

ویژگیها و اصول نظارت

مایکل ای. پتریلو و دانیل دلباگنو

ترجمه: حسین ملانظر^۱

گزارش^۲

این گزارش بخشی از ترجمه کتاب با عنوان «عصر جدید مدیریت و نظارت در سازمان پلیس» نوشته مایکل ای. پتریلو و دانیل دلباگنو می باشد. هدف از این ترجمه ارائه چارچوبی برای مطالعه رفتار فردی، گروهی و روشهای مدیریت و نظارت کاربردی به ناظران و مدیران پلیس است. رهبری، نظارت و مدیریت اموری ناملموس و توصیف و ارزیابی آنها دشوار است. با این حال، ناظر با درک و به کارگرفتن مطالب این کتاب می تواند دریابد چگونه به زیردستانش انگیزه بدهد و به چارچوبی شخصی برای نظارت و مدیریت برسد. درک رفتار افراد لازمه روشهای نظارت و مدیریت است. در این کتاب اصول دیرین نظارت با دیدی انتقادی تحلیل و بررسی شده و نشان می دهد، اصول نظارت همچنان معتبر و ارزشمنداند. این نتایج همچنین یادآوری می کند بهتر است به ناظران در حوزه علوم رفتاری و انگیزه آموزش دهیم، چگونه این اصول را مؤثرتر به کار برند. درک صحیح اصول نظارت و علت رفتارهای افراد، همراه با استفاده مؤثرتر از روشهای نظارت، مدیران را در رسیدن به معیارهای نظارت مورد نیاز امروز یاری می دهد. این کتاب بر اساس این مفهوم شکل گرفته که هر ناظری می تواند با مطالعه و یادگیری به ناظر بهتری تبدیل شود و بر رفتار و ضوابط فردی که از ناظر انتظار می رود تأکید دارد.

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

۲. این گزارش بخشی از ترجمه کتاب با عنوان «عصر جدید مدیریت و نظارت در سازمان پلیس» نوشته مایکل ای. پتریلو و دانیل دلباگنو می باشد.

نقش‌های فرماندهی، مدیریت و نظارت را در حرفه پلیس و در کاربرد غیرنظامی به دلیل روابط متقابل آنها می‌توان به شکل‌های مختلف تفسیر کرد. برای اینکه ناظران بتوانند در مورد نظارت بر اساس مبانی مشترک مطالعه کنند، باید این اصطلاحات، تعاریف و روابط آنها را در حوزه نیروی انتظامی درک کنند.

۱. فرماندهی

فرماندهی اختیار و اقتدار یک فرد در نیروی انتظامی است بر اساس قانون و به واسطه رتبه، مأموریت یا موقعیت شغلی. معنای این امر برای مأمور مافوق چیست؟ این مسئله پایه‌ای قانونی برای انجام فعالیت‌های نظارت و مدیریت فراهم می‌کند و از شغلی که به فرد داده شده ناشی می‌شود. فرماندهی در درجه اول بر اساس اختیاری است که از طریق سلسله مراتب فرماندهی به فرد تفویض می‌شود. اختیار، قدرت قانونی ناظر است برای هدایت زیردستان یا اقدام در حیطه شغلی خود. مسئولیت از اختیار و قدرت ناظر جدا نشدنی است. مأموران نیروی انتظامی از نظر اخلاقی و قانونی پاسخگوی اعمال خود هستند. به‌علاوه، ناظران باید قدرت و اختیار خود را برای انجام وظیفه به‌کارگیرند. رهنمودهای مربوط به انجام مسئولیت و اعمال قدرت مأموران و افسران ارشد از مقررات، آیین‌نامه‌ها، دستورات و دیگر دستورالعمل‌ها به دست می‌آید، اما این قوانین و دستورالعمل‌ها تمام موقعیت‌ها را تحت پوشش قرار نمی‌دهد. گاهی ناظر باید در مورد اقدامی بدون کمک‌گرفتن از رهنمودها تصمیم بگیرد. در این موارد تنها رهنمود در اختیار مافوق یا ناظر، توانایی او برای قضاوت در مورد کار صحیح است. سپس وی بر اساس قضاوت شخصی و تجربه اعمال قدرت و انجام وظیفه می‌کند. رابطه میان رهبر، مسئولیت و اختیار چیست؟ در تمام سطوح فرماندهی، مسئولیت آنچه افراد انجام می‌دهند و یا نمی‌توانند انجام دهند و دارایی‌های مادی بخش به عهده ناظر است. ناظر می‌تواند کارهای مأموران را به سمت انجام وظایف محوله از سوی مافوق هدایت کند و فعالیت‌هایی مانند آموزش و نگهداری را تدارک ببیند تا واحد وی برای انجام رساندن مأموریت‌ها آماده شود با این حال، میزان اقتدار و مسئولیت ناظر بسته به موقعیت شغلی او متفاوت خواهد بود، اگر تنها این عامل مد نظر قرار گیرد، هر چه رتبه فرد بالاتر باشد مسئولیت و اقتدار وی برای انجام وظایف بیش‌تر خواهد بود. به دلیل نظام پیشرفته اجرای قانون، افزایش مسئولیت و اقتدار با تجربه

بیش‌تر و رتبه بالاتر ارتباط نزدیک دارد. فرمانده (معمولاً سروان است) مسئول رسیدن به اهداف متعدد سازمان می‌باشد. برای رسیدن به این اهداف وی باید در برخورد با افرادی از روشهای مناسب رهبری و در سازماندهی کردن و تهیه منابع مورد نیاز برای انجام مأموریت از تکنیکهای مناسب مدیریت استفاده کند.

۲. مدیریت

مدیریت را به این صورت تعریف کرده‌اند؛ « فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و در اختیار گرفتن منابعی نظیر کارکنان، وقت و پول به منظور انجام مأموریت‌های سازمانی». همان‌طور که از این تعریف برمی‌آید، فرمانده در تمام فعالیت‌های سازمان مشارکت دارد. هنگامی که وی شخصاً قادر به نظارت بر فعالیت‌ها نباشد، اختیار خود را به دیگران تفویض می‌کند و از زیردستانش، مثل معاونان، می‌خواهد او را در انجام مأموریت یاری دهند. مأموران مهم‌ترین منبع از منابع مدیر، هستند. این منبع شالوده‌ای برای به‌کارگیری سایر منابع است. مدیر از نظارت برای بهره‌ای دیگر منابع مهم خود استفاده می‌کند.

