

شناسایی شخصیت کاربرد در مدیریت

دکتر مرتضی ظهرآبی، دکتر بابک فروتن
همکاران: حامد نورانی، سعید انصاری، زهرا شیخی، زهرا بهروز آذر

مقدمه:

انسانها به سبب طبایع متفاوت، ارزشها و استعدادهای متفاوت دارند که این ارزشها تنها برای خودشان و این استعدادهای تنها برای دیگران جلوه دارد.

این تفاوتها در بسیاری از موارد و به غلط، مخالفت تلقی می‌گردد. احترام به ارزشها و استفاده از استعدادهای منابع انسانی در مدیریت زمانی به وقوع می‌پیوندد که این ابعاد در افراد شناسایی شده، مورد پذیرش و استفاده علمی قرار گیرد. این مقاله دیدگاهی کاربردی از شناخت انواع شخصیت (از نظر شیوه های ارتباط و سبک های رهبری)، توانمندی‌ها و ناتوانی‌های هر یک و روشهای بهره‌وری از آنها را طرح می‌کند.

بیان مسأله:

سبک های رهبری یا شیوه های ارتباط، بعد بیرونی (رفتار ظاهری) شخصیت افراد است. برخی افراد در شیوه ارتباط خود پیش رو رفتار می‌کنند. این افراد خواسته های خود را صریح بیان کرده و اغلب شروع کننده کارها می‌باشند. استعداد منحصر به فرد این افراد در اتمام کار در زمان معین است. این افراد هنگامی مدیرانی موفقند که برنامه های مدیریتی از سطح اطلاعات و توانمندی های پرسنل زیر مجموعه شان فاصله دارد. برخی افراد در شیوه ارتباط خود پیش بین رفتار می‌کنند. این افراد خواسته های خود را صریح بیان می‌کنند ولی اغلب شروع کارها را موکول به زمینه سازی می‌نمایند. استعداد منحصر به فرد این افراد در مرحله بندی کارها و انجام کار با حداقل خطا می‌باشد این افراد هنگامی مدیرانی موفقند که برنامه های مدیریتی از سطح اطلاعات و توانمندی پرسنل زیر مجموعه شان فاصله دارد اما در زیر مجموعه، افرادی با قابلیت های بالا برای اجرای برنامه ریزیها دارند. برخی افراد در شیوه ارتباط خود پیش بر رفتار می‌کنند. این افراد خواسته های خود را صریح بیان نمی‌کنند ولی اغلب شروع کننده کارها می‌باشند. استعداد منحصر به فرد این افراد در جلب حداکثر مشارکت و در تمام مراحل انجام کار است. این افراد هنگامی مدیرانی موفقند که برنامه های مدیریتی از سطح اطلاعات و توانمندی های پرسنل زیر مجموعه شان فاصله زیادی ندارد و در زیر مجموعه شان افرادی با نظریه های مدیریتی متفاوت وجود دارد. برخی افراد در شیوه برخورد خود پنهان رفتار می‌کنند. این افراد خواسته های خود را صریح بیان نمی‌کنند و اغلب شروع کارها را موکول به جلب رضایت دیگران می‌نمایند. استعداد منحصر به فرد این افراد در جلب حداکثر رضایتمندی و حصول حداکثر کیفیت است. این افراد هنگامی مدیرانی موفقند که زیر مجموعه شان از آگاهی و توانمندی کافی برای انجام کار برخوردار و سبک مدیریتی ایشان باعث با لفعول شدن بسیاری از استعدادهای و توانمندی های عناصر زیر مجموعه شان می‌گردد.

۱. پیش بر (کار راه انداز) Get Things Going

۲. پیش بین (برنامه ریز) Chart The Course

۳. پیش رو (مسئول) In Charge

۴. پنهان (پشت صحنه) Behind The Scene

سبک های مدیریت نیز به چهار دسته: آمرانه (Auto-Cratic S.)، مشورتی (Consultative S.)، مشارکتی (Participative S.) و توانمندسازی (Empowerment S.) طبقه بندی می‌شوند که مدیران با توجه به میزان انگیزه (Motivation) و میزان قابلیت های (Capabilities) کارکنان خود از هر یک از این سبکها می‌توانند بهره‌مند شوند. توضیح اینکه زمانیکه کارکنان از انگیزه و قابلیت پایینی برخوردارند، سبک مناسب مدیریت، آمرانه می‌باشد، در این سبک مشخصاً تعیین می‌شود چه کاری باید انجام شود و چه کاری نباید انجام شود. در صورت رشد و توسعه کارکنان و افزایش انگیزه شان (در عین قابلیت های نه چندان بالا) سبک مناسب که باعث رشد و افزایش قابلیت های کارکنان می‌شود سبک مشورتی است. در این سبک کارکنان مورد مشورت قرار می‌گیرند و در صورت نیاز، مدیر با آنها به بحث می‌پردازد.

