

# بیماری های مدیریتی

## بیماری هایی که مدیران مبتلا می شوند



پایگاه اطلاع رسانی صنعت

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

خدمات مشاوره‌ای و اجرایی برای کسب و کارها در پایگاه اطلاع رسانی صنعت

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)



راه‌اندازی سایت

9

توسعه کسب و کار در وب

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)



تدوین طرح امکان‌سنجی (توجیهی)

جهت اخذ مجوزها، دریافت تسهیلات، جذب سرمایه‌گذار جدید و ...

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)



مدیریت و کنترل پروژه



[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

تدوین برنامه استراتژیک



برای مشاهده لیست سایر خدمات مشاوره‌ای و اجرایی و کسب اطلاعات بیشتر به سایت [www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir) مراجعه فرمایید.

## فهرست عناوین

شماره صفحه	عنوان مطلب
۱	مقدمه
۲	زخم‌های مدیر بر خود
۱۷	زخم‌های مدیر بر همکاران
۲۹	زخم‌های مدیر بر سازمان

**تهیه و تدوین توسط:**

**سید حمیدرضا عظیمی**

کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی دانشگاه شهید بهشتی



ویژه‌نامه الکترونیکی پایگاه اطلاع رسانی صنعت

[www.myindustry.ir](http://www.myindustry.ir)

## ۱- مقدمه

بدون شک مدیریت کار بسیار پر دردسر و مشکلی است، اما آیا تمام مشکلات زاییده‌ی ماهیتِ مدیریت است؟ یا مدیران نیز نقشی در ایجاد برخی از این مشکلات دارند؟ به عبارت دیگر مدیران باید به این سوال پاسخ دهند که چه میزان از مشکلاتِ مدیریت، معلول مقتضیاتِ شغلی و چه میزان معلول شرایط فردی و ویژگیهای شخصی «مدیر» است؟

مورگان در کتاب سیمای سازمان<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) برای سازمان استعاره‌های مختلفی را مطرح می‌کند و در یکی از آنها سازمان را به مثابه یک موجود زنده تعبیر می‌کند و از این منظر نگاهی متفاوت به سازمان دارد. اما مدیران به واقع یک موجود زنده هستند و این یک استعاره نیست! ما در اینجا به بررسی بیماریهایی که یک مدیر ممکن است در مدیریت کسب و کار خود به آنها مبتلا باشد می‌پردازیم و ضمن معرفی نحوه‌ی تشخیص بیماری راه‌های درمان را نیز اشاره خواهیم کرد.

این بیماریها در سه نوع کلی هستند:

**اول - بیماریهایی که موجب می شود، مدیر به خود ضربه بزند.**

**دوم - بیماریهایی که موجب ضربه زدن مدیر به همکاران و کارمندان می شود.**

**سوم - بیماریهایی که موجب ضربه زدن مدیر به سازمان و کسب و کارش می شود.<sup>۲</sup>**

---

 1 - Images of Organization

۲- در این ویژه‌نامه از کتاب Management's Self-Inflicted Wounds نوشته‌ی چارلز آستن و ترجمه‌ی آن کتاب بیماریهای مدیریت ترجمه‌ی سیروس پرهام بهره گرفته شده است. با توجه به این که کتاب مربوط به سالهای گذشته می باشد، برخی از بیماریها که موضوعیت نداشتند حذف شده و متن نوشته‌ها اصلاح گردیده است.

## ۲- زخم‌های مدیر بر خود

در اینجا ۱۹ بیماری کلی را معرفی می‌کنیم:

مدیر چوب به دست	مدیر ملانقطه‌ای
مدیر ریاست مآب	مدیر همه کاره
مدیر دودل	مدیر تکنواز و تکرر
مدیر جاهل	مدیر غافل
مدیر مقرراتی	مدیر نزدیک بین
مدیر ساعتی	مدیر خوش بین
مدیر یکطرفه	مدیر دوپهلوی
مدیر تشریفاتی	مدیر منزوی
مدیر مستجرب	مدیر دربسته
	مدیر حیثیت باز

### مدیر ملانقطه‌ای

مدیران بسیاری وجود دارند که ایراد نگرفتن از کارهای کارمندان را دون شأن خود می‌دانند. بنابراین همواره نامه‌ها و نوشته‌های کارمندان خود را اندکی تغییر می‌دهند تا مبدا کارمند او را بیسواد یا ناوارد تلقی کند. این تمایل عجیب به اصلاح و تغییر چیزهایی که نیازی به تغییر ندارند موجب دلسردی کارمندان در ارائه‌ی پیشنهادهای و انجام کارها می‌شود چون آنها می‌دانند که شما به هر حال برتری خود را نشان خواهید داد.

### طرز تشخیص

برای تشخیص کافی است نامه‌ها یا گزارشهای اخیر که برای شما آورده شده است را مجدداً بررسی کنید اگر در این موارد بیش از ۵۰٪ آنها مشمول تغییرات و اصلاحات شما شده است، شما دچار بیماری مدیر ملانقطه‌ای هستید.

## طرز درمان

احساس تمایل به اصلاح هر نوشته و گزارشی را که دستتان می‌رسد سرکوب کنید و کارمندی که نوشته‌ها و گزارش‌هایشان نیاز به اصلاح ندارد را تشویق کنید.

### رئیس چوب به دست

برخی مدیران، شرکت خود را همانند یک منطقه‌ی بحرانی درمی‌آورند و مدل برخورد آنها با کارکنان همچون افسرهای سربازخانه‌ها است! آنها همه چیز را از کارمندان فوری و فوتی می‌خواهند و اساساً کارمند فرصت تفکر ندارد. بدیهی است که مدیریت به ضرب چوبدستی، کارمندان را پس از مدتی خسته و فرسوده می‌کند.

## طرز تشخیص



اگر برای انجام کارهای اخیر که در شرکتتان دستور انجام آنها را داده‌اید، فرصت کافی در اختیار کارمندان نگذاشته‌اید و از قضا کارهایتان با کیفیت مناسب انجام نگرفته است، بله شما مدیر چوب به دست هستید!

## طرز درمان

از این به بعد برای اجرای تصمیمات و دستورات خود برنامه‌ی متناسب و معقولی تنظیم کنید. چند ساعت یا چند روز به مهلت انجام کارها بر حسب مورد اضافه کنید. فقط کارهایی را که واقعاً اولویت و فوریت دارد را یک کاری فوری تلفی کنید تا کارمندان تفاوت کارهای با اولویت بالا و دیگر کارها را تشخیص دهند.

### مدیر همه کاره

حتماً شما هم از این مدیران دیده‌اید، مدیرانی که وظایف سایر افراد را کم اهمیت می‌شمارند و تمام امور و وظایف را مربوط به خود می‌دانند.

## طرز تشخیص

معمولاً در شرکتهایی که مدیر همه کاره در آنجا حضور دارد، از ایده‌ها و فکرهای جدید خبری نیست، زیرا تمام امور در دست یک نفر و آن هم مدیر است! بنابراین سایرین فرصتی برای ایده پردازی پیدا نمی‌کنند. به عملکرد، هفته‌های اخیر نگاه کنید، آیا ایده‌ی جدیدی از سوی دیگران مطرح شده است؟ اگر ایده‌ی جدیدی مطرح نشده باشد، احتمالاً شما مبتلا به این بیماری مدیریتی هستید!

## طرز درمان

به همکارانتان بگویید که مایل هستید نظرات و ایده‌های آنها را برای رشد کسب و کار بدانید، از آنها بخواهید که نظراتشان را به صورت مکتوب در اختیارتان بگذارند، به آنها اطمینان دهید که حتی نامربوط‌ترین ایده‌ها مورد مطالعه قرار خواهد گرفت.

## مدیر ریاست مآب

منظورمان کسی است که بیش از اندازه پایبند تشریفات و آداب مقام ریاست باشد. ریاست مآب بودن به عنوان یک بیماری اداری، عواقب و عوارضی همراه دارد که مهمترین آنها کوتاه فکری و کم ظرفیتی است.

## طرز تشخیص

تشخیص این بیماری مدیریتی بسیار ساده است. رفتار خودتان را بیرون از شرکت یا رفتار در داخل شرکت مورد مقایسه قرار دهید. ببینید مثلاً وقتی وارد شرکت می‌شوید، ژست خاصی می‌گیرید؟ یا وقتی که از پشت میز با تلفن صحبت می‌کنید، لحن متفاوتی دارید؟ اگر پاسخ شما به این سوالات بلی است، شما مبتلا هستید!

## طرز درمان

باید این حقیقت را بپذیرید که آن چه شما را یک مدیر مورد احترام و محبوب می‌سازد، شخصیت و اخلاق واقعی شما، افکار و تصمیمات منطقی شما و دستورات معقول شماست نه ژست و امثال آنها!

## مدیر تکنواز و تکرر

تکنواز به مفهوم پسندیده‌ی هنری آن مدنظر ما نیست. در مدیریت اگر یک مدیر تمام کارهای سخت و دشوار را به تنهایی انجام دهد، او را یک مدیر برجسته نمی‌دانند. مدیریت به جای یک نوازنده‌ی تکنواز یک ارکستر کامل و یک رهبر تمام عیار می‌خواهد.

مدیران تکنواز معمولاً مدیرانی هستند که در یک زمینه‌ی به خصوص تخصص دارند و جز آن از همه چیز بی‌خبرند. این مدیران به جای این که مجموعه‌ای متناسب و هماهنگ از واحدهای اداری را رهبری کنند. چند واحد پراکنده و چند نوازنده‌ی جدا از هم را هدایت می‌کنند.

مسلماً یکی از علل عمده‌ی این نوع مدیریت، رواج سیستم سلسله‌مراتب و رابطه‌ی عمودی واحدها و مقامات اداری است که ارتباط افقی را دشوار می‌سازد. به هر حال این مدیران اصل تقسیم کار را نادیده می‌گیرند.

## طرز تشخیص

آیا تا کنون چندبار سخنرانی کسانی را که درباره‌ی مسائلی سوای تخصص شما صحبت می‌کرده‌اند، شنیده‌اید؟ یا چند مقاله درباره‌ی مسائلی مطالعه کرده‌اید که هر چند مستقیماً با رشته‌ی کار شما ارتباط ندارد اما با شرکت شما بی‌ارتباط نیست؟ آخرین بار که در این گونه سخنرانی‌ها شرکت داشته‌اید یا این گونه مطالب را خوانده‌اید چند وقت پیش بوده است؟ اگر شما چندان تمایلی به شنیدن یا خواندن مطالبی این چنین ندارید و ترجیح می‌دهید ساز خودتان را بزنید و همچنین حرفهای همکارانتان را هم نادیده می‌گیرید، احتمالاً به بیماری مدیریتی «تکنوازی» مبتلا هستید!

