

تیپ‌شناسی مدیران؛

مدیران وحدت‌بخش به دنبال جلب رضایت همه

مدیران وحدت‌بخش افرادی هستند با قدرت جاذبه بالا، خوش‌برخورد، دارای مهارت برقراری ارتباطات خوب با دیگران و معمولاً با سلامت نفس ستودنی و مثال‌زدنی.

به گزارش سایت خبری پرسون، در بخش‌های قبلی، مدیران از نظر نوع نگرش، روش‌ها و سلیقه‌های کاری و... به چهار دسته خلاق، فعال، نظم‌دهنده و وحدت‌بخش تقسیم شدند و ویژگی‌های مدیریتی مدیران خلاق و فعال و نظم‌دهنده را بررسی کردیم؛ ویژگی‌هایی مثل مبتکر بودن، شهامت، ریسک‌پذیری و نتیجه‌گرا بودن خلاق‌ها؛ تلاشگری و مسوولیت‌پذیر بودن فعال‌ها؛ و منظم و مقرراتی بودن نظم‌دهنده‌ها. همچنین ویژگی‌های این مدیران در حالت سوءمدیریت و زمان‌هایی که بیشترین نیاز به هرکدام از آن‌ها هست، توضیح داده شد. در بخش پایانی این مجموعه، به مدیران وحدت‌بخش می‌پردازیم.

آن‌ها بسیار محترم و معمولاً دنیادیده هستند و قدرت سینرژی بالایی دارند، به طوری که به تفاوت‌های فردی احترام می‌گذارند. آن‌ها به نظرات دیگران بسیار اهمیت می‌دهند، مهارت خوبی در تعامل همراه با درک متقابل دارند، با روش‌های تشویقی الهام‌بخشی می‌کنند، به دیگران اعتبار می‌دهند و آن‌ها را به رسمیت می‌شناسند.

نیاز به پیوستگی، ارتباط با دیگران و پذیرش از طرف افراد مختلف، انگیزه انسانی قابل‌تقدیری است که نشان‌دهنده تمایل و آرزوی این افراد برای پذیرش اجتماعی و داشتن صداقت نسبت به کارکنان است. آن‌ها علاقه زیادی نسبت به ایجاد، حفظ یا تجدید و اصلاح همبستگی‌های مثبت و محبت‌آمیز با دیگران دارند.

رفتارها، حرکت‌ها، شیوه‌های فکری و نگرشی آنان چنان است که با مفهوم دوستی و رفاقت همخوانی قابل‌توجهی دارد. از آنجا که این افراد توجه خاصی نسبت به روابط گرم و صمیمانه با دیگران نشان می‌دهند، همین احساس را در پست مدیریتی خود نیز حفظ می‌کنند.

مدیران وحدت‌بخش مهارت زیادی در تشکیل گروه و تقویت آن با ایجاد روابط خوب بین اعضا دارند. برای آنان اهمیت حفظ روابط دوستانه با دیگران بیش از کیفیت تصمیم‌گیری است و نتایج تلاش وحدت‌بخشی آن‌ها، رضایت شغلی، متعادل شدن استرس کاری و احساس موفقیت بین کارکنان سازمان، اعم از مدیران و غیرمدیران است.

در ارتباطات با زیردستان، آن‌ها می‌دانند چه عواملی باعث می‌شود افراد تحت نظارتشان بیشتر و بهتر کار کنند و روحیه خوبی داشته باشند. ضمن داشتن صداقت نسبت به کارکنان، به خوبی آگاهی دارند که نیازهای هر یک از کارکنان سازمان با یکدیگر متفاوت است و مدیریت نمی‌تواند و نباید این تفاوت‌ها را نادیده بگیرد. عمده‌ترین دغدغه مدیران وحدت‌بخش، حفظ آرامش و پرهیز از تشنج و ایجاد مطلوب‌ترین جو همدلی و همکاری در سازمان و در روابط بین افراد آن است. حفظ روحیه و حرمت کارکنان و ارباب رجوع و همه دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان برایشان بیشترین اهمیت را دارد. در حالی که از کار کردن با دیگران لذت می‌برند، رابط و شنونده بسیار خوبی هم هستند و دوست دارند به دیگران کمک کنند. این افراد اجتماعی، دلسوز و به دنبال تایید همگانی هستند و از درگیری‌ها دوری می‌جویند.

آن‌ها اعتقاد دارند هر فعالیت مفید، خوب و درست، صرفاً در محیط و فضای آرام و بدون تشنج قابل انجام است و با این طرز فکر و در حالی که قدرت خود را در اثر روابط انسانی پسندیده به دست آورده‌اند، می‌توانند بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود اثر بگذارند و نیک می‌دانند «می‌رود از سینه‌ها در سینه‌ها... از ره پنهان صلاح و کینه‌ها». آن‌ها عوامل مهم روانی در محیط کار خود را به خوبی می‌شناسند و این عوامل را با روش‌های علمی و انسانی و در جهت منافع سازمان کنترل می‌کنند. به عبارت دیگر، علاوه بر کنترل و هدایت کارکنان، عوامل موثر بر انگیزش را نیز اداره و رهبری می‌کنند.

