



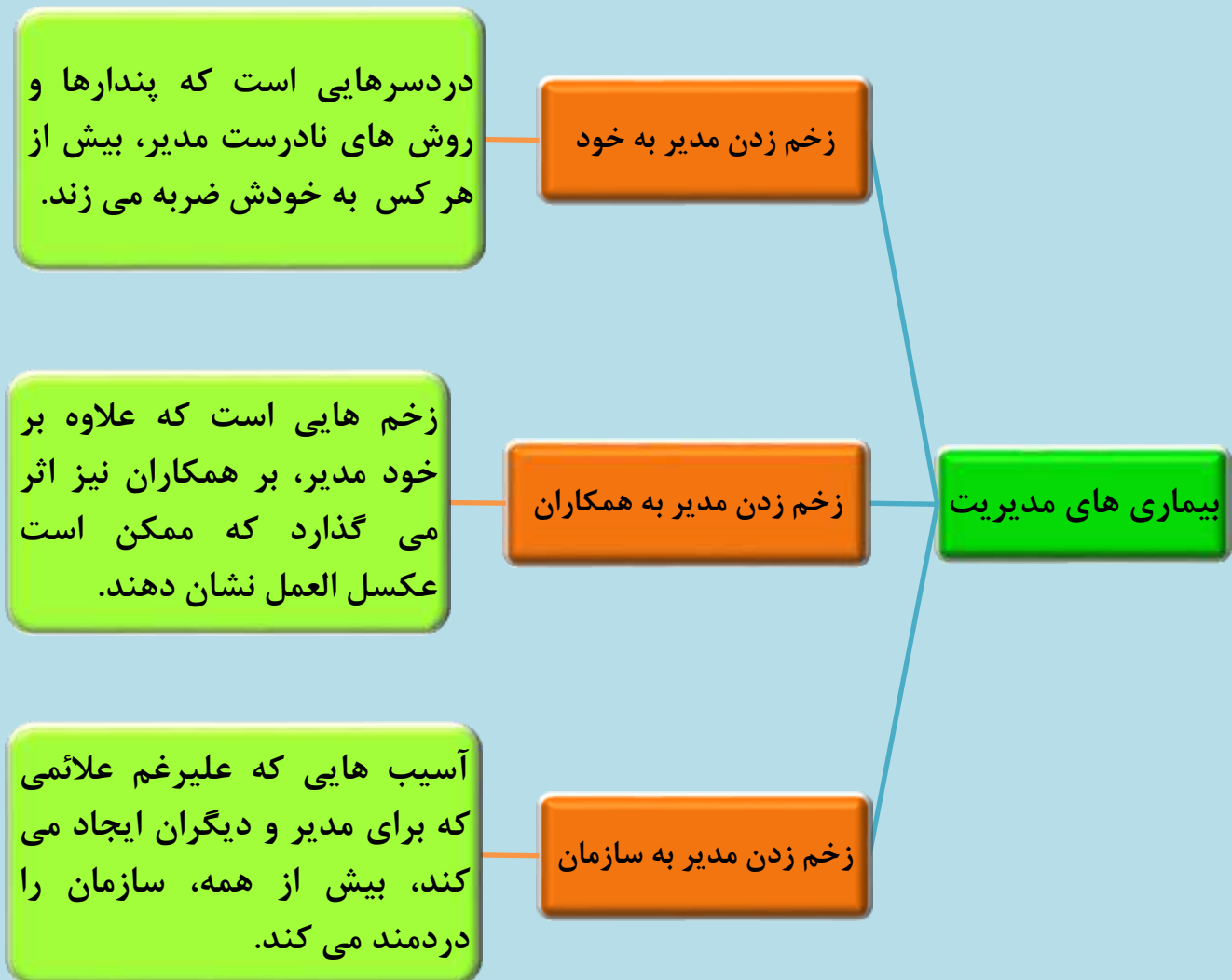
بیماری های مدیریتی

(روش تشخیص و درمان)

به اهتمام: امیر حمزه ملکیان

Hmalekian20@gmail.com

تابستان ۱۳۹۸



✓ مولف : چارلز اف . آستن

✓ مترجم : سیروس پرهام

فهرست مطالب

۵.....	بخش اول : زخم زدن مدیر به خود
۶.....	مدیر ملانقطه ای.....
۶.....	مدیر چوب به دست.....
۶.....	مدیر همه کاره.....
۷.....	مدیر ریاست مآب.....
۷.....	مدیر تکنواز و تک رو.....
۸.....	مدیر دودل.....
۸.....	مدیر غافل.....
۹.....	مدیر جاهل.....
۹.....	مدیر نزدیک بین و سوء ظن.....
۱۰.....	مدیر ضابطه ای یا علی الاصولی.....
۱۰.....	مدیر مقرراتی.....
۱۰.....	مدیر خوش خیال.....
۱۱.....	مدیر ساعتی.....
۱۱.....	مدیر دو پهلو.....
۱۲.....	مدیر یک طرفه.....
۱۲.....	مدیر پرده نشین یا منزوی.....
۱۲.....	مدیر تشریفاتی.....
۱۳.....	مدیر در بسته.....
۱۳.....	مدیر مستجرب.....
۱۳.....	مدیر حیثیت باز یا منفعت طلب.....
۱۴.....	بخش دوم : زخم زدن مدیر به همکاران
۱۵.....	مدیر انحصارچی.....
۱۵.....	مدیر طلبکار.....
۱۵.....	مدیر بی خاصیت.....
۱۵.....	مدیر قلدر.....
۱۶.....	مدیر کج رفتار.....
۱۶.....	مدیر محرمانه.....
۱۶.....	مدیر ماشینی.....
۱۶.....	مدیر دستورالعملی.....
۱۶.....	مدیر یادداشتی.....
۱۷.....	مدیر زورگو.....
۱۷.....	مدیر بزرگ نما.....