۳. نظارت

نظارت تعاریف بسیاری دارد که معمولاً دو عنصر مشترک در آنها وجود دارد؛ انجام مأموریت یا وظیفه و تأثیر هر مأمور ناظر- بر مأموری دیگر یا بر گروهی از مأموران. اگر این تعاریف را به تعریفی واحد که با نظارت پلیس در نیروی انتظامی همخوانی داشته باشد، تبدیل کنیم می‌توان گفت نظارت به معنای تحت تأثیر قراردادن افراد است به طوری که مأموریت را انجام دهند. نظارت با روابط شخصی هر فرد با دیگری مرتبط است، در واقع با توانایی ناظر به استفاده از شخصیت برای تحت تأثیر قراردادن زیردستانش جهت انجام مأموریت در شرایط آرمانی، نظارت با متقاعدسازی افراد، آنها را داوطلبانه به همکاری و می‌دارد. متقاعدسازی به معنای رأی‌گیری ناظر از بخش‌های مختلف سازمان برای مشخص کردن مسیر کار یا اجازه داشتن زیردستان برای بحث و ارائه نظر در مورد تصمیم اتخاذ شده نیست؛ بلکه به این معناست که ناظر به دلیل قضاوت خردمندانه، دانش و روابط شخصی‌اش با مأموران، می‌تواند دیدگاه و رفتار آنها را تغییر دهد و جهت رسیدن به اهداف

سازمانی هدایت کند. به دلیل مسئولیت‌های خطرآفرین نیروی انتظامی و ویژگی‌های زیردستان، مدیریت به شیوه متقاعدسازی همواره سودمند یا مناسب نخواهد بود. گاهی لازم است مدیریت مستبدانه‌تری را همراه با متقاعدسازی به کار برد. نظارت و مدیریت چه ارتباطی با یکدیگر دارند؟ در سطوح پایین‌تر، ناظران معمولاً از طریق ارتباط حضوری، افراد را هدایت می‌کنند. (بعضی از مدیران هم این کار را انجام می‌دهند) اما اکثر منابع مادی که آنها استفاده می‌کنند تحت اختیار سطوح بالاتر سلسله مراتب فرماندهی است. برای مثال، ناظر بیش‌تر تلاش خود را به تحت تأثیر قراردادن افراد و بخش کوچکی را به مدیریت منابع و زمان اختصاص می‌دهد.

هر چه ناظر در سلسله مراتب فرماندهی به سطوح بالاتر رود، اندازه واحدش افزایش می‌یابد، و از تأثیر مستقیم وی بر فعالیت‌ها کاسته می‌شود. برای نمونه، یک سروان به سختی می‌تواند شخصاً بر تمام افراد واحد تأثیر بگذارد. با وجود این، می‌تواند از طریق کارکنان زیردست خود، واحد را تحت تأثیر قرار دهد تا مأموریت را انجام دهند. وی در برخورد با مدیران زیردست خود، با اعمال نظارت شخصی بر کارهایشان، بر آنها نظارت دارد و کارها را از طریق آنها انجام می‌دهد. هنگامی که فرد به مقام بالاتر می‌رسد، از منابع بیشتر استفاده می‌کند. مثلاً، سروان مسئولیت وسایل نقلیه زیادی را به عهده دارد. اما نمی‌تواند شخصاً بر برنامه نگهداری از این وسایل نظارت کند و از مطلوب بودن شرایط آنها مطمئن شود، ولی می‌تواند از طریق مأمور مسئول از وضعیت خودروها مطلع شود. سروان ابتدا از طریق سلسله مراتب فرماندهی سپس توسط کارکنانی که مسئول نظارت تعمیرکاران هستند، به این بخش (خودروها) نظارت دارد و آن را مدیریت می‌کند. وی از طریق گزارش‌ها، بازرسی‌ها و بررسی نحوه عملکرد برخی کارکنان به صورت جسته و گریخته، از انجام درست این کار مطمئن می‌شود.

۴. ویژگی‌های نظارت

چهارده ویژگی مشترک در افراد شناسایی شده است. برخورداری از این ویژگیها به خودی خود ضامن موفقیت نیست، اما به نظر می‌رسد که وجود این صفات در تمامی ناظران غایت مطلوب است. هرچند این ویژگیها رهنمود خوبی برای شکل‌گیری شخصیت مطلوب در ناظران است، ماهیت مأموریت، شخصیت زیردستان و موقعیت نیز بر این امر که ناظر باید چه ویژگیهایی را به کارگیرد،

تأثیر مستقیم دارد. این ویژگیها جامع و کامل نیست؛ اما مطلوبترین ویژگیهایی است که انتظار می‌رود مأمور پلیس باید آنها را داشته باشد. این ویژگیها عبارت است از:

منش	
شجاعت (اخلاقی و فیزیکی)	قضاوت
قدرت تصمیم‌گیری	عدالت
قابل اعتماد بودن	دانش
قدرت تحمل	وفاداری
اشتیاق	نزاکت
ابتکار	خودخواه نبودن

۴-۱. منش

منش هر فرد به ظاهر او، طرز برخورد، شیوه راه رفتن و ایستادن و رفتار وی اطلاق می‌شود. منش، ناظر معیاری ایجاد می‌کند که زیردستان، همترازان و افراد مافوق را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ناظر باید صاف بایستد و ظاهر، لباس پوشیدن و تجهیزاتهش الگوی همگان باشد. ظاهر و رفتارش باید بازتاب هوشیاری، انرژی، شایستگی و اعتمادبه‌نفس او باشد. با سلطه بر صدا و حرکات بدن خود می‌تواند تأثیری قاطع و دائم بر افراد پیرامونش بگذارد. هیچ چیز به این اندازه بر روحیه مأموران تأثیرگذار نیست که ناظران با علم کامل به دشواریهای موقعیت، نه مضطرب به نظر برسند و نه مضطربانه عمل کنند. ناظران شایسته می‌دانند که اعتماد آنها به خود، افراد، تجهیزات و حاصل کارشان در زیردستان بازتاب می‌یابد.

عصبانیت‌های پیوسته، از کوره در رفتن و کلام زننده، نشاندهنده عدم خویشتنداری و انضباط شخصی است. ناظری که نمی‌تواند بر خودش مسلط باشد، نمی‌تواند انتظار داشته باشد که بر دیگران نیز مسلط باشد. کار ناظر همواره مستلزم این است که وی اصلاحات کلامی انجام دهد. بدزبانی و به‌کاربردن واژه‌های ناپسند و یا به‌گونه‌ای تحقیرآمیز با زیردستان صحبت کردن بویژه هنگام دستور دادن، ممکن است سبب بروز اختلاف نظر، ناراحتی، دلخوری و یا حتی سرپیچی از

دستور شود. زیردستان از اینکه ناظران آنها را مورد توهین قرار دهند آزرده خاطر می‌شوند. به یقین این ارتباط کلامی ناملایم و افراطی، اغلب نشاندهنده این است که مورد غضب قرار گرفته‌اند. از سرزنش کلامی کل گروه خودداری کنید. کمتر پیش می‌آید که ناظر، واحدی داشته باشد که کل اعضای آن شایسته نکوهش و مجازات جمعی باشند. دلخوری‌ای که در زیردستانی ایجاد می‌شود که نا عادلانه در اقدامات تنبیهی جمعی لحاظ شده‌اند، این اقدام را به کاری نادرست و غیرمنطقی تبدیل می‌کند.

سخن طعنه‌آمیز نیز مانند ناسزاگویی، اغلب افراد را در این تردید و دودلی باقی می‌گذارد که منظور واقعی رهبر چه بود. بهتر است که حتی از لحن شوخی‌آمیز هم استفاده نکنید. البته هر ناظر خردمندی می‌داند که در بعضی از وضعیت‌ها مزاح کردن تا اندازه‌ای می‌تواند مفید واقع شود. هنگام خستگی شدید و دلسردی، شوخ طبعی اعتماد به نفس ایجاد می‌کند و سبب تنش زدایی می‌شود. اغلب، شوخی کردن شیوه‌ای برای بیان همدردی، درک و تفاهم و یا همکاری در هنگام سختیها تلقی می‌شود. این شیوه هنگامی که توسط ناظران بزرگمنش به کار گرفته می‌شود، بسیار تأثیرگذار است.

