

به نام خدا

جزوه دوره آموزشی
نقش سرپرستان در سازمان ها
(شامل یک فصل)



دانشگاه علوم پزشکی بابل

پاییز ۱۳۹۳

نقش سرپرستان در سازمان ها

ساختار مدیریت در سازمان ها را می توان به شرح زیر مورد توجه قرار داد:

۱- **مدیران ارشد یا عالی:** تعدادی از مدیران که در بالای هرم سازمانی سیاست های کلی، طرح های دور برد و برنامه های راهبردی سازمان را تهیه و تصویب کرده، بر کلیت سازمان نظارت و هماهنگی اعمال می نمایند.

۲- **مدیران میانی:** یعنی گروهی از مدیران که به تعبیر و تفسیر خط مشی ها می پردازند و اهداف فرعی را معین نموده، برای اجرای آن برنامه ریزی می کنند. همچنین به وضع استانداردهای کاری می پردازند تا اطلاعات لازم را از سطوح پائین تر گرفته و به مدیران ارشد ارائه نمایند. ضمناً در راه فراهم آوردن موجبات انگیزش کارکنان تلاش و برنامه ریزی می کنند.

۳- **مدیران پایه یا سرپرستان:** بخش وسیعی از مدیران که به برنامه ریزی و کنترل کار یک گروه اعمال اقتدار کرده، مسئولیت می پذیرند و از طریق ایجاد و حفظ تماس و ارتباط نزدیک به انجام اقدامات لازم در این زمینه می پردازند.

در رده ی سرپرستی می توان به سطوح مختلفی اشاره کرد که مهم ترین مدل در این رابطه سرپرستی را شامل «سرپرستی سطح اول»، «سرپرستی سطح دوم» و «سرپرستی کارها» می داند.

تحقیقات بسیاری درباره نقش سرپرستان در سازمان ها صورت گرفته است. نتایج این پژوهش ها را کیت دیویس به قرار زیر طبقه بندی کرده است:

(الف) **سرپرست به عنوان یکی از کارکنان:** عده ای معتقدند که سرپرست هنوز در شمار کارکنان بوده و تنها به علت لیاقت و شایستگی سرآمد دیگر همکاران خود شده است. آنها باور دارند که سرپرستان باید از میان کارکنان با سابقه و مجرب و دارای قابلیت های برجسته انتخاب شوند.

(ب) **سرپرست به عنوان یک فرد واسطه ای:** معتقدین به این نظریه، سرپرست را فرد بینابین تلقی می کنند. چرا که از یک طرف باید خواسته ها و انتظارات مدیران را در رابطه با اجرای درست کار (کارایی) برآورده سازد و از سوی دیگر جوابگوی توقعات، احساسات و مشکلات کارکنان بوده و فشار را از دو طرف تحمل نماید. به همین دلیل با کمترین اشتباه یا عدم موفقیت، یا از سوی مدیران مافوق کنار گذاشته میشود و یا از ناحیه کارکنان طرد می گردد. در هر صورت او قربانی شرایط شده و معمولاً از حاشیه امنیت شغلی کمتری نسبت به مدیران و کارکنان برخوردار است.

(ج) **ماهر در روابط انسانی**: پژوهشگران سرپرست را یکی از افراد مشخص در برقراری روابط انسانی می دانند. زیرا این افراد به مسائل و روابط انسانی در واحد خود به خوبی رسیدگی می کنند. این گونه افراد با زیردستان خود بهتر کار می کنند و در جلب و کسب همکاری آنها مهارت و توانایی خاصی دارند و فضای مناسبی را در حیطه و واحد کاری خود پدید می آورند.

(د) **یک فرد کلیدی و مهم**: آنها که سرپرستان را فردی مهم در سازمان تلقی می کنند، بر این باورند که آنها با موقعیت منحصر به فردی که در سازمان دارند در اجرای تصمیمات و خط مشی ها نقش موثری داشته و کانال ارتباطی سازمان با گروه کارکنان هستند و کارها از طریق آنها صورت می گیرد و امور حول محور آنها می چرخد.

ویژگی های سرپرستان

۱- **وقوف به محتوای کار**: به معنی دانستن و اطلاع داشتن از کاری که باید انجام شود و چگونگی انجام آن توسط کارکنان.