- ۱۷.....مدیر بخیل
- ۱۷.....مدیر بددهن
- ۱۸.....مدیر سرمست
- ۱۸.....مدیر وحشتناک
- ۱۸.....مدیر زهر چشم گیر
- ۱۹.....مدیر بازیگر
- ۱۹.....مدیر مکانیک
- ۲۰.....**بخش سوم: زخم زدن مدیر به سازمان خود**
- ۲۱.....مدیر منفی باف
- ۲۱.....مدیر نتیجه خوار
- ۲۱.....مدیر سرهم بند
- ۲۱.....مدیر دائم الاولویت
- ۲۲.....مدیر حل المسائل
- ۲۲.....مدیر معلول
- ۲۲.....مدیر مصالحه چی
- ۲۲.....مدیر وحدت طلب
- ۲۳.....مدیر حاضر التصمیم
- ۲۳.....مدیر ذره بین
- ۲۳.....مدیر تملق پرور
- ۲۳.....مدیر آهنی
- ۲۳.....مدیر معاون باز
- ۲۴.....مدیر عروسک ساز
- ۲۴.....مدیر پیشنهاد ستیز
- ۲۴.....مدیر فرافکن

بخش اول : زخم زدن مدیر به خود



مدیر ملانقطه ای	
ویژگی ها	همیشه در متن نامه ها و گزارش ها دست می برد چرا که خیال می کند اگر مطلبی را که یک کارمند زیر دست تهیه کرده تغییر ندهد و «اصلاح نکنند»، کارمند مسئول، وی را بیسواد و ناوارد خواهد دانست.
	عبارات را پس و پیش می کند و گزارش یا نامه تغییر اساسی نمی کند و با این کار موجب می شود همکاران دلسرد شوند و در تهیه ی مطالب سعی و دقت کافی ننمایند.
	هر نوشته ای مدت ها روی میز وی می ماند به عبارتی میز وی از کاغذ و پرونده انباشته می شود.
روش تشخیص	ده مورد از آخرین نامه ها و گزارش هایی را که برای تایید و امضاء شما آورده اند، بررسی کنید. اگر در بیش از پنج مورد آثار قلم خوردگی و اصلاحات صوری منعکس است احتمالا مبتلا به این بیماری هستید، مگر اینکه همه زیردستان شما در کار خود وارد نباشند.
	احساس تمایل به اصلاح هر نوشته ای را سرکوب نمایید.
روش درمان	بررسی منصفانه نوشته های قبلی و اینکه چه مقدار از این نوشته ها صرفا احتیاج به دستکاری داشته است.
	همکارانی را که نوشته های آن ها احتیاج به اصلاح عبارتی ندارد، تشویق کنید.

مدیر چوب به دست	
ویژگی ها	مانند افسران قزاق واحد خود را اداره می کنند.
	مرتب فریاد می کشند و سر و صدا می کنند.
	در این واحد اضطراب و نگرانی حاکم است و همه در حال دویدن هستند و فرصت فکر و اندیشه کم است.
روش تشخیص	همکاران به ضرب چوب دستی و از ترس انجام وظیفه می کنند. البته پس از مدتی همه خسته و فرسوده و بی تفاوت می شوند و برای حرکت مجدد منتظر تحریک و سرو صدا هستند
	برای انجام کارهای همکاران فرصت کافی در اختیارشان گذاشته نمی شود و کیفیت کاری که انجام داده اند پایین است.
روش درمان	برای انجام کارها و فعالیت ها برنامه ی متناسب تنظیم کنید.
	ضمن اولویت بندی کارها به اطلاع همکاران برسانید تا عملکرد بهتری داشته باشند

مدیر همه کاره	
ویژگی ها	به همه کارها شخصا رسیدگی می کند.
	شخصا تصمیم می گیرد و شخصا اقدام می کند.
	وظایف سایر افراد را کم اهمیت می شمارد.
روش تشخیص	شش مورد از آخرین گزارش هایی که همکاران تهیه کرده اند، بررسی نمایید و اگر دست کم دو گزارش از این شش گزارش محتوی عقاید تازه و سودمند نباشد، به این بیماری مبتلا هستید.
	ایده و فکر جدید از سوی همکاران مطرح نمی شود و یا فرصتی برای ارائه ایده های جدید پیدا نمی کنند.
روش درمان	به همکاران توضیح داده شود که تا چه حد به عقاید و افکار تازه علاقه دارید.
	همکاران را ترغیب کنید تا افکارشان را بر روی کاغذ بیاورند.
	به همکاران اطمینان دهید که حتی نامربوط ترین پیشنهادها هم مطالعه خواهد شد و اگر پیشنهادی پذیرفته نشود، پیشنهاد دهنده مورد انتقاد قرار نخواهد گرفت.

مدیر ریاست مآب	
ویژگی ها	نیازمند احترام و کرنش زیردستان است.
	بیش از حد پایبند تشریفات مقام ریاست است.
	از مدیریت فقط اعمال قدرت را یاد گرفته است.
	ضعیف آزار و قوی پرور است.
روش تشخیص	معتقد به فلسفه قدرت است و به آسانی در برابر قوی دستان و زورمندان زانو می زند.
	وارد اداره که می شود ژست خاصی می گیرد.
	لحن مکالمه تلفنی وی وقتی که پشت میز هست، تغییر می کند.
روش درمان	نسبت اختلاف رفتار عادی به رفتار اداری دو به پنج است.
	بایستی پذیرفت که رنگ و لعاب پست و مقام و میز و صندلی مانند رنگ و لعاب لباس فاخر و ماشین مدل بالا است. آنچه یک مدیر را محبوب می سازد، شخصیت و اخلاق حسنه اوست. افکار و تصمیمات منطقی مدیر است که اهمیت دارد نه پست و مقام.

مدیر تکنواز و تک رو	
ویژگی ها	خود را متخصص می داند و احساس نیاز به همفکری دیگران ندارد.
	در یک رشته خاص تخصص دارد و جز آن از همه چیز بی خبر است و بجای اینکه همه واحدها و افراد را هماهنگ و رهبری کند فقط چند واحد پراکنده را هدایت می کند.
	یکی از علت های این بیماری رواج نظام عمودی سلسه مراتبی بدون توجه به روابط افقی است.
	تقسیم کار و تخصص گرایی بیش از حد برخی افراد را تک بعدی بار می آورد به نحوی که تخصص خود را محور می دانند و به کلیت کمتر توجه می کنند.
روش تشخیص	باید توجه داشت که سازمان یک آزمایشگاه نیست که هر کسی کار خود را مستقل از دیگران انجام دهد و افراد مواد شیمیایی نیستند که درلوله های آزمایش جداگانه قرار دارند و مدیر مانند یک آزمایشگر بتواند که هر زمانی که خواست آن ها را با هم ترکیب کند.
	به مطالب گوناگون که در مورد سازمان مطرح است توجه ندارد و فقط به رشته خاصی توجه می کند و معلومات خود را فقط در آن رشته توسعه می دهد.
	ممکن است در یک حوزه خاص تکنوازی چیره دست باشد اما عدم توجه به معلومات عمومی اجازه رهبری ارکستر را نمی دهد و بهتر است به تکنوازی بپردازد.
روش درمان	اگر نمی توانید در همایش های گوناگون که به سازمان شما مربوط است شرکت کنید حداقل کتب و مقالات گوناگون و مرتبط را مطالعه کنید.
	یک راه دیگر اینست که هر چند وقت یکبار همکاران را جمع کنید و با مطرح کردن مسائل اساسی و از دیدگاه های گوناگون به درمان تکروری بپردازید.
به لشکر توان کردن این کارزار به تنها چه برخیزد از یک سوار نظامی	

