

مدیریت بر مبنای افراد: فرد بر فرد

* فرد به فرد

نویسنده: دبلیو استیون براون ** *

ترجمه: احمد رضا اشرف العقلا بیر

بسیاری از مدیران معتقدند که رفتار عادلانه به معنای این است که با تمامی کارمندان باید یکسان رفتار کرد . اما مدیرانی که سعی دارند با استفاده از تنها يك سبك یا روش مدیریت با همه به يك صورت رفتار کنند ، خود را در ورطه شکست قرار می دهند . مدیران موفق تفاوت های بین شخصیتهای افراد را در نظر می گیرند ، از نقاط قوت و ضعف کارکنان خود آگاهی دارند و بر هر فرد بنابر شخصیتش اعمال مدیریت می کنند .

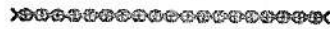
حرکات متفاوت

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

اجازه دهید به عنوان مثال انگیزش یعنی قسمت اعظم مدیریت را در نظر بگیریم . مدیران باید دریابند که چه چیزی در فرد ایجاد انگیزه می کند و سپس یافته خود را به منظور کسب بیشترین عملکرد از کارمند بکار گیرند . برخی از مدیران این مسئله را درک نمی کنند . زمانیکه کارمندی در برابر يك تکنیک بخصوص انگیزشی، عکس العمل نشان نمی دهد ، در حالیکه دیگری عکس العمل مثبت نشان می دهد ، مدیران کارمند اول را بی تفاوت می خوانند . روزی مدیری از من پرسید که آیا در صورت بروز چنین حالتی باید کارمند را اخراج کرد؟ در پاسخ از او خواستم که دسته کلید خود را به من نشان دهد . او با تعجب دسته کلید را از جیب خود بیرون آورد . یکی از کلیدها را انتخاب کردم و پرسیدم " این کلید کجاست ؟ " پاسخ داد " کلید اتومبیل . " پرسیدم " آیا با این کلید می تونی در اتومبیل همسرت رو باز کنی؟ " جواب

داد " البته که نه " گفتیم " می دونیم که این کلید خوبیه و کاری رو انجامی ده • خوب چرا اتومبیل همسرت را نمی فروشی و بیه اتومبیل نمی خری که با این کلید بتونی در اونو باز کنی؟! " کاملاً واضح است که این آقای مدیر کلید دیگری برای بازکردن درب اتومبیل همسرش دارد و این درست مانند این است که تکنیک دیگری را برای ایجاد انگیزه در کارمند دیگر به کار بگیریم •

شناختن کارمندان



مدیریت خوب در زمان سرپرستی کارمندان باید انتخاب و همچنین کاربرد هر تکنیک را بداند • وقتی شما کلیدی را در دست دارید که توسط آن در يك فرد بخصوص ایجاد انگیزه می کنید، معمولاً می توانید این کلید را بارها و بارها مادامیکه با آن فرد بخصوص سروکار دارید، مورد استفاده قرار دهید •

این امر برای شما چه معنایی دارد؟

می توان گفت به این معناست که شما باید کارمندان خود را بخوبی بشناسید • شما می توانید تنها زمانی با کارکنان خود روابط مثبتی داشته باشید که آگاه و در دسترس باشید • این کار را تنها زمانی می توانید انجام دهید که سیاست " در های باز " اتخاذ کنید و تلاش می در جهت تخصیص وقت برای هر يك از کارمندان خود داشته باشید •

ترکیبی از سبک های مدیریتی

تمامی مدیران برجسته می دانند که برای موفقیت باید ترکیبی از سبک های مدیریتی را بکار گیرند • در اینجا چهار سبک مدیریتی معرفی می شود :

مدیریت مطلق (استبدادی)

همانطور که از واژه " استبدادی " استنباط می شود، مدیر شخص مسئول است و تمامی عملیات را هدایت می کند •

در برخی شرایط، مدیریت مطلق برای انجام کار کاملاً ضروری است • بعنوان مثال، یکی از کارکنان دیسنی لند (Disney land) داستانی در مورد مدیری تعریف می کرد

که شاهد جابجایی گاری های اسب دار توسط کارکنانش در خیابان اصلی دیسنی لند از میسبان جمعیت بود. جمعیت داشت اسبها را می ترساند که مدیر فوراً " جلو آمد و به کارکنان و جمعیت دستوراتی داد و اسبها را از راه دیگری به اصطبل فرستاد .