۲- **قدرت یاد دادن**: تشریح کار برای زیر دستان به گونه ای که امکان انتقال نقطه نظرات و انتظارات وی در کار برای زیر دستان کاملاً فراهم شود.

۳- **داشتن دید وسیع**: ارائه چشم انداز وسیعی از واحد و کارها و برنامه های آن به شکلی که مسیر حرکت افراد واحد و کل واحد را روشن و مشخص نماید.

۴- **شهامت**: قدرت تصمیم گیری، مسئولیت پذیری و قبول اشتباهات.

۵- **حفظ تقدس کار**: توجه و رعایت ملاحظات اخلاقی و ارزش های معنوی در محیط کار.

۶- **تدبیر داشتن**: قدرت اداره و تجزیه و تحلیل صحیح از مسائل و هنر به کارگیری افراد و همراه کردن آنها با هدف ها.

۷- **حسن کنجکاوی و توانمندی ذهنی**: ارائه ای ایده های جدید، نوآوری در کار و محصول و خلق راه و رسم های جدید و داشتن ذهنیت قوی برای اعمال تغییر و پذیرش پیشنهادها موثر زیردستان.

۸- **کنترل احساسات و هدایت ان**: توجه به عواطف و احساسات انسان ها و رعایت مصالح و منافع نظام و سازمان و تلفیق صحیح این دو امر مهم.

۹- انصاف و عدالت: ضابطه مند کردن امور، توزیع عادلانه و منصفانه امکانات و رعایت بی طرفی در برخورد با افراد.

۱۰- داشتن شرایط احراز سرپرستی براساس ضوابط مندرج در طرح های طبقه بندی تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان.

وظایف سرپرستان

▪ خلاقیت، نوآوری و ابداع

خلاقیت عبارت است از کارگیری توانایی های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید . خلاقیت برای بقاء هر سازمان لازم است چون با مرور زمان سازمان های غیر خلاق از صحنه محو می شوند . خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید سر و کار دارد و نوآوری کاربرد این فکرها و تبلور آن در یک نمود و مصداق مشخص (کالا، محصول، خدمات یا سرویس جدید) است. سرپرستان در این امر نقش مهمی ایفا می کنند. در بسیاری موارد بقای یک تشکیلات به توانایی مدیران و سرپرستان در ایجاد و به کار گیری فکرهای جدید بستگی دارد . آنچه در امر خلاقیت مهم است عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت رها کردن فکر فرد از این عوامل، در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو در عمل چند برابر می شود.

در راه ظهور خلاقیت چهار مانع وجود دارد:

۱- عدم اعتماد به نفس

۲- ترس از انتقاد و شکست

۳- تمایل به هم‌رنگی و همگونی

۴- عدم تمرکز ذهنی (پراکندگی فکری)

سرپرستان در رهایی زیردستان خود از این عوامل بازدارنده نقش مهمی دارند . تشویق ها و فرصت دادن های آنها به غلبه کردن بر این موانع کمک می کند.

راه های عمده ای که می تواند از ناحیه سرپرستان و مدیران انتخاب و محرک خلاقیت باشد، عبارتند از:

- ایجاد فضای خلاق
- دادن وقت خلاقیت
- برقراری سیستم پیشنهادات
- ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

■ مشکل یابی و برنامه ریزی

مدیران و سرپرستان معمولاً در محیط کار با دو امر مهم روبرو می شوند:

۱- **مشکل:** امری است که مانع رسیدن به هدف می شود و یا توان مجموعه کار و با واحد را در راه رسیدن به هدف کاهش می دهد. مدیران و سرپرستان وظیفه دارند مشکلات را حل کنند.

۲- **موقعیت:** رمز موفقیت یک مدیر یا سرپرست استفاده از موقعیت هاست.

معمولاً مدیران و سرپرستان از سه طریق مستقیم و غیر مستقیم و غیر رسمی از وجود مشکل در محیط کار خود آگاه و مطلع می شوند.

۱- روش مستقیم

در این حالت مدیر با مدیریت خودش از طریق مشاهده وضعیت های ایجاد شده زیر، به وجود مشکل پی می برد:

الف) انحراف از تجربیات گذشته: الگوی عملکرد قبلی واحد به هم می خورد. مثلاً مدیران سطح بالاتر یک استاندارد جدید برای عملکرد واحد تعیین می کنند.

