

قدرت را (بگذاریم تار هبر بهتری باشیم

کلید واژه‌ها: مدیریت بدون کنترل، همیاری، ارزیابی کارکنان. این توصیه خطاب به همه سازمان‌ها نیست؛ بیشتر در سازمان‌های دانش محور و دانش بنیان کاربرد دارند. به نظر می‌رسد سازمان‌هایی از قبیل مدارس نیز می‌توانند مشمول آن شوند. بنابراین با مفاهیم آن آشنا می‌شویم و به فراخور و اقتضائات سازمانی که رهبری آن را بر عهده داریم عمل می‌کنیم. این مطالب از روی مقاله‌ای در نشریه گزیده‌های مدیریت شماره ۱۰۳، اسفند ۱۳۸۸ صفحات ۷ تا ۹، مورد بازنگری و نگارش مجدد قرار گرفته است، به نحوی که مورد استفاده مدیران مدارس قرار گیرد.

در دوران بحران و آشفتگی سازمانی، ممکن است مدیران بنابر عادت سعی کنند با تشدید کنترل‌ها، کارایی را موقتاً بهبود بخشند، اما واقعیت این است که در سازمان‌های دانش محور، حتی در شرایط بحرانی هم می‌توان با تفویض اختیار به کارکنان، نوآوری و کامیابی را تقویت کرد. تحقیقات نشان داده است، رهبرانی که کنترل زیردستان را به شدت دنبال می‌کنند،

ممکن است به سازمان آسیب‌های جدی وارد سازند. با این وجود بازهم شاهد کنترل‌های شدید و ایجاد موانع بر سر راه نوآوری‌ها و خلاقیت‌ها هستیم. یکی از علت‌های اصلی آن می‌تواند عدم ارائه راه کارهای عملیاتی و یا راهنمای عمل باشد. برخی از سازمان‌هایی که با استفاده از راهنمای عمل توانستند کنترل را کم کنند و اختیارات بیشتری به کارمندان‌شان بدهند، موفقیت‌های زیادی داشتند. امروزه این نگاه را رویکرد مدیریت «بدون کنترل» نیز می‌نامند.

سازمان‌هایی که کنترل را تشدید می‌کنند، ساختارشان متمرکز و مبتنی بر قدرت می‌شود و فضای سازمانی را به شدت سنگین و خشک می‌کنند؛ لذا سازمان نمی‌تواند به چالش‌ها و فرصت‌های محیط پرتحرک خود واکنش مناسبی نشان دهد. بنابراین باید اختیارات تصمیم‌گیری را براساس توانایی حوزه‌ها و کارکنان ذیربط و میزان واکنش آنان در برابر تغییرات محیطی تفویض کرد تا بتوانند با سرعت تصمیم‌گیری کنند. این حرکت موجب افزایش اعتماد به نفس کارکنان و بروز خلاقیت و نوآوری آنان خواهد شد. بدین وسیله شما به تدریج

سازمان‌هایی که کنترل را تشدید می‌کنند، ساختارشان متمرکز و مبتنی بر قدرت می‌شود و فضای سازمانی را به شدت سنگین و خشک می‌کنند؛ لذا سازمان نمی‌تواند به چالش‌ها و فرصت‌های محیط پرتحرک خود واکنش مناسبی نشان دهد

رویکرد «قدرت ممنوع» را در سازمان جا می‌اندازید و نشان می‌دهید که حق تصمیم‌گیری تنها از حقوق افراد رده بالای سازمان نیست. البته این نکته مهم نیز نباید فراموش شود که رهبری در واقع این نیست که وظایف را واگذار و نتایج را ارزیابی کنیم؛ بلکه باید روحیه مسئولیت‌پذیری در قبال کسب و کار را به کارکنان القا کنیم. اگر چه این رویکرد بیشتر در سازمان‌های دانش محور کاربرد دارد؛ ولی حتی سازمان‌های تولیدی و خدماتی هم از کارکنانی که حق تصمیم‌گیری را از آن خود می‌دانند و بیش‌تر خود را با کار درگیر می‌کنند، سود می‌برند. اگر قرار است ترک قدرت برای سازمانی ارزش به همراه داشته باشد؛ افراد باید انگیزه درونی پیدا کنند. به عنوان مثال، به کارکنان متخصص اجازه می‌دهیم روی موضوعاتی کار کنند که با استعدادشان هم‌خوانی بیشتری دارد و برایشان جذاب‌تر است. موضوعات در یک گردهمایی به بحث گذاشته شود تا اعضا بر سر آن‌ها به توافق برسند. رهبر تیم هم به صورت دوره‌ای تغییر کند. رهبری به فردی برسد که نسبت به افراد دیگر شایستگی بیش‌تری دارد و اعضا هم او را به عنوان رهبر قبول کنند. یکی از نام‌های

خوب برای این شیوه «همیاری» است. در این روش کارکنان بر حسب معیارهایی چون اعتماد، مسئولیت‌پذیری و نوآوری ارزیابی می‌شوند. در این گروه‌ها رهبران چشم‌انداز و استراتژی را به گروه دیکته نمی‌کنند؛ بلکه به اعضا اجازه می‌دهند از طریق بحث و گفت‌وگوهای غیررسمی در خصوص مسایل و موضوعات استراتژیک و دریافت بازخورد و آموزش مستمر، چشم‌انداز مشترکی ترسیم کنند و اهداف والاتر و استراتژی‌های کمی و عددی ارائه دهند.

ترک کنترل برای هر سازمان دانش‌محوری همچون مدرسه، می‌تواند مفید باشد. البته اثربخشی آن در هر مورد متفاوت است. وقتی سازمان به دلیل ناتوانی در شناخت محیط پیرامون، فرصت‌ها را از دست می‌دهد؛ وقتی کارها به علت فشار روانی شدیدی که به کارکنان وارد شده یا نارضایتی آن‌ها به درستی انجام نمی‌شود؛ یا وقتی رکود و جمود کارها را دچار اختلال می‌کند، بهترین راه برای بالفعل کردن قدرت خلاقیت و نوآوری کارکنان استفاده از «همیاری» است. ■