

مدیر ذره بینی باشیم یا خیر؟

مدیریت ذره بینی، اشاره به سبکی از مدیریت دارد که به موجب آن مدیر ارشد -که اصطلاحاً مدیر نزدیک بین هم نامیده می شود- انجام وظیفه و فعالیت کارمندان خود را از نزدیک نظارت و کنترل می کند و جزئیات را به شکل مستمر بررسی و انجام تک تک آنها را به فرد یادآوری می کند.

به گزارش سایت خبری پرسون، مدیریت ذره بینی واژه ای است در فرهنگ لغات مدیریت و کسب و کار که دلالت بر سبکی خاص از مدیریت امور در سازمان و کسب و کار دارد.

معنای مدیریت ذره بینی چیست؟

مدیریت ذره بینی، اشاره به سبکی از مدیریت دارد که به موجب آن مدیر ارشد -که اصطلاحاً مدیر نزدیک بین هم نامیده می شود- انجام وظیفه و فعالیت کارمندان خود را از نزدیک نظارت و کنترل می کند و جزئیات را به شکل مستمر بررسی و انجام تک تک آنها را به فرد یادآوری می کند.

آیا این سبک مدیریت ایرادی دارد؟

در پاسخ به این پرسش با چند نگاه مواجهیم:

نگاه اول) عده ای معتقدند که کارمندان و کارکنان را باید راحت گذاشت تا به هر سبکی که مایلند و به همان شکلی که توانایی اش را دارند، امور محوله را انجام دهند. اینان مدعی هستند که آزادی عمل در انجام کارهای محوله منجر به بهبود و پیشرفت امور می شود. برخی نیز به این نکته استناد می کنند که دوره این قبیل نگاه ها به منابع انسانی که «انسان ها مسئولیت گریزند و از کار فراری هستند مگر مجبور به انجام کار شوند»، به سر آمده و باید پذیرفت که انسانها ذاتاً کار کردن را دوست دارند، پس بهتر است رها باشند، به آنها اعتماد کنیم و اجازه بدهیم بروند کارشان را به سبک و صلاحدید خودشان به پایان برسانند و نهایتاً بیایند و خروجی و یافته و گزارش کارشان را به ما ارائه کنند.

نگاه دوم) عده ای دیگر بر این باورند که رها کردن کارکنان به اختیار خودشان و تفویض حق تصمیم گیری برای انتخاب شیوه مورد علاقه در انجام امور، ایراداتی دارد. از جمله اینکه ممکن است شیوه انتخابی کارمند روش مناسبی برای انجام امور واگذار شده نباشد و این شکل واگذاری shy&ها منجر به ارجاعات چندباره و رفت و برگشت های متعدد کارها بین مدیر و کارمند می shy& شود. باید کارمند ما بارها برود و به شیوه خودش و با توانایی های شخصی اش کار را پیش ببرد و بازگردد و هر بار با ایرادات و نواقص و کاستی های کم و زیاد خروجی کار را تحویل دهد. در این صورت هزینه این رفت و برگشت ها زیاد است و زمان زیادی هم صرف انجام هر کار خواهد شد که چه بسا این اتلاف ها جبران پذیر نباشد.

این گروه نتیجه می گیرند که بهتر و درست تر این است که از همان ابتدا و در تمام مراحل انجام کار بر او و شیوه فعالیتش از نزدیک نظارت کنیم، جزئیات امور را یادآوری نماییم و مراقب رعایت آنها باشیم و در صورت لزوم از کارمند خود بخواهیم که در مقاطع زمانی کوتاه مدت برای ارائه گزارش درصد پیشرفت کارش به ما آماده باشد.

نگاه سوم) بی راه و دور از انتظار نیست که بگوییم نگاه سومی هم وجود دارد که می تواند درست تر از این دو نگاه باشد.

از منظر مدیریت اقتضایی می توان گفت: باید ببینیم هر یک از این نگاه ها و شیوه های برخورد برای چه کاری و چه کارمندی مناسب است.

نه نظارت از نزدیک و مستمر بر همه امور همیشه نادرست است، نه آزاد گذاشتن افراد در انجام امور همیشه ناپسند است. هر کدام از این سبک های رهبری با نوعی از کارها و برای نوعی از کارمندان پسندیده است و برای نوعی دیگر نادرست.