ب) انحراف از برنامه تعیین شده: الگوی عملکرد از میزان پیش بینی شده کمتر می شود و یا انحراف از چیزی است که قبلاً ابلاغ شده است.

ج) پیشی گرفتن رقبا: تشکیلات رغیب ممکن است رویه ی عملیاتی جدید اتخاذ نموده و مدیر مجبور شود، رویه های خود را عوض کند تا بتواند رقابت کند و عملکرد سازمانی رقیب توانسته است مدیر را در وضعیت حل مشکل قرار دهد . وقتی رقابت وجود داشته باشد هر نوع موفقیتی جدید رقیب، برای واحد یا فرد مقابل او مشکل است.

۲- روش غیر مستقیم

الف) از طریق کارکنان

ب) از طریق مدیران رده های بالاتر

ج) از طریق ارباب رجوع یا مشتری

۳- روش غیر رسمی

گاهی مدیران و سرپرستان اطلاعات خود را پیرامون مشکلات محیط کار از طریق ارتباطات غیر رسمی کسب نموده و به وجود آن پی می برند . ثابت شده که وجود کانال های ارتباطی غیر رسمی تا جایی که به تفاهم و صمیمیت کارکنان و زیردستان لطمه نزند و آنها را نسبت به همدیگر بدگمان نکند وسیله ی خوبی برای مشکل یابی است.

■ تصمیم گیری و چگونگی اخذ آن

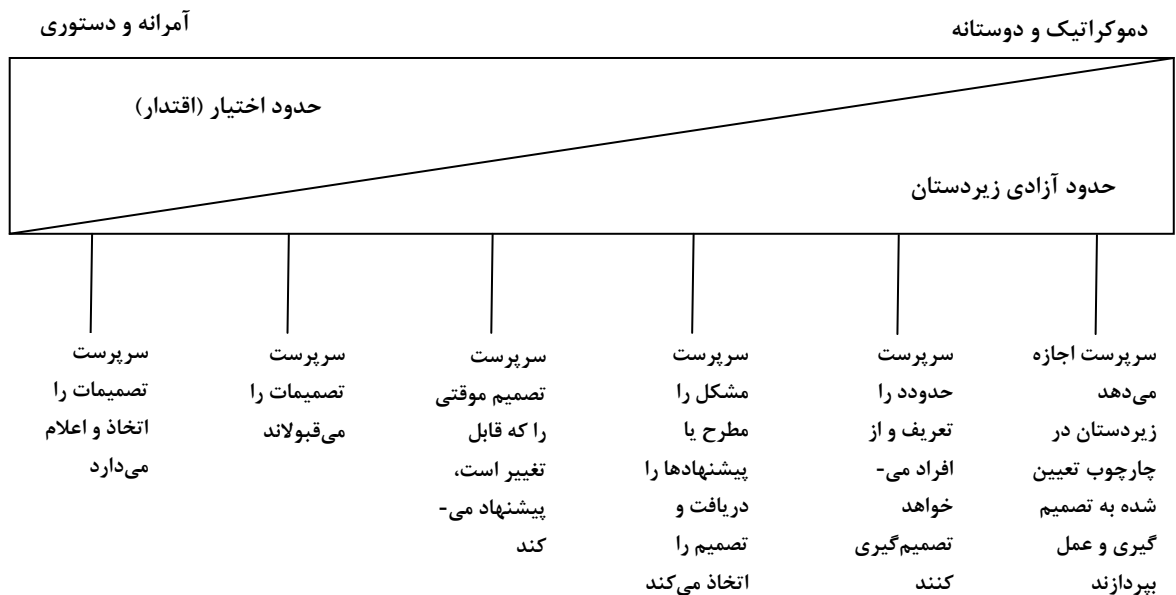
تصمیم گیری فرآیندی است که از طریق آن راه حل مشکل معینی انتخاب می گردد . سرپرستان در شرایط مختلف تصمیم های گوناگونی می گیرند که هر تصمیم بنابر اهمیت و تأثیر خود وضعیت خاصی دارد . اصولاً هرچه تجربه و اطلاعات بیشتر باشد، اخذ تصمیم با اطمینان بیشتری صورت می گیرد و در صورت کم بودن تجربه باید با احتیاط بیشتری عمل شود.

