه هم با مدیر امور عمومی، یعنی در حقیقت چهار مصاحبه با سه نفر مختلف. بعد، این سه نفر می‌تونن که طی جلسه‌ای تبادل نظر کنن. هم ما اونا رو خوب می‌شناسیم، هم اونا ما رو. اونا دقیقاً می‌فهمن که کجا قراره کار کنن و این مسئله خودش شانس موندن اونا رو نوری شرکت ما، افزایش می‌ده. دست کم، این می‌تونه سیاست کفی باشه.

حون: منظر من که خیلی خوبه.

بیل: به نظر من، همینطور.

ال: بسیار خوب، پس ما به مدیریت ارشد پیشنهاد استخدام چند مصاحبه‌ای، افزایش حقوق در بدو استخدام و تنظیم مأموریتها برای اینکه کارمندا در تعطیلات آخر هفته بتونن حونه باشن رو می‌دیم. شاید بتونیم بعضی از این مأموریتها رو اصلاً حذف کنیم؛ بگذار من پیشنهادام رو بدم و ببینیم چی می‌شه؟



این بار، ال به جای اینکه مستندانه عمل کنه، نگرشی کاملاً دموکراتیک دارد. ال، قبل از اینکه تصمیمی را اتخاذ کند که روی زیر دستانش تأثیر بگذاره، از مشورت

مورد هر دوی این سبکهای مدیریتی وجود دارد، اما سبک دموکراتیک در جایی که بتوان از آن استفاده کرد، مرجع است. افراد مایلند که تصمیمهای را که در اتخاذ آن دخیل هستند، بپذیرند و انجام دهند. برعکس، رمایکه تصمیمی بدون کمک آنها اتخاذ شود احراز نخواهند کرد و این کار به ضرر رسولید خواهد بود.

ما گفتیم که مدیر یا مستنداست یا دموکرات؛ در حقیقت، اگر چه مدیران سبکهای بخصوص خود را دارند، اما بایستی سبک خود را با وضعیت موجود تطبیق دهند. وضعیتهای زیادی وجود دارد که می‌تواند تعیین کننده سبک مؤثر در وضعیت بخصوص باشد؛ در واقع، ویژگیها و خصایص مدیر و گروه تحت نظر او، تعیین کننده سبک مدیریت وی خواهد بود. تصور اینکه ژنرال قنبد جور جیاس پترن (G. Patton) در زمان حیانتش از سبک دموکراتیک در ارتش و خارج از آن استفاده کرده باشد، بسیار دشوار است. این ژنرال سبک مدیریت استبدادی را ترویج داد. استبداد در سرشت این ژنرال بود. استفاده از هر سبک دیگر مدیریتی برای این ژنرال محال بود. از سوی دیگر، برای شخصیتی مانند آقای میلنگ توز (MilkTuz) استفاده از سبک استبدادی غیر ممکن بود. اکثر ما به دلیل سرشت و تمايلاتمان، مایلیم که یکی از دو سبک استبدادی یا دموکراتیک را استفاده کنیم البته در دنیای واقعیتهای اکثر ما از سبکی بین این دو سبک استفاده می‌کنیم.

مشکل بالقوه‌ای که در این روش وجود دارد آنست که گروه می‌فهمد که بازی داده شده است و به این دلیل از همکاری کردن حسود آری می‌نماید و با تلاش هر بهمکاری می‌کند.

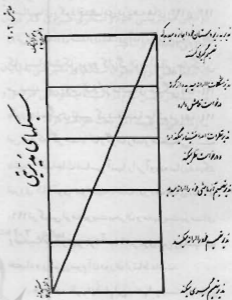
در موردی دیگر، مدیر تصمیم به انجام کار معینی گرفت، اما قبل از انجام آن، نظرات گروه را جویا شد؛ عبارات دیگر، این احتمال وجود داشت که نظرات روی او تأثیر بگذارد و موضع خود را تغییر دهد. چنین روشی مدیران را در جهت روشن کردن مسائل و هموار نمودن راه برای قبول تصمیمات از سوی گروه، بازی می‌دهد.

مدیری دیگر، روشی مشابه را مورد استفاده قرار داد. هنگامیک سیاست طراحی شده‌ای را جهت سعی در حصول پذیرش از سوی کارمندان شرح می‌داد، او توانست بی‌حیولت ارتباط برقرار کند و تمامی خود را در ترغیب و متقاعد نمودن گروه به اینکه این پیشنهاد بهترین راه ممکن انجام کار است، بکار بندد. با استفاده از روش دموکراتیک تر، به تصمیمی آزمایشی دست یافت اما با این حال گروه را مجاز نمود تا درباره مشکلات بحث کنند و در تصمیم نهایی دست داشته باشند. رهبری که از این روش استفاده می‌کند ممکن است بگوید:

من الان تصمیم گرفتم که بهترین روش برای گروه ما اینست که جلسات و سمینارهای فروش رو مسخ شه (صبح روز قبل از تعطیل) برگزار کنم. نظر شماها چه؟

در واقع این رهبر می‌گوید: "من فکرم رو کردم اما می‌خوام که درباره این مسئله متصف باشم. آگه شما

من رو متقاعد کنن، که روش رو تغییر بدیم، این



همانطور که نشانی ۲-۲ نشان می‌دهد، مدیران سبک‌های زیادی در اختیار دارند که می‌توانند از میان آنها یکی را انتخاب کنند. بک مدیر در ازاء اینکه مستبد یا دموکرات باشد، می‌تواند نوعی از سبک رهبری بین دو بی‌بابت را انتخاب نماید. هر روشی که مدیر انتخاب کند بستگی به گروه، شرایط موجود و در بعضی موارد محدودیت زمانی دارد.