بزرگمنشی و متانت، عاملی ضروری در منش و رفتار ناظر است که نباید آن را نادیده انگاشت. بزرگمنشی، نشاندهنده محترم بودن و مستلزم سلطه بر کردار و احساسات است. ناظری که خود را با بلند کردن صدایش و مصرف الکل و مواد مخدر، مضحکه دیگران می‌کند بسرعت احترام خود را نزد افرادش از دست می‌دهد. برای داشتن منش مناسب، ناظر باید تلاش کند ظاهر و رفتارش همواره در نهایت کمال و شایستگی باشد.

۲-۴. شجاعت

شجاعت ویژگی روانی است که ترس از خطر انتقاد را درک می‌کند، اما فرد را قادر می‌سازد در رویارویی با آن آرام و با متانت عمل کند. در واقع شجاعت ویژگی ذهن است که توان غلبه بر ترس را در فرد ایجاد می‌کند و او را توانا می‌سازد در حالت‌های خطرآفرین مسئولیت بپذیرد و بخوبی عمل کند. شجاعت، هم به مفهوم اخلاقی و هم به معنای فیزیکی، قابل بررسی است. شجاعت اخلاقی یعنی شناخت حقیقت و دفاع از آن هنگامی که اکثریت با آن مخالفند. ناظری که شجاعت اخلاقی

دارد، اشتباهاتش را می‌پذیرد، اما هنگامی که مطمئن است حق با اوست تصمیماتش را به مرحله اجرا در می‌آورد. برای به دست آوردن و نشان دادن شجاعت، ناظر باید واکنشهای خود را نسبت به خطر بشناسد و با ایجاد خویشتن‌داری و خونسردی بر ترس خود غلبه کند. باید همواره به همه چیز بیندیشد و مراقب باشد در مورد ناملایمات و سختیها اغراق نکند. باید در مقابل مخالفت عمومی از حقیقت دفاع کند و سرزنش را به دلیل اشتباهاتش بپذیرد.

۳-۴. قدرت تصمیم‌گیری

رهبر باید بتواند بی‌درنگ تصمیم بگیرد و تصمیمش را با اقتدار و روشن اعلام کند. در بسیاری از موقعیتهای بیش از یک راه‌حل وجود دارد. رهبر خردمند همه حقایق را در نظر می‌گیرد؛ آنها را با هم مقایسه می‌کند و بعد به آرامی و با سرعت به تصمیمی قاطع می‌رسد. قدرت تصمیم‌گیری به طور عمده، حاصل تمرین و تجربه است. ناظر هم‌چنین باید به یاد داشته باشد که بسیاری اوقات زیردستان هم نظریات ارزشمندی دارند که باید بدانها توجه کرد. در صورتی که مناسب دیدید نظر زیردستان را نیز جویا شوید. داشتن رویکردی مثبت، به حداقل رساندن اتلاف وقت، عینیت‌گرایی، تحلیل بهنگام و ارزیابی دقیق نظریات دیگران، همه به ایجاد قدرت تصمیم‌گیری در ناظران کمک می‌کند.

۴-۴. قابل اعتماد بودن

یکی از ویژگیهای ناظر، قابل اعتماد بودن است؛ یعنی اطمینان داشتن به اینکه ناظر، وظیفه‌اش را بخوبی انجام می‌دهد. ناظر قابل اعتماد کسی است که بتوان به او اعتماد کرد تا هر فعالیتی را داوطلبانه به انجام رساند. این حمایت داوطلبانه و مشتاقانه از سیاستها و دستورهای سلسله مراتب فرماندهی به معنای اطاعت کورکورانه نیست. بسیاری از سروانها به پیشنهادهای گروهبانه گوش می‌کنند، اما هنگامی که سرانجام، سروان تصمیم نهایی را می‌گیرد از گروهبان گرفته تا افسران، همه باید به طور کامل و با تمام توان از تصمیم او حمایت کنند.

ناظری که نسبت به وظیفه و مأموریتش بسیار احساس مسئولیت می‌کند، همواره تمام توان خود را به کار می‌گیرد تا بهترین عملکرد را داشته باشد. چنین ناظری علائق شخصی خود را نیز تابع وضعیت و ضوابط نیروی انتظامی قرار خواهد داد.

۴-۵. قدرت تحمل

قدرت تحمل، نیرویی جسمی و روانی است که با توانایی مقاومت در برابر درد، خستگی، فشار و سختی سنجیده می‌شود و شبیه شجاعت است. قدرت تحمل، ویژگی مهمی در نظارت است. ناظران برای اینکه مورد احترام زبردستان خود باشند باید از این ویژگی برخوردار باشند. در نگاه زبردستان، نداشتن اندکی تحمل در موقعیتهای خطرآفرین، ترس تلقی خواهد شد. مؤثرترین شیوه برای تعیین معیار الگو دادن به افراد است. ناظر باید خودش به میزانی قابل قبول یا حتی زیاد تحمل داشته باشد و برای رسیدن به این میزان تحمل، همواره در فعالیتهای جسمی و روحی دشوار شرکت کند. ناظر می‌تواند با خودآزماییهای مکرر، میزان تحمل خود را ارزیابی کند. خویشن‌داری و شکیبایی برای ایجاد و حفظ قدرت تحمل ضروری است.

بسیاری از ناظران بی‌تجربه قربانی این گفته قدیمی می‌شوند که «اگر سؤال احمقانه‌ای بپرسی، پاسخ احمقانه‌ای می‌شنوی». اما صحیحتر این است که این گفته را بپذیریم که «تنها سؤال احمقانه، سؤالی است که پرسیده نشود».

۴-۶. عدالت

ناظر پلیس افراد را براساس ویژگیهای آنها تنبیه و تشویق می‌کند. در تمام مواقعی که به قضاوت کردن نیاز است بیطرفی ضروری است؛ هیچ نوع غرض‌ورزی و تبعیض پذیرفته شده نیست. هر تصمیمی که ناظر می‌گیرد، نوعی آزمون عدالت و بیطرفی است که مأموران زبردست و مافوق هر دو شاهد آن هستند. اشتباهی از روی بی‌توجهی می‌تواند کل اعتبار و وجهه ناظر را به لحاظ عادل و بیطرف بودن، که به دست آوردن آن ماه‌ها طول می‌کشد، خراب کند. هنگام رویارویی با موقعیتی که مستلزم اجرای عدالت است، ناظر باید منصفانه و سریع عمل کند. در مواردی که مستلزم تأدیب است، باید به وضعیت هر یک از افراد جداگانه رسیدگی شود. هرچند مورد همه مشابه به نظر

می‌رسد در واقع هیچ دو موردی به طور کامل یکسان نیست. افراد، موقعیت و شرایط برای هر فرد متفاوت است. در برخی مواقع، تنبیه جمعی شاید راه‌حل مناسبی باشد. با این حال، حتی در مواردی هم که همه اعضای یک گروه به ظاهر سزاوار تنبیه یکسانی هستند، باز هم باید با هریک از آنها جداگانه برخورد کرد.

برقراری عدالت به شکل تشویق و تقدیر نیز تأثیر مثبتی دارد. ناظر کارآمد به طور حتم زبردستانی را شناسایی می‌کند که شایسته تقدیر یا تشویق هستند. ناظری که فقط به تنبیه متوسل می‌شود، روحیه افراد واحد را خراب می‌کند. علاوه بر این، ناظری که پارتی بازی می‌کند نیز به اندازه کسی که فقط از تنبیه استفاده می‌کند، سبب تضعیف روحیه افراد بخش می‌شود.