لیکن تصمیم گیری نهایی توسط فرد مدیر صورت می‌پذیرد. در صورتی که کارکنان به طرز مناسبی رشد یابند، قابلیت های خود را ارتقا می‌دهند ولی به مرور زمان به صرف ارایه مشورت به مدیر، رضایت کامل نمی‌یابند و در عین حال که قابلیت های خود را رشد داده‌اند از انگیزه کاریشان کاسته می‌شود. در چنین شرایطی، سبک مشارکتی به منظور افزایش جلب مشارکت کارکنان و افزایش انگیزه ایشان مؤثر و مفید است.

اختیار، از نظر شخصیت (و نتیجتاً توانمندی‌ها و ارزش‌ها) زمینه‌ای است تا از این منابع به نحوی و در جایی استفاده کنیم که کار بهتر و بیشتری را با شادابی و میل بیشتر و خستگی کمتر انجام دهند.

۱) نیروهای شما طبیعتاً به کدام سمت است؟ اساساً نیروی برون‌گراها به سمت خارج است، به طرف مردم و چیزهای خارج از خودشان. نیروی درون‌گراها به سمت خودشان است، به طرف رفتار، ادراکات و عکس‌العمل‌هایشان. بنابراین برون‌گراها فعالیت بیشتری دارند، اجتماعی و علاقه‌مند به خیلی چیزها هستند. در صورتی که درون‌گراها محتاطتر، خصوصی و علاقه‌مند به کنشهای کمتر اما با عمق و تمرکز بیشتر هستند. (جدول ۱)

۲) شما به طور طبیعی به چه نوع از اطلاعات توجه می‌کنید و به یاد می‌آورید؟

افراد حس‌گرا به واقعیت، جزئیات و حقایق دنیای اطرافشان توجه دارند در صورتی که ذهن‌گرایان به اتصالات و ارتباط حقایق و معانی یا امکان به وجود آمدن چیزی به واسطه اطلاعات بسیار علاقه‌مند هستند. حس‌گراها متمایل به سمت عمل‌گرایی اند و به قول مردم «کسی که به تجربیات گذشته اعتماد دارد دارای عقل سلیم است» ذهن‌گرایان متمایل به تخیل اند، افراد نظریه‌پرداز، کسانی که غرورشان به واسطه خلاقیت آنهاست. (جدول ۲)

۳) شما چگونه تصمیم می‌گیرید یا به نتیجه می‌رسید؟

متفکرها تصمیم‌شان را بر اساس هدف و معیارهای غیر شخصی قرار می‌دهند، کدام ساخته‌حسی و کدام منطقی. حساس‌ها تصمیم‌شان را بر اساس ارزشهای خصوصی‌شان بنیان نهاده شده است و آنها در مقابل انتخاب‌هایشان احساس می‌کنند. متفکرها متمایل به سردی، تحلیل‌کردن و متقاعدشدن به وسیله استدلال منطقی هستند. حساس‌ها متمایل به حس‌کردن، همدلی و به طور کامل با کاهش کیفیت جستجو برای ثبات هماهنگی هستند. (جدول ۴)

۴) چه نوع محیطی به شما آرامش می‌دهد؟ افراد قضاوت‌کننده یک ساختار، نظم و محیط نسبتاً قابل پیش‌بینی را ترجیح می‌دهند. محیطی که آنها می‌توانند تصمیم بگیرند و به چیزها سر و سامان دهند. دریافت‌کننده‌ها تجربه را به صورت دنیای ممکن ترجیح می‌دهند. بنابراین آنها دوست دارند دامنه انتخاب‌هایشان را باز نگه دارند و تطابق دادن برای آنها بسیار مناسب است. بنابراین قضاوت‌کنندگان متمایل به سازماندهی و تولید هستند در حالی که دریافت‌کنندگان متمایل به انعطاف‌پذیری، کنج‌کاو و سنت‌گریزی هستند.

افراد با سبک رهبری پنهان یا (پشت‌صحنه) بیشترین تأکید را بر کارکرد سازماندهی دارند. ایشان در توانمند ساختن کارکنان به دلیل تفویض اختیار و اجازه‌دهی به دیگران امکان رشد و توسعه کارکنان را در حداکثر ممکن ایجاد می‌نمایند.

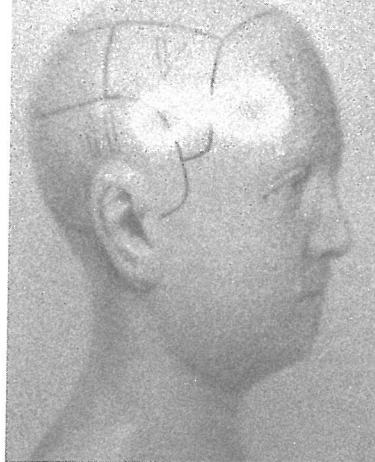
در این سبک کارکنان در فرآیند تصمیم‌سازی نقش بیشتری پیدا می‌کنند و به همراه مدیر تصمیم می‌گیرند، پس از افزایش انگیزه کارکنان با قابلیت بالا، مدیر برای رشد و توسعه کارکنان خود باید از سبک توانمندسازی استفاده کند. به این معنی که کار را به کارکنان به صورت تعریف شده واگذار نماید و نقش خود را به جز در مواردی که ایشان خطایی مرتکب شوند، حذف نماید. به نظر می‌رسد افراد با سبک‌های رهبری متفاوت توانایی ارائه سبک‌های خاصی از مدیریت را بیش از سایر سبک‌ها داشته باشند. بدین نحو که افراد با سبک رهبری پیش‌رو یا مسئول (In Charge) با سبک آمرانه نزدیکی بیشتری دارند. این افراد بیشترین کارکرد مدیریتی که اعمال می‌کنند، کارکرد کنترل می‌باشد. همچنین افراد با سبک رهبری پیش‌بین یا برنامه‌ریز (Chart The Course) با سبک مشورتی نزدیکی بیشتری دارند، به نحوی که مدیر در عین گرفتن نظر از کارکنان و کمک به توسعه ایشان، به درست‌ترین شیوه انجام کار نیز دست می‌یابد.