■ رهبری، انگیزش و ایجاد تعهد در کارکنان

روشی که رهبر از نفوذش برای تحقق اهداف استفاده می کند، سبک رهبری نامیده می شود . سرپرستان، کارکنان را به یکی از دو روش زیر تحت تأثیر قرار می دهند:

۱- سرپرست می تواند به صورت آمرانه و سنتی به زیر دستان خود بگوید که چه کار و چگونه باید انجام دهند و بر این فرض متکی است که قدرت مدیر از مقام و پست او ناشی می شود.

۱ - سرپرست می تواند مسئولیت رهبری خود را با زیر دستانش تقسیم کند و آنها را در برنامه ریزی و اجرای آن مشارکت دهد. فرض مدیران و سرپرستان طرفدار این سبک آن است که قدرت یک مدیر یا سرپرست بوسیله ی زیر دستان به وی داده شده و اگر آن دو با هم همدل و رفیق و همراه نباشند مدیر قادر به انجام مسئولیت خود نخواهد بود. این سبک را دموکراتیک یا غیرآمرانه می گویند.



نمودار ۱- پیوستار رفتار سرپرست

■ ایجاد تعهد و انگیزش در کارکنان

تعهد، روحیه و وفاداری کارکنان برای گردش کار سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است، چرا که عملکرد یک دستگاه بستگی به آن دارد که عملکرد افراد و کارکنان آن دستگاه به خصوص زمانی که سرپرست و مدیر آن حضور ندارد و یا کارکنان به کارهای غیر معمول اشتغال دارند چگونه باشد.

سه عامل مهم وجود دارد که مستقیماً توسط مدیر کنترل و اداره می شوند و بر انگیزش و تعهد و رضایت شغلی کارکنان موثر هستند، عبارتند از:

۱- درجه ی پاسخگویی به توقعات مادی کارکنان

۲- میزان امنیت شغلی موجود برای کارکنان و درجه پذیرش فرد از جانب مدیر

۳- اعمال مدیریت صحیح و موثر بر شبکه ارتباطات سازمانی و انسانی به شکلی که هر فرد جایگاه خاص و رضایت بخشی را در شبکه ی روابط مدیریت با کارکنان داشته باشد.

عوامل مسبب انگیزش در کارکنان را می توان به شرح زیر بیان نمود:

۱- ایجاد اعتماد و خودباوری در کارکنان

۲- جبران مادی کوشش های اضافی کارکنان

۳- اطمینان از درک این واقعیت و آگاهی بر اینکه کوشش ها به صورت هماهنگ برای تحقق هدف انجام می شود.

۴- تشویق و تقدیر از بهبود و تعالی سازمان

۵- تبدیل بهبود و پیشرفت های کاری به پاداش

۶- توزیع پاداش ها و تخصیص آنها بر اساس مساوات، عدالت و انصاف

انتخاب کارکنان

موضوعات اساسی در انتخاب کارکنان

در انتخاب کارکنان دو موضوع اساسی باید مورد توجه قرار گیرد:

۱- افراد و مشاغل با هم تناسب داشته باشند.

۲- مشاغل مورد علاقه و رضایت افراد انتخاب شده باشد.

حساسیت شرط اول از آن بابت است که اگر افراد انتخاب شده شایستگی برای انجام وظایف و مأموریت های مورد انتظار را نداشته باشند، تنها دستگاه یا واحد را با تورم نیروی انسانی روبرو می کنند و علاوه بر آنکه سودی ندارند باعث می شوند امکانات محدود بین افراد زیاد تقسیم شود و به علت کثرت افراد، نیازهای آنها برطرف نشده و ناراضی شوند و نهایتاً کارایی، از زمان نبودن این افراد نیز پایین تر بیاید. تنها راه اعمال شرط اول وجود سابقه کافی از تجزیه و تحلیل در واحد است. در شرح شغل مواردی چون «عنوان شغل، تعریف شغل، وظایف شغل، خصوصیات شغل، شرایط احراز شغل» مطرح و منظور می گردد و افراد با این مبانی تطبیق و پس از تطبیق فرد با شغل افراد مورد نیاز انتخاب می گردند. در صورت عدم انتخاب درست کارکنان نتیجه آن کاهش کارایی و عدم ایجاد رابطه مناسب و شایسته بین کارمند و مدیر یا سرپرستش خواهد بود.