۴-۷. دانش

ناظر باید برای یادگیری به گونه‌ای برنامه‌ریزی کند که همواره در جریان آخرین پیشرفت‌ها در حوزه تخصصی نظارت و فرماندهی، سیاست‌ها و اخبار محلی و جهانی باشد. دستورالعمل‌های رزمی و آموزشی، گزارش‌های پس از کار، قوانین، مقررات، کتابهای راهنما، مجلات، روزنامه‌ها و نشریات ادواری همگی ابزارهای کمکی ارزنده‌ای برای دستیابی به این هدف است. بحث‌های جدی، تحقیق و تجربه نیز می‌تواند دامنه اطلاعات ناظر را گسترده‌تر سازد.

۴-۸. وفاداری

منظور از وفاداری، وفاداری به ایالات متحده و قانون اساسی کشور، شهروندان، سازمان پلیس، افسران مافوق، هم‌ترازان و زبردستان است. در صورت وفادار بودن، اعتماد و احترامی که می‌توان از جانب افسران مافوق یا زبردست به دست آورد، بی‌اندازه است. در مقابل، آسیب ناشی از عدم وفاداری نیز بی‌حد خواهد بود. هنگامی که ناظر برای جلوگیری از بدرفتاری با زبردستان اقداماتی انجام دهد، شهرت و خوشنامی وی آوازه خواهد شد. با این حال، همین ناظر در صورتی که مشکلات شخصی زبردستانش را، که در جلسه مشاوره خصوصی با او در میان گذاشته‌اند، آشکار سازد، این اعتبار و خوشنامی را از دست خواهد داد. وفاداری به سروان را اغلب به اشتباه این‌گونه تعبیر می‌کنند که باید «بله‌قربان‌گو» بود. در حرفه پلیس خیلی کمتر می‌توان به توافقی کامل و همه‌جانبه رسید.

ناظر خوب اجازه نمی‌دهد که نظریات شخصی او بر مأموریت تأثیر بگذارد. هم‌چنین هنگامی که به زیردستانش دستور می‌دهد، عدم موافقت خود را با آن دستور به آنها منتقل نمی‌کند. ناظر دستورهای مافوق را روشی برای برخورد با موقعیت می‌بیند و با همه وجود از آنها حمایت می‌کند. در مقام ناظر، لازم است هر اقدامی که نشاندهنده وفاداری به زیردستان، به شهروندانی که خدمتگزار آنها هستید و به واحد، افسران مافوق و نیروی انتظامی باشد.

۴-۹. نزاکت

نزاکت توانایی رفتار کردن با دیگران به صورت محترمانه است. ناظری که با افسران مافوق و زیردستش با نزاکت رفتار می‌کند، آنها را نیز به داشتن رفتاری مؤدبانه ترغیب می‌کند. داشتن چنین رفتار و برخوردی به طور معمول، دشوار نیست. البته در وضعیتهای دشوار و همراه با فشار و یا هنگام انتقاد کردن از زیردستان، حفظ ادب و نزاکت دشوارتر خواهد بود. اگر از دیگران انتظار برخورد محترمانه داریم، اما رفتار خودمان مؤدبانه نباشد، این نشانه ضعف شخصیت است. گاهی اوقات ناظران بی‌تجربه تصور می‌کنند که در حرفه پلیس، برخورد محترمانه به معنای آسان‌گیری است. متأسفانه برخی از افسران، ادب و احترام را به اشتباه «چاپلوسی» یا «تملق» تلقی می‌کنند. به طور معمول برخورد آرام، مؤدبانه و بامتانت سبب جلب همکاری فرد مقابل می‌شود بدون اینکه در او احساس بدی ایجاد کند. با این حال، ممکن است در وضعیتهای حساس و اضطراری برای حفظ وقت و با توجه به وخامت اوضاع، دستورهای ناگهانی و اجباری مطلوب باشد. در بعضی از موقعیتها نیز تحکم کردن و با جدیت اقدام کردن لازمه کار است، اما در چنین حالتهایی هم بی‌نزاکتی و رفتار بی‌ادبانه پذیرفتنی نیست.

۴-۱۰. خودخواه نبودن

ناظری که خودخواه نیست، دیگران را فدای تأمین آسایش و پیشرفت خود نمی‌کند. ناظر باید آسایش، خوشی و رفاه زیردستان را بر رفاه خود مقدم بدارد. برای ناظری که آسایش خویش را بر رفاه زیردستان برتری می‌دهد و برای دستاوردهایی که به واسطه زیردستانش میسر شده است،

اعتبار می‌گیرد بسختی می‌توان احترامی قائل شد. ناظر حقیقی کسی است که خود را در آخر و پس از همهٔ زیردستان قرار دهد و در خطرهای سختیهای زیردستان سهیم باشد. این چهارده ویژگی به‌تنهایی تأثیر چندانی ندارد مگر اینکه به گونه‌ای مؤثر به کار گرفته شود. اصول نظارت می‌تواند در به‌کارگیری این ویژگیها سودمند واقع شود.

۵. اصول نظارت

این اصول، کارایی خود را در گذر زمان نشان داده و راهنمای رفتار و کردار همهٔ ناظران موفق در گذشته بوده است. در طول تاریخ، این اصول به درجات مختلف بر عملکرد تمام ناظران موفق تأثیر گذاشته است. این واقعیت، که همهٔ ناظران از تک تک این اصول پیروی نکرده‌اند از اهمیت آنها نمی‌کاهد؛ هر چند ممکن است کاربرد آنها در موقعیتهای مختلف تغییر کند. ناظری که آنها را نادیده بگیرد خود را در معرض شکست قرار می‌دهد. رهنمودهای زیر اصول نظارت است:

- خود را بشناسید و به دنبال پیشرفت خود باشید.
- از نظر فنی و رزمی ماهر و ورزیده شوید.
- مسئولیت‌پذیر باشید و مسئولیت کارهای خود را به عهده بگیرید.
- بموقع و قاطعانه تصمیم بگیرید.
- الگو تعیین کنید.
- زیردستان خود را بشناسید و به دنبال تأمین رفاه آنها باشید.
- زیردستان خود را در جریان امور قرار دهید.
- حس مسئولیت‌پذیری را در زیردستان خود ایجاد کنید.
- اطمینان حاصل کنید که افراد وظیفهٔ خود را به طور کامل درک کرده‌اند، بر آن نظارت شده و به انجام رسیده است.
- به زیردستان خود به صورت گروهی آموزش دهید.
- افراد واحد خود را به تناسب قابلیت‌ها و تواناییهایشان به کار بگیرید.
- هر زمان مناسب دیدید، نظر صادقانهٔ هم‌ترازان و افراد مافوقتان را در مورد اینکه چگونه می‌توانید توانایی مدیریت خود را بهبود بخشید، جویا شوید.

اصول نظارت راهنمای همه ناظران است. این رهنمودها جدید نیست؛ اما براساس رویکردی منطقی نسبت به ادای وظیفه و مأموریت تدوین شده است. اگر ناظران با این اصول آشنا شوند و به ضرورت داشتن آگاهی از رفتار انسانی برای به‌کاربردن این اصول پی ببرند، ابزار اولیه برای مدیریت مؤثر را خواهند داشت.

