



توسعه مهارت رهبری در سازمان



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تابستان ۱۴۰۲



بِسْمِ تَعَالَى

امام علی (ع) فرمودند:

«آلَةُ الرَّيَّاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ»

ابزار ریاست، سعی صدر است.



فهرست

۴	مقدمه
۶	تاریخچه مطالعات رهبری
۸	تعریف و مفهوم رهبری
۱۰	مفهوم مدیریت
۱۱	مهارت‌های مدیران
۱۳	تفاوت رهبری و مدیریت
۲۰	رهبری در مدیریت
۲۱	معیارهای مدیریت
۲۲	ذاتی یا اکتسابی بودن رهبری و مدیریت
۲۳	سطوح تحلیلی رهبری
۲۶	تئوریهای رهبری
۲۷	تئوریهای شخصیتی
۲۸	تئوریهای رفتاری
۳۱	تئوریهای اقتضایی
۳۹	تئوری مبادله
۴۰	تئوری رفتار متقابل
۴۰	تئوری رهبری دستوری
۴۱	رهبری فرهمند
۴۳	رهبری تحول‌گرا
۴۶	رهبری موثق
۴۶	معرفی تعدادی از سبک‌های رهبری
۴۷	رهبری پرجاذبه
۵۰	رهبری اقتضایی
۵۲	شیوه‌های مناسب رهبری براساس آمادگی
۵۵	قدرت در رهبری
۵۵	رهبری تبادلی
۵۸	رهبری خدمت به مشتری
۶۱	رهبری معنوی
۶۳	رهبری خدمتگزار
۷۱	رهبری زهرآگین
۷۵	کلام پایانی
۷۷	منابع



مقدمه

اگر محیط کسب و کار از ثبات برخوردار بود یا حداقل آهنگ تحول کند می‌بود، مسئله تحول در داخل سازمان‌ها، با نگرانی کمتری همراه بود؛ اما شواهد عکس این را نشان می‌دهد. نرخ تحول محیط، شدید و فشار بر سازمان‌ها برای تحول در دهه‌های آینده افزایش می‌یابد، اگر چنین باشد تنها راه‌حل منطقی، یادگیری بیش‌تر دانش و معرفت است که موجب تحول موفقیت‌آمیز و سپس انتقال این دانش آموخته شده به گروه‌های دیگر سازمان است. مهارت رهبری است که افراد را برای یادگیری گروهی و انجام اقدامات مورد نیاز برای تغییر رفتار بر می‌انگیزد. مهارت رهبری می‌تواند تغییر را با استقرار آن در فرهنگ سازمان‌ها و نهادینه کردن آن، توسعه دهد.

فرهنگ‌هایی که در مقابل تحول مقاومت می‌کنند و مدیرانی که نیاموخته‌اند چگونه یاد بگیرند و تغییر را خلق کنند، برای سازمان‌های پیچیده‌ی امروزی مهلك هستند. زیرا تمام مدیریت آن‌ها، در حفظ وضع موجود خلاصه می‌شود و آن‌ها آموخته‌اند تنها با برنامه و بودجه سروکار داشته باشند؛ آن‌ها نمی‌توانند برای آینده‌ی سازمان چشم‌انداز و استراتژی خلق کنند و افراد سازمان را برای تحقق اهداف تهییج کنند، آن‌ها به کندی می‌آموزند و مهارت گوش دادن آن‌ها ضعیف است.

مهارت رهبری مجموعه فرایندهایی است که سازمان را با تغییر شرایط سازگار می‌کند و آن را در موقعیت برتر قرار می‌دهد، برای آینده سازمان چشم‌انداز مشترک تعریف می‌کند و افراد را با یکدیگر متحد می‌کند. این در حالی است که امروزه در دانشکده‌های مدیریت، تا حد زیادی آموختن مدیریت مورد تأکید قرار می‌گیرد، چرا که فرا گرفتن آن ساده‌تر است. اما مسئله اصلی درون سیستم، مسئله رهبری است.

رهبری ویژگی اصلی سازمان‌هایی است که ارائه خدمت برتر را هدف خود قرار داده‌اند. همچنان که تغییر تندتر می‌شود و رقابت افزایش می‌یابد، سازمان‌ها به افرادی نیاز پیدا می‌کنند که بتوانند به جای مدیریت، رهبری کنند.



اهمیت رهبری به حدی است که امروزه دانشمندان بیان می‌دارند که کلید خلق و بقای سازمان های موفق، رهبری است. آن هم نه در رأس سازمان بلکه در سراسر سازمان باید این مهارت توسعه پیدا کند.