دو روش کلی انتخاب و جذب کارکنان

درون واحدی با سیستم بسته (ارتقاء)

سرپرست با اختیارات کامل فرد مورد نظر خود را انتخاب می کند و حوزه جستجو برای انتخاب بدست اوست و افراد حق ارائه درخواست ندارند. محاسن و معایب روش درون سازمانی به شرح زیر است:

معایب	محاسن
از ورود افراد تازه به واحد و سازمان جلوگیری می کند	تقویت روحیه کارکنان
در مورد ارتقاء ممکن است سوء تفاهم و سوء رابطه ایجاد کند و بین همکاران تفرقه و تعارض بوجود آورد.	چون افراد را می شناسیم، امکان و احتمال اینکه در انتخاب اشتباه کنیم کمتر است.
	فرآیند کارمندیابی و انتخاب، ساده و کم هزینه است و مراحل و هزینه های «گزینش، تحقیقات، آزمایشات عمومی و استخدام» لازم نیست.

بیرون واحدی یعنی سیستم باز (جابجایی)

خصوصیات این روش به ویژگی های بازار کار در جامعه شبیه است. هر شغل بلامتصدی در کل سازمان آگهی و اعلام می شود. هرکس در سازمان می تواند متصدی آن شغل باشد و درخواست نماید و هیچ نوع محدودیتی برای درخواست کنندگان وجود ندارد. در این روش با توسل به آگهی از بیرون، از افراد مناسب تقاضای همکاری می شود و معمولاً با مصاحبه و امتحان و آزمایش افراد مناسب تر انتخاب می شوند. محاسن و معایب روش درون سازمانی به شرح زیر است:

معایب	محاسن
احتمال انتخاب فرد نامناسب	ورود افراد تازه به سازمان و تشکیلات
افزایش هزینه و زمان در انتخاب افراد	

وظایف سرپرستان در مورد کارکنان

نقش سرپرستان در حیطه استخدام کارکنان

در فرآیند استخدام کارکنان، سرپرستان فرصت آن را می یابند که آزمون های کتبی را برگزار کنند و یا معرفی نامه ها و گواهی نامه های افراد داوطلب را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند. آنچه برای آنها ممکن و در جای خود موثر است اجرای یک مصاحبه استخدامی از ناحیه سرپرستان در قبال داوطلبان معرفی شده از واحد متمرکز امور استخدامی است. سرپرستان در جریان این مصاحبه استخدامی شایستگی و مناسب بودن داوطلب را برای شغل و محیط کار مورد نظر ارزیابی و نتیجه را جهت تصمیم گیری به واحد امور استخدامی منعکس می کنند. در این مصاحبه خصوصیات رفتاری و تشخیصی داوطلب در کنار مهارت ها و توانایی های فنی او مورد ارزیابی و بررسی قرارگیرد.

نقش سرپرستان در حیطه آموزش کارکنان

آموزش عبارتند از انجام عملیاتی که منجر به ایجاد و ارتقاء دانش، مهارت و رفتارهای مطلوب در نیروی انسانی می شود و استعداد های بالقوه آنان را شکوفا می سازد. سرپرستان برای آموزش کارکنان می بایست طرح های سنجیده، معین و اثربخشی را تهیه و به تصویب برسانند. سرپرستان به ویژه در احصاء نیازهای آموزشی، برنامه ریزی زمان و امکان آموزش، انتخاب آموزش دهندگان و ارزیابی درجه اثربخشی و توفیق برنامه ها حول آثار ده گانه ای که قبلاً اشاره شد می توانند و باید نقش موثری ایفا نمایند.

نقش سرپرستان در ارزشیابی عملکرد کارکنان

فرآیند رسمی آگاه کردن کارکنان از تشخیص نتایج مثبت و منفی عملکردشان را ارزشیابی می نامند. رهبری ارزشیابی عملکرد یکی از مهمترین وظایف سرپرستان است. برای افزایش رفتارهای مثبت و کاهش رفتارهای نامناسب ضروری و بسیار مهم است که کارکنان از درستی و اثربخشی نحوه انجام وظایف و مسئولیت های خود اطلاعات صحیحی در اختیار داشته باشند.

