

### اشاره

در شماره‌های قبل، برای آشنایی بیشتر مدیران مدارس، به گوشه‌هایی از تئوری‌های سازمانی و مدیریت پرداخته شد. آشنایی مدیران با تئوری‌های سازمان و رفتار سازمانی، بر کیفیت تصمیمات و اقدامات آنان می‌افزاید.

در دو شماره ۷ و ۸ این دوره چند نمونه از مدل‌های مدیریتی معرفی می‌شوند که در عین جذاب بودن می‌توانند مدیران عزیز را در تصمیم‌گیری‌ها یاری و رویکردها و جهت‌گیری‌های آنان را مهندسی کنند.

### مدیریت ترس

مدیریت ترس یا مدیریت ترور<sup>۱</sup> بیانگر استعاره مرگ و نیستی برای انسان است. واژه ترور در لغت به معنای ترس و وحشت است و حملات تروریستی روزافزون توسط کشورهای استعمارگر، اندیشه مرگ را در افراد بیشتر مجسم کرده است. این نظریه بر این باور است که اگر انسان آگاه شود که مرگ موضوعی غیرقابل اجتناب است، ترس از مرگ در او از بین می‌رود. موقعیت‌های مبهم، به‌ویژه موقعیت‌هایی که انسان را به خطر بیندازند، اضطراب‌آور هستند. بدین ترتیب، به تعارض، آسیب

بدنی، کاهش عزت‌نفس و فشار می‌انجامد. در واقع، در این شرایط انسان دچار دلهره، دلشوره، نگرانی، وحشت و ترس می‌شود. این مدیریت می‌تواند از دو جنبه در سازمان‌ها نقش داشته باشد (آرنت، ۲۰۰۵):

**الف) جنبه معنوی:** مدیریت امری ناپایدار است و دانستن این مهم باعث کاهش غرور مدیر، کاهش ترس او از سختی کار و احترام به انسانیت انسان‌ها می‌شود.

**ب) جنبه ترور:** مدیران را به تخریب، حالت برندگی، رقابت ناسالم و غیره وا می‌دارد.

بدین ترتیب، براساس مدیریت ترس، مدیران دو دسته‌اند: گروهی که مشتاق تغییر و بهبودند و به همین دلیل همواره به دنبال وضعیت مطلوب هستند؛ گروهی دیگر مخالف تغییرند. فقط به فکر حفظ وضع موجودند و امیدی به بهبود ندارند. بدین معنا، در این نظریه، تخریب دو مفهوم دارد؛ یکی به سازندگی منجر می‌شود و تخریب مثبت است که منابع انسانی از آن استقبال می‌کنند و دیگری به سازندگی نمی‌انجامد و جنبه منفی دارد و کارکنان از آن متنفرند.

به‌طور کلی، کاربست مؤثر مدیریت ترس به نظر برداشت مدیران از آن بستگی دارد، لذا اگر به

## کدام مدل برازنده‌شماست؟

انتخاب از: شهلا فهیمی



## مدیران معنوی هدایت درونی دارند، خود را به خوبی می‌شناسند، با ذات لایتناهی در ارتباطند و تمام امور خود را هدفمند انجام می‌دهند، قدرت عاطفی و کاریزما دارند، همیشه احساس می‌کنند کار نو وجود دارد و در اجرای هر وظیفه‌ای، به قرب الهی توجه دارند

جنبه معنوی آن توجه شود، این سبک به بهبود سازمان منجر می‌شود و اگر به جنبه منفی آن توجه شود، تخریب سازمان را در پی دارد.