مدیر دودل	
ویژگی ها	اخذ تصمیم را کش می دهد و دودل است.
	این دست و آن دست می کند تا کار از کار بگذرد.
	تصمیمات خود را محدود به پیش نهادهای مکتوب زیردستان می کنند و خارج از آن تصمیمی نمی گیرند.
روش تشخیص	فکر می کنند که اخذ تصمیم در حد مکاشفه است.
	برای تشخیص لازم است تا تصمیمات عادی را از تصمیمات اساسی تفکیک کرد.
	سه پرونده عادی با پرونده اساسی مقایسه شود اگر به همان اندازه پرونده اساسی به پرونده های عادی توجه شده و وسواس و وقت صرف کرده این بیماری در وی رسوخ کرده است.
روش درمان	سه پرونده اساسی را نیز مورد بازنگری قرار دهد اگر متوجه شد حتی یکی از آن ها به میزان لازم مورد بررسی قرار نگرفته است و نظرات موافق و مخالف در آن منعکس نیست بایستی به معالجه پرداخت.
	تلاش کنید که پس از بررسی تصمیم گرفته شود و کار امروز را به فردا نیفکنید.
	به کارهای اساسی توجه بیشتر شود و وقت بگذارید اما کارهای عادی را با سرعت انجام دهید.
	در تصمیمات اساسی از همکاران بخواهید تا گزارش های مفصل که در برگیرنده نظرات موافق و مخالف است تهیه کنند و مورد موشکافی قرار دهند و همچنین از آنان بخواهید تا مسائل اساسی را که در آینده با آن مواجه خواهند شد نیز بررسی و در جلسات مطرح کنند.

مدیر غافل	
ویژگی ها	در وقایع غیر مترقبه کوچک و بزرگ غافل گیر سازمان تحت تاثیر عوامل پیش بینی نشده و غیر منتظره است و مدیری که به این امر واقف نیست و خود را برای مواجه شدن با این وقایع آماده نکرده است دچار غفلت است.
	باید توجه داشت که این وقایع بخشی از زندگی است و اگر چنین نبود کار مدیریت مانند باز کردن درب قوطی کنسرو می شد که از نوشته روی آن می توان به محتویات پی برد و پیش بینی کرد.
	هنر مدیریت پیش بینی حوادث غیر منتظره و غافل گیر نشدن است.
روش تشخیص	نتایج جلسات، مذاکرات و تصمیمات یک ماه گذشته مرور شود که چه مقدار از آنها پیش بینی نشده و غیر قابل انتظار بوده است. اگر در این بررسی و خودآزمون نمره کمتر از ۱۵ از ۲۰ گرفته شد، جای نگرانی دارد.
	از این پس سعی شود که عوامل ناشناخته و موثر بر کار شناسایی شوند و بررسی شود که سازمان هایی که با آنها سروکار دارید در چه شرایطی هستند و به کجا می روند. رفتار همکاران را چگونه می توانید پیش بینی کنید و این رفتارها تابع چه انگیزه هایی است و خود را به جای آنان بگذارید و رشته های عمل و عکس العمل ها را پیش بینی نمایید.
روش درمان	درس یک بازیگر: یک شطرنج باز موفق می گفت که خودم را جای حریف می گذارم و حرکت وی را پیش بینی می کنم و بر آن اساس مسیر بازی را پیش می برم.

مدیر جاهل	
ویژگی ها	در صدد برطرف کردن مشکلات نیست ناتوانایی ها و نارسایی های کار خود را نمی داند معتقد است که هیچ مشکلی و ناتوانایی وجود ندارد
روش تشخیص	حوزه ی مسئولیت و حیطه ی نظارت خود را به ترتیب زیر تقسیم بندی کند: (الف) چه مقدار از وظایف خود را به تنهایی انجام می دهد؟ (ب) چه مقدار از وظایف را با همکاری دیگران انجام می دهد؟ (ج) چه مقدار از وظایف وی تناسبی با صلاحیت علمی یا اختیارات وی ندارد؟ اگر وظایف به ترتیب فوق تفکیک نشد ، دچار این بیماری است.
روش درمان	وظایف و مسئولیت های مختلف خود را طبقه بندی کنید و برای اجرای هر یک، برنامه های مشروحي تنظیم نمایید. در قسمت هایی که نیاز به راهنمایی و مشورت دارید، تردید نکنید و از کسانی که می توانند شما را راهنمایی کنند کمک بخواهید.

مدیر نزدیک بین و سوء ظن	
ویژگی ها	در غیبت وی کارها می خوابد، یا میزان کار کاهش می یابد کسانی که فاقد بصیرت هستند دچار این بیماری می شوند. وقت و بی وقت به اتاق ها سرکشی می کند تا خیالش از حضور و کار همکاران راحت شود. به همکاران بی جهت تلفن می کنند و یا آن ها را احضار می کنند تا مطمئن شوند که همه سرکارند. شاید هم نفراتی را به پاییدن همکاران بگمارند این مدیران نزدیک بین هستند و فکر می کنند با نظارت صوری می توانند مدیریت کنند و سطح کار مدیر را تقلیل می دهند. بخش را با ایجاد رعب و سوء ظن و ناامنی اداره می کنند. از تقسیم کار و مسئولیت ها وحشت دارند و به همکاران حسن ظن ندارند و کارها را واگذار نمی کنند و کارها را منظم و سامان بخش اداره نمی کنند.
روش تشخیص	بررسی شود در هفته یا ماه گذشته چند بار بدون جهت همکاران را احضار کرده و یا به اتاق ها سرک کشیده. چند بار صرفا بخاطر حرف های دیگران و اطلاعات شفاهی یک طرفه در مورد همکاران تصمیم گرفته است. در مورد اول یکبار در هفته و یا در ماه قابل تحمل است اما در مورد دوم یکبار در ماه نیز قابل تحمل نیست
روش درمان	سعی شود نظارت خود را از طریق روش های اداری اعمال کنید. به روسای زیردست خود مسئولیت دهید و از آن ها مسئولیت بخواهید. بجای نظارت حضوری از شیوه های دیگر نظارتی استفاده کنید. به خود شیرین ها و بدگویان بها ندهید. به همکارانی که بدون نظارت کارها را انجام می دهند بها ندهید.