در امر ارزشیابی، دو گرایش عمده و اساسی بر سودمندی و اعتبار آن می افزاید که عبارتند از:

الف) رسمی بودن ارزشیابی: یعنی انجام ارزشیابی، در یک فرآیند از قبل تعیین شده و یک سری معیارها و ضوابطی که در اداره امور، قطعیت و رسمیت یافته است. تعدادی از سرپرستان با روش های غیر رسمی ارزشیابی عملکرد راحت تر هستند و درباره استفاده از سیستم های رسمی آن تردید دارند. مقاومت آنها در به کارگیری سیستم های ارزشیابی رسمی معمولاً از فقدان آموزش کافی و مناسب، به ویژه در زمینه های تعیین معیارهای ارزشیابی عملکرد، استفاده از مقیاس های درجه بندی ذهنی و غیر عینی و قرار گرفتن در وضعیت انجام ارزشیابی ذهنی درباره کارکنان، ناشی می شود.

ب) ارزشیابی منظم و مرتب (سیستماتیک بودن ارزشیابی): ارزشیابی سیستم اتیک و در نوبت های منظم دارای مزایای بیشتری است. معنای این امر آن است که ارزشیابی های اتفاقی که معمولاً در اثر نداشتن برنامه ی از پیش تعیین شده و اهداف از قبل طراحی شده، صورت می گیرند، حاصلی برای مدیریت و کارکنان ندارند.

بهسازی سازمانی

بهسازی سازمانی گونه ای از کوشش برنامه ریزی شده برای پدید آوردن نوعی از دگرگونی است که هدف آن یاری دادن به اعضای سازمان ها است تا بتوانند کارهایی را که موظف به انجام دادن آنها هستند به صورتی بهتر از پیش، به انجام برسانند. بهسازی سازمانی وسیله ای برای بهبود و پیشرفت سازمان است. بهسازی سازمانی یک راهبرد یگانه برای دگرگونی نظام است، راهبردی است که بطور گسترده در نظریه ها و پژوهش های دانش رفتاری جای دارد. بهسازی سازمانی یک دگرگونی برنامه ریزی شده و مجموعه ای است که می کوشد تا سازمان ها را توانا سازد تا به هدف های کوتاه و بلند مدت خود دست یابند. باور بنیادی نظریه پردازان و کارگزاران بهسازی سازمانی آن است که با بهسازی سازمانی دگرگونی کارساز و پایداری در نظام پدید می آید، که اعضای آن نظام بتوانند در احراز شایستگی برای سرنوشت خود رشد و پرورش یابند.

ویژگی های بهسازی سازمانی

- ۱- برنامه بهسازی سازمانی کوششی است دور برد، برنامه ریزی شده و پایدار که بر پایه ی یک راهبرد سراسری استوار است .
برای آنکه یک برنامه بهسازی سازمانی در یک سازمان بزرگ ریشه گیرد و سودمند افتد، زمانی دراز برابر دو تا سه سال مورد نیاز است.
- ۲- یک یا چند مشاور به کار گرفته می شود که با نظام سازمانی پیوندی یگانه برقرار می سازند و نقش مشوق دگرگونی در سازمان را بر دوش دارند ولی برای آنکه خود را به سلسله مراتب سازمانی پیوسته سازند، با همه رده ها و یگانهای سازمان ارتباط برقرار می کنند.
- ۳- دخالت های بهسازی سازمانی بر این گمان است که ه گروه هایی از افراد بر پایه ی کار و وظیفه به هم پیوند دارند و این پیوندهای میان گروهی بر پایه ی کار، عوامل مهمی برای دگرگونی هستند.
- ۴- بهسازی سازمانی از یک پایگاه دانش رفتاری بهره می گیرد و اصول نظری و چندین شاخه علمی مانند روانشناسی اجتماعی، مردم شناسی اجتماعی، جامعه شناسی، اقتصاد، روانپزشکی و علوم سیاسی را به کار می بندد . تمام تلاش های سازمان و اعضای آن متوجه این هدف است که پس از پایان آن کوشش و فعالیت امری دگرگون شود و بهبود یابد.
- ۵- کانون برنامه بهسازی سازمانی دگرگون کردن نگرش ها و یا رفتار است . با آن که در برنامه بهبود سازمانی فراگردها، روش های کار، دستورها و زمینه هایی از این شمار دست خوش دگرگونی می گردد، ولی هدف عمده دگرگونی همواره بر نگرش و رفتار و کارکرد افراد در درون سازمان توجه و تمرکز دارد.
- ۶- کوشش های بهسازی سازمانی در مرتبه نخست توجه به گروه ها دارد. فرض بنیادی آن است که در گام برداشتن به سوی اثربخشی سازمانی، گروه ها هستند که باید دگرگون شوند یا اصلاح گردند . یادگیری فردی و دگرگونی شخصی نیز در برنامه های بهسازی سازمانی پدید می آید ولی آنها پیامدهای فرعی برنامه هستند.
- ۷- کوشش های بهسازی سازمانی، گووه و فعالیت هایی را طراحی می کند که سرشت کنشی داشته و در پیوند با کوشش های بهسازی سازمانی بوده و به دنبال آنها بی درنگ به اجرا گذاشته می شود . در برنامه های بهسازی سازمانی اعضای سازمان شرکت فعال داشته و مشارکت فعال آنها در سراسر برنامه صورت می گیرد.