مدیرانی که در محیط های پویا فعالیت می کنند باید بتوانند در ضمن ایفای نقش های تولیدی و اجرایی خود، با بهره گیری از قدرت تشخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگیهای نظام اجرایی موجود اقدام کنند. پژوهش های مرتبط با سبک های رهبری و مدیریتی بیان می کند که این سبک ها به عنوان متغیری قوی و مهم برای اندیشیدن در مورد رفتار مدیریتی و تأثیر آن بر عملکرد مدیر محسوب می شوند.

یکی از وظایف مهم مدیریت رهبری است. رهبری در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت طرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می آید. نیاز جامعه به رهبران و عملکرد آنان موضوعی بدیهی است. مدیران به هر حال به طریقی سازمان های خود را اداره می کنند ولی امروزه با پیچیدگی روزافزون مهارت ها، موفقیت سازمان ها بدون استفاده از سبک های مطلوب رهبری امکان پذیر نمی باشد.



تاریخچه مطالعات رهبری



مطالعات وظیفه‌ی رهبری در سازمان به اوایل قرن بیستم بر می‌گردد. در سال‌های اولیه آن قرن نظریه‌های ماشین-گونه سازمان و مدیریت توسعه یافت. با توجه به نظریه‌های ماشین‌های سازمان و مدیریت، بهترین راه برای افزایش کارایی، آن است که بیش‌تر به روش‌های فنی در سازمان توجه شود. وظیفه‌ی رهبری عبارت بود از اداره‌ی منابع مادی، توجه به نظم و انضباط، تدوین شرح شغل و شرایط احراز، توسعه ارتباطات رسمی و مکتوب و یک‌طرفه، تدوین سلسله مراتب سازمانی، تأکید به پاداش و جبران خدمات مالی، بهبود فرایندهای کاری و مانند آن. در دهه‌های ۲۰ و ۳۰ قرن بیستم، نظریه‌ی انسان‌گونه به ابتکار التون و همکارانش توسعه یافت. عقیده‌ی این نظریه‌پردازان این بود که افزایش کارایی در سازمان در گرو توجه بیش‌تر به انسان و توسعه کارها به صورت گروهی است. وظیفه‌ی رهبر بر اساس آن نظریه‌ها، عبارت از توجه به تفاوت‌های فردی، تأکید به انگیزه‌های اجتماعی و احترام، توسعه‌ی ارتباطات دوطرفه، مشارکت کارکنان، توجه به رضایت شغلی و تأمین فرصت‌های رشد، توسعه کارهای گروهی و ... بود. شناسایی و توسعه‌ی نظریه‌های کلان مدیریت، باعث شد که تحقیقات بیشتری در مورد رهبری توسط دانشمندان زیادی به ویژه بلیک و موتن، لیکرت، هرسی و بلانچارد، رابینز و همکاران انجام گردد.

از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا دهه‌ی ۶۰ رویکرد سبک رهبری مطرح بود و در این رویکرد به دنبال شناسایی بهترین سبک رهبری برای تمام سازمان‌ها بودند. تحقیقات مختلف در این مورد انجام شد، در ابتدا فکر می‌کردند که



بهترین سبک رهبری، سبک رهبری رابطه‌مدار است که برگرفته از نظریه‌های انسان‌گونه در مدیریت می‌باشد، اما بعد این نتیجه حاصل شد که ما نمی‌توانیم در تمام شرایط از یک سبک استفاده کنیم و لذا فرض بهترین سبک از بین رفت. از اواخر دهه ۱۹۶۰ رویکرد اقتضایی مطرح شد. بر اساس این رویکرد بهترین سبک برای تمام شرایط وجود ندارد، بلکه بهترین سبک رهبری بستگی به شرایطی دارد که رهبری سازمان در آن قرار دارد. تطبیق بین سبک رهبری و شرایط حاکم و فرهنگ سازمانی، موضوع مورد بحث بود، لذا اساس وجود سبک برتر رهبری به گونه‌ای که بتواند به مانند سبک جهان‌شمول کاربرد داشته باشد؛ کاملاً غیرمنطقی است. زیرا از یک الگوی اثربخش در یک شرایط خاص، نمی‌توان انتظار داشت که همین الگو در دیگر وضعیت‌ها نیز اثربخش باشد.