هر چند این اصول هنوز معتبر است، ناظران برای اینکه بتوانند به بهترین شکل ممکن آنها را به‌کارگیرند و نیز به این دلیل که با توجه به ماهیت کار مأموران، امروزی برخی از این اصول اهمیت بیشتری یافته است، به‌کاربردن آنها مستلزم این است که ناظران این اصول را دوباره بررسی کنند.

۱-۵. خود را بشناسید و به دنبال پیشرفت خود باشید.

ارزیابی‌ای صادقانه از خود به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت برای ناظران، اهمیت فوق‌العاده زیادی دارد. با چنین ارزیابی‌ای ناظر می‌تواند تواناییها و محدودیتهای خود را شناسایی کند. به علاوه، ناظر با شناخت خویشتن و نیز با آگاهی از رفتار فردی و گروهی، می‌تواند ارزیابی کند که چگونه رفتار و کردارش بر زیردستان و رفتار آنها تأثیر می‌گذارد. این روش هم‌چنین دانش لازم را برای تقویت هر چه بیشتر نقاط قوت و نیز قوت بخشیدن نقاط ضعف در اختیار ناظر قرار می‌دهد.

برخی از شیوه‌های لازم برای به‌کارگیری این اصول در ذیل آمده است:

- خود را برای شناسایی نقاط ضعف و قوت شخصیت خود منصفانه ارزیابی کنید. بکوشید بر نقاط ضعف خود غلبه، و نقاط قوت خود را تقویت نمایید.
- هر زمان مناسب دیدید در مورد چگونه بهتر کردن توانایی نظارت خود، نظریات صادقانه هم‌ترازان و مأموران مافوقتان را جویا شوید.
- دلایل موفقیت و شکست دیگر ناظران را در گذشته و حال مطالعه کنید و از آن عبرت بگیرید.

- علاقه‌ای واقعی در افراد ایجاد کنید. راز برقراری ارتباط انسانی مؤثر را یاد بگیرید.
- هنر تأثیرگذار نوشتن و صحبت کردن را فرا بگیرید و در آن مهارت پیدا کنید.
- با اعضای سایر سازمانهای نیروی انتظامی و نیز غیرنظامیان روابط دوستانه برقرار کنید.

• برای کار و زندگی خود فلسفه داشته باشید. هدفی نهایی در نظر بگیرید و برای رسیدن به آن برنامه‌ریزی کنید.

۲-۵. از نظر فنی و رزمی ماهر و ورزیده شوید.

ناظر باید به افرادش نشان دهد که شایستگی رهبری واحد را دارد. او باید در عملیات میدانی و آموزش و نیز در جنبه‌های فنی و اداری وظایفش باکفایت و توانمند باشد. مأموران امروزی در برابر سؤالاتی که می‌پرسند انتظار دریافت پاسخ دارند. مرتبه و مقام به‌تنهایی اعتماد و احترام به دنبال نمی‌آورد. ناظر باید مهارت و کارایی خود را نشان دهد تا مورد اعتماد و احترام قرار گیرد. اگر ناظر در وظایف خود کوتاهی کند، افراد، اعتمادشان را به توانایی وی و کارایی واحد از دست می‌دهند.

شیوه‌های زیر می‌تواند شما را در به‌کاربردن این اصل یاری کند:

• علاوه بر تحصیل در دانشکده‌های افسری، خودتان نیز به طور مستقل به مطالعه و تحقیق بپردازید و بدین ترتیب دانش خود را در حوزه نیروی انتظامی گسترش دهید.

• با ناظران توانمند رابطه برقرار، و روابط خود را محکم کنید. به عملکرد و کارهای آنها بدقت توجه، و آنها را بررسی نمایید.

• با برقراری ارتباط با مأموران در سایر اداره‌های پلیس و سازمانهای نیروی انتظامی، دانش خود را گسترش دهید.

• به دنبال فرصتهایی باشید تا با پذیرش فرماندهی، دانش خود را در عمل به‌کارگیرید. تنها با کار عملی می‌توان به مهارت‌های مطلوب نظارت دست یافت.

• همواره در جریان آخرین اطلاعات مربوط به پیشرفتهای نیروی انتظامی باشید.

• با مطالعه و ارتباط دائم با زیردستان از تواناییها و ضعفهای تمام افراد تحت فرماندهی خود آگاه

شوید.

• خود را برای نظارت کردن در پستهای بالاتر آماده کنید.

• اصول و شیوه‌های صحیح مدیریت و نظارت را بیاموزید و آنها را به‌کارگیرید.

۳-۵. مسئولیت پذیر باشید و مسئولیت کارهای خود را به عهده بگیرید.

ناظر، پس از مجهز شدن به دانش حاصل از ارزیابی صادقانه خود و نیز شالوده محکم فنی و رزمی مورد نیاز برای کار، باید برای به انجام رساندن مأموریت واحدش دست به کار شود. با پذیرفتن مسئولیت، ناظر حرفه‌ای‌تر می‌شود و توانایی نظارتش افزایش می‌یابد. به عهده گرفتن مسئولیت هر آنچه کارکنان انجام می‌دهند یا نمی‌دهند، بخشی از کار ناظر است. هنگامی که دستوری صادر نشده است، ابتکار عمل به خرج دادن و اقدامات لازم را بر اساس قضاوت و تجربه فردی انجام دادن به مأموریت کمک می‌کند. مطالعه، آموزش و برنامه‌ریزی دائمی، زمینه را برای ایجاد توانایی لازم به منظور اتخاذ تصمیمات قاطع و بهنگامی فراهم می‌سازد که مبنای کار ناظر است.

از شیوه‌هایی که در زیر آمده است، می‌توان برای به‌کارگیری این اصل کمک گرفت:

- وظایف مافوق مستقیم خود را یاد بگیرید و آماده باشید مسئولیت‌های وی را بپذیرید.
- به دنبال پست‌های نظارتی گوناگونی باشید که شما را در پذیرفتن مسئولیت با تجربه می‌کند.
- از هر فرصتی که مسئولیت به همراه دارد استفاده کنید.
- هر کاری را، کوچک یا بزرگ به بهترین نحو ممکن می‌توانید انجام دهید. پاداش شما فرصت‌های بیشتری خواهد بود که برای کارهای بزرگتر و مهمتر برایتان فراهم می‌شود.
- انتقادات منصفانه را بپذیرید و اشتباهات خود را قبول کنید.
- پیرو همان چیزی باشید که فکر می‌کنید درست است. در برابر اعتقادات خود شجاعت داشته باشید.
- قبل از هر گونه اقدامی علت عدم موفقیت مأمور زبردست خود را بدقت ارزیابی کنید. اطمینان حاصل کنید که نقاط ضعف وی ناشی از اشتباهی از جانب شما نیست. با در نظر گرفتن نیروی انسانی‌ای که در اختیار دارید در صورت امکان یا ضرورت، نیروها را جایگزین کنید.
- هنگامی که دستوری صادر نشده است از فرصت استفاده کنید و همان کاری را انجام دهید که فکر می‌کنید ناظر مستقیم شما، اگر بود، انجام می‌داد.

۴-۵. قاطع و بموقع تصمیم بگیرید.

ناظر باید بتواند بسرعت موقعیت را ارزیابی کند و تصمیم قاطعی بگیرد. باید بتواند در سخت‌ترین موقعیتها استدلال کند و بسرعت تصمیم بگیرد که برای استفاده از فرصت‌های پیش آمده چه اقدامی

لازم است. ناظری که قدرت تصمیم‌گیری ندارد نمی‌تواند افراد واحدش را به خوبی به‌کارگیرد. چنین ناظری در افراد تردید و دودلی ایجاد می‌کند؛ اعتماد به نفس آنها را از بین می‌برد و آنها را سردرگم می‌سازد. هنگامی که موقعیت ایجاب می‌کند که برنامه تغییر کند، عکس‌العمل سریع و بموقع ناظر، اعتماد افرادش را نسبت به وی برمی‌انگیزد.