## طرز درمان

اگر فرصت کافی برای شرکت در سمینارها و کنفرانسهایی که به موضوعاتی غیر از حیطة تخصصی شما - که بر آن تسلط دارید - ندارید، دست کم اقدام به مطالعه‌ی این کتابها و مطالب کنید و از همه مهمتر سعی کنید حرفهای همکارانتان را بیشتر مورد توجه قرار دهید.



## مدیر دودل

تصمیم گیری از اساسی ترین ارکان مدیریت است و باید گفت که تصمیم درست است که یک مدیر را موفق می کند. دودلی یا تاخیر در تصمیم گیری و یا تصمیم گیری نابجا موفقترین مدیران را در معرض شکستی مهلک قرار می دهد.

## طرز تشخیص

برای تشخیص دقیق این بیماری باید میان تصمیمات اصلی و تصمیمات عادی تفکیک قائل شد. در وهله اول سه پرونده را که به تصدیق خودتان محتوی تصمیمات عادی شماست، بررسی کنید. اگر ملاحظه کردید که برای اخذ تصمیمات عادی به همان اندازه ی تصمیمات اساسی مکاتله و صرف وقت کرده اید، مطمئن باشید که میکروب بیماری مدتهاست که در وجود مبارک مقام محترم ریاست رخنه کرده است!

بعد از تجزیه و تحلیل تصمیمات غیراساسی خود، به بررسی سه پرونده که اطمینان دارید که منتج به تصمیمات اساسی و دامنه دار شده است، پردازید. اگر ملاحظه کردید که حتی یکی از پرونده ها هم محتوی اقدامات و مطالبی نیست که حاکی از بررسی عمیق و دقیق جنبه های مختلف موضوع باشد بی درنگ درصدد معالجه ی خود برآیید.

## طرز درمان

از لحاظ کش دادن تصمیمات غیراساسی و یا تاخیر بیش از حد در اخذ تصمیمات اساسی، از این پس سعی کنید قبل از اخذ تصمیم، ابتدا شرایط و مقتضیات موضوع مورد تصمیم را تجزیه و تحلیل کنید و به تناسب شرایط و مقتضیات تصمیم بگیرید.

از لحاظ تصمیمات اساسی، همیشه از همکاران خود بخواهید که گزارشهای مشروحي متکی بر بررسی های دقیق موضوع مورد تصمیم و محتوی نظریات موافق و مخالف باشد، برای شما تهیه کنند. همچنین از آنها بخواهید گزارشی از مشکلات اساسی که طی چند ماه آینده در حوزه ی مسئولیت خود با آن مواجه خواهند شد، برای شما بفرستند.

## رئیس غافل

ما در عصری زندگی می‌کنیم که علی‌رغم تسلط ماشین و دستگاه‌های الکترونیک هنوز وقایع غیر مترقبه و پیش‌بینی نشده فراوان اتفاق می‌افتد. هنوز مسیر حوادث و تحولات اجتماعی و اقتصادی و اداری تحت تاثیر عواملی تعیین می‌شوند که جنبه‌ی غیرمنتظره دارند.

در اینجا مدیر غافل فردی است که معمولاً توان خوبی برای پیش‌بینی ندارد. و انتظاراتش به وقوع نمی‌پیوندد.

## طرز تشخیص

اگر حافظه‌ی خوبی دارید، نتایج جلسات و مذاکرات و تصمیمات خود را در دو هفته‌ی گذشته مرور کنید و ببینید که چه مقدار از این نتایج بر اثر وقایع و تحولات پیش‌بینی نشده پایین‌تر از حد انتظار شما بوده است. با این ترتیب می‌توانید به قدرت پیش‌بینی خود از یک تا بیست تمره دهید، اگر نمره‌ی شما کمتر از ۱۵ باشد، باید فکری به حال این وضعیت بکنیم!

## طرز درمان

سعی کنید که از هم‌اکنون عوامل ناشناخته‌ای را که می‌تواند در تصمیمات و برنامه‌ها و طرز کار شما موثر باشد را بشناسید. ببینید که سازمانهایی که با آنها سر و کار دارید و همکاران و زیردستان شما چه منافع و انگیزه‌ها و تمایلاتی دارند که ممکن است یک رشته عمل و عکس‌العمل تازه ایجاد کند. خود را به جای آنها بگذارید و نتیجه‌ی این تغییر و تبدیل فرضی را بسنجید. توجه کنید که آیا پیشرفت کارهای شما به همان طرز خواهد بود که قبلاً و پیش از توجه به عکس‌العمل دیگران بوده است؟

## مدیر جاهل

کمتر مدیریت است که بتواند به همه‌ی امور حوزه‌ی مدیریت خود شخصاً و چنان که باید و شاید رسیدگی کند و با هیچ‌گونه مشکلی برخورد ننماید. این ناتوانی یا نارسایی به خودی خود عیب نیست. عیب و نقص وقتی شروه می‌شود که مدیر نداند که چنین ناتوانایی‌ها را دارد.

مدیران جاهل چه بسا فریب این جمله‌ی مشهور را خورده اند که «مدیر کاردان نباید هیچ‌گونه نقطه‌ی ضعفی داشته باشد.» حقیقت آن است که مدیر کاردان کسی است که از نقاط ضعف خود با خبر است و می‌کوشد آنها را برطرف کند.

### طرز تشخیص

یکی دو ساعت وقت صرف کنید و حوزه‌ی مسئولیت و حیطه‌ی نظارت خود را به ترتیب زیر تقسیم بندی کنید :

الف - چه مقدار از وظایف خود را به تنهایی و در کمال اطمینان می‌توانید انجام دهید؟

ب - چه مقدار از وظایف شما باید با همفکری و همکاری دیگران و یا با تصویب قبلی مافوق انجام گیرد؟

پ - چه مقدار از وظایف شما تناسبی با تخصص و امکانات شما ندارد؟

اگر نتوانستید وظایف خود را به ترتیب فوق تفکیک کنید، متأسفانه شما در صف «مدیران جاهل» قرار دارید.

### طرز درمان

وظایف و مسئولیتهای مختلف خود را طبقه کنید و برای اجرای هر یک برنامه‌های مشروحی که مشتمل بر جزییات مراحل اجرایی نیز باشد تنظیم نمایید. هر گاه برای اجرای یکی از برنامه‌ها احتیاج به کمک دیگران و یا مشورت و صلاح‌اندیشی داشتید، تردید نکنید و از کسانی که می‌توانند شما را راهنمایی کنند، کمک بخواهید.

### مدیر نزدیک بین

نزدیک بینی در مدیریت مانند نزدیک بینی چشم درجات و انواع مختلف دارد ولی معمولاً مدیرانی که فاقد «بصیرت مدیریت» هستند، دچار این بیماری می‌شوند. بعضی از مدیران اگر هرروز به اتاق‌ها و محل کار کارمندان خود سرکشی نکنند، خیالشان ناراحت است و یا در مواردی چند نفر از زیر دستان را به جاسوسی و خبرچینی می‌گمارند. صرف نظر از روش‌های مختلف کسب اطلاع

، این مدیران همگی نزدیک بین اند . اینها به جای آن که در کارمندان حس مسئولیت و وظیفه شناسی ایجاد کنند بیهوده تلاش می کنند با ایجاد رعب و سوءظن اوضاع را مدیریت کنند . البته نظارت و بازرسی در مدیریت لازم است ولی اگر تا حد سرک کشیدن تنزل پیدا کند و در فاصله‌های زمانی کوتاه تکرار شود نشانه ضعف مدیریت خواهد بود .

### طرز تشخیص

آیا در هفته گذشته یا ماه گذشته بارها بی جهت به امور مختلف کارمندان خود سرکشی کرده اید ؟ آیا چندین بار صرفاً به اتکای اطلاعات شفاهی درباره کارمندان خود تصمیم گرفته اید ؟ پاسخ به این سوالات درجه نزدیک بینی شما را مشخص می کند .

### طرز درمان

تلاش کنید نظارت خود را از طریق ساز و کارهای اداری اعمال کنید و کمتر به اطلاعات شفاهی متکی باشید . به کارمندان خود حق تصمیم بدهید و از آن‌ها مسئولیت بخواهید . برای ارزیابی می توانید از گزارش‌های پیشرفت کار استفاده کنید . دقت کنید که حضور و مراقبت دائمی شما نباید لازمه انجام کارها باشد . دقت کنید به خود شیرینی کسانی که کارهای کوچک را نیز طوری انجام می دهند که چشمان شما آن را ببیند و یا خبر آن به گوش شما برسد ، میدان ندهید و بیشتر مراقب کارمندان بدون تظاهر باشید .

### مدیر علی‌الاصولی

این مدیران تصور می کنند برای مدیریت به مقادیر زیادی خصایص ، اصول و معیارها نیاز است . لاول می گوید : اعتبار آن چه به عنوان یک اصل مسلم پذیرفته شده به شرایط خاصی که آن اصل در آن به کار گرفته می شود بستگی دارد . بنابراین تنها کوهی از اصول و قواعد برای مدیریت کافی نیست . نیاز به به کارگیری صحیح در شرایط مناسب دارد .



## طرز تشخیص

اگر در مواقع دشوار و در هنگام یافتن راه حل‌ها تمایل به پیدا کردن اصلی دارید که بر مبنای آن عمل کنید تا بتواند توجیه‌کننده عمل یا عکس‌العمل شما باشد به احتمال قوی شما علی‌الاصولی هستید.

## طرز درمان

بی‌پرده باید گفت درمان بیماری علی‌الاصولی قدری مشکل‌است. باید با دقت و حوصله اعتقادات و افکار خود را روی کاغذ بیاورید و آن‌ها را بسنجید و پس از بررسی دقیق موارد زائد را حذف و اصول و ضوابط خود را اصلاح کنید.

## مدیر مقرراتی

مدیر مقرراتی حالت شدیدتر بیماری علی‌الاصولی را دارد. او در چارچوب تنگ مقررات اداری محبوس شده است.

