

## به جای دیوار پل بسازیم

مترجم: سید یوسف میرمرسلی

اگر چه ممکن است توضیح جامع در مورد صفات یک مدیر موفق اثربخش، غیرممکن باشد، مع هذا، در زیر به پاره‌ای از این مشخصات به طور گذرا اشاره می‌شود:

احتمالاً بیشتر مدیران در سازمانها به جهت رفتار تبعیض آمیز یا رفتار غیرمنصفانه شان نسبت به زیردستان خود مورد انتقاد قرار گیرند و اکثر سوءتفاهماتی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید، نیز از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیامهای وی به عنوان یک نرسننده، ناشی می‌شود. حتی آن دسته از کارکنانی که به خوبی وظایف خود را انجام نمی‌دهند نیز ممکن است عدم موفقیت و عدم کارائی موثر خود را ناشی از تبعیضات ناروای سرپرستی بدانند. لذا مسائل مذکور دلایل خوبی است برای نیاز مبرم به تدبیر در انتخاب دقیق و آموزش سرپرستان آتی سازمان. سرپرستان کمال جو برای اجتناب از تشویق ذهنی کارکنان، می‌توانند اثرات مطلوبی بر کارکنان خود داشته باشند و نیز قادر به ایجاد روابط انسانی منصفانه و عادلانه‌ای در میان آنها باشند.

از آنجا که موضوع انتخاب مدیران کارآمد در سازمانها تاثیر بسزایی بر رفتار سازمانی دارد و برای کاهش ناراضیاتی کارکنان و ایجاد رضایت شغلی حائز اهمیت است، لازم است در انتخاب و آموزش آنها دقت و ظرافت لازم به عمل آید. معمولاً سرپرستانی که در محیطهای کاری ضعیف عمل می‌کنند، یکی از انواع سه گانه زیر هستند:

۱- مدیران ملاحظه کار:

(TIMID OR SHY SUPERVISORS)

این گونه مدیران به جهت عدم اعمال اقتدار انضباطی در سازمانها، کنترل و نظارت ضعیفی را نسبت به زیردستان اعمال می‌کنند و یا به جهت

اعمال فشار از خارج سازمان، هم می‌ترسند و هم می‌ترسانند.

۲- مدیران خودکامه رئیس مآب:  
(DICTATORIAL SUPERVISORS)

مدیرانی هستند که گفته‌های شخصی خودشان را در حکم قانون و «وحی منزل» می‌پندارند و از پذیرش نظرات مخالف قویاً سر باز می‌زنند.

۳- مدیران سخت گیر و مقرراتی:  
(RIGID AND DISCIPLINARY SUPERVISORS)

کسانی هستند که ضمن انتقاد و ایراد شدید از دیگران، به ندرت تمایل به تشویق و تمجید از کارکنان خود دارند.

مهارتهای موثر دهگانه

با عنایت به موارد مطرح شده، پیشنهادات سازنده‌ای را می‌توان برای غلبه بر نقطه ضعف مدیران فوق ارائه کرد.

ده رهنمود اثربخش که منجر به تقویت ارتباطات مدیر و کارکنان و در نهایت منجر به افزایش انگیزه کارکنان، استقلال و بازخور شغلی می‌شود عبارتند از:

۱) مدیر کارآمد در وهله نخست به شغل خود بر اساس مسائل انسانی بین «مدیریت» و «کارکنان» می‌نگرد تا به افزایش سود یا افزایش بهره‌وری که معمولاً یکی از اهداف مدیریت عملی است؛

۲) مدیر موثر نظارت معمولی غیرمستقیم و عاری از هرگونه تندروی را بر کارکنان اعمال می‌کند تا از این طریق کارکنان اجازه یابند با استقلال عمل بیشتری وظایف محوله را انجام دهند؛

۳) مدیر اثربخش برای حصول به بهره‌وری مطلوب با استفاده از انتخاب افراد لایق در پستهای کلیدی، فشار بلا فصل ملایمی در محیط

کار اعمال می‌کند؛

۴) مدیر اثربخش برای نیل به اهداف سازمانی، بخشی از اختیارات قانونی خود را به دیگران تفویض می‌کند؛

۵) مدیر خوب به جای تحکم در تصمیم و احتراز از خودرایی، زیردستان را نیز در تصمیم‌گیری سهیم می‌کند؛

۶) مدیر موفق کرامت الهی انسانی را پاس می‌دارد و احترام منابع انسانی خود را ملحوظ داشته و به جای فشار بیش از حد اداری به زیردست، تلاش می‌کند به طریق منطقی به مدیران رده بالای خود نفوذ کند؛

۷) او شغل خود را بخشی از کارگروهی سازمان تلقی می‌کند نه به عنوان شغل متمایز و مجزا از وظائف سایر افراد؛

۸) راز هدایت و رهبری مدیر کارآمد، در شناخت نیازها، زمان حل و فصل آنها و چگونگی رفع آن نیازها نهفته است؛

۹) مدیر موفق هم از کوشش شنوات، که زیربنای مهارت ارتباطی است و هم از مهارتهای شنود موثر برخوردار است و با خوشرویی به مشکلات کارکنان گوش می‌دهد. نظرات آنها را مستقیم شمرده و باروری کشاده آنها را می‌پذیرد. در ضمن به طور همزمان با تشکر صادقانه و با استفاده از تدابیر سیستم‌های تشویق کارکنان، موجبات تحرک فرهنگ خلاقیت و نوآوری و به تبع آن نشاط سازمانی را فراهم می‌آورد؛

۱۰) مدیر اثربخش سعی دارد ارتباطات ضعیف احتمالی خود و کارکنان را بهبود بخشد تا هرگونه سوءتفاهمها، تعارضات و کشمکشهای احتمالی را از میان بردارد. به عبارت دیگر مدیر کمال جو جهت تنش زدایی در مدیریت «به جای دیوار، پل می‌سازد» □