این مدیران، مانند مدیران نظم‌دهنده افرادی فرآیندگرا هستند و در این راستا، احساسات مثبت گروه، بیشتر از حصول نتیجه برای آن‌ها حائز اهمیت است.

به عبارت بهتر و درست‌تر، نتیجه مطلوب را فقط در انجام و تحقق فرآیند مناسبی که تحت شرایط کاملاً آرام و دوستانه‌ای ایجاد شده باشد قابل حصول می‌دانند.

رعایت حال و رضایت مردم حتی در دفتر کار این مدیران مشهود است، به طوری که دفتر کارشان معمولاً زیباست و دکوراسیون چشم‌نوازی دارد، با گل تزئین شده، در زمستان گرمی و در تابستان خنکی مطبوعی دارد و وسایل پذیرایی همیشه در دفترشان موجود است. آن‌ها با وجود وقت شناس بودن، زمان حضور خود در جلسات را طوری تنظیم می‌کنند که نه اولین نفر باشند و نه آخرین نفر!

صبر می‌کنند و زمانی وارد جلسه می‌شوند که تعدادی از اعضا وارد شده باشند تا کسی نه از تاخیرشان دلگیر شود و نه زود آمدن آن‌ها را تظاهر به وقت

در رای گیری ها، به هر چیزی که به آرامش بیشتری منتج شود رای می‌دهند و در صورتی که موضوع بحث ارتباطی با آرامش محیط کار نداشته باشد، معمولاً سعی می‌کنند، مطابق نظر اکثریت رای دهند. مدیران وحدت بخش معمولاً با مدیران فعال در تضاد هستند و حتی بیشتر از مدیران نظم دهنده محتاطند.

آن‌ها در مراجعات ارباب رجوع، معمولاً به نشانه احترام از پشت میز خود برخاسته و در صندلی کنار ارباب رجوع می‌نشینند یا وی را در صندلی کنار خود دعوت به نشستن می‌کنند. اعمال قدرت از طرف این مدیران نه بر اساس جایگاه رسمی و سلسله مراتبی، بلکه بر مبنای جاذبه‌های شخصیتی، نفوذ کلام و شخصیت کاریزماتیک آن‌ها انجام می‌شود که به نوعی «تقدس» ویژه منجر شده و باعث می‌شود دیگران آن‌ها را در نقش یک قهرمان و الگوی الهام بخش ببینند و بنابراین از خواسته‌های آن‌ها پیروی و تبعیت کنند.

سوءمدیریت مدیران وحدت بخش

مدیران وحدت بخش در حالت سوءمدیریت، بدترین نوع مدیران هستند. سیاست باز و دغلكار می‌شوند. یک طور حرف می‌زنند و طور دیگری عمل می‌کنند. به خاطر منافع خود، درون و برون آن‌ها متفاوت است. با سیاست بازی و دوز و کلک می‌خواهند همه را «راضی» نگه دارند. معمولاً در درگیری‌های درون سازمانی و بازی‌های قدرت، بدون توجه به روابط و مصالح سازمان و دوستی‌ها، از پشت خنجر می‌زنند.

این نوع مدیران فرصت طلبند و در هر کاری مطابق با شرایط و منافع خود عمل می‌کنند و نان را به نرخ روز می‌خورند. فضا و فرهنگ بسیار مخرب و آسیب رسان ریاکاری و تظاهر به انجام وظایف در سازمان، حاصل همین رفتار این مدیران است. آن‌ها در حالت سوءمدیریت سازمان را ورشکست می‌کنند.

از آنجا که این مدیران اهل تحول و تغییرات سازمانی نیستند، معمولاً هنگامی که سازمان به علت عدم تحولات لازم در مواجهه با تغییرات محیطی، دچار پسرفت می‌شود، به جای همت کردن در راستای تحول سازی، فقط حسرت گذشته موفق سازمان را می‌خورند و در نقش ترمزی قوی در روابط بین افراد، روحیه تلاش گری، امیدواری و یافتن راه حل در سازمان را تخریب می‌کنند.

نوع دومی از سوءمدیریت با شدتی کمتر و متفاوت‌تر در بعضی از این مدیران دیده می‌شود. این شکل از سوءمدیریت برخلاف نوع اول، عمدتاً از جنبه‌های مثبت و انسانی بیش از حد آن‌ها ناشی می‌شود که تا حدودی هم ساده لوحانه است.