وقتی اسبها صحیح و سالم بطرف اصطبل رفتند ، این مدیر رو به کارکنان خود کرد و گفت: " ما به مشکل داریم . چطور می تونیم که اسبهای خسته رو از میان خیابانهای پر جمعیت عبور بدیم ؟ "

کاملاً واضح است که وضعیت اول نیاز به رهبری مستبدانه داشت و وضعیت دوم رهبری دمکراتیک را طلب می کرد .

عامل دیگر در اثر بخشی مدیریت مطلق یا استبدادی ، اشخاص تحت مدیریت هستند . برخی از افراد این سبک را اصلاً تحمل نمی کنند .
مدیریت بوروکراتیک :

این نوع مدیریت بر اساس کتاب قوانین و مقررات اعمال می گردد . البته باید در نظر داشت ، زمانیکه این سبک عملی باشد ، خوب است ، در غیر اینصورت ، خیره برخی اوقات سیاست سازمان به عنوان ابزار که به عنوان حربه ای برای وادار ساختن تمامی کارکنان به تسلیم شدن کامل بکار می رود . باید مجدداً متذکر شد که این سبک مدیریت نباید شامل همه شود .
مدیریت دمکراتیک :

واژه " دمکراتیک " را امروزه اغلب می شنویم اما بنظر می رسد که در مورد معنای واقعی مدیریت دمکراتیک ، اشتباهاتی وجود دارد . این سبک مدیریت به معنای این نیست که به کارکنان حق رای داده شود . وقتی این کار را می کنیم یعنی به کارکنان اجازه می دهیم که تصمیمات مدیریتی اتخاذ کنند ، در واقع سبک مدیریت دمکراتیک را پیاده نمی کنیم ، بلکه مسئولیتهايمان را تفویض می کنیم که در این صورت اصلاً " مدیریتی اعمال نمی شود .

مدیریت دمکراتیک به معنای اجازه مشارکت به همکاران در فرآیند تصمیم گیری است . این کار به مدیر نه تنها توانایی بررسی مسائل را از صور مختلف می دهد ، تا تصمیمات بهتر و آگاهانه تر اتخاذ کند ، بلکه به کارمندان این احساس را می دهد که در کار سازمان سهیم هستند و مدیر به آنها اهمیت می دهد .

(۱)

مدیریت رفتار شخصی :

انتخاب این واژه برای توصیف سبک مدیریتی کار درستی نیست ، زیرا مدیریت خوبی که سازگار با فرد است ، این نام را به خود می گیرد . اما وقتی از مدیریت رفتار شخصی "استفاده" می کنیم ، به نهایتهای شخمت اشاره می شود که این نهایت ها بطور لفظی " رفتارهای شخصی " نامیده می شوند . اگر ما از رفتارهای شخصی در کار با افراد یا بهبود آنها استفاده کنیم ، مدیریت رفتار شخصی را بکار گرفته ایم .

روشایی که اشاره شد تنها چهار سبک مدیریت هستند . به منظور ایجاد انگیزه در تمامی کارمندان باید این چهار سبک و سبک های دیگر مدیریتی را در مواقع مناسب با توجه به فـسـرد و شرایط مورد استفاده قرار دهیم .

* این مقاله از منبع زیر ترجمه شده است :
Supervisory Management, May 1990, Vol.35, No.5

** دبلیو استیون براون W.Steven Broun مولف کتاب " سیزده اشتباه مرگبار مدیران و چگونگی احتراز از آنها " و بنیانگذار و رئیس يك شرکت مشاوره ای بین المللی متخصص در آموزش و توسعه مشاوره مدیریت به نام " گروه اقبال " است .

1- Idiosyncratic