مدیر ضابطه ای یا علی الاصولی	
ویژگی ها	وقتی با یک مشکل رهبری و تصمیم گیری مواجه می شود، به سراغ ضابطه های درست و آزموده می رود. فکر می کنند اصول و ضوابط مدیریتی در هر جا و زمانی قابل اعمال است و به شرایط توجه نمی کنند. توجه نمی کنند که بسیاری از اصول و ضوابط مدیریت با یکدیگر تناقض دارند و مدیر با جنگل نظریات و ضوابط مواجه است
روش تشخیص	در تصمیم گیری ها همیشه به دنبال اصول مدیریت و ضوابط هست تا طبق آن اصول و ضوابط تصمیم گیرید
روش درمان	به راحتی قابل درمان نیست. بایستی تصمیماتی که اتخاذ شده را با اصول تطبیق دهید و مشخص نمایید همه تصمیمات تابع اصول و ضوابط مدیریتی بوده است

مدیر مقرراتی	
ویژگی ها	نظر صریح و کتبی وی به ندرت دانسته می شود. فقط در چارچوب مقررات کار می کند و پشت مقررات پنهان می شود. شعار وی اینست "طبق مقررات عمل شود"، به کدام مقررات اشاره نمی کند و مسئولیت را به گردن دیگران می اندازد.
روش تشخیص	پنج تا از آخرین گزارش ها و نامه هایی را که برای کسب تکلیف و اخذ تصمیم نزد وی آورده اند، بررسی شود. اگر دیدید که حتی یک بار نوشته اید "طبق مقررات اقدام شود" و منظور شما کتمان نظراتان بوده است یا اینکه اصلا مقررات مشخصی در آن زمینه وجود نداشته است و یا اینکه نویسنده نامه یا گزارش درخواست نظر شما را کرده است و شما وی را به مقررات حواله داده اید باید به فکر راه روش درمان باشید.
روش درمان	مقرراتی بودن بد نیست اما مقررات را بهانه کردن خوب نیست. ببینید به چه منظور به مقررات تکیه می کنید. اگر مقررات را نمی دانید، آنرا مطالعه کنید و نظر خود را صریح و دقیق بیان کنید. اگر توانایی تصمیم گیری ندارید و محافظه کاری می کنید بهتر است تا مشورت بگیرید و موضوع را به دیگران ارجاع دهید.

مدیر خوش خیال	
ویژگی ها	هنگام خراب شدن کارها آرزو می کند که کاش چنین نشده بود و کاش ورق برگردد. در برابر مشکلات اقدامی نمی کنند و منتظر می مانند تا وضعیت بهتر شود. بجای جستجوی راه عملی برای مشکل بیشتر خیال پردازی می کنند
روش تشخیص	در مراحل دشوار خدمت چند بار آرزوی تغییر شرایط را داشته اید
روش درمان	خیال پردازی نکنید و در هر شرایطی سعی کنید راه حل را بیابید در فضای واقعی موقعیت را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهید

مدیر ساعتی	
ویژگی ها	عادت دارد که افکار و فعالیت های خود را بر حسب ساعات روز از هم تفکیک کند.
	رعایت زمان هر چند از عناصر اصلی مدیریت است اما بروز مشکلات اداری و از میان رفتن آن ها تابع زمان و ساعت نیست.
روش تشخیص	مشکلات انسان به دست خود انسان حل می شود که دارای مغزی است که به خودآگاه و ناخودآگاه تقسیم می شود. بخش خودآگاه را می توان تابع زمان و مکان کرد اما بخش ناخودآگاه چنین نیست و هر زمانی ممکن است فعالیت کند و به حل مسائل کمک کند
	اگر تقسیم برنامه کلاسیک ۸ ساعت کار، ۸ ساعت خواب و ۸ ساعت اوقات فراغت را خیلی جدی گرفته اید و یا بعد از ساعت اداری حاضر نیستید که وقتی برای کار اداری اختصاص دهید دچار بیماری ساعتی شده اید
روش درمان	به نیروی ناخودآگاه ذهن خود امکان فعالیت دهید و توجه داشته باشید که در هنگام خواب و رویا قسمت ناخودآگاه مغز بیش از هر موقع دیگر در تکاپو است.
	اگر قبل از خواب مسائل روزانه را در ذهن خود تفکیک و طبقه بندی کنید، خواب راحتی خواهید داشت و روز بعد راه حل مسئله را بهتر خواهید یافت.

مدیر دو پهلو	
ویژگی ها	نظریات و دستورات خود را به طور صریح و روشن به زیردستان خود نمی گوید زیرا معتقدند که زیردستان تنبل می شوند.
	دستورات خود را در لفافه می پیچند
روش تشخیص	این توداری آنان به همکاران نیز سرایت می کند و همه را آلوده می گرداند و همکاران نیز دوپهلوی برخورد می کنند و رک و راست حرف نمی زنند و در نتیجه خود رئیس هم از این رفتار ناپسند صدمه می بیند.
	آیا همیشه منظور نظر خود را در لفافه عباراتی می پیچید؟
	در جلسات موضوعات مختلف را به همراه موضوع اصلی ادغام می کنید و منتظرید تا دیگران کشف کنند؟
	آیا رک و راست و پوست کنده حرف می زنید؟
روش درمان	آیا از استتار اهداف اصلی خود احساس امنیت می کنید؟
	پاسخ به این سئوالات روشن می کند که آیا دچار بیماری دوپهلویی هستید یا خیر؟
	این بیماری اداری نسبتاً مشکل است و تغییرات اساسی در خلق و خو را طلب می کند.
	باید با زیردستان صادق و رو راست شوید.
	برای تمرین این کار قبل از هر جلسه منظور اصلی خود را در خلوت روی کاغذ بیاورید و از روی آن موضوع را بیان دارید

مدیر یک طرفه	
ویژگی ها	اداره را خیابانی یک طرفه از بالا به پایین می داند به نحوی که انتظار حمایت و وفاداری از زیردستان را دارد اما به آنان وفادار نیست. هرگز در مقابل مافوق از همکاران خود دفاع نمی کند. تمایل دارند با سرعت در مسیری یکطرفه حرکت کنند. همکاری، وفاداری، رفاقت، حرمت آب و گل برای این روسا یکسویه است. اگر بر سر دوراهی انتخاب وفاداری به فرودستان و فرادستان قرار گیرند جانب فرا دستان را می گیرند
روش تشخیص	ببینید چند بار از فرودستان در برابر اتهامات ناروا دفاع کرده اید؟ چند بار در برابر مقامات مافوق از حق همکاران حمایت کرده اید؟ چند بار اشتباهات همکاران را به گردن گرفته اید و عواقب آنرا تحمل کرده اید؟ اگر پاسخ روشنی ندارید و آمار قابل توجهی در دست نیست به این بیماری مبتلا شده اید
روش درمان	بخاطر داشته باشید که اولین شرط در فرماندهی توانایی است و دومین شرط وفاداری به زیردستان است