## طرز تشخیص

آخرین گزارش‌هایی که برای شما آمده است را مورد بررسی قرار دهید. اگر در دستورات شما موردی را یاقیتید که قصد اصلی تنها رعایت مقررات معینی بوده است و یا اینکه در پاسخ به کارمندان آن‌ها را به مقررات حواله کرده‌اید، باید بگویم میکروب بیماری در بدن شما وجود دارد.

## طرز درمان

این بیماری می‌تواند علل مختلف داشته باشد. شایع‌ترین آن عدم توانایی در تصمیم‌گیری و اظهار نظر منطقی است. بنابراین پیشنهاد می‌شود به جای تکرار و ارجاع به مقررات قدرت تصمیم‌گیری خود را تقویت کنید.

## مدیر خوش خیال

کم و بیش همه مدیران هنگامی که کارشان گره خورده است ، با خود گفته اند : کاش اینطور نشده بود . ولی وقتی که یک مدیر به جای جستجوی راه حلی برای مشکل خود ، اختیار را به دست خیال می سپارد ، اکنون باید خیال پردازی او را یک نقطه ضعف مدیریتی تلقی کرد و او را یک مدیر خوشخیال دانست .

## طرز تشخیص

اگر شما در مراحل دشوار خدمت اداری خود چند بار آرزوی تغییر ناگهانی موقعیت های نامطلوب را کرده اید ، یک مدیر خوشخیال هستید .

## طرز درمان

باید بدانید که موقعیت های ناگواری که بر حسب تصادف برای شما ایجاد شده است بدون کوشش شما از بین نمی روند . برای حل این چنین مشکلاتی باید خیال پردازی و آرزو را کنار بگذارید و در فضای واقعی به تجزیه و تحلیل و بررسی موقعیت بپردازید و راه حل<sup>۳</sup> اساسی برای مشکل را بیابید.

## مدیر ساعتی

با اینکه برنامه ریزی و تدوین جداول زمانی از عناصر اساسی مدیریت است ، اما بروز مشکلات اداری تابع قوانین زمانی نیست . مغز انسان از دو بخش خودآگاه و ناخودآگاه تشکیل شده است . نیروی خودآگاهی را می توان تابع زمان و مکان کرد اما محدود کردن فعالیت فکری به قسمت خودآگاه مترادف است با باطل کردن نیروی عظیم ذهن بشری . بارها اتفاق افتاده است راه حل مورد نیاز را هنگامی که به اداره می رفته ایم یا هنگام دوش گرفتن یافته ایم . این نتیجه همان فعالیت ناخودآگاه ذهنی است که از جداول زمانی پیروی نمی کند .

## طرز تشخیص

در صورتی که برنامه کلاسیک « هشت ساعت کار ، هشت ساعت تفریح ، هشت ساعت خواب » را خیلی جدی گرفته اید و در خارج از وقت اداری حاضر نیستید حتی چند دقیقه به امور اداری بپردازید ، لازم است روش خود را تغییر دهید به این دلیل که شما مدیری ساعتی هستید .

## طرز درمان

کماکان به برنامه ریزی و زمان بندی ها ارزش دهید و آنها را رعایت کنید. اما به نیروی ناخودآگاه ذهن خود نیز امکان فعالیت بدهید و به خاطر داشته باشید اگر بتوانید قبل از خواب مسائل روزانه خود را طبقه بندی کنید ، احتمالاً حین خواب نیروی ناخودآگاه شما به کمکتان خواهد آمد. قدری این خط کشی محکم بین زمانهای کار، استراحت و خواب را به فواصل طیف گونه ی غیر پیوسته نزدیک کنید.

## مدیر دوپهلو

مدیران دوپهلو عموماً تصور می کنند که دستورات صریح و بدون ابهام ، موجب کاهلی و تن پروری کارمندان می شود . آنچه این مدیران ندیده می گیرند این است که کارمندان یک رئیس این چنینی ، به تدریج صفت رک و راست بودن را کنار می گذارند در نتیجه کسی جواب سراسر است به کسی نمی دهد و خود مدیر نخستین قربانی این دوپهلو بازی است .

## طرز تشخیص

آیا همیشه منظور خود را در لفافه بیان می کنید ؟ آیا در جلساتی که با همکارانتان تشکیل می دهید همه مشکلات را مطرح می کنید و ایا آنچه برای بحث می گذارید واقعا مسئله مورد نظر شماست ؟ آیا وقتی کار گره خورده ای به شما محول می شود و شیوه باز کردن گره را آماده دارید ، مدتی این دست و آن دست می کنید ؟ اگر پاسخ شما به این قبیل پرسش ها مثبت است ، لطفا طرز درمان را مطالعه کنید .

## طرز درمان

برای علاج این بیماری لازم است با زیردستان خود صادق و روراست باشید و بهتر است قبل از صدور هر تصمیم و دستور اداری یا تشکیل هر جلسه، مقاصد اصلی خود را روی کاغذ بیاورید و مطمئن شوید همه آن‌ها را با همکارانتان در میان می‌گذارید.

## مدیر یکطرفه

مدیران یکطرفه مدیرانی هستند که عادت کرده‌اند همیشه از همکاران خود توقع حمایت و وفاداری داشته باشند، بدون اینکه این وفاداری و حمایت متقابل باشد و آنان نیز به موقع در مقام دفاع از کارمندان خود برآیند.

## طرز تشخیص

از خود بپرسید تا به حال چند بار خود را سپر بلا کرده و از کارمندان خود در برابر اتهامات دفاع کرده‌اید؟ چند بار مسئولیت اشتباهات زیردستانتان را به عهده خود گرفته و عواقب آن را هم متقبل شده‌اید؟ اگر در این آمارگیری رقم قابل ملاحظه‌ای به دست نیاورده‌اید، شما به بیماری یکطرفه بودن دچار هستید.

## طرز درمان

این کلام سیمون بولیوار را به یاد بسپارید و به آن عمل کنید: نخستین شرط لازم برای فرماندهی آن است که فرمانده در کار خود تبحر داشته باشد و دومین شرط لازم، وفاداری نسبت به زیردستان است.

## میر منزوی

این مدیران، مسئولیت خود را بد تعبیر می‌کنند و تصور می‌کنند مدیر در تصمیم‌گیری خود تنهاست و به ناچار باید در انزوای کامل به سر ببرد. آن‌ها تصور می‌کنند نشست و برخاست با همکاران اداری موجب می‌شود که از اقتدار آن‌ها کاسته شود در حالی که گاهگاهی صحبت کردن با زیردستان، موجب بالا رفتن کارایی سازمان می‌شود.



## طرز تشخیص

آخرین باری که در وقت اداری چند دقیقه به طور خودمانی با زیردستان خود صحبت کرده اید ، چند روز پیش بوده است ؟ اگر جواب شما غیر از « همین دیروز » یا « هفته پیش » باشد ، نشانه شروع انزوا و ابتلا به بیماری است .

## طرز درمان

اگر بتوانید دیگران را با خود برابر بدانید ، گفتگوهای صمیمانه حتی با دربان دشوار نخواهد بود . اگر توانایی این نوع برخورد های غیر رسمی را پیدا کنید ، هم لذت خواهید برد و هم موقعیت اداری بهتری پیدا خواهید کرد .

## مدیر تشریفاتی

برخی از مدیران به کارمندان خود می گویند « درهای اتاق من همیشه به روی شما باز است » ولی ترتیبات خاصی برای رسیدن به این درهای باز مقرر می کنند . رایج ترین وسیله بری بستن درهای باز ، منشی ها و مستخدمان هستند که معمولاً به مراجعین می گویند که باید وقت قبلی داشته باشند یا اینکه رییس الان در جلسه هستند . اگر شما از این سیاست پیروی می کنید و کارمندان به ندرت سراغ شما می آیند ، بدانید که قطعاً مانعی وجود دارد و کسی جز شما قادر به برداشتن آن نیست .

## طرز تشخیص

در طی هفته گذشته چند نفر از کارمندانی که مستقیماً و به طور مستمر با شما تماس ندارند ، برای مطرح کردن یک پیشنهاد یا شکایت به دفتر شما آمده اند ؟ اگر تعداد این افراد بیش از یک نفر یا حتی یک نفر باشد ، جای نگرانی نیست . ولی اگر هیچکس سراغ شما نیامده است ، بدانید شما مدیری تشریفاتی هستید .

## طرز درمان

اگر کار شما ایجاب می کند که ساعات معینی در روز به کسی وقت ملاقات ندهید ، مواقعی را که می توانید بدون تعیین وقت قبلی کارمندان را بپذیرید به منشی خود و کارمندان اطلاع دهید . به

یاد داشته باشید درهای بسته چیزی را حل نمی کند و مشکلات سازمان بالاخره گریبان گیر شما خواهند شد .

### مدیر دربسته

مدیر دربسته ، تمام معایب مدیر تشریفاتی را دارد با این تفاوت که مدیر تشریفاتی واقعا دلش می خواهد در اتاق او رو به همه باز باشد و تشریفات مانع می شود ولی مدیر دربسته نه تنها چنین تمایلی ندارد بلکه معتقد است « اوقات مقام ریاست گرانبهارتر از آن است که با کارمندان تلف شود » . تردید نداشته باشید چنین مدیری نه فقط محبوب نیست ، بلکه منفور و چه بسا ناموفق نیز هست .

### طرز تشخیص

تاکنون چند بار زبردستان شما بدون آنکه احضار شده باشند ، به ملاقات شما آمده اند ؟ آگد تعداد این دیدار ها در مقایسه با دفعات احضار کم تر از نسبت یک به ده باشد ، شما یک مدیر دربسته هستید .

### طرز درمان

مواردی که در مورد مدیر تشریفاتی گفته شد ، اینجا هم صدق می کند و این را هم باید اضافه کرد که یک مدیر خوب باید واقعا بداند که در دستگاه او چه خبر است و این کار بدون تماس نزدیک با کارمندان مشکل است .

### مدیر مستجرب

مدیر مستجرب مدیری است که به علت اعتقاد بیش از حد به تجربیات خود نیروی خلاقیت فکری و نوآوری را از دست داده است . چنین مدیرانی هنگامی که یکی از کارمندان کم سابقه پیشنهادی برای بهتر شدن کارها می دهد ، می گویند : شما که تجربه ندارید ، تجربه بزرگترین سرمایه است .