اثربخشی سازمانی

یک سازمان کارساز و اثربخش سازمانی است که به تازه‌سازی توان سازمانی خود می‌پردازد.

ویژگی‌های بایسته‌ی یک سازمان اثربخش و کارساز

- توانایی دریافت و انتقال دادن اطلاعات به گونه درست و روا.
 - توان انعطاف و خلق درونی برای پدید آوردن دگرگونی‌هایی که از اطلاعات بدست آمده و بایسته‌شمرده می‌شود که این سخن نرمش ساختاری را نیز در برمی‌گیرد.
 - همسازی و تعهد و دلبستگی که از طریق آن دگرگونی ایجاد می‌شود.
 - فراهم بودن یک فضای سازمانی پشتیبان و آزاد از بیم، زیرا در بیم بودن ارتباط سودمند را از میان می‌برد؛ نرمش را کاهش می‌بخشد و پاسداری از خود را بیش از دلبستگی برای کل نظام بر می‌انگیزد.
- موقعیت‌های مختلف احساس نیاز به دگرگونی که شرط لازم برنامه اثربخش است، عبارتند از:
- ۱- نیاز به دگرگون کردن یک راهبرد مدیریت
 - ۲- نیاز به سازگار کردن بیشتر فضای سازمانی یا نیازهای فردی و نیازهای تازه پیرامونی
 - ۳- نیاز به دگرگون کردن هنجارهای فرهنگی
 - ۴- نیاز به دگرگون کردن ساختار و مجموعه نقش‌ها
 - ۵- نیاز به بالابردن اندازه همکاری میان گروهی
 - ۶- نیاز به گشودن نظام ارتباطی
 - ۷- نیاز به دگرگون کردن انگیزش نیروی کار
 - ۸- نیاز به سازگاری با شرایط و محیط تازه

ویژگی های مدیران موفق

درک واقعیت

مدیر موفق از حوادثی که در حال وقوع است و از اهمیت آنها، برداشت مطمئن و قابل توجهی دارد. احساس و آگاهی، هر دو در درک واقعیت مشارکت دارند. مدیران با داشتن اطلاعات زیاد، عطش سیری ناپذیری برای اطلاعات بیشتر دارند. این اطلاعات در مدیر موفق، صلاحیتی ایجاد می کند تا در کناری بایستد و به همان سرعت که اطلاعات می رسد، مقادیر قابل توجهی از آنها را نمونه گیری کند و به جستجوی الگوها بپردازد. برای ترسیم مقدار فراوانی از دانسته ها، گنجایشی لازم است که بتواند آنها را ترکیب کند. شایستگی مدیر برای کسب تعادل بین هیجانانگیز و کنترل آنها امری است که با درجه ی درک مدیر و به همان اندازه، گوش دادن فعالانه و بی طرفانه سر و کار دارد. مدیر موفق، توانایی خود برای مشاهده را، با گوش دادن مشتاقانه به آنچه عمیقاً در وجود خود احساس می کنند، به هم پیوند می دهند. این شرایط موجب تسلط مدیر موفق بر واقعیت می شود و پایه ای بنا می کند که بر روی آن برنامه های آینده استوار می گردد.

مهارت های گروه سازی

مدیران موفق باید توان این را داشته باشند که نقاط قوت و ضعف خود را دریابند و با آن دسته افرادی که مهارت های تکاملی دارند، گردهمایی های نزدیک داشته باشند. باید به خاطر داشته باشند، زمانی که شرایط محیطی تغییر می کند، ترکیب تیم دوباره باید ارزیابی شود.