مدیر پرده نشین یا منزوی	
ویژگی ها	احساس می کند که برقراری روابط دوستانه میان وی و همکاران با مقتضیات مدیریت منافات دارد حجابی میان خود و همکاران می کشند و این پرده مانع جوشش و ارتباطات صمیمانه است. برخی نیز که پست و مقامی گرفته اند انگار خود را گرفته اند و رفتار آنان فخرفروشانه است. این افراد فکر می کنند که نشست و برخاست خوش و بش با همکاران از اقتدار آنان می کاهد
روش تشخیص	آخرین باری که با همکاران خودمانی صحبت کردید کی بود؟ اگر پاسخ شما دیروز است خوبست؛ اگر پاسخ شما هفته پیش است باز بد نیست؛ اما اگر دو هفته یا بیشتر است بایستی به فکر روش درمان باشید. چند درصد همکاران را از نزدیک می شناسید؟ اگر تعداد کمی را می شناسید بایستی به فکر روش درمان باشید
روش درمان	بایستی بتوانید دیگران را فارغ از پست و مقام با خود برابر بدانید و با آن ها صمیمانه و خودمانی برخورد کنید. اگر توان این برخوردها و نشست و برخاست های صمیمانه را بیابید کم کم این بیماری روش درمان می شود

مدیر تشریفاتی	
ویژگی ها	علی رغم درهای باز، زیردستان نمی توانند به آسانی به زیارت وی نائل شوند. به همه می گوید درب اتاق من باز است اما ترتیبات خاصی برای این درب باز مقرر می دارد و ممکن است درب اتاق باز باشد اما مسئول دفتر و منشی نقش اصلی را دارند و مانع می شوند.
روش تشخیص	در هفته گذشته چند کارمند به دفتر شما آمده است؟ اگر تعداد خیلی کمی برای مطرح کردن یک پیشنهاد یا شکایت به دفتر شما آمده اند بدانید شما دچار این بیماری هستید. وقت های معینی را برای ملاقات بدون تعیین وقت قبلی اختصاص دهید.
روش درمان	توجه داشته باشید که درب های بسته شما را از مشکلات دور نمی کند و از پنجره گریبان را خواهد گرفت

مدیر در بسته	
ویژگی ها	مانند رئیس تشریفاتی است منتهی شدیدتر به این معنی که سیاست درب های بسته را اعلام می کند و به آن پایبند است. فقط مواقعی که خود اراده کند، همکاران سعادت دیدار وی را پیدا می کنند.
روش تشخیص	از بسته بودن درب اتافش احساس آرامش می کند تا کنون چند بار زیردستان شما بدون آنکه احضار شوند به ملاقات شما آمده اند؟ اگر نسبت ملاقات آزاد به احضار کمتر از یک به ده است، به فکر باشید
روش درمان	بدانید که بدون تماس نزدیک با همکاران از اوضاع سازمان بی خبر خواهید ماند. مانند مدیر تشریفاتی عمل کنید.

مدیر مستجرب	
ویژگی ها	غالباً پیشنهادها و نظرات همکاران جوان تر را نفی می کند. به تجربه بیش از حد معتقد است و می گوید تجربه بهترین سرمایه است.
روش تشخیص	به این باور ندارد که پیشرفت ها و تحولات اجتماعی بسیاری از دانستنی های پنج یا ده سال گذشته را از اعتبار می اندازد. تشخیص آن دشوار است و تفکیک تجربیات مفید از غیر مفید و غیر مرتبط بسیار مشکل است اما با ارزیابی مستمر تجربیات می تواند به کار تشخیص تجربیات سودمند و مضر کمک کند.
روش درمان	سه مورد از تصمیم گیری های اخیر را مرور کنید و ببینید تجربیات شما تا چه حد موثر بوده است در برخورد با مشکلات بدو تفاوت آنرا با مشکلات گذشته معلوم کنید و راه حلی را که در برگیرنده این تفاوت باشد در پیش گیرید.

مدیر حیثیت باز یا منفعت طلب	
ویژگی ها	حیثیت و شئون اداری را ملعبه می کند تا به هدف های شخصی خود برسد. منافع خود را به منافع دیگران و سازمان ترجیح می دهد.
روش تشخیص	به راحتی قابل تجزیه و تحلیل نیست اما ببینید که چند بار اصول را برای منفعت خود زیر پا گذاشته اید و اقدام شما خلاف اصول، وجدان، انصاف و شئونات بوده است.
روش درمان	تلاش کنید منافع دیگران و سازمان را به منافع خود ترجیح دهید.

بخش دوم: زخم زدن مدیر به همکاران



مدیر انحصارچی	
ویژگی ها	زحمات همکاران را به حساب خود می گذارد
روش تشخیص	نقش موثر همکاران و همکاران در اقدامات موفقیت آمیز به مقامات بالاتر گزارش نمی شود بیش از حد به نقش خود در گزارش اجرا و پیشرفت پروژه های سازمان تاکید می گردد
روش درمان	هنگام پرداخت پاداش همکاران، گزارش عملکرد و پیشرفت آنها به مقامات بالاتر گزارش دهید اطمینان به اینکه دیر یا زود مقامات بالاتر متوجه نقش اساسی شما در پیشرفت پروژه ها می شوند

مدیر طلبکار	
ویژگی ها	هماره در برابر همکاران خود را طلبکار می داند کار خوب همکاران را وظیفه و توبیخ و جریمه کار بد همکاران را لازم می داند از کار همکاران تعریف و تمجید صورت نمی گیرد به عبارتی نیازی به قدرشناسی نمی بیند در تقدیر سستی و در توبیخ چابکی صورت می گیرد
روش تشخیص	طرز رفتار در قبال همکاران از لحاظ تشویق و توبیخ، اظهار رضایت و عدم رضایت مورد بررسی شود افراط و تفریط در ایفای وظایف دوگانه مدیریت بررسی شود نحوه توازن در انتقاد و تشویق همکاران بررسی شود
روش درمان	قبل از انتقاد و توبیخ همکاران عادت به فکر کردن کنید عادت به قدردانی و تشویق همکاران در مواقع ضروری کنید تلاش کنید از انتقاد بکاهید و به تشویق شتاب دهید

مدیر بی خاصیت	
ویژگی ها	عدم تلاش برای رفع مشکلات غیر اداری همکاران به این دلیل که چنین اقدامی جزء وظایف اداری و قانونی نیست از انعطاف پذیری برخوردار نیست
روش تشخیص	آیا تا به حال به همکاران دل و جرات داده شده؟ آیا تاکنون مسایل شخصی همکاران توسط مدیر بررسی شده؟ آیا آنها توسط مدیر راهنمایی و ارشاد شده اند؟ پاسخ منفی به این سوالات نشانه ابتلا به این بیماری است
روش درمان	تلاش شود تغییر روش انجام گیرد و ارتباط با همکاران را به سازمان و وظایف اداری محدود نکنید این حقیقت را بپذیرید که یک رابطه انسانی مانند سایر رابطه های انسانی است و نمی تواند یکسره تهی از عواطف انسانی باشد

مدیر قلدر	
ویژگی ها	مقام اداری به جای صلاحیت در امر رهبری و مدیریت جایگزین شده است همکاران به محض عدم اطاعت و یا اعتراض را محاکمه می نماید در بکارگیری فوت و فن های مدیریتی ناتوان است
روش تشخیص	بیش از حد به اعمال قدرت به جای جلب همکاری همکاران در انجام امور تکیه می شود
روش درمان	استفاده از اختیارات قانونی برای پیش بردن وظایف اداری را به حداقل برسانید جهت هدایت و ارشاد امور با استفاده از توانایی مدیریتی همکاران را متقاعد سازید. تحول تدریجی را جایگزین تحول یکباره جهت بهبودی امور که دشوار است نمایید.

