

مورد

سبک من چیست؟

غلامرضا خاکی

درآمد

خانم حامدی سوار ما شینش شد و در را برای دو ستش گنجی باز کرد و استارت زد و گفت: محبوبه امروز حداقل یکی از پیش‌بینی‌های دکتر ترابی اتفاق افتاد.

چه پیش‌بینی؟

- آها یادم آمد شما اول کلاس نبودید.
- ترابی اول جلسه گفت اگر در هر نشست آموزشی که فراگیران اون آدم‌های بزرگسال و اجرایی اند دو اتفاق رخ دهد جلسه موثر و موفق‌تری بوده:
- یکی اون که سخنران، معلم، استاد یا مربی با پرسش‌های جدیدی روبرو بشه که نیازمند آن باشه که او درباره آن مطالعه و تحقیق کنه.
- این چرا نشانه موفقیت کلاسه؟

خودش توضیح داد هر سخنران و هر استادی در معرض مبتلای به توهم احساس دانای کل بودن است، پرسش‌هایی که از او پرسیده میشود به او هشدار می‌دهد که خیلی چیزها هست که او هنوز نمی‌داند، او حتی گفت پرسش‌های دقیق آدم‌های اجرایی استاد مدیریت واقع‌گرا می‌کنه و اندیش‌هاش را کاربردی می‌کنه و توان مشاوره‌هاش را بالا می‌بره. این آگاهی ضمن آن که موجب تکامل او می‌شه، او را فروتن‌تر نیز می‌کنه...

- چه جالب، چنین حرفی تا حالا نشنیده بودم.

دومین چیزی که ترابی گفت این بود اگر فراگیرانی که در کلاس حاضرند در انتهای کلاس یا دوره به احساس نیاز جدیدی برسند و بفهمند هنوز خیلی چیزها را باید بدونند آن کلاس موثر بوده

گنجی گفت در من که این اتفاق رخ نداده، دیدی که هم دیر آدم و هی از کلاس بیرون رفتم و پاسخ تلفن دادم و توی کلاس هم پیام نوشت. عجب اوضاعی داریم ما.

- محبوبه این این دومی در من اتفاق افتاده.
- چی شده؟
- من تا قبل از کلاس امروز فکر می کردم که درباره رهبری و سبک های آن همه چیز را می دانم اما امروز معلوم شد اینگونه نیست، احساسم اینه که سبک شیوه مدیریتم در این شرکتی هستم فعلی ام توجیهی است.
- توجیهی چیه؟
- قبل از این که تو بیای استاد سبک را به دو دسته متمرکز بر انجام کار (کار/وظیفه مدار) و متوجه مناسبات و روابط انسانی با کارکنان تقسیم کرد و بعد چهار سبک دستوری، توجیهی و مشارکتی و تفویضی تقسیم کرد؟
- خب؟! چه اشکالی داره که سبک توجیهی؟
- داستانت پیچیده شده، می دونی که من به حرفها توجه می کنم، الکی برای تفریح نیومدم این دوره ، حالا دچار این سؤال شدم اگر برداشتم درباره سبکم درست باشه، من چقدر آگاهانه این سبک را انتخاب کردم؟ من که تحقیقی نکردم.
- خوب نمی شه تحقیقی هم کرد، یهو یه شرایطی پیش می آد آدم مدیر یه جایی می شه، معمولا آدمها هم سبک خودشون را دارن و از همون روز اول بر اساس آن عمل می کنن.دیگه فرصت تحقیق و بررسی علمی نیست که!
- نمی دونم اما امروز با توجه به این که گفت ما انتخاب سبکمان نمیتونه دلخواه باشه و یه متغیرهای باید سبکمان را تعیین کنه، به نظرت باید چه کار کنیم؟!
- اینطور که شما میگی فک کنم باید به قول استاد مطمئن شیم که سبک مدیریتمان درسته یا نه؟
- خب، قبول برای این کار چه مسیری را باید طی کرد؟ به نظر تو درسته آدم از همکاریاش نظرخواهی کنه که تا چه حد سبک مرا می پسندید؟ آیا این یه ضعف نیس؟ من صد تا همکار دارم، اگه این کارو بکنم و بعد معلوم شه که اونها سبک منو نمی پسندن آیا باید سبکمو عوض کنم؟ آیا مگر هر مدیری باید سبکش را به دلخواه کارکنانش انتخاب کنه؟