مدیر هم رهبر است و هم عضوی از گروه و باید با بازی در هر دو نقش سازش پیدا کند. اعضای یک تیم نیرومند حتی بدون رد و بدل شدن یک کلمه با یکدیگر ارتباط دارند. آنها اهداف و مقاصد، زمان، احترام متقابل، وفاداری و تعهد مشترک دارند.

گوش قاطع با قضاوت موزون

مدیران موفق مایل نیستند، روزها وقت خود را صرف فکر کردن در مورد موافقان و یا مخالفان یک مسئله بکنند. بنابراین تصمیماتی را که دارای اهمیت کمتری هستند، فوراً اتخاذ می کنند و آنها را به زودی پشت سر می گذارند؛ اما از اتخاذ تصمیمات نابهنگام نیز اجتناب می کنند. مدیران موفق در جستجوی نصایح متوازنی هستند اما هنوز به درک بی طرفانه ای برای تصمیم گیری احتیاج دارند. در همان حال که مدیران روی افراد اندیشمند خود تأکید دارند، موقعیت خود را نیز برای

جوابگویی پیامدهای تصمیمات درست یا نادرست خود کاملاً حفظ می کنند، به طور خلاصه مدیران باید گویش قاطع با قضاوت موزون را بکار برند.

تمرکز استراتژی

مدیرانی که از تغییر خواسته ی مشتری ها اطلاع دارند و از پیشرفت های فناوری جدید آگاهی دارند، دائماً راه های رسیدن به مسیرهای نوین را جستجو می کنند و بینش در مورد آینده، در آنها به تدریج به یک برنامه تبدیل می شود . مدیر موفق با دگرگون کردن سازمان به منظور پیشرفت، در واقع سازمان را به سوی آینده راهنمایی می کند. اگر دگرگونی سریع باشد، این تغییر باید به اجزایی تقسیم شود و بینش جدید به مدیران و کارمندان در تمام سطوح سازمان داده شود . وقتی این فرایند به طور موفق انجام شود، سازمان دوباره جوان می شود و تغییر شکل پیدا می کند.

سرسختی

سرسختی یکی از اجزای مهم هر نوع جسارت می بلشد. وظیفه ی یک مدیر در فضای محل فعالیتش، سرسختی را ایجاد می کند و به همان میزان که مدیریت تلاش می کند، سازمانش را در مسیر جدیدی قرار دهد، سرسختی لازم است . دگرگونی امکان دارد به خاطر تغییر عظیمی در فرهنگ و یا ایجاد یک ارزش جدید در سازمان باشد . بوجود آوردن این نوع تغییر، کوشش طولانی و مداوم مدیر را لازم دارد . مدیر موفق یاد می گیرد تا ضربه های قوی را جذب کند و دیگران را یاری نماید تا اخبار نامناسب را پشت سر گذارند و دوباره به جلو حرکت کنند. مدیر موفق از شغل خود و از دست و پنجه کردن با آن لذت می برد و موفقیت های بزرگ و کوچک و شکست های گاه و بی گاه را جبران می کند.

درستکاری

بدون درستکاری اعتماد وجود ندارد . رهبری بر پایه ی اعتماد بنا می شود و مدیریت موثر با آن تجدید نیرو می کند . مدیران موفق در اندیشه و عملیات خود، انعطاف زیادی به خرج می دهند و در عین حال خطی واضح، ا طرف محدوده های اخلاقی رسم می کنند و از آن فراتر نمی روند . شهرت سازمان با نشان دادن رفتار خوب در همه ی اجزا بوجود می آید . تنها با اعمال واقعی درستکاری است که سرمایه ی با ارزش اعتماد می تواند نگهداری شود و در کوتاه مدت می توان اعمال غیر اصولی را مخفی کرد اما در مدت طولانی دوره ی شغلی مدیر این اعمال، خیلی زود آشکار خواهند شد . مدیر باید دور از بدگمانی باشد، درستکاری به تنهایی داشتن مجوزی برای رسیدن به مقام بالا را ضمانت نمی کند اما بدون آن، داشتن مجوز بی اعتبار است.

" پایان دوره آموزشی "