مدیر کج رفتار	
ویژگی ها	واکنش درست به وقایع صورت نمی گیرد و امور نتیجه ای برعکس می دهد
روش تشخیص	در بررسی آخرین اقدامات توییح آمیز چنانچه به نفع سازمان نباشد مدیر به این بیماری دچار است
روش درمان	همکاران را با ملایمت به جلوگیری از احتمال بروز اشتباهات ترغیب کنید به اثرات توییح همکاران قبل از اعمال توجه کنید

مدیر محرمانه	
ویژگی ها	ارزیابی های مشکوک و محرمانه از همکاران صورت می دهد فضایی غیر مطمئن در سازمان بین همکاران ایجاد می نماید
روش تشخیص	نشان دادن گزارش ارزیابی به همکاران ذینفع در سازمان ممنوع می باشد
روش درمان	هنگام تنظیم شدن پیش نویس گزارش ارزیابی همکاران با آرامش و صمیمیت با کارمند ذیربط قبل از گزارش نهایی آنرا در میان بگذارید

مدیر ماشینی	
ویژگی ها	تفویض اختیار به نادرستی انجام نمی دهد بیش از حد به برخی از همکاران نسبت به دیگران مسئولیت واگذار می کند در میان همکاران از طریق تقسیم کار نادرست اختلاف و تنش ایجاد می کند
روش تشخیص	به همکاران موثر و تاثیرگذار در پیشرفت امور سازمان توجهی نمی شود
روش درمان	مجدد تفویض اختیارات را بررسی کنید و اصلاحات تفویض های واگذار شده را انجام دهید

مدیر دستورالعملی	
ویژگی ها	خود را از همکاران کاملا داناتر و کاردان تر می داند حین انجام کار به همکاران در خصوص طرز انجام کار تذکر بی جا می دهد
روش تشخیص	مداوم دستورات حین انجام کار تکرار و توضیح داده می شود
روش درمان	از یادآوری مداوم امور محوله به همکاران جلوگیری نمایید

مدیر یادداستی	
ویژگی ها	به جای دستورات شفاهی، دستورات خود را یادداشت وار و در نامه ها و گزارش ها بیان می کند تمایل بیش از حدی به اعلام موافقت و یا عدم موافقت با امور به صورت مکتوب دارد
روش تشخیص	در انجام دستورات شفاهی و کتبی با همکاران تبادل نظر صورت نمی گیرد
روش درمان	ضمن دستور دادن شفاهی و یا کتبی به امری کارمند را دعوت به مذاکره نمایید. علل مخالفت با پیشنهادات ارایه شده توسط بعضی از همکاران بصورت شفاهی و حضوری را بیان کنید

مدیر زورگو	
ویژگی ها	در فرهنگ اداری زورگویی با زیر پا گذاشتن قوانین و مقررات و حقوق افراد مترادف است از عقده های روانی در عذابند و تحمل اینکه سلیقه آنان به مانع برخورد کند را ندارند زورگویی اداری به هتک حرمت قانون و سلب حقوق افراد خلاصه می شود برخی از همکاران را به دلیل مخالفت غیر اصولی با نظریات اصولی برکنار می کند
روش تشخیص	تصمیمات گرفته شده قبلی منطبق با قوانین و مقررات و حقوق کارمند و ارباب رجوع نیست منافع شخصی آنها بر مصالح اداری و اجتماعی اولویت دارد
روش درمان	منافع و تمایلات شخصی را کنار بگذارید قانون و حقوق حقه دیگران را اجرایی کنید سلايق و منافع شخصی را در قضاوت عملکرد همکاران کنار بگذارید

مدیر بزرگ نما	
ویژگی ها	بیشتر تمایل دارد در دفتر کار خود و در پشت میز ریاست فقط با همکاران روبرو شود مدام اختیارات و قدرت خود را به رخ همکاران می کشد
روش تشخیص	جويا شدن از دوستان صمیمی جهت توصیف رفتار و حالات که نشان از بزرگ نمایی دارد یا خیر
روش درمان	بپذیرید که مدیریت درست منطقی، با کوتاهی قد، نارسایی های جسمی یا حقارت شخصیت ارتباطی ندارد

مدیر بخیل	
ویژگی ها	به عملکرد و پیشرفت همکاران توجه نمی شود در پیشرفت همکاران کارشکنی صورت می گیرد
روش تشخیص	برنامه آموزشی متناسب با سطح معلومات همکاران ندارد عدم تبادل نظر با همکاران در خصوص رضایت بخش نبودن میزان پیشرفت امور تبادل نظری صورت نمی گیرد با انتقال همکاران جهت ارتقاء در سازمان دیگری موافقت نمی شود
روش درمان	با حسن نیت جهت اعتلای مقام همکاران تلاش کنید هنگام مطرح شدن فرصت های جدید برای همکاران برخوردی واقع بینانه با آن انجام دهید مصلحت کارمند و سازمان در امور در نظر بگیرید

مدیر بددهن	
ویژگی ها	عادت به پرخاشگری و فحاشی با تصور اهرم مدیریتی دارد بانی بی اعتباری و بی آبرویی همکاران و بی حیثیتی شخصیت خود است
روش تشخیص	هنگام انجام وظیفه کلمات زشت و رکیک به کار برده می شود
روش درمان	تلاش کنید این عادت و رفتار زشت کنار بگذارید عصبانیت و نارضایتی از همکاران به روشی بهتر و عملی تر نشان دهید

مدیر سرمست	
ویژگی ها	بیش از حد به قدرت مدیریتی متکی است
	از اعتبار مدیریتی استفاده نادرست و غیرمنطقی می نماید
	معتقد است انجام هر عملی از سمت او مجاز می باشد
روش تشخیص	در انجام امور مدیریتی کم ظرفیت است
	رفتارها و واکنش ها جهت شناسایی موارد تحت تاثیر سوءاستفاده از قدرت بررسی شود
	بیش از حد اختیارات اداری به رخ همکاران کشیده می شود
روش درمان	بی مورد از قدرت اداری استفاده می شود
	از اختیارات قانونی خود برای پیشبرد وظایف اداری بکاهید
	این عادت را جهت بهبودی کامل بصورت تدریجی ترک کنید
به توانایی مدیریتی خود در هدایت و متقاعد کردن همکاران متوسل شوید	

