

## سر مقاله: خودباختگان



صاحب نظران چهار عامل درونی را در شکل دهی سبک مدیریت مؤثر می‌دانند:

نخستین عامل، نظام ارزشی مدیر یا تصور ذهنی او از انسان است. تاکنون به ترتیب تاریخی چهار نگرش از انسان ارائه شده که شامل انسان اقتصادی-عقلایی، انسان اجتماعی، انسان خودشکوفای و انسان پیچیده است.

مدیری که تصور اقتصادی-عقلایی از انسان دارد، همواره دستوری و آمرانه عمل می‌کند و کسی که انسان را موجودی اجتماعی می‌داند، با دیگران استدلالی-تشویقی یا حمایتی برخورد می‌کند. مدیری که انسان را خود شکوفای می‌پندارد، با کارکنان تفویضی رفتار می‌کند، و سرانجام کسی که باور دارد انسان موجودی پیچیده است، رفتار او را نیز پیچیده و تا اندازه‌ای رازآمیز می‌داند. چنین مدیری بر حسب تشخیص خود از سبک‌های دستوری، استدلالی-تشویقی، حمایتی، و تفویضی، استفاده خواهد کرد.

دومین عامل درونی، میزان اعتماد و اطمینان مدیر به کارکنان است. مدیر به رغم نظام ارزشی خود، اگر به کسی اعتماد کند. با او تفویضی برخورد خواهد کرد. برعکس اگر انسان را موجودی خودشکوفای بداند، ولی به فرد خاصی اعتماد نداشته باشد. با او تفویضی رفتار نخواهد کرد.

سومین عامل، برتری دادن یک سبک و دل بستن به آن در مقایسه با دیگر سبک‌هاست. اگر مدیر همواره حمایتی رفتار کند، ولی کسانی را که دستوری برخورد می‌کنند دوست داشته باشد، رفتارشان اندک اندک به سوی سبک دستوری میل خواهد کرد.

چهارمین و مهمترین عامل در شکل دهی شخصیت یا سبک مدیریت شخص، احساس امنیت یا وجود شرایط عدم اطمینان است. بیشتر مدیران تا هنگامی که همه چیز بر وفق مراد باشد و از هیچ ناحیه‌ای تهدیدی احساس نکنند، خوب عمل می‌کنند و تصویری از یک مدیر موفق و مؤثر، از خود ارائه می‌دهند، ولی در لحظات بحرانی و در هنگامه‌ها، وقتی که کوچکترین تهدیدی احساس کنند، یا با ابهام روبرو شوند، شخصیت واقعی خود را بروز می‌دهند.

وقت لافست محک چون غایب است	می‌برندت از عزیزی دست دست
هر دم عزّی و نازی در فزود	چون محک آمد چرا گشتی کیود
قلب می‌گوید ز نخوت هر دم	ای زر خالص من از تو کی کم
زر همی گوید بلی ای خواجه تاش	لیک می‌آید محک آماده باش

«مولوی»

آنان که در وضعیت عدم اطمینان، احساس امنیت نمی‌کنند یا تحمل ابهام را ندارند، حاضرند همه چیز را برای حفظ خود فدا کنند.

عالمی اندر هنرها خودنماست	همچو عالم بی‌وفا، وقت وفاست
وقت خودبینی نگنجد در جهان	در گلو و معده گم گشته چونان
صدرشان در وقت دعوی همچو شرق	صبرشان در وقت تقوی همچو برق

«مولوی»

یکی از نعمت‌های جنگ تحمیلی (به فرموده امام راحل: جنگ نعمت است)، تبیین همین شاخص تحمل ابهام بود. در هنگام موشک باران شهرها آشکار شد که هر کس اعتقاد عمیق‌تری دارد از آرامش بیشتری برخوردار است. کسانی که ایمانشان ضعیف است به هنگام بروز بحران و ابهام در تصمیم‌گیری و رفتار، زود دچار تزلزل می‌شوند. از این رو نه تنها لازم است که آموزش خودسازی جزو برنامه‌های پرورش مدیران درآید و در همین معنا در پست‌های کلیدی و حساس باید افرادی گمارده شوند که توانایی تحمل ابهام و تصمیم‌گیری در چنین شرایطی را دارا باشند، در غیر این صورت شاهد تصمیم‌گیریهای موردی و نامنظمی خواهیم شد که همواره نیازمند توجیحات ناروا است. و چنین وضعی در تحمل ابهام، مدیران سطوح بالای جامعه را در دام نوعی سهل‌اندیشی و اعتماد بی‌جا به دیگران گرفتار می‌سازد.

دیر باید تا که سر آدمی	آشکارا گردد از بیش و کمی
زیر دیوار بدن گنجی است یا	خانهٔ مار است و مور و اردها

«مولوی»

فاعتبروا یا اولی الابصار

دکتر علی رضائیان