بمعنا مثال: در یک مورد، مدیری قبل از مشورت با گروه خود در خصوص مسئله‌ای تصمیم خود را گرفت؛ اگر چه او ابتداء نظرات آنها را جویا شد و نظاهر به حرکات جدی دموکراتیک نمود، ولی او تصمیم خود را گرفته بود و این تصمیم دیگر تغییر پذیر



کار رو خواهیم کرد.<sup>۱</sup>

یک مدیر کاملاً دموکراتیک ممکن است بگوید: «ما به مشکلی داریم من اولدرو با شما در میون می‌ذارم تا بتونیم تصمیم بگیریم که به بهترین روش اولدرو حل کنیم». روش دموکراتیک، مبنی بر این تئوری است که افراد تعامل به پذیرش و حمایت از تصمیماتی را دارند که در اتخاذ آن دست داشته باشند.

آنچه که مدیر دموکرات مایه در نظر داشته باشد، آنست که او در برابر این تصمیمات مسئول است.

نگرشهای گوناگون مدیریتی توسط روانشناسان رفتاری به طرق مختلف، بیان گردیده است. یکی از پینگامان تخریب و تحلیل سبکهای مدیریتی، داگلاس مک گرگور<sup>(۱)</sup> از تئوری تکنولوژی ماساچوست<sup>(۲)</sup>

امریکا بود. او تئوریهای Y و X را ابداع نمود. «طوری که، حامیان تئوری X می‌گویند: افراد حتماً از کار متنفرند و آنچه را که باید انجام دهند بایستی به آنها گفته شود. طرفداران این تئوری از روش استبدادی استفاده می‌کنند؛ از طرف دیگر، تئوری Y می‌گوید که افراد اساساً کار کردن را دوست دارند و باید در اتخاذ تصمیماتی که روی آنها تأثیر دارد، دست داشته باشند». طرفداران تئوری Y از روش دموکراتیک استفاده می‌کنند.

با وجود چنین انتخابهای متعددی، مدیر امروزی، اغلب نمی‌تواند تصمیم بگیرد که کدام روش صحیح است. او از خود می‌پرسد: آیا این روش خیلی استبدادی است؟ و با آن روش خیلی دموکراتیک است؟ چیزی که این مسئله را برای مدیران امروزی پیچیده‌تر می‌کند، روند حاکم در سبکهای مدیریتی است. این روند بنظر می‌رسد

که از یک دهه تا دهه دیگر تغییر می‌کند. «طوری مثال، در سالهای رکود اقتصادی در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ روش استبدادی متداول شد. در آن روزها، پیدا کردن کار بسیار مشکل بود و کارگران به آسانی جایگزین می‌شدند. این روش کلاً در سالهای جنگی دهه ۱۹۴۰ بطور چشمگیری تغییر کرد. فلسفه حاکم در دهه ۱۹۴۰ این بود که اگر شما با کارگران رفتار صحیحی داشته باشید و احتیاجات اساسی آنها را برآورده سازید، یک نیروی کار قوی خواهید داشت. در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ ترکیبی از مدیریت بحران و مدیریت بر مبنای وضعیت موجود وجود آمد؛ هر دوی این روشها به اقتصاد و رسوم آن دوران ارتباط داشت.

هدف و منظور از تمام این بحثها چیست؟ منظور اینست که رهبری خوب به استعافیدهی بسیار بالایی نیاز دارد. هر مدیر بایستی قادر به ارزیابی دقیق مشکلات باشد و عمل مناسب و بجا انجام دهد.

مدیرانی که فعلاً موکرات و یا صرفاً مستبد هستند، مشکلی در انتخاب نوع سبک رهبری استفاده از آن ندارند. با این حال، آنها ممکن است بعدها با مشکل نیروی کار بدون انگیزش مواجه شوند. مدیر موفق بایستی بدون توجه به روش رهبری مورد استفاده همواره به یک مطلب را مدنظر قرار دهد و آن اینست که این تنها مدیر است که مسئولیت تصمیم را بر عهده دارد.

بعلاوه داشته باشید که در هر روشی که از آن استفاده می‌کنید یک ریسک حساب شده وجود دارد.

1 - Douglas Mc Gregor

2 - Massachusetts

به نمایش ۳-۴ نگاه کنید. تطبیق تواناییهای خود با نیروی کار در گروه، مدیر را مشهور به منصف و آگاه بودن می‌کند. در نظر گرفتن این دو عامل، شما را در انتخاب سبک مؤثر رهبری پاری خواهد داد.

شما می‌توانید این ریسک را با آگاهی از دو عامل: یکی توانایی مدیریتی خود و دیگری نیروی کار درون گروهی، حداقل برسانید.

در اینجا فصل دوم با عنوان سبکهای مدیریتی به پایان می‌رسد. در فصل سوم در زمینه چگونگی طراحی و سازماندهی موفقیت آمیز بحث خواهیم کرد.

### نمایش ۲-۳ انتخاب سبک مدیریت