مدیر وحشتناک	
ویژگی ها	باتوجه به وظیفه نظارتی و سرپرستی خود رعب و وحشت میان همکاران بوجود می آورد
	تصور نادرستی از عدم انجام امورات سازمان در هنگام غیبت دارد
	همکاران را از مقام ریاست و پست های بالاتر می ترساند
روش تشخیص	در هر نوبت از نظارت وظیفه ای معین تکرار می شود
	عملکرد درست سازمان به حضور مدیر وابسته است
روش درمان	عکس العمل همکاران هنگام اعمال نظارت و سرپرستی مستقیم خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید
	روش هایی جهت جلوگیری از متکی بودن همکاران به وجود خود را اتخاذ نمایید
	روشهایی مناسب برای پیشرفت کارها و عملکرد همکاران در زمان عدم حضور خود را بهینه تر سازید

مدیر زهر چشم گیر	
ویژگی ها	هنگام رخ دادن مشکل در سازمان یکی از همکاران را تنبیه می نماید
	در برخورد با وقایع و اوضاع ناگوار سرعت عمل نادرستی دارد
	همکاران بیگناه جهت عبرت برای سایر همکاران مظلوم واقع می شوند
روش تشخیص	ترس بی موردی در میان همکاران در هنگام روی دادن اتفاقات می اندازد
	زمانی که خطا یا سهل انگاری رخ می دهد همکاران راهنمایی نمی شوند
روش درمان	در رخدادهای گذشته یک نفر بیگناه مقصر معرفی شده است
	دیگران را جهت انجام زهره چشم گیری قربانی نکنید
	جهت جلوگیری از اشتباهات همکاران و تکرار آنها سعی نمایید به همکاران راهنمایی بدهید
در انتخاب روش های مناسب تر جهت انجام امور با همکاران همفکری و مشارکت نمایید	
برخورد سرعتی با همکاران هنگام مواجهه با اتفاقات ناگوار سازمان را ترک کنید	

مدیر بازیگر	
ویژگی ها	جهت پیشرفت کار و اعتلای سازمان تظاهر به تعریف و تمجید از همکاران می نماید جهت پیشبرد اهداف خود تظاهر به عصبانیت و نارضایتی از عملکرد همکاران می نماید
روش تشخیص	بررسی شود رفتار با همکاران تا چه حد خالص و خالی از نقش بازی کردن و تظاهر است
روش درمان	افکار و ایده های جدید را با همکاران در میان بگذارید در بیان مطالب با همکاران صداقت و صراحت را رعایت کنید

مدیر مکانیک	
ویژگی ها	هنگام راه رفتن و یا فکر کردن کوتاه مدت همکاران تصور می کند بیکار هستند اعتقاد دارد کار اداری شامل خواندن، نوشتن، تایپ کردن، حساب کردن است نه فکر کردن
روش تشخیص	توبیخ همکارانی که در فکر فرو می روند ناراحتی از همکارانی که بی حرکت نشسته اند
روش درمان	از سرزنش همکارانی که گاهی می نشینند یا فکر می کنید خستگی در می کنند خودداری کنید اعتقاد داشته باشید که بعضی از وظایف مستلزم مقدار زیادی فکر کردن و تجزیه و تحلیل های ذهنی هستند

بخش سوم: زخم زدن مدیر به سازمان خود



مدیر منفی باف	
ویژگی ها	هیچ وقت ویژگی و نکات مثبت همکاران را نمی بیند به محض پیدا کردن یک نقطه ضعف از همکاران همه نقاط قوت و شایستگی شخص را زیر سوال می برد
روش تشخیص	زمان بررسی طرح یا افکار تازه بیشتر به دنبال نقاط ضعف یا مشکلات اجرای آن طرح است و جنبه های مثبت دست کم گرفته می شود
روش درمان	موضوعی مورد مخالفت واقع شود دلایل منطقی خود را بیان نمی کند عادت کنید که برای عوامل مثبت و نقاط ضعف بیشتر ارزش قائل شوید قبل از ابراز عدم موافقت، دلایل منطقی مخالفت خود را مشخص کنید در امور با دیگران همفکری نمایید

مدیر نتیجه خوار	
ویژگی ها	برای این مدیران فقط نتیجه کار مهم است و به روند فرآیند کارها توجهی نمی کنند توجهی ندارند که همکاران چگونه و به چه ترتیب دستورات آنها را انجام می دهند
روش تشخیص	علاقه مند به نتیجه کار هستند و توجهی به نحوه انجام کار ندارند
روش درمان	سیستمی را برای ارزیابی رهبری سرپرستان و مدیران درجه دوم خود ایجاد کنید به همکاران و مسئولان اعلام نمایید که اگر نتیجه کارشان خوب باشد ولی در فرآیند کاری از روش های نامطلوب استفاده نمایند در سازمان جایی ندارند

مدیر سرهم بند	
ویژگی ها	مدیری که امور را ماست مالی می کند این نوع مدیریت اضطراری و ناقص است
روش تشخیص	برخی از اقداماتی که با عجله و سرعت انجام شده و نتیجه درخشانی نداشته بررسی شود که اثر عوامل دیگر که مدیریت را تحت تاثیر قرار داده مشخص شود تا میزان ضرورت و اولویت عامل سرعت ارزیابی گردد کیفیت اقدامات صورت گرفته قبلی و عدم رضایت بخش نبودن آن بررسی شود که چقدر تحت شرایط اضطراری اقدام شده است
روش درمان	زمان اعلام درخواستی از مدیران مافوق که در زمان کوتاهی کاری را با سرعت از شما می خواهند و شرایط انجام کار به نحوه درست در آن زمان ممکن نمی باشد به مافوق خود اطلاع دهید و از او درخواست زمان بیشتر کنید

مدیر دائم الاولویت	
ویژگی ها	برای این مدیر هر دستور و برنامه ای دارای حداکثر اهمیت و در اولویت می باشد، بدون اینکه مشخص باشد این اولویت و تقدم نسبت به چیست
روش تشخیص	بررسی و تفحص در اولویت بندی کارهایی که تقدم و تاخر آنها مشخص گشته است ساختار اولویت های کارها افقی است (یعنی همه کارها در یک سطح از اولویت قرار دارند)
روش درمان	فهرستی عمودی از اولویت ها ایجاد کنید و این روند را ادامه دهید