### مدیریت معنوی

مدیریت معنوی<sup>۳</sup> نویدبخش زندگی معنوی به جای زندگی مادی است. امروزه در جهان و در آستانه هزاره سوم، به علت سنگینی مدیریت مادی گرایی، احاد منابع انسانی به دنبال مدیریت معنوی هستند. در واقع، معنویت بستر هدایت و میزانی برای تشخیص راه صحیح از راه غیر صحیح است. به بیان دیگر، در مدیریت معنویت، مدیر اسوه و الگوی مهم گفتاری و کرداری برای کارکنان و دارای متانت، وقار، آرامش، حسن سلوک، رفتار صادقانه، اخلاق متعالی و متصف به مکارم اخلاقی، پرتلاش، نقش نمادین، نقش راهنما و دلیل، نقش جوابگویی، مشوق‌های درونی، پرهیز از نگرش بدبینانه، بازخوردگیری مستمر نسبت به خود، نوع دوستی، پایبندی به اصول اخلاقی، برانگیختگی سریع، آستانه تحمل بالاست و همه ویژگی‌های او انتقالی است (خورشیدی، ۱۳۸۹). به طور کلی، مدیران معنوی هدایت درونی دارند، خود را به خوبی می‌شناسند، با ذات لایتناهی در ارتباطند و تمام امور خود را هدفمند انجام می‌دهند، قدرت عاطفی و کاریزما دارند، همیشه احساس می‌کنند کار نو وجود دارد و در اجرای هر وظیفه‌ای، به قرب الهی توجه دارند.

### مدیریت قارچی

مدیریت قارچی<sup>۴</sup> بیانگر نحوه رشد و پرورش قارچ است. این استعاره بر کارکنانی دلالت دارد که باید مثل قارچ با آنان رفتار شود و در تاریکی نگهداری شوند. با کود پوشیده می‌شوند و زمانی که به اندازه کافی رشد کردند، جدا می‌شوند. به بیان دیگر، این مدیریت مصداق مدیرانی است که رأساً تصمیم می‌گیرند و کارکنان را به اجرای آن وامی‌دارند (اریک، ۲۰۱۰).

در مدیریت قارچی، جریان اطلاعات از طریق سلسله مراتب کنترل و محدود می‌شوند و از ارتباطات پایین به بالا، مجازی، مورب، افقی و غیره قویاً جلوگیری می‌شود. به بیان دیگر، مدیریت قارچی بر نگهداری کارکنان در تاریکی تأکید دارد. لذا بیشتر در سازمان‌های هرمی دیده می‌شود که در آن‌ها ارتباط از بالا به پایین جاری است.

### مدیریت پتوی خیس

مدیریت پتوی خیس<sup>۵</sup> استعاره‌ای است که انگیزه، روحیه، خلاقیت، نوآوری، استعداد و شکوفایی

کارکنان را سرکوب می‌کند. به بیان دیگر، در این استعاره، مدیران شعله‌های آتش کارکنان را در ابعادی مانند روحیه، نوآوری و انگیزه، با پتویی خیس خاموش می‌کنند.

مدیران ناموفق در سازمان‌های خود همواره در حال پهن کردن پتوی خیس برای سرکوبی استعدادها، بیقران کارکنان خود هستند، در حالی که مدیران موفق همواره در پی جمع‌آوری پتوهای خیس در سازمان خودند و به از قوه به فعل رساندن استعدادها، بیقران کارکنان خود می‌اندیشند.

برخی ویژگی‌های مدیریت پتوی خیس به شرح زیرند:

● هیچ وقت برای یادگیری زمانی اختصاص نمی‌دهند.

● در تقابل ایده‌های خوب کارکنان، ضمن تأیید ایده‌ها، زمان به کارگیری آن‌ها را مناسب نمی‌دانند و به بهانه‌های متعدد از کار بست ایده‌های خلاق و نوآورانه کارکنان ممانعت می‌کنند. به بیان دیگر، مدیریت پتوی خیس در مقابل ایده‌های نوین کارکنان بهانه‌هایی مانند نداشتن بودجه، تفاوت بین تئوری و عمل، ناسازگاری ایده با خط مشی سازمان، تطبیق نداشتن ایده با شرح وظایف سازمان، ناتوانی انجام آن توسط کارکنان، مشروعیت نداشتن توجیه ایده و وجود کارهای مهم‌تر را بهانه می‌کند (میلز، ۲۰۰۴).