### طرز تشخیص

سه عدد از آخرین تصمیمات اساسی خود را مرور کنید و ببینید که در اتخاذ این تصمیمات ، تجربیات گذشته شما تا چه حد موثر بوده است . در این بررسی همواره این نکته را در نظر داشته باشید که مسائل امروزی ممکن است شبیه مسائل گذشته باشند اما هرگز یکسان نیستند . در

صورتی که نتوانستید تفاوت های مشکل امروزی با مشکل دیروزی پیدا کنید و در نتیجه برای هر دو یک راه حل واحد به نظرتان رسید ، شما مدیری مستجرب هستید .

### طرز درمان

به محض روبرو شدن با یک مشکل اداری ، ابتدا تفاوت آن را با مشکلات گذشته معلوم کنید و بعدا راه حلی را که در بر گیرنده این تفاوت باشد ، به کار ببرید .

### مدیر حیثیت باز

این مدیران ، حیثیت و شئون اداری را طوری تعریف می کنند که متناسب با وضع خودشان باشد . در واقع حیثیت و شئون اداری برای این مدیران ، وسائلی هستند برای تامین مصالح شخصی که هیچ گونه ارتباط واقعی با مصالح سازمان ندارند .

### طرز تشخیص

با بررسی شرافتمندانه تصمیمات اساسی که در مواقع بحرانی زندگی اداری خود گرفته اید ، می توانید میزان گسترش و عمق این بیماری را در خود تشخیص دهید و ببینید تا چه حد اصول را به خاطر منافع شخصی و روابط خصوصی زیر پا گذاشته اید . اگر از سه مورد خلاف رویه ، در دو مورد آن فشار بیش از آن بوده است که امکان انتخاب داشته باشید ، شما هنوز مدیری شرافتمند هستید در غیر اینصورت ، متاسفانه شما حیثیت باز هستید .

### طرز درمان

لازم است بدانید که ملعبه کردن و به بازی گرفتن فضیلت ها جزء طبیعت بشری است و درست به همین دلیل شما می توانید با اندکی به خود آمدن و آگاهی و همت و شهامت اخلاقی می توانید هر وقت که اراده کنید ، ورق را برگردانید .

### ۳- زخم‌های مدیر بر همکاران

در اینجا ۱۸ بیماری کلی را معرفی می‌کنیم:

مدیر انحصارچی	مدیر زورگو
مدیر طلب‌کار	مدیر بزرگنما
مدیر بی‌خاصیت	مدیر بددهن
مدیر قلدر	مدیر سرمست
مدیر کج‌رفتار	مدیر وحشتناک
مدیر بخیل	مدیر زهرچشم‌گیر
مدیر محرمانه	مدیر مکانیک
مدیر ماشینی	مدیر بازیگر
مدیر دستورالعملی	
مدیر یادداشتی	

#### مدیر انحصارچی

مدیر انحصارچی، مدیری است که زحمات کارمندان خود را به حساب خود می‌گذارد، درست مانند استادی که نتیجه تحقیقات و پژوهش‌های دانشجویان را به نام خود چاپ می‌کند.

#### طرز تشخیص

ضمن بررسی اقدامات موفقیت‌آمیزی که در طی چند هفته یا چند ماه گذشته در سازمان شما انجام گرفته است، به باد آورید در چند مورد نقش موثر همکاران و کارمندان خود را در این اقدامات به مقامات بالاتر گزارش کرده‌اید؟ چند بار اتفاق افتاده است که علیرغم سهم به‌سزایی که در پیشرفت برنامه‌های خاصی داشته‌اید، در گزارش پیشرفت سهم کار خود را ندیده گرفته‌اید؟ اگر تا به حال چنین اقداماتی نکرده‌اید، بدانید شما یک مدیر انحصارچی هستید.

## طرز درمان

این بار هنگام پرداخت پاداش کارکنان و زبردستان، فارغ از آن که آیا مدیران بالادستی شما یا هیئت مدیره، متوجه نقش بی بدیل شما در پیشرفت‌ها می‌شوند یا نه، سعی کنید با زبردستان و کارمندان روبرو شوید. این اطمینان را به خود بدهید که مدیران بالادستی، اگر همین ماه متوجه تاثیر شما در موفقیت کارکنان نشوند حتماً ماه بعد این اتفاق خواهد افتاد.

## مدیر طلبکار

این مدیر، همیشه خود را در برابر کارمندان خود طلبکار می‌داند و معتقد است که کارمندان نباید به خاطر انجام دادن وظیفه خود مستحق تقدیر باشند زیرا که کارمند حقوق می‌گیرد که برای سازمان کار کند و اگر آن را خوب انجام دهد، در واقع وظیفه خود را انجام داده و توقع دیگری جز دریافت حقوق نباید داشته باشد اما اگر کار ناقص انجام گیرد، کارمند باید جریمه شود.

## طرز تشخیص

طرز رفتار خود را در قبال کارمندان از لحاظ تشویق و توبیخ، اظهار رضایت و عدم رضایت، قدردانی و انتقاد بسنجید و از خود بپرسید در چند مورد انتقاد شما از طرز کار همکارانتان غیر ضروری بوده است؟ آیا شما همانقدر که از کارمندان انتقاد می‌کنید، آن‌ها را تشویق نیز می‌کنید؟

## طرز درمان

همیشه قبل از انتقاد و توبیخ، اندکی فکر کنید که آیا ابراز عدم رضایت شما واقعا ضروری است و آیا این امر نتیجه‌ای مثبت خواهد داشت؟ به همین ترتیب خود را چنان تربیت کنید که در جای خود قدردانی و تشویق را نیز مغتنم شمارید.

## مدیر بی خاصیت

بعضی از مدیران از دیدگاه کارمندان خود بی خاصیت هستند به این دلیل که همه خط‌ها را مستقیم می‌بینند و انعطاف‌پذیری در قاموس آن‌ها معنایی ندارد و حاضر نیستند برای حل

مشکلات غیر اداری کارمندان خود حتی یک قدم بردارند به این دلیل که چنین اقدامی « جزو وظایف اداری و قانونی » او نیست .

### طرز تشخیص

تاکنون چند بار در مقام مدیریت وقت خود را صرف رسیدگی به مسائل زندگی داخلی کارمندان خود کرده اید ؟ آیا اصولاً به کارمندان خود دل و جرئت آن را داده اید که این قبیل مسائل را نزد شما مطرح کنند ؟ و در این صورت آیا آن ها را راهنمایی و ارشاد کرده اید و قدمی هم برای آن ها برداشته اید ؟ در صورتی که پاسخ شما به این قبیل پرسش ها اکثراً منفی است ، شما مدیری بی خاصیت هستید .

### طرز درمان

سعی کنید از این پس روش خود را تغییر دهید و این حقیقت را بپذیرید که رابطه رئیس و مرئوس قبل از هر چیز یک رابطه انسانی است که مانند همه روابط انسانی نمی تاند یکسره تهی از عواطف انسانی باشد . پس سعی کنید روابط سرپرست و کارمند را در چارچوب روابط اداری و وظایف اداری محدود نکنید .

### مدیر قلدر

مدیری که مبتلا به این بیماری شده است ، مقام اداری خود را جایگزین صلاحیت خود در امر رهبری و مدیریت می کند و اصولاً نیازی نم بیند فنون رهبری و مدیریت را به کار گیرد . این مدیران به محض این که با عدم اطاعت یا اعتراض زیردستان روبرو شوند ، آنان را محاکمه و اخراج می کنند .

### طرز تشخیص

باید ببینید در انجام امور تا چه حد به جای اعمال رهبری و جلب همکاری زیردستان بر اعمال قدرت تکیه می کنید . این اصل را هم به یاد داشته باشید که موفقترین رهبران و مدیران کسانی هستند که از اختیارات قانونی خود کمتر استفاده می کنند و بیشتر سعی می کنند که حس احترام زیردستان را نسبت به خود برانگیزند .

## طرز درمان

سعی کنید که استفاده از اختیارات قانونی خود را در جهت پیش بردن وظایف اداری روزانه به حداقل برسانید و بیشتر از توانایی خود در امر هدایت و ارشاد و متقاعد ساختن همکاران خود استفاده کنید .

## مدیر کج رفتار

مدیر کج رفتار از هر کاری که می کند نتیجه بر عکس می گیرد . او کارمندان خود را به منظور اصلاح و افزایش میزان کارایی ، مورد ملامت قرار می دهد ولی این اقدام نتیجه مطلوب به بار نمی آورد و در حقیقت نتیجه به جای اینکه مثبت باشد ، منفی است .

## طرز تشخیص

آخرین اقدامات توبیخ آمیز خود را بررسی کنید، ببینید کدام یک از این اقدامات به نفع سازمان شما یا کارمندان یا سایر مدیران تمام شده است؟ در صورتی که تعداد اقداماتی که به نفع سازمان بوده است، یقین بدانید که شما به بیماری کج رفتاری در مدیریت مبتلا هستید.

## طرز درمان

برای درمان می توان روشی را که در بالا برای تشخیص توصیه شد، قبلاً و پیش از اقدام به توبیخ، به کار برد. از خود بپرسید که اقدام توبیخ آمیزی که در پیش دارید به نفع چه کسی تمام خواهد شد؟ توجه داشته باشید که چه بسا قبل از اقدام شما، کارمند یا کارمندان خطاکار یا سهل انگار ممکن است متوجه خبط و خطای خود شده باشند و خودشان را ملامت کرده باشند، و در بیشتر موارد همین آگاهی و ناراحتی وجدانی موجب پیشگیری از تکرار اشتباه و سهل انگاری می شود.

فراموش نکنید که هدف از توبیخ، تحقیر و ضربه زدن به کارمند نیست، بلکه ما توبیخ می کنیم تا از رخ دادن اشتباهات مجدد جلوگیری کنیم.

## مدیر محرمانه

وقتی که مدیران شما طرز کار شما را ارزیابی می کردند، بدون آن که نتیجه ی ارزیابی را با شما در میان بگذارند، چه حالی به شما دست می داد؟ بله باید از ارزیابی های مشکوک و محرمانه و ایجاد یک فضای مملو از عدم اطمینان اجتناب کنیم!

### طرز تشخیص

در صورتی که بنا بر مقررات شرکت خود نشان دادن گزارش ارزیابی کار به کارمند ذینفع ممنوع باشد و گفتار و برخوردتان با کارمندان نتیجه ی ارزیابی را نشان نمی دهد، شما یک مدیر محرمانه هستید.