شیوه‌های زیر می‌تواند ناظر را در به‌کارگیری این اصل یاری دهد:

• همواره وضعیت را واقع‌بینانه ارزیابی، و بدین ترتیب جریان فکری منطقی و منظمی ایجاد کنید.

• هنگامی که زمان و موقعیت اجازه می‌دهد برای هر اتفاق احتمالی، که با منطق قابل پیش‌بینی است، برنامه‌ریزی کنید.

• در صورت امکان، راهنمایی و پیشنهادهای زیردستان خود را قبل از تصمیم‌گیری مدنظر قرار دهید.

• تصمیمات خود را بموقع به آگاهی زیردستان برسانید تا برنامه‌ریزیهای لازم را انجام دهند.

• افراد واحد را به ارزیابی و برنامه‌ریزی همزمان ترغیب کنید.

• اطمینان حاصل کنید که افرادتان با سیاستها و برنامه‌های شما آشنایی دارند.

• به تأثیرات تصمیمات خود بر تمام اعضای واحد توجه کنید.

۵-۶. الگو تعیین کنید.

ناظر باید از نظر شرافت، شجاعت، دانش اداری، مهارت حرفه‌ای و ظاهر و رفتار فردی الگوی مناسبی برای زیردستانش باشد. به علاوه، باید با عملکردش برای سازمان، ضوابط فردی و حرفه‌ای تعیین کند. اگر ناظر با چهره‌ای نامطلوب ظاهر شود، ممکن است اعتماد و احترام دو جانبه‌ای که میان وی و مأمورانش هست، خدشه دار شود.

برخی از شیوه‌های سودمند برای به‌کارگیری این اصل عبارت است از:

- جسمی سالم داشته باشید؛ مرتب و منظم و خوش لباس باشید.
- بر احساسات خود غلبه کنید. ناظری که گاهی ناگهان از کوره در می‌رود و یا مدتی دچار افسردگی می‌شود، کارایی و تأثیرگذاری کمتری خواهد داشت.

- خوش‌بین باشید. تلاش کنید با سرمایه‌گذاری کردن بر تواناییهای افراد واحداث موفق شوید. هر چه موقعیت سخت‌تر باشد، باید بیشتر خونسردی و اعتمادبه‌نفس خود را نشان دهید.
- مراقب رفتار خود باشید تا کسی نتواند از خلق و خوی شخصی شما ایراد بگیرد.
- ابتکار عمل به خرج دهید و روحیه ابتکار و نوآوری را در زیردستان خود پرورش دهید.
- نسبت به افراد مافوق و هم‌چنین زیردستان خود وفادار باشید. از سیاستهای قانونی مأمور مافوقتان، خواه شخصاً با آنها موافق باشید یا نباشید، حمایت کنید؛ وفاداری رابطه‌ای دو طرفه است.
- نسبت به هیچ یک از زیردستان خود مغرضانه برخورد نکنید.
- در مسائل اخلاقی شجاعت داشته باشید. اصولی تعیین کنید و به آنها پایبند باشید.
- زیردستان خود را نیز در موقعیتهای خطرآفرین و سختیها شرکت دهید تا به تمایل و آمادگی شما برای پذیرش سهمی از سختیها و خطرهای پی ببرند.
- با عملکرد خود این باور را در زیردستانتان ایجاد کنید که شما بهترین فردی هستید که می‌تواند عهده‌دار این پست باشد.
- مسئولیت و اختیارتان را به دیگران واگذارید و از نظارت بیش از حد بپرهیزید تا توانایی مدیریت در زیردستان خود پرورش یابد.
- بکوشید مهارتهای خود را حرفه‌ای کنید.

۷-۵. مأموران خود را بشناسید و در پی تأمین رفاه آنها باشید.

ناظر به همان اندازه که مهم است خود را بشناسد، لازم است زیردستانش را هم بشناسد و آنها را درک کند. صرف دانستن نام، وضعیت تأهل و زادگاه آنها و اطلاعات دیگری از این دست کافی نیست. ناظر باید آنچه افرادش را از یکدیگر متمایز می‌کند، یعنی ارزشها، آرمانها و نگرشهای آنها را بشناسد. به طور خلاصه، ناظر باید دلیل رفتارهای افرادش را بداند؛ باید بداند که چرا آنها بدان‌گونه رفتار می‌کنند. بنابراین ناظر باید به افرادش توجه کند؛ شخصاً با آنها آشنا شود و به آنها به دید افرادی بنگرد که پیشینه و شخصیت‌های متفاوتی دارند بنگرد. هر ناظری باید در مورد رفتارهای

فردی و گروهی اطلاع داشته باشد؛ زیرا بدون چنین دانشی نمی‌تواند به «علت» رفتارهای زیردستانش پی‌ببرد.

مبنای رفتار و عملکرد زیردستان میزان تأمین نیازهای مادی و معنوی آنهاست. اینکه آنها در ادای وظیفه به واقع تلاش خود را بکنند یا نه به تأمین این نیازها بستگی دارد. اگر مأموران خود را بشناسید و نیازهای مادی آنها را تأمین کنید (برای مثال، غذا، آب، سرپناه) و به آنها کمک کنید تا نیازهای روانیشان (برای مثال، امنیت، احساس تعلق داشتن، احترام، رضایت از خود) را برآورده سازند، بازدهی افراد و کارایی واحد را افزایش خواهید داد. هنگامی که افراد بدانند که رفاه آنها برای شما مهم است، نگرشی خواهند داشت که آنها را توانا می‌سازد به اهداف واحدشان دست یابند.

ناظر با استفاده از این شیوه‌ها می‌تواند این اصل را بهتر به کارگیرد:

- با افراد تحت فرمان خود ملاقات کنید و بگذارید آنها نیز شما را ببینند. خوش‌برخورد باشید و دوستانه رفتار کنید.
- زیردستان خود را بشناسید و آنها را درک کنید.
- به وضعیت زندگی اعضای واحد خود توجه کنید.
- به کارکنان خود کمک کنید از خدمات موجود بهره‌ای لازم را ببرند.
- با حمایت از فعالیتهای مذهبی، فضای معنوی مناسبی برای افراد تحت فرمان خود ایجاد کنید.
- با نظارت فعال بر بهداشت و نظافت، مراقب سلامت افراد واحد خود باشید.
- برنامه‌ای امنیتی خاصی تدوین، و فعالانه از آن حمایت کنید.
- سعی کنید به نگرش ذهنی افراد واحد خود پی‌ببرید.
- عدالت را بموقع، بی‌طرفانه و منصفانه اجرا کنید.
- اطمینان بیاورید که پاداشها منصفانه و به تساوی توزیع می‌شود.
- امکانات ورزشی و تفریحی کافی فراهم کنید و مطمئن شوید که افراد شما از سهم خود در فضای تفریحی و آموزشی بهره‌مند می‌شوند.
- خود را در سختهیهای افرادتان سهیم کنید تا بتوانید واکنشهای آنها را بهتر دریابید.

۸-۵. زیردستان خود را در جریان امور قرار دهید.