پژوهش‌های توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



تعریف و مفهوم رهبری



رهبری پدیده‌ای پیچیده است و شامل رهبر و خصوصیات وی، پیروان و ویژگی‌های آنان و شرایط و موقعیت می‌باشد. بعضی از پژوهشگران رهبری، روی شخصیت، خصوصیات فیزیکی و یا رفتارهای رهبری تمرکز دارند. تاکنون تعاریف مختلفی در مورد رهبری مطرح گردیده است که به اختصار به بعضی از این تعاریف اشاره می‌شود.

➤ رهبری ناشی از قدرت خصوصیات شخصی است.

➤ رهبر، شخصی در گروه است که وظیفه جهت‌دهی و هماهنگی فعالیت‌های گروه را برعهده دارد.

➤ رهبریت یعنی قدرت جذب افراد و تاثیر و نفوذ در آنها آن چنانکه افراد یا پیروان به طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند.

➤ رهبری فرایند نفوذ در فعالیت‌های یک گروه سازمان یافته است، برای رسیدن به اهداف.

➤ رهبری عبارت است از رفتار فرد، هنگامی که او فعالیت‌های یک گروه را برای تحقق هدفی مشترک هدایت می‌کند.

➤ رهبری رابطه‌ای است که در آن یک شخص رهبر، دیگران را از روی میل به کار کردن با همدیگر درباره وظایف مربوطه و می‌دارد تا به آنچه که می‌خواهد نایل شوند.

➤ رهبری نفوذ بر پیروان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان است.



🔗 رهبری عبارت است از فرایند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف های سازمان.

🔗 در بسیاری از سازمان ها اینگونه به نظر می‌رسد که فقط افراد مافوق بر زیردستان تاثیر می‌گذارند ولی در واقع رابطه بین رهبر و رهرو متقابل است و زیر دستان بر افراد مافوق خود تاثیر می‌گذارند. البته باید توجه داشت که افراد درگیر در رابطه رهبر و رهرو، خواهان تغییرات عمده هستند و این امر به ماهیت وظیفه رهبری و پیروی باز می‌گردد که در آن ایجاد تغییر، اصل و حفظ وضعیت، موجود ضد ارزش تلقی می‌گردد.

🔗 کتز و کان سه جزو مهم در توصیف ماهیت و معنی رهبری را **مشخصات شغل یا مقام، خصوصیات فرد و نوع رفتار** شناسایی کرده‌اند. مطالعه رهبری به دلیل تنوع این اجزا در سازمان ها پرمخاطره و پیچیده است. از طرف دیگر مفهوم رهبری نه تنها بستگی به مقام، رفتار و خصوصیت رهبر دارد بلکه به خصوصیات موقعیت و شرایط نیز وابسته می‌باشد.

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



مفهوم مدیریت

شاید بتوان گفت به تعداد دانشمندان مدیریت، از مدیریت تعریف به عمل آمده است.

در تعریف جامع می توان گفت یک مدیر کسی است که مسوول کار با همکاری دیگران است. او فعالیتهای

انسانی را به کمک سایر منابع موجود در جهت رسیدن به اهداف تعیین شدهای هدایت می نماید.

مدیریت عبارت است از هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به یک هدف معنوی.

مدیریت را می توان علم و هنر تشکیل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل

به هدف های مطلوب با حداکثر کارآیی تعریف کرد.

عدهای مدیریت را کار از طریق دیگران یا کار به وسیله دیگران تعریف می کنند.

برخی مدیریت را عامل ایجاد ارزش افزوده می دانند.

برخی مدیریت را به عنوان هنر یا مهارتی تلقی می کنند که برای رسیدن به اهداف سازمان تلاش می کنند.





مهارت‌های مدیران

یکی از مناسب‌ترین روش‌هایی که می‌توان به اهمیت فعالیت‌های یک مدیر پی برد، بررسی مهارت‌هایی است که یک مدیر باید از آن برخوردار باشد.

← مهارت‌های فنی

مهارت‌های فنی شامل توانایی کسب و به کارگیری دانش فنی و یا تخصصی در یک حوزه خاص است. باید خاطر نشان ساخت که این مهارت، مجموعه‌ای از توانایی‌ها را دربر می‌گیرد که بعضاً از طریق برنامه آموزشی خاصی نیز آموزش داده نمی‌شود.