مدیر حل المسائل	
ویژگی ها	معتقد است که برای هیچ مشکلی در نمی ماند و همیشه به تنهایی از عهده مشکلات بر می آید و در مواقعی راه حل درست برای مسائل اشتباهی به کار می برد
روش تشخیص	اغلب مسائل را به شکل نادرست حل می کنند یا راه حل های درست را برای مسائل اشتباهی به کار می برند برای رفع حل مشکلاتی که در سازمان رخ می دهد بدون بررسی مشکل بر حسب خصوصیات و تجربیات خود اقدام می نماید
روش درمان	هیچ تبادل نظری با دیگران برای رفع مشکل نمی کند اول مشکل را شناسایی نمایید که ۵۰ درصد مشکل را حل می کند زمانی را برای تجزیه و تحلیل و ایجاد راهکارهای مناسب قبل از اقدام در نظر بگیرید

مدیر معلول	
ویژگی ها	به جای یافتن علت ها، تنها به معلول اهمیت می دهد. توانایی تشخیص علت از معلول ندارد.
روش تشخیص	مسائل و مشکلات حل شده قبلی بررسی شود که آیا اقدامات محدود به معلول ها بوده یا نه مشکلات حل شده قبلی پس از مدتی به شکلی دیگری ظاهر می شوند نه به صورت مشکل جدیدی
روش درمان	قبل از انتخاب راه حل، به تجزیه و تحلیل مسئله بپردازید به درک کردن علت و معلول و سنجیدن آنها با یکدیگر اکتفاء نکنید اطمینان حاصل نمایید که مشکل حل شده هرگز بر نمی گردد

مدیر مصالحه چی	
ویژگی ها	بر ساز شکاری و مصالحه تکیه می کند و در این مواقع هم همکاران ناراضی هستند و هم سازمان متضرر می شود
روش تشخیص	در صورت ارایه نظرات کاملا متفاوت همکاران در مورد یک موضوع واحد تصمیم به اجرای همه نظرات و ترکیب آنها دارند
روش درمان	همکاران را قانع نمایید که پذیرفتن یا نپذیرفتن ایده های آنها به هیچ وجه عیب نیست برای حل مشکلات بهترین راه حل را از بین نظرات همکاران انتخاب نمایید

مدیر وحدت طلب	
ویژگی ها	وی مطالبی درباره اصل وحدت فرماندهی شنیده و آنها را به شدت پذیرفته و بدون در نظر گرفتن شرایط سازمان آنها را مورد عمل قرار می دهد
روش تشخیص	از اصل وحدت فرماندهی کورکورانه پیروی می کنند و همه نیز باید از آنها تبعیت کنند
روش درمان	بین دو اصل وحدت فرماندهی و سرپرستی تفکیک قایل شوید هرگاه شرایط با اعمال اصل سرپرستی بر حسب مسئولیت سازگارتر است آنرا به کار ببرید

مدیر حاضر تصمیم	
ویژگی ها	مدیری که باور دارد تصمیم غلط و ناقص از دودلی و بی تصمیمی بهتر است
روش تشخیص	بررسی آخرین تصمیمات و اینکه تا چه اندازه تصمیمات فوق متناسب با شرایط بوده است
روش درمان	در هنگام تصمیم گیری و اقدام با همکاران بحث و تبادل نظر نمایید و آنها ملاک تصمیمات واقع گردند

مدیر ذره بین	
ویژگی ها	مدیری که از در دروازه رد نمی شود و از سر سوزن رد می شود مو را از ماست می کشند ولی جایی دیگر بی توجه هستند
روش تشخیص	هنگام تحویل گزارشات به شکل و قالب آن توجه می کنند تا به محتوا
روش درمان	به جستجوی دلیل این بیماری در خود بپردازید به اصل توجه کنید و بیش از حد فرعیات را بزرگ نمایید

مدیر تملق پرور	
ویژگی ها	مدیری که به همکاران می فهماند از تملق و چاپلوسی خوشش می آید
روش تشخیص	از همکاران توقع خوش آمد گویی دارد و وقتی آنها از وی تعریف می کنند به وجد می آید
روش درمان	از اولین روز کاری در پست مدیریت جدید به همکاران بگویید که تملق و چاپلوسی به هر نحوی ممنوع است و کارهایشان را کامل و درست انجام دهند

مدیر آهنی	
ویژگی ها	فکر می کند که همکاران مانند آدم های آهنی هستند که از دستورات خاصی اطاعت می کنند و کارهای مشخصی انجام می دهند و هرگز مرتکب خطا نمی شوند و این همکاران از حق ابتکار هم محروم هستند
روش تشخیص	همکاران در سازمان آزادی ارتکاب اشتباه ندارند
روش درمان	انسان جایز الخطاست و ابتکار در هر سازمانی نیاز است، پس نباید فرصت ابتکار را از همکاران بگیرید

مدیر معاون باز	
ویژگی ها	تعداد زیادی معاون و مشاور و سمت های دیگر در سازمان می گمارد و به این خاطر که تعداد آنها بیش تر از نیاز است این کار عموماً موجب کندتر و دشوار شدن کارها می شود.
روش تشخیص	به تعداد همکاران و اندازه سازمان توجه شود ناهمبستگی وجود دارد تعداد معاونان خیلی بیشتر از حد نیاز است و در پست های مختلفی قرار دارند
روش درمان	با بررسی لیست همکاران و حوزه وظایفشان در صورتی که نیاز به حضور برخی از آنان نیست بار دیگر تشکیلات سازمان را تغییر دهید.

مدیر عروسک ساز	
ویژگی ها	علاقه مند است همه چیز در سازمان او یکنواخت و متحد الشكل باشد
روش تشخیص	همکاران را تبدیل به عروسک هایی می کند که اراده ای از خود ندارند موافقان تشویق و مخالفان تنبیه می گردند
روش درمان	همکاران داری نظریات مخالف با سلیقه های متفاوت فرصتی برای اظهار نظر ندارند به افرادی که مخالفت می کنند گوش بدهید چرا که لازم است در برخی موارد برای ادامه روند درست سازمان به این مخالفت ها توجه کنید.

مدیر پیشنهاد ستیز	
ویژگی ها	با پیشنهادهای جدید مبارزه می کند و سبب می شوند همکاران صاحب اندیشه و تفکر سرکوب شوند
روش تشخیص	واکنش نامناسب در برابر انواع پیشنهادها و پیشنهاد دهندگان صورت می گیرد.
روش درمان	با دقت و حوصله دلایل عدم موافقت خود با پیشنهادات و نظرات را برای صاحب آن پیشنهاد و نظر توضیح بدهید.

مدیر فرافکن	
ویژگی ها	گرایش زیادی به تجدید ساختار دارد و همه مشکلات را ناشی از ساختار موجود می داند
روش تشخیص	در بررسی انگیزه و دلیل در تجدید نظر آخرین ساختار سازمانی مبنایی منطقی وجود ندارد
روش درمان	قبل از هر اقدامی برای تصمیم گیری در خصوص تغییر ساختار سازمان با یکی از مشاوران خود مشورت کنید. در صورتی که واقعا نیاز به تغییر باشد اقدامات لازم را انجام دهید.