این امر، افراد را به داشتن ابتکار عمل ترغیب می‌کند؛ کار گروهی را بهبود می‌بخشد و روحیه را تقویت می‌سازد. در گذشته، مأموران نیروی انتظامی انتظار نداشتند به آنها توضیح داده شود که چرا باید هر وظیفه‌ای را انجام دهند. این واقعیت را پذیرفته بودند که ناظرشان این کار را ضروری می‌داند و آن را طبق دستور انجام می‌دادند. اما مأموران امروزی در جامعه‌ای بزرگ شده‌اند که رسانه‌های ارتباطی گسترده آن دانش بیشتری در اختیارشان قرار می‌دهد و آنها را از آنچه در اطرافشان می‌گذرد، آگاه می‌سازد. هم‌چنین به آنها در مدرسه آموزش داده شده است که در هر چیزی به دنبال دلیل و منطق بگردند؛ خودشان فکر کنند و درباره هر چیزی که معنای آن را نمی‌فهمند سؤال کنند. بنابراین، چنین مأموری انتظار دارد که در صورت امکان در جریان مسائل قرار گیرد و علت و ضرورت هرکاری را دریابد. در صورتی که این انتظار برآورده نشود، وی ممکن است دچار سرخوردگی شود و عملکرد مطلوبی نداشته باشد. مأموری که بخوبی در جریان امور قرار بگیرد به ناظر و واحدش نگاه بهتری دارد و بنابراین مأمور بهتری خواهد بود. این امر هم‌چنین سبب می‌شود که مأموران زیردست در جریان آخرین اطلاعات قرار بگیرند و در زمان غیبت شما بتوانند با استدلال مشابه، تصمیمات مشابهی بگیرند. از آنجا که چنین فردی، ماهیت مأموریت را درک می‌کند و نقش خود را در آن می‌داند، می‌تواند هدفی فردی برای خود در نظر بگیرد که با هدف سازمان مرتبط باشد و رفتارش را نیز به تناسب آن هماهنگ سازد. با وجود این، ناظر نمی‌تواند علت هر کاری را به مأمورانش توضیح دهد؛ زیرا ممکن است آنها را بخوبی نشناسند و یا وقت کافی برای توضیح دادن نباشد. اگر مأموران بدانند که ناظرشان هر زمان که امکان داشته باشد، دلیل و منطق خواسته خود را توضیح خواهد داد، آن‌گاه آنها نیز عادت می‌کنند که به همین صورت واکنش نشان دهند. اگر آنها برای ناظر خود احترام قائل، و به وی اعتماد داشته باشند، برخی از وظایف را، بدون اینکه دلیل یا استدلال آنها را بدانند، می‌پذیرند. در موقعیتهای خطرآفرین، مأموران انتظار دارند که بی‌درنگ و بدون شنیدن توضیحات به آنها دستور دهند که چه کار کنند. دلیل دیگری که باید مأموران خود را در جریان امور قرار دهید این است که زیردستان به طور معمول از مسائل ناشناخته هراس دارند. با دادن اطلاعات به آنها، هراس و شایعات را کاهش خواهید داد.

برخی از شیوه‌های به کارگیری این اصل عبارت است از:

- در صورت امکان، علت و ضرورت وظایف را توضیح دهید و راه‌های پیشنهادی خود را برای اجرای آنها ارائه کنید.
- با بازرسی‌های پیوسته و مکرر اطمینان بیابید که زیردستانتان اطلاعات لازم را در اختیار سایر زیردستان قرار می‌دهند.
- هشیار باشید تا از رواج یافتن شایعات باخبر شوید.
- موفقیت‌های واحد خود را به اطلاع همگان برسانید و بدین ترتیب روح یگانگی و اتحاد و روحیه‌ای قوی ایجاد کنید.
- افراد واحد خود را در جریان قوانین و مقررات جدیدی که بر حقوق، ترفیع، مزایا و دیگر منافع آنها تأثیر می‌گذارد، قرار دهید.

۹-۵. حس مسئولیت را در زیردستان خود پرورش دهید.

برای اینکه به مأموران خود نشان دهید که رفاه آنها برای شما مهم است، می‌توانید فرصت پیشرفت شغلی به آنها بدهید. واگذاری اختیارات متناسب با مسئولیت، میان ناظر و زیردستانش اعتماد و احترام متقابل ایجاد می‌کند. هم‌چنین زیردستان را ترغیب می‌کند که ابتکار عمل به خرج دهند و با همه وجود در انجام دادن مأموریت‌های واحد همکاری کنند. ناظری که اختیار و اقتدار را بخوبی واگذار می‌کند، نشان می‌دهد که به زیردستانش ایمان دارد و علاقه آنها را به پذیرش مسئولیت‌های بزرگتر افزایش می‌دهد. واگذار نکردن اختیار، نشان‌دهنده نداشتن مدیریت است.

برخی از شیوه‌های به‌کاربردن این اصل در زیر آمده است:

- از طریق سلسله مراتب فرماندهی عمل کنید.
- به زیردستان خود بگویید که چه کاری انجام دهند و در صورت نیاز به آنها آموزش دهید که چگونه کار را انجام دهند. راه دوم این است که اجازه دهید کار را انجام دهند؛ سپس کارشان را بررسی کنید و آنها را در برابر نتایج کارشان مسئول بدانید.
- بارها به کارکنان این فرصت را بدهید که وظایف مأموران مافوق خود را در رده بالاتر نیز انجام دهند.

- هنگامی که زیردستان شما ابتکار عمل یا درایت به خرج می‌دهند سرعت به دستاوردهای آنها توجه نشان دهید.
- اشتباهات افراد خود را در ابتکار عمل و یا در قضاوتشان به گونه‌ای تصحیح کنید که آنها را به تلاش بیشتر یا بهبود عملکرد تشویق کند. از انتقاد و محکوم کردن افراد در حضور همگان بپرهیزید.
- هنگامی که زیردستان از شما کمک می‌خواهند، راهنمایی و کمک خود را بی‌دریغ در اختیار آنها بگذارید.
- به زیردستان خود نشان دهید که اشتباهات صادقانه آنها را بدون اتهام زدن به آنها می‌پذیرید.
- زیردستان خود را با در نظر گرفتن تواناییهای بالقوه‌شان در پستهای مختلف قرار دهید.
- در حمایت کردن از زیردستان خود سریع و منصفانه عمل کنید. به همه زیردستان اعتماد داشته باشید مگر اینکه به شما ثابت شود قابل اعتماد نیستند.
- با رغبت مسئولیت بپذیرید و اصرار کنید که زیردستان هم مثل شما رفتار کنند.

۱۰-۵. اطمینان حاصل کنید که افراد وظیفه خود را به طور کامل درک کرده‌اند؛ بر آن نظارت شده و به انجام رسیده است.

زیردستان شما باید بدانند که از آنها چه انتظاری دارید و از مقتضیات خاص کار از طریق دستورهای روشن و دقیق آگاه شوند. با تبادل اطلاعات با زیردستان خود اطمینان بیابید که آنها منظور شما را بخوبی درک می‌کنند. افراد به دستورهای روشن و دقیق سرعت واکنش نشان می‌دهند. با دادن جزئیات بیش از حد، دستورها را بزرگ جلوه ندهید. افراد از نظارت بیش از حد و پرسشهای پی‌درپی رنجیده خاطر می‌شوند. ابتکار و نوآوری در کسانی پرورش می‌یابد که می‌توانند برای کارهایشان، خود روشهایی ابداع کنند. با این حال، مأموران باید درک کنند که می‌توانند برای مشاوره و راهنمایی به ناظر خود مراجعه کنند. ناظر همچنین باید یا خود شخصاً بررسی، و یا از طریق سلسله مراتب فرماندهی اطمینان حاصل کند که دستورات بخوبی انجام شده است.