← مهارت‌های ادراکی

یک مدیر که توان ادراکی بالایی دارد، قادر به دیدن "تصویر بزرگ" است. مدیر باید از توانایی و قدرت تشخیص و تحلیل و حل و فصل مشکلات درون و برون سازمان را، به خوبی داشته باشد تا سازمان خود را به سرمنزل مقصود برساند. همچنین یک مدیر باید قدرت برقراری روابط میان متغیرهای خرد و کلان داخلی و خارجی را که بر عملکرد و اهداف سازمان تأثیر می‌گذارند را داشته باشد تا بتواند برنامه دقیق و منسجمی را جهت کسب اهداف عالی سازمان طراحی و اجرا کند. بدین ترتیب، قدرت ذهنی و ادراکی مدیر نیز نقش بسیار مهمی در طراحی و اجرای موفق و هوشمند برنامه‌ها در کلیه سطوح سازمان ایفا می‌کند.

← مهارت‌های انسانی

سینگ بیان می‌دارد که مهارت انسانی یا ارتباطی، توانایی یک مدیر در ارسال و دریافت اطلاعات اثربخش و توانایی خاص مدیر در درک صحیح احساسات، نگرش‌ها و افکار کارکنان است. به عقیده وی، با افزایش تنوع فرهنگی و جمعیت شناختی سازمان، نیاز به این مهارت امروزه بیش از پیش احساس می‌شود. مهارت انسانی عبارت است از توانایی درک و ارتباط با دیگران، برانگیختن و حمایت از افراد به صورت فردی یا گروهی. برخی



از افراد هر چقدر هم که از نظر تکنیکی متخصص باشند اما ممکن است قادر به درک نیازهای دیگران نباشند و یا در مدیریت بحران ضعیف عمل کنند. مدیران بایستی از مهارت‌های انسانی خوبی برخوردار باشند، زیرا آن‌ها بوسیله دیگران کارها را انجام می‌دهند. بسیاری از افراد، توانمندی فنی و تخصصی بالایی در حوزه‌های خاص دارند اما قدرت برقراری ارتباط و درک افکار دیگران را ندارند و در برقراری روابط اجتماعی، ضعیف عمل می‌کنند. از آنجایی که بخش اعظمی از وقت مدیران صرف برگزاری جلسات و همچنین صحبت و مذاکره با کارکنان و افراد مختلف خارج سازمان می‌شود، بنابراین این توانایی نقش عمده‌ای در موفقیت مدیران دارد.

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان





تفاوت رهبری و مدیریت

اخیراً عده‌ای از نظریه‌پردازان به تفاوت بین مدیران و رهبران تأکید کرده‌اند. برای مثال بنیس معتقد است برای برای بقا در قرن بیست و یکم نیازمند نسل جدیدی از رهبران هستیم نه مدیران. تمایز بین این دو مهم است. رهبران بر محیط آشفته و بی‌ثبات غلبه می‌کنند گاهی فعالیت‌های آنها توطئه‌چینی علیه ما به نظر می‌رسد ولی اگر کار را به آنان واگذار کنیم قطعاً آشوب را فرو می‌نشانند. بنیس (۱۹۸۹م) به تفاوت‌های بین رهبران و مدیران اشاره دارد که در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول تفاوت بین رهبری و مدیر

خصوصیات رهبر	خصوصیات مدیر
- ابداع می‌کند	- اداره می‌کند
- یک اصل است	- یک رو نوشت است
- بهبود می‌بخشد	- نگهداری می‌کند
- روی افراد متمرکز است	- روی سیستمها و ساختار متمرکز دارد
- اعتماد می‌پراکند	- نظارت می‌کند
- دیدگاه وسیعی دارد	- دیدگاه محدودی دارد
- چه چیز و چرا می‌پرسد	- چگونه، چه وقت می‌پرسد
- چشم به افق دارد	- نظریه انتهای خط دارد
- سرچشمه می‌گیرد	- پیروی می‌کند
- با وضع موجود در جدال است	- وضع موجود را می‌پذیرد
- آدم خودش است	- سرباز قدیمی خوبی است
- کارهای درست انجام می‌دهد.	- کارها را درست انجام میدهد



در مورد تفاوت بین مدیریت و رهبری مباحث زیادی مطرح شده است. بعضی از دانشمندان بیان کرده‌اند که رهبری جزو مدیریت است و رهبری را یکی از چهار وظیفه مدیریت برشمرده‌اند. بعضی دیگر، رهبری را فراتر از مدیریت گرفته‌اند و بیان داشته‌اند که هر زمان که شخصی سعی در نفوذ در دیگری دارد، در مقام رهبر دیگری در مقام پیرو قرار می‌گیرد، لذا کاربرد آن وسیع‌تر است. علی‌رغم این بحث امروزه با توجه به شرایط پیچیده و متغیر، سازمان‌ها احتیاج به افرادی دارند که رهبری کنند تا مدیریت، یعنی بهتر است که این مفهوم را از هم متمایز نکنیم، بلکه بیان کنیم باید در سازمان‌ها بر کدام بیش‌تر تأکید شود. به عبارت دیگر، مفهوم مدیریت اثربخش سازمان‌ها، امروزه تغییر کرده است. در ذیل این دو مفهوم آورده می‌شود.