### طرز درمان

پیچیدن نسخه ی شما آسان است و به کار بردنش مشکل! این بار پس از آن که پیش نویس گزارش ارزیابی کار یکی از کارمندان تهیه شد، و قبل از آن که گزارش نهایی تنظیم شود، آن را با آرامش و صمیمیت با کارمند ذیربط در میان بگذارید.

### مدیر ماشینی

این بیماری مدیریتی از طریق نحوه ی تقسیم کار در میان کارمندان به زیردستان آسیب می زند. او مسئولیتهای را چنان تفویض می کند که یکی از کارمندان مسئولیتش بسیار بیشتر از دیگران است و از این طریق در میان کارکنان مشکلاتی را ایجاد می کند و در سازمان ایجاد تشنج و اختلاف می کند. از نظر او تنها پیشبرد کارها اهمیت دارد و سایر مسائل دیده نمی شود.

### طرز تشخیص

اگر مادامی که کار پیش می روید، هیچ اهمیتی نمی دهید که چه کسی یا کسانی برای پیشبرد آن تلاش می کنند، جناب عالی به بیماری مدیریتی ماشینی بودن مبتلا هستید.

### طرز درمان

برای درمان، لازم است تمام مسئولیتهایی که تا امروز تفویض کرده‌اید را مجدداً مورد بررسی قرار دهید و اگر نقصی در آن دیدید، آن را مورد اصلاح قرار دهید.



## مدیر دستورالعملی

مدیران دستورالعملی، مدیرانی هستند که خود را داناتر و کاردان تر از زیر دستان خود می دانند و این حق را برای خود قائل هستند که حین ارجاع کار به زیردستان، طرز انجام دادن آن را نیز متذکر شوند. در حقیقت کم و بیش همه مدیران در گروه روسای دستورالعملی قرار می گیرند.

## طرز تشخیص

اگر عادت دارید که توضیح نحوه انجام دادن هر کار را پشتوانه اجرای آن کار بکنید، شما مبتلا به این بیماری هستید!

## طرز درمان

از امروز سعی کنید که دائماً به زیردستان خود یادآوری نکنید که کار مورد نظر شما را چگونه باید انجام دهند. اگر کارمند شما به عقیده شما کاردان است، دست او را باز بگذارید و به او فرصت دهید که در صورت اقتضا روشهای معمول یا مورد نظر را با یکدیگر تلفیق کند و شیوه‌ای نو ابداع نماید.

## مدیر یادداستی

مدیران یادداستی دو دسته‌اند:

۱- مدیرانی که به جای دستورات شفاهی، دستورات خود را یادداشت وار و در نامه‌ها و گزارش‌ها بیان می کنند.

۲- مدیرانی که اصرار دارند که عدم موافقت خود را به صورت مکتوب ابراز کنند.

## طرز تشخیص

چه مقدار از دستورهای کتبی یا شفاهی شما بدون تبادل نظر با کارمندان مسئول اجرا شده است. به طور مثال اگر از ۱۰ مورد بیشتر از ۵ مورد با یک ابلاغ کتبی یا شفاهی خشک و قاطع اجرا شده است، شما از گروه مدیران یادداستی نوع اول هستید. آخرین گزارشها و پیشنهادات کتبی کارمندان را به یاد آورید در چند مورد ارائه دهندگان پیشنهاد را به نزد خود خواسته اید و با دقت

و حوصله علل مخالفت خود را تشریح کرده اید؟ اگر این اتفاق تا به حال رخ نداده است، شما مدیری یادداشتی هستید.

### طرز درمان

ضمن صدور دستور و ارجاع یک امر کارمند مربوط را کتباً یا شفاهاً دعوت به مذاکره کنید، سپس به کارمند خود اطمینان دهید که مایل هستید نظر او را بدانید. همچنین باید وقت کافی پیدا کنید و پیشنهاد دهندگان را برای تشریح علل مخالفت خود به اتاقتان دعوت کنید.

### مدیر زورگو

این نوع مدیران، غالباً از عقده های روانی در عذابند و تحمل آن را ندارند که سلیقه یا تشخیص یا اراده ایشان به مانع برخورد کند و از میان برداشتن این موانع جز از طریق زیر پا گذاشتن قوانین و پایمال کردن حقوق افراد امکان پذیر نیست. به همین دلیل است که بارها شنیده‌ایم که کارمندان برجسته به واسطه مخالفت اصولی با نظریات غیر اصولی روسای خود، از کار برکنار شده اند.

### طرز تشخیص

با اندکی انصاف می توانید قضاوت کنید که کدام یک از تصمیمات شما که دقیقاً منطبق با قوانین نبوده است، به واسطه مصلحت و موقعیت شخصی خودتان بوده است. لازم به تاکید است اگر شما در زمره مدیرانی هستید که انگیزه های مالی موجب انحراف آن ها از قانون شده است، بهتر است پرونده های دیوان کیفر را مطالعه فرمایید.

### طرز درمان

این بیماری تا حدی صعب‌العلاج است و کنار زدن منافع و تمایلات شخصی و راه باز کردن برای قانون و حقوق دیگران کار آسانی نیست. با این حال شما اگر بتوانید این حقیقت را که قانون برای آن وضع می شود که سلیقه شخصی و اراده فردی در تشخیص حقانیت افراد دخالت نکند، معالجه شما کار دشواری نخواهد بود.

## مدیر بزرگنما

یک مدیر بزرگنما، چنین می پندارد که قامت کوتاه و جثه ضعیف تقص است و رفتار تحقیرآمیز آنان زاییده چنین پنداری است و تصور می کند مایه و عنصر اولیه مدیریت و رهبری، تحکم و درستی است. همین نوع مدیران هستند که ترجیح می دهند در دفتر کار خود و در پناه میز عظیم ریاست کل با کارمندان خود روبرو شوند و دائماً اختیارات قانونی و قدرت اداری خود را به رخ این و آن می کشند.

## طرز تشخیص

از نزدیک ترین و صمیمی ترین دوست همکار خود بخواهید برخورد شما با کارمندان را تشریح کند. اگر پاسخ او این بود که رفتار شما ناشی از عقده حقارت یا بزرگنمایی است، متأسفانه شما مدیری بزرگنما هستید.

## طرز درمان

سعی کنید این حقیقت را بپذیرید که کوتاهی قد یا نارسایی های جسمانی دیگر هیچ عیب نیست و حقارت جسم رابطه ای با حقارت شخصیت ندارد.

## مدیر بخیل

مدیر بخیل، توجهی به پیشرفت و اعتلای کارمندان خود ندارد و گاه حتی مانع پیشرفت آن ها نیز می شود و در امر پیشرفت زیر دستان کارشکنی می نماید و به آن ها لطمه می زند.

## طرز تشخیص

آیا هیچگونه برنامه آموزشی خاصی برای ارتقای سطح معلومات کارمندان خود دارید؟ آیا ضمن امور جاری درباره مواردی که میزان پیشرفت کارها رضایت بخش نبوده است با زیر دستان تبادل نظر می کنید؟ آیا وقتی یکی از زیر دستان شما می تواند در سازمان دیگری به مقام بالاتری نائل شود با انتقال او موافقت می کنید؟ اگر جواب شما به پرسش ها فوق منفی است، شما مبتلا به این بیماری هستید.



## طرز درمان

سعی کنید هنگام مطرح شدن امکانات و یا فرصت‌هایی برای کارمندان خود با واقع‌بینی و حسن‌نیت، مصلحت‌کارمند و مصلحت‌سازمان را در کفه ترازو قضاوت قرار دهید و برای اعتلای کارمندان خود حق تقدم قائل شوید.

## مدیر بددهن

مدیر بددهن، پرخاشگویی و فحاشی را به منزله پشتوانه و اهرم مدیریت به کار می‌برد و با چنین تدبیری همکاران خود را بی‌آبرو و سازمان خود را بی‌اعتبار و شخص خود را بی‌حیثیت می‌سازد.

## طرز تشخیص

اگر شما کلمات رکیک و مستهجن را حین انجام دادن وظایف اداری به کار می‌برید، با اندکی صداقت می‌توانید میزان ابتلای خود را تشخیص دهید.

## طرز درمان

اگر شما دچار این بیماری هستید کاری جز کنار گذاشتن پرخاشگویی و بددهنی نباید انجام دهید. هرگاه کارمندان شما مقصر هستند، ناخشنودی خود را عملاً و صریحاً نشان دهید.

## مدیر سرمست

مدیر سرمست، مدیری است که از قدرت سرمست شده است. او تصور می‌کند که هر عملی برای او مجاز است و ظرفیت قدرت را ندارد و نمی‌تواند از اعتبارات مدیریت و فرماندهی به نحو درست و منطقی و سازنده استفاده کند.

## طرز تشخیص

با بررسی صادقانه اعمال و اقدامات اداری خود، سعی کنید نوع سوءاستفاده از قدرت خود را تعیین کنید. بیماری شما ممکن است استفاده بی‌مورد از قدرت اداری باشد و مثلاً در مواقعی که مصالح

اداری در میان نیست ، بی جهت متوسل به اختیارات قانونی خود گردید . هم چنین ممکن است در پیشبرد وظایف اداری خود بیش از حد لازم اختیارات خود را به رخ این و آن بکشید .

### طرز درمان

مستی قدرت مانند هر مستی دیگری اعتیاد می آورد و ترک این عادت امری بسیار ناراحت کننده و عذاب آور است اما مطمئن باشید همین که آن را ترک کردید و آزاد شدید ، اقتدار برای شما جاذبه خود را از دست می دهد .

### مدیر وحشتناک

روش مدیریت مدیر وحشتناک به طور خلاصه عبارت است از ترساندن کارمندان از مقام ریاست . این نوع مدیر وظیفه نظارت و سرپرستی خود را با ایجاد رعب و وحشت انجام می دهد و تصور می کند اگر خودش در اداره نباشد ، همه کارها متوقف می گردد .

### طرز تشخیص

با بررسی اعمال گذشته خود ، ببینید که نحوه اعمال نظارت شما تا چه حد به حضور علنی یا غیر علنی شخص شما بستگی دارد . اگر نظارت شما جنبه مستمر دارد و در هر نوبت که یک وظیفه معین تکرار می شود جناب عالی هم به طور مستقیم یا غیر مستقیم اعلام حضور می فرمایید ، شما مدیری وحشتناک هستید .