افراد با سبک پیش‌بر (یا کار راه‌انداز) از آنجاییکه بیشترین کارکرد مدیریتی مورد توجه شان کارکرد رهبری است تلاش در انگیزش کارکنان دارند، چنین افرادی جلب مشارکت کارکنان را رمز موفقیت کار می‌دانند. این سبک رهبری یا سبک مشارکتی نزدیکی بیشتری دارد. افراد با سبک رهبری پنهان یا (پشت‌صحنه) بیشترین تأکید را بر کارکرد سازماندهی دارند. ایشان در توانمند ساختن کارکنان به دلیل تفویض اختیار و اجازه‌دهی به دیگران امکان رشد و توسعه کارکنان را در حداکثر ممکن ایجاد می‌نمایند. چنین سبکی از رهبریت با سبک توانمندسازی نزدیکی بیشتری دارد.

توضیح اینکه سبک‌های مدیریت و سبک‌های رهبریت به طرز اقتضایی در سازمان باید به کار گرفته شوند ولی در عین حال مشابهت و نزدیکی‌های متصور بین این دو رویکرد جالب توجه می‌باشند و مدیران را در بکارگیری سبک مدیریت و سبک رهبریت صحیح‌تر کمک می‌نمایند.

نتیجه:

انسانها در قالب شخصیت نهادهای خود نه تنها خسته نمی‌شوند و انرژی صرف نمی‌کنند، بلکه انرژی کسب کرده و رفع خستگی می‌کنند. اگر از این واقعیت استفاده شود، مدیران قادر به ایجاد فضای کاری مناسب برای کارکنان خود می‌شوند که در آن کارکنان به صورتی خستگی‌ناپذیر و شاداب فعالیت می‌کنند و در این قالب بلوغ عمل‌کردی و رشد شخصیتی هنجاری پیدا خواهند کرد. شناخت منابع انسانی در



(جدول ۱)

برون گراها اغلب :	درون گراها اغلب :
انرژی زیادی دارند . پرحرف هستند . بسیار دوست دارند با مردم باشند . به راحتی تمرکز خود را از دست می دهند .	انرژی ساکت دارند . کم حرف هستند . قبل از عمل فکر می کنند . زمانی که تنها هستند احساس راحتی می کنند . تمرکز خوبی دارند .
(E) برون گرا	(I) درون گرا

(جدول ۲)

حس گراها اغلب :	ذهن گراها اغلب :
عملگرایی را تحسین می کنند . تمرکز روی واقعیات و خصوصیات دارند . بیان مستقیم دارند . بسیار واقع گرا هستند - می بینند چیست بسیار منطقی با زمان حال هستند .	خلاقیت را تحسین می کنند . تمرکز روی ایده ها و تصور بزرگ دارند . دارای چرخ و فلک افکار هستند . تخیل بیشتری دارند . بسیار منطقی بر آینده اند .
(S) حس گرا	(N) ذهن گرا

(جدول ۳)

برون گراها اغلب :	حساس ها اغلب :
خونسرد و محتاط هستند . هدف دار هستند . در بیان رک و مستقیم اند . ذاتاً بحرانی هستند . به واسطه یک کار بزرگ انگیزه پیدا می کنند .	گرم و دوستانه هستند . به واسطه احساساتشان زود آزرده می شوند . حساس و دیپلماتیک هستند . در مقابل دیگران مشکل پسند هستند . به واسطه تشویق انگیزه پیدا می کنند .
(T) متفکرها	(F) حساس ها

(جدول ۴)

قضایوت کننده ها اغلب :	دریافت کننده ها اغلب :
جدی و رسمی هستند . نسبت به زمان هوشیارند . دوست دارند برنامه ریزی کنند . اول کار می کنند بعد بازی . دوست دارند کار را به خوبی به پایان برسانند .	بازگوش و پیش بینی نشده (تصادفی) هستند . نسبت به زمان غافلند یا تأخیر دارند . دوست دارند بمانند و ببینند . اول بازی می کنند بعد کار . دوست دارند کار را به خوبی شروع کنند .
(T) حس گراها	(P) ذهن گراها