به طور کلی، این استعاره، بیانگر خفقان شدید در سازمان و دور نگه داشتن احاد منابع انسانی از واقعیت‌های درون آن است. این مدیریت کارکنان را از واقعیت‌ها دور نگه می‌دارد و کنترل شدیدی بر احاد منابع انسانی خود دارد.

### مدیریت بوفالویی

مدیریت بوفالویی<sup>۶</sup> استعاره‌ای است که بیانگر نداشتن آینده‌نگری و مدیریت راهبردی در مدیران است. در واقع، در این شیوه، مدیران به دنبال حفظ وضع موجود هستند و به روش‌های سنتی اکتفا می‌کنند.

ویژگی‌های سازمانی با مدیریت بوفالویی به این شرح است:

● کارکنان به مدیران خود وفادار و تابع محض آن‌ها هستند.

● کارکنان دقیقاً همان کاری را می‌کنند که به آن‌ها ابلاغ شده است.

● کارکنان منتظر دستورند و تا به آن‌ها دستوری ابلاغ نشود، دست به هیچ اقدامی نمی‌زنند. در واقع بر این باورند که کار جدید وجود ندارد.

● مسئولیت‌پذیری در کارکنان وجود ندارد.

● وقتی مشکل یا مسئله‌ای در فرایند امور به وجود می‌آید، به دنبال رفع آن می‌روند.

● از قبل هیچ گونه تدابیری برای اصلاح فرایند امور انجام نمی‌شود.

● کارکنان اعتماد به نفس ندارند و مشارکتی با آن‌ها انجام نمی‌شود (بین، ۲۰۰۱).

به طور کلی، سازمان‌هایی که با مدیریت بوفالویی اداره می‌شوند، به علت تفکرات کلیشه‌ای و دوری از آینده‌نگری و نداشتن چشم‌انداز، قادر به ادامه حیات نخواهند بود و در فهرست سازمان‌های فراموش شده قرار خواهند گرفت. به این استعاره، استعاره واکنشی یا کشانگر<sup>۷</sup> نیز گفته می‌شود.

این استعاره گاهی به عنوان استعاره آب‌های خروشان نیز به کار رفته است. در واقع، سازمان به مثابه قایقی کوچک در نظر گرفته می‌شود که باید رودخانه‌ای خروشان را طی کند. مسافران این قایق هیچ اطلاعی از مبدأ مسیر و مقصد خود ندارند.

### مدیریت غازی

مدیریت غازی<sup>۸</sup> استعاره‌ای است که در آن مدیر به دنبال تغییرات مطلوب، خلاقیت، نوآوری و پویایی در فرایند امور است. به بیان دیگر، در مدیریت غازی روند جاری با روند مطلوب سازمان مطابقت دارد، زیرا سازمان دو ویژگی مهم دارد؛ داشتن الگو؛ خلاقیت. ویژگی‌های سازمان دارای مدیریت غازی به شرح زیر است:

- آحاد منابع انسانی از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند و نسبت به فرایندهای سازمان خود احساس مسئولیت می‌کنند.
- کارکنان تنها منتظر دستور نمی‌مانند، بلکه همواره از احساس درونی خود برای انجام امور کمک می‌گیرند.
- مبدأ، مسیر و مقصد فرایندها برای همه کارکنان مشخص است.
- کارکنان خود را به یک جا محدود نمی‌کنند.
- کارکنان همواره به دنبال کارهای جدید و ایده‌های نوین هستند.
- کارکنان عادت‌ها را می‌شکنند و خود را به کار ثابت پایبند نمی‌کنند.
- قبل از وقوع مشکل، در فرایندهای کار خود به دنبال تشخیص و پیشگیری‌اند.
- مدیران آن‌ها نقش مشاور، هماهنگ‌کننده و رهبر سازمان متبوع خود را ایفا می‌کنند.
- در انجام فرایندهای جدید، نگران شکست نیستند و از انتقادهای ناشی از آن ترس ندارند. به بیان دیگر، مدیران این استعاره، خلاق و ریسک‌پذیرند.
- هر پدیده را به گونه سیستمی و با تفکر جامع