- چه سوالهای سختی؟
- از طرفی دیگه باید برای شناختن متغیرهایی که نشون میدن سبک چی باشه ایا باید نظرسنجی کنم یا به تشخیص خودم بگم فلان متغیر چطوره و بعد تصمیم بگیرم چطور باید عمل کنم؟
- دارم فکر می کنم اینطور که تو میگی اگه نتایج میان سبک مطلوب از دید کارکنان با نتایج بررسی ما همسو و همراستا نبود چه باید کرد؟
- آره، واقعا، ما عادت کردیم کلاس آموزشی را جلسه دریافت مشاوره تلقی کنیم اما امروز با خودمون فقط سوال کاسبی کردیم. مجال نشد تا بپرسم آیا سبک مدیران با نوع سازمانشون پیوندی داره یا نه، مثلا اون جایی که گفت مدیران مراکز آموزشی-پژوهشی بابد تفویضی باشه، این حکم قطعی همیشگیه؟ مثلا اگه کارکنان علمی بلوغ بالا داشتن و کارکنان اداری نداشتن باید به چه سبکی عمل کرد؟ آیا این سبک احساس تبعیض و نابرابری را تشدید نمی کنه و همین کارمندای اداری را به گرفتن انتقام از اعضای هیئت علمی نمی کشونه و اونها اینا را اذیت نخواهند کرد؟ یا اگر بلوغ بالا بود اما ساختار درهم ریختگی داشت و مبهم بود باید چه کرد؟
- به نظرم باید روش تحقیق سازمانی بدونیم که جاش توی این دوره ها خالیه.
- راس میگی.
- خنده داره ، هی دم از علم می زنیم اما حکایتمون شده حکایت اون یارو!
- کدوم یارو؟
- یه جایی خوندم توی زمانای قدیم یه مرد کارگری بوده هر روز تا عصر کار میکرد، بعد هوا تاریک که برمیدگشته چیزی می خورده و قبل خواب از توی کیسه‌ای یه دونه خرما میخورده و میخوابیده، این بابا فقط یه شمع کوچیکی داشته. یه روز صاحبکارش بهش یه چراغ بزرگ میده. شب اول که اونو روشن میکنه وقت خرما خوردن احساس میکنه یه چیزی از خرمایی که برداشته بود افتاد، نگا که میکنه می بینه وای یه کرمه. مشکوک میشه داخل گونی را نگاه می کنه، میبینه وای پر گونی کرمه و او هرشب از اینها میخورده. خلاصه چراغ را خاموش میکنه و دماغ دراز میکشه، بعد خوابش نمی بره، یهو پا میشه یه لگد میزنه به چراغه، میگه اگه این نبود من لذت خرماخوری هرشبمو می بردم...

پرسشهای برای کندوکاو

الف) پرسشهای زمینه‌ای

- (۱) فرق بهره‌گیری از حضور در یک کلاس آموزشی با جلسه دریافت خدمات مشاوره چیست؟
- (۲) آیا می‌توان انتظار داشت استادی در یک کلاس که فراگیران متنوعی از نظر جنس، تجربه، سن، تحصیلات و موقعیت... حضور دارند حرفهایش برای همه کاربردی باشد؟

ب) پرسشهای متنی

- (۳) خانم حامدی برای پاسخ به پرسشهایش چه باید بکند؟ از یک کوچ، منتور یا مشاور باید کمک بگیرد؟
- (۴) پرسش‌های خانم حامدی را جداسازی کنید و در قالب پرسشهای جداگانه پاسخ دهید؟
- (۵) با توجه به این که نقاط مختلف ایران خصوصیات فرهنگی گوناگونی دارند، چگونه باید متغیر فرهنگ بومی را در کنار دیگر متغیرهای موثر در تعیین سبک وارد کرد؟
- (۶) اگر چهار سبک مطرح شده توسط ترابی را بخواهید تعریف کنید آنها را چگونه توضیح می‌دهید
- (۷) کاربردهای هر سبک را در چه شرایطی می‌دانید و برای انجام هر کدام از آنها چه توصیه‌ها و پرهیزیهایی را توصیه می‌کنید؟