چه وقت ذره بینی عمل نکنیم؟

وقتی که کارمند یا کارمندی داریم که مدتی طولانی است در مجموعه تحت مدیریت مان کار می کنند، هم آنها با خواسته shy&ها و انتظارات ما و سبک رهبری shy&مان آشنا شده اند، هم ما می دانیم هر کدام شان چه در چنته دارند و به قول معروف چند مرده حلاج اند.

این شناخت کمک می کند که کارها آن گونه پیش برود و گزارش ها در زمان و به شکلی تهیه شوند که قبلاً توافقی ولو نانوشته روی آن صورت گرفته است. کارمند ما می داند که ما چه می خواهیم و چه وقت می خواهیم، ما هم می دانیم که او بلد است چگونه کار را پیش ببرد و به موقع و به شکل مورد نظر ما گزارش بدهد. بعید است در چنین وضعیتی نیاز به کنترل و نظارت و تذکر مستمر وجود داشته باشد.

دیگر اینکه، کاری که به فرد محول کرده ایم کاری جدید یا خاص نیست که مرتباً لازم باشد جزئیات تازه ای به آن تزریق شود. کار کاری شناخته شده است و همین کارمند یا کارمندان متعدد دیگری پیش shy&تر آن کار یا مشابه آن را در فهرست وظایف شان داشته اند و به ثمر رسانده اند. در این وضعیت هم، دخالت و حضور بی مورد مدیر و رهبر تنها فراهم کننده موجبات سردرگمی و استرس و در نتیجه اشتباه کارمند خواهد بود، همین.

چه وقت ذره بینی مدیریت کنیم؟

یکی از مواقعی که این شکل مدیریت جواب می دهد زمانی است که کار ما یا بخشی از کار ما که به کارمند واگذار شده، جدید است؛ از آن نوع که هنوز فرایندهایش، ابزارهایش، زمان بندی اش و روش های مختلف به نتیجه رساندنش به صراحت و درستی مشخص نشده است، یا کار برای کارمندان ما جدید است یا اساساً کاری بدیع و تازه است که کسی سابقه انجامش را ندارد. شاید خود ما هم هنوز فرصت نکرده ایم کار را به شیوه درست برای کارمندان تشریح کنیم. در این حالت مدیریت ذره بینی می تواند درست باشد.

زمان دیگری که این شیوه مدیریت و رهبری جواب می دهد زمانی است که کارمندی که کار به او محول شده است، تازه کار یا در مجموعه ما تازه وارد است، هنوز امتحان خودش را پس نداده و به عبارتی نمی توانیم از ظرفیت ها و توانایی هایش مطمئن باشیم، هنوز میزان خود انگیزگی او برای ما محرز نشده و نمی دانیم چه اندازه قابل اعتماد است، تا وقتی که نمی دانیم چقدر می توانیم به او و آموخته ها و داشته هایش اعتماد کنیم، باز هم نظارت و حضور کنترل گونه ما بر کار او می تواند بی ایراد باشد.

البته ذکر این نکته ضرورت دارد که در وضعیت ذکر شده اخیر هم مدیریت ذره بینی نمی تواند برای همیشه و به شکل دنباله دار تداوم یابد.

پس از مدتی که کار شکل تکرار شونده و شناخته شده پیدا کرد، در زمانی که شناخت ما از کارمندان به سطحی رسید که دانش و مهارت ها و تجربیاتش اصطلاحاً برایمان به مرحله تثبیت رسید، وقتی که زمان کافی برای پیش برد کار داشتیم، دیگر تداوم مدیریت ذره بینی شایسته نیست.

قرار است مدیر و رهبر در کنار کارمندان خود، با کمک آنها و همدلی دو جانبه کارها را به بهترین شکل ممکن به نتیجه برسانند، هم مزاحمت های مکرر و گاه و بی گاه مدیر می تواند بازده افراد را کاهش داده و به کسب و کار زیان برساند، هم رها کردن بی زمینه و فارغ از شناخت کارکنان زیانبار خواهد بود.

*دکتر علیرضا داداشی

- دکترای مدیریت بازاریابی

- مدیر و بنیانگذار گروه «مشاوره، آموزش و تحقیقات بازار خوشه چین»

- مشاور کسب و کارهای نوپا، کوچک و متوسط

- پژوهشگر بازار و کسب و کارها

- نویسنده بیش از ۴۰ مقاله در فروش و بازاریابی

- مولف کتاب: بیست گفتار فروش و بازاریابی- کتاب همراه فروشندگان و بازاریابان

-بازرس اصلی انجمن علمی مدیریت کسب و کار ایران