روش ۴ بخشی در مدیریت

منبع: www.modiresabz.com

نویسنده: برایان تریسی
مترجم: ژان بقوسیان
موضوع: مدیریت

برای خواندن جدیدترین مطالب مدیریت و بازاریابی به سایت مدیرسبز مراجعه کنید!
برای دانلود صدها مقاله مشابه این مطلب عضو سایت مدیر سبز شوید!

قانونی می‌گوید اگر به افراد آموزش دقیقی برای انجام درست کار نداده‌اید، انتظار عملکرد خوب نداشته باشید. پُل هِرسی با ارائه روش چهاربخشی در کتاب «رهبری اقتضایی»، علم مدیریت و روش کار با کارمندان مختلف را متحول کرده است.

او معتقد است هر کارمند مهارت و توانایی مشخصی برای انجام یک کار دارد که روش رهبری مناسب او برای کسب بهترین نتایج را مشخص می‌کند.

۱.روش توضیح

اگر فرد جدید دانش یا مهارت کمی داشته باشد یا اصلا با کار جدید آشنا نباشد، روش راهنمایی مناسب او است. مدیر باید دقیقا بگوید چه کاری از او می‌خواهد، روش انجام کار را به او یاد داده و جزئیات را برایش توضیح دهد. این اولین روش رهبری یعنی روش «توضیح» است. مدیریت عملی واقعا مهم است.

۲. روش تشویق

دومین روش رهبری «تشویق» است. در این روش رهبر همچنان مسیر را تعیین می‌کند، اما اکنون از رابطه دو طرفه استفاده می‌کند. فرد را به انجام کار تشویق کرده و به او انگیزه می‌دهد.

۳. روش مشارکت

سومین روش رهبری «مشارکت» است و رهبر از کارمند می‌خواهد سوال بپرسد، بازخورد بدهد و بهترین راه انجام کار را مشخص کند. تعهد کارمند به انجام کار با میزان توضیح کار برای او نسبت مستقیم دارد.

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شرکت مدیر سبز است و هرگونه کپی، برداشت و انتشار آن مطابق قوانین کپی‌رایت پیگرد قانونی دارد.

۴. روش واگذاری

چهارمین و عالی‌ترین سطح مدیریت «واگذاری» است. رهبر همچنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارد، اما تعیین فرایند و مسئولیت انجام کار به فرد یا گروه مجرب جدید سپرده می‌شود. او پیشرفت کار را کنترل می‌کند، اما آن را به دیگران واگذار می‌کند.

روش صحیح رهبری به مهارت و تجربه کارمند بستگی دارد. وقتی شخصی با تجربه به شرکت می‌آید، مدیر به اشتباه فکر می‌کند تجارب قبلی او برای شغل جدید مناسب است، در صورتی که چنین نیست و نکته کلیدی رهبری اقتضایی هم همین است؛ بنابراین، مدیر به جای استفاده از روش راهنمایی از روش واگذاری استفاده می‌کند، هیچ مسیری برای او تعریف نمی‌کند و به مشکل می‌خورد.

مسئول پذیرش جدید ما

چند سال پیش مسئول پذیرش جدیدی را برای کسب‌وکار روبه‌رشدمان استخدام کردیم تا جایگزین مسئول پذیرش قبلی شود که شغلی بهتر و متناسب با تحصیلاتش به دست آورده بود.

از قانون سه استفاده کردیم و چند نفر با او مصاحبه کردند. همه را تحت تاثیر قرار داد و متقاعد شدیم گزینه خوبی است؛ اما پس از یک روز مسئول قبلی که مشغول آموزش او بود نزد ما آمد و گفت «اشتباه بزرگی مرتکب شده‌ایم. فرد جدید اصلا صلاحیت ندارد، از عهده کار برنمی‌آید و باید فورا عوض شود».

خیلی تعجب کردم و سوالی کلیدی از او پرسیدم «آیا همه بخش‌های شغل جدید مثل استفاده از سیستم تلفن، کامپیوتر و نرم‌افزارهای مرتبط را برایش توضیح دادی؟»

او با تعجب گفت «نه فکر کردم چون برای این شغل استخدام شده است، خودش همه‌چیز را می‌داند».

سپس از او خواستم دوباره نزد کارمند جدید برگردد و صبورانه روش کار با سیستم‌های مدرن را برایش توضیح دهد. او با بی‌میلی پذیرفت.

یک تغییر فوق‌العاده

مسئول پذیرش جدید پس از یک هفته آموزش بسیار عالی شد. او بهترین و شایسته‌ترین فرد برای این کار بود، اما روز اول آن را نشان نداد، زیرا آموزش مناسبی دریافت نکرده بود. چند سال پیش ما ماند. سپس ازدواج کرد و به شهر دیگری رفت.

او برای یادگرفتن کار جدید و انجام آن به تنهایی به روش «راهنمایی» یا مدیریت عملی نیاز داشت.

فرایند انتخاب کارمندان بسیار زمان‌بر و پرهزینه است و اگر مراحل آشنایی آن‌ها با شغل جدید را درست مدیریت نکنید، آن‌ها را از دست می‌دهید و زیان می‌کنید.

تمرین‌های عملی

۱. به کارمندانتان فکر کنید و ببینید در چه مواردی ممکن است به مشکل و ناامیدی بخورید. آیا به خاطر روش رهبری نامتناسب با شایستگی فرد و میزان آشنایی او با شغل به مشکل خورده‌اید؟

۲. روش‌های رهبری «توضیح، تشویق، مشارکت و واگذاری» را روی افراد مختلف آزمایش کنید. هر روش برای یک نفر مناسب است.