### طرز درمان

برای رهایی یافتن از این بیماری خود را عادت دهید که هنگام اعمال نظارت و سرپرستی مستقیم نوع عکس العمل زیر دستان خود را درک و تجزیه و تحلیل کنید . اگر در این کار توفیق یابید قادر خواهید بود که در اعمال سرپرستی روش هایی را اتخاذ کنید که به وجود شخص و حضور دائمی شما متکی نباشد و پیشرفت کارها را تضمین نماید .

## مدیر زهرچشم‌گیر

این نوع مدیران به محض این که مشکلی پیش می‌آید و یک جای کار خراب می‌شود، درنگ نمی‌کنند و با وجه‌المصلحه قرار دادن یکی از کارمندان ( که غالباً بیگناه نیز هست ) به خیال خود از دیگران زهرچشم می‌گیرند و اوضاع را به وضع دلخواه برمی‌گردانند .

### طرز تشخیص

مواقعی که به علت سهل‌انگاری یا خطا بعضی کارها به طور ناقص انجام می‌گیرد آیا کارمندان مقصر را در رفع نقص راهنمایی می‌کنید یا اینکه یک نفر را به عنوان مقصر اصلی در مقابل همکاران معرفی می‌کنید؟ اگر پاسخ شما به بخش اول سوال منفی و به بخش دوم مثبت باشد، شما یک مدیر زهرچشم‌گیر هستید .

### طرز درمان

از همین امروز روش خود را تغییر دهید و دیگر برای زهرچشم‌گرفتن، کسی را قربانی نکنید . منتها برای آن که همکاران شما متوجه شوند که شما واقعا تغییر کرده اید لازم است علاوه بر ترک عادت، روش‌های تازه‌ای برای جلوگیری از تکرار اشتباه نیز به کار ببرید . سعی کنید راه و روش‌های درست را با آنان در میان بگذارید و با همفکری و مشارکت خودتان شیوه‌های درست‌تر و کامل‌تر را انتخاب کنید .

### مدیر مکانیک

مدیران مکانیک انجام وظایف اداری را با کار مکانیکی و ماشینی مشتبه می‌کنند . برای آنان کار اداری عبارت است از خواندن، نوشتن، تایپ کردن، حساب کردن و مانند این‌ها . حال اگر کارمندی هنگام مطالعه یک پرونده چند دقیقه در فکر فرو رود و یا اینکه قدم بزند، در نظر این مدیران چنین کارمندی مشغول انجام وظیفه نیست و محتملاً بی‌کار است .

### طرز تشخیص

آیا وقتی که می‌بینید یکی از کارمندان شما بی‌حرکت نشسته است و فکر می‌کند، ناراحت می‌شوید؟ آیا کارمندان خود را به علت بی‌حرکت نشستن و در فکر فرو رفتن و یا از پنجره به بیرون

نگاه کردن توییح می کنید؟ اگر پاسخ شما به این قبیل سوالات مثبت است، به بیماری مکانیکی بودن مبتلا هستید.

### طرز درمان

به کارمندان خود نشان دهید که می دانید که انجام وظایف آنان مستلزم مقدار زیادی فکر کردن و سنجیدن و تجزیه و تحلیل های ذهنی است. از سرزنش کردن کارمندی که گاهی می نشینند و فکر می کنند، یا به نحوی خستگی در می کنند خودداری کنید.

### مدیر بازیگر

مدیر بازیگر تصور می کند که بر انگیختن کارمندان از طریق رفتار ظاهراً صمیمانه و باطناً شیطانی موجب پیشرفت کار و اعتلای سازمان می شود. این روش و رفتار انواع گوناگون دارد: از تظاهر به تعریف و تمجید تا تظاهر به عصبانیت و نارضایتی.

### طرز تشخیص

تشخیص این بیماری به کمک فرمول های آماده امکان پذیر نیست. بید خودتان قضاوت کنید که رفتار شما با زیردستان در موارد مختلف تا چه حد صمیمانه و خالی از اغراض بازیگری بوده است.

### طرز درمان

هر بار که می خواهید فکر تازه ای را با همکاران خود در میان بگذارید آن را صریحاً بیان کنید و عقیده صریح آن ها را بخواهید. اگر از همکاران خود توقع صداقت و صراحت و صمیمیت دارید، شما هم باید نسبت به آن ها صدیق و صریح باشید.

#### ۴- زخمهای مدیر بر سازمان

در اینجا ۱۶ بیماری کلی را معرفی می‌کنیم:

مدیر منفی باف	مدیر تملق‌پرور
مدیر نتیجه‌خوار	مدیر آهنی
مدیر سرهم‌بند	مدیر معاون‌باز
مدیر دائم‌الاولیت	مدیر عروسک‌ساز
مدیر حلال‌المسائل	مدیر پیشنهادستیز
مدیر معلول	مدیر فرافکن
مدیر مصالحه‌چی	
مدیر وحدت‌طلب	
مدیر حاضرالتصمیم	
مدیر ذره‌بین	

#### مدیر منفی باف

در دستگاه فکری یک مدیر منفی باف عناصر و عوامل مثبت آنقدر نایاب است که حتی سعی نمی‌کند با روش منطقی حقانیت مخالفت خود را اثبات کند و همه چیز و همه کس پاسخ منفی می‌دهد. این گونه مدیران به محض این که در یک نفر نقطه ضعف کوچکی پیدا کنند، همه نقاط قوت و شایستگی شخص را زیر سوال می‌برند.

#### طرز تشخیص

آیا وقتی که طرح یا فکر تازه‌ای را بررسی می‌کنید بیشتر به دنبال نقاط ضعف و مشکلات اجرای طرح می‌گردید و جنبه‌های مثبت آن را دست کم می‌گیرید؟ آیا وقتی که موضوعی مورد مخالفت شما قرار می‌گیرد، دلایل منطقی عدم موافقت خود را تشریح نمی‌



کنید؟ پاسخ منفی به این قبیل سوالات نشان می‌دهد که شما از بیماری منفی‌باف بودن رنج می‌برید.

### طرز درمان

خود را عادت دهید که برای عوامل مثبت و نقاط قدرت همانقدر اهمیت قائل شوید که برای عوامل منفی و نقاط ضعف که تاکنون برای شما محسوس‌تر بوده است. ابراز عدم موافقت وقتی به صورت غریزی باشد و متکی به منطق نباشد، انتقاد سازنده نیست و در واقع مخرب است پس سعی کنید در امور با دیگران همفکری کنید و قبل از ابراز عدم موافقت، دلایل منطقی پیدا کنید.

### مدیر نتیجه‌خوار

این نوع مدیران صرفاً به حاصل جمع و نتیجه کار اهمیت می‌دهند و به روش‌هایی که برای رسیدن به نتیجه مورد نیاز است، اعتنایی ندارند. برای آن‌ها این مسئله اساساً مطرح نیست که زیر دستانشان چگونه و به چه ترتیب دستورهای آن‌ها را انجام می‌دهند و تنها چیزی که آن‌ها می‌خواهند نتیجه مثبت از کار است.

### طرز تشخیص

اگر شما تنها به نتیجه کار علاقه مند هستید و توجی به نحوه انجام گرفتن کار ندارید، جنابعالی مدیری نتیجه‌خوار هستید.

### طرز درمان

سیستم خاصی برای ارزیابی رهبری سرپرستان و مدیران درجه دوم ایجاد کنید و مشخصات آن را اعلام نمایید. سپس به سرپرستان و مدیرانی که در مقابل شما مسئول هستند، تصریح کنید که از این پس مسئولانی که نتیجه کارشان خوب باشد ولی در جهت حصول نتیجه از روش‌های نامطلوب استفاده کرده باشند، در سازمان شما جایی ندارند.

## مدیر سرهم بند

مدیر سرهم بند در واقع مدیری است که همه کارها را سمبل یا به طور واضح تر ماستمالی می کند. البته در مواقع اضطراری این سرهم بندی نوعی مدیریت به نظر می رسد اما این نوع مدیریت اضطراری، ناقص است و چنین مدیری بیمار.

## طرز تشخیص

بعضی از اقداماتی را که به نظر شما با سرعت فوق العاده انجام داده‌اید و نتیجه درخشانی هم نداشته است بررسی کنید و در هر مورد ببینید که عامل سرعت تا چه حد سایر عوامل مدیریت را تحت الشعاع قرار داده است. پس از این بررسی، میزان ضرورت و اولویت عامل سرعت را ارزیابی کنید. با این روش درمی‌یابید چه مقدار از اقدامات شما بدون آن که هیچگونه وضع اضطراری وجود داشته باشد، جنبه اضطراری داشته و شما تا چه حد به این بیماری مبتلا هستید.

## طرز درمان

هر بار که برای انجام گرفتن کار معینی در اوضاع و احوال عادی، به تصمیم گیری و صدور دستور شما احتیاج می شود، دقت کنید که کلیه عوامل و مقدمات لازم آماده شده است. هرگاه مقامات مافوق از شما سرعت بیشتری را انتظار دارند و اطمینان دارید که شرایط مورد نیاز فراهم نیست، این جریان را به آنان گزارش کنید و هشدار دهید که شتابزدگی در شرایط موجود نتیجه‌ای جز سرهم بندی نخواهد داشت.

## مدیر دائم اولویت

بله این یکی از رایج ترین بیماری هاست. باید بگوییم اولویت یکسان و مداوم گریبانگیر بسیاری از مدیران است. مدیرانی که مبتلا به این بیماری هستند هر دستور و هر برنامه و هر فعالیتی را حائر حداکثر اهمیت و دارای اولویت می دانند. به این ترتیب کلیه

دستورهایی که در عرض روز یا هفته اعلام می شود واجد تقدم است . بدون این که مشخص شود این اولویت و تقدم نسبت به چیست .

### طرز تشخیص

طبیعی است که برای تشخیص ایم بیماری باید که دید که اولویت کارها را به چه ترتیب تعیین کرده و می کنید . البته همه مدیران عادت ندارند که جدول یا فهرستی برای تعیین تقدم و تاخر کارها آماده کنند و غالباً تعیین اولویت ها به طور ذهنی انجام می گیرد . از طرف دیگر وقتی که جدول و فهرستی در دست نباشد امکان تعیین اولویت ها وجود ندارد . بنابراین باید از همکاران خود بخواهید از اولویت های شما صورت برداری کنند . اگر ساختار اولویت ها به طور افقی بود یعنی همه کار ها در یک سطح از اولویت قرار داشتند ، شما مدیری دائم الاولویت هستید .