مورد بحث و بررسی قرار می‌دهند (فریس، ۲۰۰۴). به طور کلی، مدیریت غازی دارای فلسفه، چشم‌انداز (شناخت عوامل بیرونی که به هماهنگی عوامل درونی سازمان برای تحقق اهداف منجر می‌شود)، رسالت (اعم از بیانیه ارزش‌ها و بیانیه مأموریت)، اهداف بلندمدت، راهبرد (مسیر مطلوب برای نیل به هدف)، خط‌مشی‌ها (راه و روش و شیوه تصمیم‌گیری و نقطه‌نظرات مشترک مدیر و کارکنان)، سیاست‌ها (روش‌های اجرای خط‌مشی) و رویه و قوانین (باورهای تثبیت شده) هستند و چون با زمان و شرایط محیط حرکت می‌کنند، همواره در شرایط مطلوب قرار دارند.

این استعاره گاهی به عنوان استعاره آب‌های آرام نیز به کار رفته است. در واقع، استعاره آب‌های آرام سازمان را به کشتی بزرگی تشبیه می‌کند که دریای آرام را می‌پیماید. کاپیتان و خدمه کشتی به خوبی آگاهی دارند که مبدأ مسیر و مقصدشان کجاست و همه موارد پیش رو، قبل از سفر پیش‌بینی شده است.

به نظر ما این استعاره را می‌توان استعاره تحول یا استعاره هدهد دانست. هدهد در ادبیات عرفانی نمادی برای رهبر عرفانی است. در منطق الطیر عطار، هدهد راهنمای مرغان برای رسیدن به سیمرغ است.

### پی‌نوشت‌ها

1. Terror management
2. Amdt
3. Spiritual management
4. Mushrooms management
5. Wet Blanket management
6. Buffalo management
7. Tractive
8. Goose management

### منابع

۱. خورشیدی، عباس (۱۳۸۹). مدیریت آموزشی (جزوه درسی منتشر نشده)، تهران. دانشکدهٔ پیراپزشکی شهید بهشتی (دورهٔ دکترای مدیریت اطلاعات)
۲. خورشیدی، عباس (۱۳۹۰). انواع مطالعات پژوهشی در علوم رفتاری. یسطرون. تهران.
۳. خورشیدی، عباس. ذوالفقاری، حسین. تئوری‌های مدیریت و رهبری. یسطرون. تهران.
4. Amdt, J. (2005) Terror Management Theory, www. ERIC. com.
5. Educational Resources Information Center (2010). Volunteer management, www. ERIC. com.
6. Miles, M. B. (2004). Wet Blanket management. www. eric. com.
7. Pyne, W. H. (2001). Buffalo management. www. eric. com.
8. Fris, J. (2002). Judge management. www.eric.com.
9. Donald, J. W. (2006). Sunshade Management. www.eric.com.
10. Reddin, W. J. (2006) Sunshade Management. www. eric. com.
11. Bass, B. M. (2008). People oriented Management. www. eric.com.
12. Grinder, D. (2003). People Oriented Leadership. The Police chief 70 (10): 30-33.

**سازمان‌هایی که با مدیریت بوفالویی اداره می‌شوند، به علت تفکرات کلیشه‌ای و دوری از آینده‌نگری و نداشتن چشم‌انداز، قادر به ادامه حیات نخواهند بود و در فهرست سازمان‌های فراموش شده قرار خواهند گرفت**