برای به کار گرفتن این اصل از شیوه‌های زیر استفاده کنید:

- اطمینان یابید که نیاز به برقراری نظم وجود دارد.
- از طریق سلسله مراتب فرماندهی اقدام کنید.
- با مطالعه و تمرین، توانایی روشن فکر کردن و صادر کردن دستورهای روشن، دقیق و مثبت را در خود پرورش دهید.
- زیردستان خود را ترغیب کنید تا اگر از دستورها یا رهنمودهای شما چیزی را در نمی‌یابند بی‌درنگ برای توضیح بیشتر بپرسند.
- از افراد خود بپرسید که آیا در مورد وظیفه‌ای که باید انجام دهند، شک و شبهه‌ای هست یا خیر.
- بر اجرای دستورهای خود نظارت کنید.
- منابعی را که مأموران شما برای انجام دادن مأموریت نیاز دارند در اختیار آنها قرار دهید.
- روند معمول نظارت و نیز نکاتی را که هنگام بازرسیها مورد تأکید قرار می‌دهید، تغییر دهید. همواره به یک شکل عمل نکنید.
- در نظارت دقت و تفکر داشته باشید. نظارت بیش از حد ابتکار عمل را از بین می‌برد و ناراحتی ایجاد می‌کند. نظارت ناکافی نیز سبب می‌شود کار انجام نگیرد.

۱۱-۵. به زیردستان خود گروهی آموزش بدهید.

صدور دستورهای روشن و دقیق و نظارت بر آنها تنها بخشی از کار ناظر موفق است. اگر قرار است افراد شما مأموریتی را به انجام برسانند، باید بخوبی آموزش ببینند. وظیفه ناظر است که افراد واحد را به گونه‌ای آموزش دهد که از مهارت فنی و رزمی برخوردار شوند و بتوانند گروهی کار کنند. کار گروهی کلید موفقیت در اجرای وظیفه است که از کوچکترین واحد شروع می‌شود و به بزرگترین سازمان ادامه می‌یابد. همه افراد باید بدانند که کاری که آنها انجام می‌دهند برای واحد مهم و ارزشمند است.

از آنجا که به انجام رساندن مأموریت به گروهی کار کردن منوط است، آشکار است که هر چه کار گروهی بهتر باشد، مأموریت بهتر انجام خواهد شد. به علاوه، اعضای هر واحد در صورتی که احساس تعلق و روحیه وابستگی به گروه داشته باشند، بهتر کار می‌کنند. همان‌طور که در بازی

فوتبال اگر تیمی برای بازی روحیه قوی داشته باشد، اغلب می‌تواند تیم برتر را شکست دهد. در مورد مأموران هم همین‌طور است. اگر روحیه اعضای واحد قوی باشد، اغلب می‌توانند کارهای بسیار سخت را هم انجام دهند. این یک مسئله دوطرفه است: واحد به اعضایش حس موفقیت، امنیت و ارزشمندی می‌دهد و در مقابل، افراد واحد نیز به بهترین نحو ممکن برای واحد خود نیرو می‌گذارند. برخی از شیوه‌های به‌کارگیری این اصل به قرار زیر است:

- بهترین امکانات موجود را برای آموزش گروهی فراهم کنید و از روشهای ارتباطی و مسائل رزمی واقعی حداکثر بهره را ببرید.
- اطمینان یابید که تمام آموزشها معنادار است و هدف آن برای تمام افراد تحت فرماتتان روشن است.
- هر یک از اعضای واحد را با تواناییها و ضعفهای دیگر اعضا آشنا، و بدین ترتیب درک و اعتماد متقابل ایجاد کنید.
- اطمینان حاصل کنید که همه زيردستان شما با سازوکار مهار رزمی واحد خود آشنا هستند.
- آموزش گروه را بر اساس وضعیت فعلی، واقعی و محتمل قرار دهید.
- اصرار داشته باشید که هر یک از مأموران از نقشهای کسانی آگاه باشند که همواره با آنها کار می‌کنند.
- اطمینان یابید که همه زيردستان آموزش دیده‌اند و وظایف خود را بخوبی می‌دانند.
- در پی فرصتهایی باشید که با دیگر واحدها آموزش ببینید؛ چه کادر صف و چه مأموران کمکی.
- مسئولیتهای افراد و نیز اهمیت نقش آنها را در کارایی واحد به آنها توضیح دهید.

۱۲-۵. افراد واحد خود را به تناسب تواناییهایشان به‌کارگیرید.

آموزش مطلوب، افراد واحد را برای کار آماده می‌سازد. ناظر باید بداند که واحدش برای چه کاری آموزش می‌بیند و از تواناییهای آنها نیز آگاه باشد. وی باید اعضای واحد را با توجه به تواناییهایشان به‌کارگیرد. کارهایی رضایت خاطر افراد را جلب می‌کند که هم منطقی باشد و هم چالش‌انگیز. اما در

صورتی که به آنها وظایفی بدهید که انجام دادنشان در نظر آنها بسیار ساده و یا بسیار دشوار باشد، رضایت خاطر نخواهند داشت. ناظر باید در به‌کارگیری اعضای واحد درست تصمیم‌گیری کند؛ زیرا هر بار که واحد با شکست روبه‌رو شود، کارکنان اعتماد خود را به ناظر از دست می‌دهند. به علاوه، این امر سبب تضعیف روحیه، حس اتحاد و یگانگی، نظم و انضباط و نیز کارآزمودگی می‌شود.

در استفاده از این اصل موارد زیر را به یاد داشته باشید:

- همواره از میزان نسبی کارایی واحد خود آگاهی یابید.
- اطمینان یابید که وظایف واگذار شده به زیردستان معقول و منطقی است. در مواقع اضطراری بی‌درنگ از آنها بخواهید که تمام تلاش خود را بکنند.
- تمام کارهای محول شده را تحلیل و بررسی کنید. اگر امکاناتی که در اختیار دارید کافی نیست، مراتب را به مافوق مستقیم خود اطلاع دهید و حمایت لازم را بخواهید.
- وظایف را به تساوی میان اعضای واحد خود تقسیم کنید.
- قبل از اینکه کمک بخواهید از تمام تواناییهای اعضای واحد خود استفاده کنید.
- در پرتو اصول صحیح نظارت و مدیریت تصمیم‌گیری کنید.

نتیجه‌گیری

ویژگی‌ها و اصول نظارت به‌تنهایی ضامن نظارت مطلوب نیست. با این حال، این اصول به ناظر در امر نظارت کمک می‌کند؛ زیرا صفات مطلوب فردی و رهنمودهای همگانی است که می‌توان در برقراری ارتباط با زیردستان از آنها بهره‌جست. علاوه بر ویژگی‌ها و اصول نظارت و مدیریت، رهنمودهای دیگری نیز هست که به معیارهای فردی رفتار و کردار مربوط است و به همان اندازه اهمیت دارد. اینها را اصول اخلاقی می‌نامیم. در مورد رفتار اخلاقی در فصل بعد صحبت می‌کنیم.