### طرز درمان

سعی کنید در تعیین اولویت ها قائل به نسبییت شوید و آن ها را به ترتیب تقدم در یک جوبل یا فهرست قرار دهید و تلاش کنید فهرستی عمودی از اولویت ها را ایجار نمایید و این روند را ادامه دهید .

### مدیر حلال المسائل

مدیران حلال المسائل در برابر هیچ مشکلی در نمی مانند و برای حل و فصل هر مسئله‌ای راه حلی آماده دارند منتها چون یک نفر نمی تواند به تنهایی از عهده همه مشکلات بر آید و راه حل‌های آماده و شخصی نیز غالباً منطبق با شرایط و مقتضیات متغیر نیست ، این نوع مدیران اغلب مسائل را به شکل نادرست حل می کنند یا آن که راه حل های درست را برای مسائل اشتباهی به کار می برند .

## طرز تشخیص

آخرین مشکلی که به دست شما و همکارانتان حل و فصل شده است را در نظر بگیرید. در صورتی که اقدام برای حل مشکل به بررسی مقدماتی در جهت تشخیص خصوصیات آن متکی نبوده است، یا اینکه با همکارانتان تبادل نظر کافی نکرده اید جنابعالی یک مدیر حلال المسائل هستید.

## طرز درمان

این نکته را به خاطر بسپارید که هر مسئله‌ای که خوب تعریف شده باشد، پنجاه درصد آن حل شده است. بنابراین قبل از اقدام به حل مشکل آن را شناسایی کنید و اطمینان داشته باشید که صرف وقت برای شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکلات اقدامی ضروری و لازمه حل درست مسئله است.

## مدیر معلول

مدیر معلول به جای پیدا کردن علت، تنها به معلول اهمیت می دهد و توانایی تشخیص علت از معلول را ندارد. درست مانند پزشکی که به جای درمان بیماری، عوارض بیماری را درمان می کند و به جای تیشه به ریشه مشکل زدن، تنها شاخ و برگ ها را قطع می کند.

## طرز تشخیص

مسائل و مشکلاتی را که مدتی پیش حل کرده‌اید را بررسی کنید. در صورتی که اقدام شما محدود به معلول‌ها و عارضه‌ها بوده است، ملاحظه خواهید کرد که مشکل به ظاهر حل شده پس از مدتی به صورتی دیگر و همراه با عارضه‌هایی دیگر به سراغ شما باز می گردد. در این بررسی خود را گول نزنید و تصور نکنید که مشکل بازگشته، مشکلی جدید است. ممکن تشخیص رابطه بین مشکل امروزی و مشکل دیروزی در ابتدا دشوار باشد ولی به بررسی تحلیلی خود ادامه دهید تا اطمینان پیدا کنید که کمترین رابطه‌ای میان دو

مشکل ظاهراً متفاوت وجود ندارد . هرچه رابطه ها بیشتر باشد ، شما بیشتر به بیماری معلول بودن مبتلا هستید .

## طرز درمان

بیش از پیش سعی کنید که قبل از انتخاب راه‌حل ، مسئله را دقیقاً تجزیه و تحلیل کنید . ضمن این کار به درک علت‌ها و معلول‌ها اکتفا نکنید بلکه آن‌ها را با یکدیگر بسنجید . اگر در انجام این کار توفیق یافتید ، مطمئن باشید مشکل حل شده هرگز برنمی‌گردد .

## مدیر مصالحه‌چی

مدیر مصالحه‌چی مدیریت خود را بر سازشکاری و مصالحه متکی کرده است و البته منظور از این سازشکاری و مصالحه ، سازش‌هایی نیست که جنبه مصلحت‌اندیشی دارد بلکه به نحوی انجام می‌گیرد که کارمندان را ناراضی و سازمان را متضرر می‌سازد . به طور مثال ، مسئله‌ای در سازمان مطرح می‌شود که تنها یک راه حل درست دارد . بعضی از کارمندان راه حل درست را ارائه می‌دهند و برخی دیگر راه حلی به کلی نامربوط . عملکرد این مدیران در این شرایط ، اینگونه است که یک راه حل بینابین را انتخاب می‌کنند که از نظرات هر دو طرف استفاده شده باشد و این کار نتیجه‌ای جز متضرر کردن سازمان ندارد .

## طرز تشخیص

مواقعی که زیردستان شما نظریاتی کاملاً متفاوت را در مورد یک موضوع واحد با شما در میان می‌گذارند ، چگونه تصمیم می‌گیرید ؟ در صورتی که یک نظریه ، سفید و نظریه دیگر ، سیاه باشد ، تصمیم شما به رنگ خاکستری در می‌آید ؟ در چنین صورتی شما گرفتار بیماری مصالحه‌گری شده‌اید .

## طرز درمان

کارمندان خود را قانع کنید که پذیرفتن نظریه یک کارمند و رد نظریه کارمند دیگر به هیچ وجه عیب نیست و اصولاً حل مشکلات اداری ایجاب می کند که راه حل های مختلف پیشنهاد شود تا از بین آن ها راه حل مناسب انتخاب شود. هم چنین خود را عادت دهید که عناصر با ارزش و مثبت نظریه‌های مخالف را تشخیص دهید تا در صورت اقتضا بتوانید این عناصر را با نظریه های موافق ترکیب کنید و راه حل تازه و کاملتری بسازید.

## مدیر وحدت طلب

مدیر وحدت طلب مدیری است که مطالبی درباره اصل وحدت فرماندهی شنیده یا خوانده است و آن را به عنوان وحی منزل پذیرفته و سرمشق قرار داده است و بدون آن که شرایط و مقتضیات سازمان موجود را در نظر بگیرد، آن را مورد عمل قرار داده است.

در نظر مدیر وحدت طلب سرپرستی و فرماندهی یک امر مسلم و لا یتغیر است که به تناسب شرایط و مقتضیات تغییر نمی کند و در هر سازمانی به یک شکل قابل تعمیم و اجراست. این نوع مدیران، که تصور می کنند با صدور یک بخشنامه می توان مشکلات واحدهای اداری را حل و فصل کرد، به هیچ وجه بین وحدت فرماندهی و سرپرستی علمی قائل به تفاوتی نمی گردند. به عبارت دیگر، آنان وظیفه مدیریت و سرپرستی را که در شرایط متغیر تغییر می کند، مرادف با قدرت فرماندهی می پندارند و بنابراین اعمال قدرت فرماندهی را در هر شرایطی ضامن موفقیت مدیریت می انگارند. این نکته قابل توجه است که بنیانگذاران علم و فن «مدیریت» نظرات متفاوتی درباره اصل وحدت فرماندهی بیان داشته‌اند. فردریک تیلور معتقد بود که سیستم فرماندهی نظامی، که متکی به اصل مورد بحث است، در موسسات غیر نظامی قابل تعمیم نیست. او چنین استدلال می کرد که یک کارگر به جای آن که از سلسله مراتب نظامی تبعیت کند و ابتدا به سرکارگر مراجعه کند و سرکارگر از مسئول واحد تولیدی کسب تکلیف کند و مسئول واحد از معاون کارخانه دستور بگیرد و به همین ترتیب ... باید بتواند بر حسب مورد مستقیماً به افراد مافوق که هر

یک مسئولیت خاصی به عهده دارند ، مراجعه کند و مستقیماً دستور مورد نیاز را بگیرد . هانری فایول بر خلاف تیلور که مبتکر اصل سرپرستی علمی یا مدیریت بر حسب مسئولیت بود ، اعتقاد راسخ به اصل « وحدت فرماندهی » داشت . به عقیده فایول : « هر کارمندی برای انجام دادن وظایف خود باید فقط از یک نفر دستور بگیرد . هرگاه اصل وحدت فرماندهی رعایت نشود ، صلاحیت و آمریت سرپرستی متزلزل می گردد ، نظم در هم می ریزد و ثبات به هرج و مرج تبدیل می شود . »

### طرز تشخیص

اگر شما کورکورانه و در جمیع شرایط از اصل وحدت فرماندهی پیروی می کنید و صدور هر دستور تا حد زیادی متکی به تصمیم شماست و همه سرپرستان ناچارند از جنابعالی کسب تکلیف کنند ، شما مدیری وحدت طلب هستید .

### طرز درمان

بهترین طرز معالجه این بیماری ، تشخیص و تفکیک مواردی است که یکی از دو اصل وحدت فرماندهی و سرپرستی بر حسب مسئولی باید به کار گرفته شود . هرگاه که شرایط در موردی خاص ایجاب می کند که از اصل وحدت فرماندهی پیروی شود در اجرای این اصل تردید نکنید و هرگاه که مقتضیات با اعمال اصل سرپرستی بر حسب مسئولیت سازگارتر است ، آن را به کار بندید .

### مدیر حاضرالتصمیم

این نوع مدیران باور دارند که تصمیم غلط و ناقص از دودلی و بی تصمیمی بهتر است و موفقیت مدیر بستگی به قدرت تصمیم گیری دارد . نتیجه این طرز استنباط ناقص ، اتخاذ تصمیمات سریع ولی ناقص و نادرست است .

## طرز تشخیص

تصمیمات اخیر خود را در پرتو اوضاع و احوال و شرایط خاصی که در زمان اتخاذ تصمیم وجود داشته است بررسی کنید و ملاحظه نمایید که تا چه حد تصمیمات شما متناسب با شرایط موجود بوده است. لازم است در این بررسی نظر همکارانتان را نیز ملاک سنجش قرار دهید.

## طرز درمان

به محض این که وجود این بیماری در سازمان شما مسلم گردید، موضوع را با همکاران خود در میان بگذارید و درباره آن بحث و تبادل نظر کنید و نتایج به دست آمده را ملاک تصمیمات آینده قرار دهید.

## مدیر ذره بین

مدیرانی که گاهی اوقات از در دروازه رد نمی شوند و گاهی از ته سوزن عبور می کنند! آنهایی که مو را از ماست می کشند و جایی دیگر کاملاً بی توجه عبور می کنند! این مدیران متصور هستند، که اگر به جزییات برسند، کلیات خود به خود ردیف خواهد شد!