آن‌ها در مقابل خواسته یا عملکرد نامناسب، غیرقابل قبول یا غیرمنطقی دیگران در موضع رودربایستی قرار می‌گیرند. در این حالت، منافع و مصالح سازمان را نادیده گرفته و به نوعی آن را قربانی عدم صراحت یا عدم برخورد متناسب با موضوع غیرقابل قبول، می‌کنند. این گونه مصلحت اندیشی‌های بیش از حد، موجب خودسانسوری و سرکوب عقاید خود به خاطر هماهنگی و هم‌رنگی بیشتر با دیگران شده و در نتیجه از توانایی‌های بالقوه این مدیران می‌کاهد و به منافع سازمان ضربه می‌زند. علاوه بر این، «فداکاری» در خودداری از ارائه رای و نظر خود به نفع دیگران، معمولاً موجب می‌شود این مدیران خود را در راه منافع سازمان یا همکاران، به نوعی «پاک باخته و از خود گذشته» احساس کنند و بنابراین در مناسبتی دیگر، خود را به شکلی «طلبکار» سازمان بدانند.

از طرف دیگر، از «خودگذشتگی» و عدم صراحت در اعلام نظر و موضع گیری‌ها، باعث می‌شود افراد فرصت طلب از این صفت و روحیه این مدیران در راه اهداف خود سوءاستفاده کنند. این مدیران، نمی‌خواهند بدانند که متأسفانه در دنیای واقعیت‌ها، فضیلت همیشه باعث موفقیت نیست و هر گونه غفلت می‌تواند باعث شود افراد سوءاستفاده گر بدترین ضربه‌ها را به سازمان وارد کنند.

این مدیران ممکن است به دلیل عدم تمایل به قطع روابط دوستانه، نتوانند از مانند سازی بی دلیل با دیگران اجتناب و نظرات و دیدگاه‌ها و اعتقادات کاری و سازمانی خود را به طور صریح بیان کنند. علاوه بر آن، آن‌ها با در لفافه قرار دادن نظرات خود (برای خوشایند دیگران) موجب عدم درک صحیح مخاطب از منظور اصلی خود می‌شوند.

هنگامی که روابط گرم و دوستانه برای مدیران وحدت بخش در حالت سوءمدیریت، به صورت یک هدف درمی‌آید، و از آنجا که در این شرایط قدرت «نه» گفتن در آن‌ها ضعیف است، برای اشخاص و سازمان، مشکل ایجاد می‌کنند.

کدام تیپ، کدام نقش؟

در پایان این مبحث، به این سوالات باید پاسخ داده شود که کدامیک از این تیپ‌های معرفی شده برای سازمان‌ها بهتر و مناسب ترند و نسبت به بقیه ارجحیت دارند؟ در انتخاب یا انتصاب مدیران، تکلیف افراد تصمیم‌گیر چیست و کدامیک از آن‌ها زمینه و صلاحیت تکیه بر جایگاه مدیریت را خواهند داشت؟

همان‌طور که در بخش اول این مجموعه مطلب (به تاریخ ۱۲ اسفند ۱۴۰۲) اشاره شد، ابتدا باید مشخصات هر جایگاه مدیریتی شناخته و در نظر گرفته شود و سپس تیپ مدیریتی متناسب با آن نقش، انتخاب شود. به عنوان مثال، برای مدیریت واحد تحقیق و توسعه، مدیران خلاق مناسب ترند و برای امور مالی، مدیران نظم دهنده بهترین گزینه اند.

به هر حال، مهم‌ترین عامل تعیین کننده برای انتخاب هر کدام از تیپ‌های مدیریتی چهارگانه در هر سازمانی، مرحله عمر آن سازمان است. در نهایت و

در زمان تکامل سازمان، وجود هر چهار تیپ مدیریتی به حدی ضروری است که در صورت عدم رعایت آن، می‌توان سازمان را تکامل نیافته تلقی کرد. همچنین در صورتی که به هر دلیلی، هر کدام از این تیپ‌ها از سازمان جدا شوند، اگر جایگزین مناسبی پیدا نشود، سازمان دچار خسران مدیریتی شده و جلوی رشد و توسعه آن گرفته می‌شود.

به طور کلی، در ابتدای چرخه عمر سازمان، بهتر است ترتیب حضور و ورود تیپ‌های مختلف مدیریتی این گونه باشد: اول مدیران خلاق، دوم مدیران فعال، بعد مدیران نظم دهنده و در انتها مدیران وحدت بخش.

هر چه سازمان به سوی تکامل می‌رود، میزان اهمیت هر کدام از این تیپ‌ها در هر سازمانی متفاوت می‌شود و وجود آن‌ها بستگی تمام و کمالی به رسالت و مأموریت و هدف اصلی ایجاد آن سازمان دارد.