## طرز تشخیص

آیا وقتی که گزارشی به شما داده می شود اهتمام دارید که معایب ذره بینی آن را پیدا کنید؟ آیا بیشتر به شکل و قالب و به اصطلاح فرم توجه دارید تا به محتوی؟ آیا خرده بینی خود را نشانه دقت و تیزبینی می دانید؟ پاسخ مثبت به هر یک از سوالات فوق نشان دهنده ذره بینی بودن شماست.





## طرز درمان

برای درمان ابتدا باید عللی که باعث ذره بینی بودن شما شده است ، شناسایی کنید . سپس خود را عادت دهید که در امر مدیریت به اصل پردازید و فرع را بیش از حد لازم بزرگ نکنید .

## مدیر تملق پرور

اکنون به مدیر عالیمقامی می‌رسیم که تصریحاً یا تلویحاً به زیردستان خود می‌فهماند که از تملق و چاپلوسی خوشش می‌آید .

## طرز تشخیص

آیا از کارمندان خود متوقع خوشامدگویی هستید ؟ آیا می‌توانید تملق را از ادب تشخیص دهید ؟ آیا وقتی که کسی از شما تعریف می‌کند ، به وجد می‌آیید و مجال آن را پیدا نمی‌کنید که گفته‌های او را تجزیه و تحلیل کنید ؟ آیا اصول و ضابطه‌هایی برای تفکیک حقیقتگویی از مزاجگویی دارید ؟ پاسخ مثبت به سوال‌های بالا به غیر از سوال آخر نشان از تملق پرور بودن شما دارد .

## طرز درمان

اگر واقعاً قصد مبارزه با چاپلوسی را دارید ، وقتی به مقام تازه‌ای منصوب می‌شوید در اولین جلسه معارفه به همکاران جدید خود صریحاً بگویید که اهل تملق نیستید و نه فقط چاپلوسان را ترقی نمی‌دهید بلکه طردشان هم می‌کنید .

## مدیر آهنی

مدیر آهنی کارکنان دستگاہ خود را موجوداتی می‌داند که مانند آدم‌های آهنی طوری ساخته شده‌اند که از فرمان‌های معینی اطاعت می‌کنند و اعمال مشخصی انجام می‌دهند و بنابراین هرگز مرتکب خطا نمی‌شوند. همانطور که قدرت ابتکار از آدم‌های مصنوعی سلب شده است، کارمندان رئیس آهنی هم از حق ابتکار محروم شده‌اند.

## طرز تشخیص

آیا کارکنان سازمان شما آزادی ارتکاب اشتباه دارند و عدم موفقیت در دستگاہ شما مجاز است؟ جواب شما به تنهایی کافی نیست و برای پاسخ به این پرسش باید به هر ترتیب که شده است نظریات اکثریت افرادی را که در سازمان شما کار می‌کنند به دست آورید.

## طرز درمان

باید بدانید که فعالیت آمیخته به ابتکار برای هر سازمانی لازم است و این واقعیت را بپذیرید که ابتکار هم امکان برد دارد و هم امکان باخت. کسی که دست به یک عمل ابتکاری می‌زند نمی‌تواند صد درصد به نتیجه آن اطمینان داشته باشد. هم چنین به یاد داشته باشید که انسان جایز الخطاست ولی به این دلیل نباید فرصت ابتکار را از کارمندان خود بگیرید.

## مدیر معاون باز

این مدیر تعداد زیادی معاون و مشاور و دستیار و غیره در حوزه ریاست خود به کار می‌گمارد و چون تعداد آنان بیش از میزان مورد لزوم است و تناسبی با حجم کار واقعی حوزه ریاست ندارد، مسیر کارها کندتر و دشوارتر می‌شود.

## طرز تشخیص

برای تشخیص، بررسی‌های پیچیده‌ای نیاز نیست. به معاونان و مشاوران زیر دست خود نگاه کنید. اندازه‌ی سازمان را هم ببینید. آیا بخش زیادی از پرسنل شما در پستهای معاونت و مشاوره قرار دارند؟

## طرز درمان

سعی کنید از صفر شروع کنید و بدون توجه به پست‌های موجود، تشکیلات تفصیلی تازه‌ای که متناسب با وظایف باشد طرح ریزی کنید. پس از انجام گرفتن این مرحله، تفاوت‌های اساسی تشکیلات موجود و طرح تشکیلاتی تازه را مقایسه کنید و معلوم کنید چه تعداد از کارکنان حوزه ریاست صرفاً به دلیل آن که نمی‌توان از صفر شروع کرد ناگزیر باید سرکار بمانند. سپس عوامل تشکیلاتی خاصی را که مانع از آن است که طرح تازه عیناً پیاده شود، مشخص سازید. با توجه به این مراحل برنامه‌ای برای تغییر تشکیلات تهیه و اجرا کنید.

## مدیر عروسک‌ساز

مدیر عروسک‌ساز شدیداً علاقه‌مند است که همه چیز در سازمان او یکنواخت و متحدالشکل باشد و همه‌ی کارمندان متحدالفکر و متحدالسلیقه باشد. او در حقیقت می‌خواهد افراد بشری را تبدیل به عروسک‌های هم شکل و هم صدا ساز که هیچ گونه اراده‌ای از خود نداشته باشند و در زمان لازم همه با یکدیگر هم‌زمان شوند.

گرایش به ساخت عروسک از نیروی انسانی به توأم سازی نیروی انسانی در بعضی محافل اجتناب ناپذیر است، و غالباً استدلال می‌شود که تمدن ماشینی سازمانها نیاز به نیروی انسانی دارد که فقط کار کنند. اما در واقع این طور نیست، و در دنیای امروز، نیروی انسانی یک عنصر پویا است که پویایی او خود عامل نیل به موفقیت است.

مسلم است که برقراری نظم آهنین و وحدت نظر کامل به مدد زور و به خصوص قدرت متشکل امکان پذیر است، اما چنین وحدت نظری نه تنها بی دوام و زودگذر است، بلکه در همان دوران برقراری نیز نمی تواند سرمایه و تکیه گاهی برای یک سازمان اداری محسوب شود، چون غیر طبیعی و ساختگی است.

### طرز تشخیص

آیا سازمان شما چنان اداره می شود که صاحبان نظریات مخالف و سلیقه های متفاوت فرصتی برای اظهار وجود ندارند؟ آیا محیط و سنت اداری چنان است که موافقان تشویق می شوند و مخالفان تنبیه؟ آیا موافقان از مقربان مدیر هستند و مخالفان از مغضوبان؟ اگر پاسخ‌تان بلی است باید فکری برای بیماری عروسک‌سازی شما کرد!

### طرز درمان

متأسفانه درمانش خیلی ساده نیست، چون برخلاف بیشتر بیماریهای مدیریتی این بیماری محل مشخصی ندارد تا به مداوای آن پردازیم. این بیماری در فضای سازمان شما موج می زند و ناچار مداوای آن مستلزم تغییر جو حاکم بر سازمان است. بدانید هر جا خفقان فکری رواج دارد، مخالفت کردن بیشتر از موافقت کردن شهادت می خواهد، به خصوص آن که در چنین محیطی کمتر از شخص می پرسند « چرا موافق هستی؟ » شما باید از این پس اجازه‌ی مخالفت را بدهید و از موافقان علت موافقت را بپرسید، از تنبیه مخالفان دست بردارید و به صدای مخالفان گوش کنید. شاید لازم باشد برخی تصمیمات را آن طور که مخالفان می گویند تغییر دهید. به هر حال به یاد داشته باشید، که مدیریت سازمان با اصول نظامی فرق دارد! نیروی انسانی شما حق تفکر و مخالفت و موافقت را دارد!

### مدیر پیشنهاد ستیز

مدیرانی که همواره با پیشنهاد های تازه مبارزه می کنند . آن هایی که تشکیلات و تشریفات و سلسله مراتب اداری در شرکتشان مانع از به ثمر رسیدن اندیشه های تازه می

شوند. این مدیران باعث می شوند کارمندان صاحب اندیشه و مبتکر دچار عدم موفقیت شوند.

### طرز تشخیص

برای تشخیص بیماری پیشنهاد ستیزی لازم است واکنش طبیعی خود در برابر انواع مختلف پیشنهادها و هم چنین پیشنهاد دهندگان را بررسی کنید. همه پیشنهاداتی که به شما داده شده است را بررسی کنید هرچند برخی افراد وقت بی وقت با پیشنهادات مربوط و نامربوط مزاحم می شوند ولی برای تشخیص بیماری باید تمام واکنش‌ها را بررسی نمایید.

### طرز درمان

اگر به بیماری مدیریتی دیگری مبتلا نباشید قاعدتاً افراد سازمان شما برای ارائه پیشنهاد به شما دسترسی دارند. بنابراین سعی کنید زین پس با دقت و حوصله دلایل عدم موافقت خود با هر پیشنهاد و نظری را برای صاحب آن توضیح دهید. حتی اگر لازم باشد برای مدتی یکی از معاونان خود را مسئول این کار کنید تا از شر بیماری خلاص شوید.

### مدیر فرافکن

بارها یدهاید مدیرانی را که گرایش بسیاری به تجدید ساختار دارند. مدیرانی که همه مشکلات و نابسامانی‌ها را ناشی از ساختار موجود می دانند. تجدید نظر در سازمان موجود برای بسیاری از مدیران تازه وارد ابزاری برای ابراز وجود است. گروهی به علت ناتوانی در شناخت یا رفع مشکلات واقعی که جنبه تشکیلاتی ندارد تغییر تشکیلات را برای مخفی ساختن ناتوانی به کار می برند.

## طرز تشخیص

آیا تاکنون ساختار سازمان خود را مورد تجدید نظر قرار داده‌اید؟ در اینصورت انگیزه و دلایل شما چه بوده است؟ آیا این انگیزه و دلایل مبنای منطقی داشته یا این که دارای جنبه نظری و شخصی بوده است. پاسخ به این سوالات میزان ابتلای شما به این بیماری نشان می‌دهد.

## طرز درمان

از این به بعد هرگونه تغییر ساختاری در سازمان را پس از بررسی و تجزیه و تحلیل کافی انجام دهید. اهمیت این کار به حدی است که لازم است پیش از هر اقدامی با یکی از مشاوران خود که در سازمان ذی نفع نباشد در میان بگذارید. اگر نتیجه بررسی‌ها لزوم تغییر ساختاری را نشان می‌داد اقدام به تغییر کنید.