مفهوم سنتی مدیر: این در مورد کسی مصداق دارد که:

- کنترل می‌کند.
- نظم امور را حفظ می‌کند.
- اوضاع را همان‌گونه که هست، نگه می‌دارد.
- کارها را برای دیگران سازماندهی می‌کند.
- دستور می‌دهد.
- انضباط برقرار می‌کند.
- به سلسله مراتب سازمانی تأکید می‌ورزد.





این نقش نمی‌تواند مناسب سازمان‌های تحول‌گرای امروزی باشد. اکنون سازمان‌ها احتیاج به مدیرانی دارند

که:

- از تغییر استقبال می‌کنند.
- دیگران را تهییج می‌کنند.
- با انعطاف‌پذیری کار می‌کنند.
- ارتباط برقرار می‌سازند.
- گروه تشکیل می‌دهند.
- با چالش‌ها روبه‌رو می‌شوند.
- چشم‌انداز تعریف کنند و آینده را برای افراد سازمان مشخص می‌سازند.
- هدف‌های چالش‌آور و قابل دستیابی تعیین می‌کنند.
- افراد را درک می‌کنند و به خودباوری دیگران کمک می‌کنند.
- توانایی کارکردن در شرایط دشوار و غلبه بر مشکلات دارند.
- آمادگی برای ریسک‌پذیری به منظور کسب موفقیت دارند.
- به یادگیری، خلاقیت و نوآوری بها می‌دهند.
- برای دیگران در راستای یادگیری به تغییر و تحول، سرمشق هستند.
- متعهد به عرضه خدمت عالی به مشتریان خود هستند.



با توجه به اهمیت این رویکرد از مدیریت، بسیاری منابع جدید بیان می‌دارد که کلید خلق و بقای سازمان های موفق در قرن بیست و یکم مهارت رهبری است. البته در صورتی سازمان از این طریق به موفقیت می‌رسد که تمام افراد کلیدی سازمان دارای چنین مهارتی باشند. در این حالت بهتر می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار سازند و موجبات توسعه اعتماد و رضایت شغلی در سازمان بشوند.

چارلز هنلی نویسنده کتاب عصر سنت‌گزینی^۱ معتقد است که رهبری باید در هر سازمانی نهادینه شود، مرسوم باشد نه استثناء. یک رهبر به چشم‌انداز شکل می‌دهد و سایر افراد را در آن سهیم می‌کند و به کار دیگران معنی و جهت می‌دهد.



^۱ Charles Handy, The age of unreason



اصطلاح رهبری و مدیریت را بعضی از علمای مدیریت مترادف به کار می‌برند و بعضی بین این دو از لحاظ وسعت نقش و غیره تفاوت قابل هستند و بنابراین:

۱. رهبری را هدایت به سوی هدف مطلوب و مدیریت را به نظارت و کمک به حسن اجرای ضوابط در روابط برای تحقق یک طرح، یا هدف تعریف کرده‌اند.

۲. رهبری را در سطوح وسیع‌تر، سازمان‌های گسترده‌تر و مدیریت را در سطوح کوچکتر به کار برده‌اند.

۳. مدیریت ارتباط نزدیک با بعد سازمانی دارد و با تاثیر از مقررات هر سازمانی اعمال می‌گردد و حال آنکه رهبری با بعد شخص و خصایص فردی پیوستگی دارد.

خود رهبری
اندیشه‌ای متفاوت
برای سازمان‌ها و افراد پیشرو

۴. بعضی فرماندهی و ریاست را با دیکتاتوری و مدیریت را با بوروکراسی و رهبری را با دموکراسی مرتبط می‌دانند و بنابراین مدیریت را بیشتر خاص سازمان‌های اجتماعی و رهبری را در سازمان‌های آموزشی و پرورشی به کار می‌برند.

۵. عده‌ای رهبری را در بیشتر سازمان‌های اجتماعی و آموزشی و مدیریت را در سازمان‌های دولتی و اقتصادی به کار می‌برند.

۶. بعضی معتقدند که مدیران عهده‌دار وظایف اجرایی و تکنیکی در سازمان‌ها هستند و کمتر اقدام به شکل‌دهی یا اصلاح اهداف سازمان می‌کنند. در صورتی‌که رهبران نه تنها نقش مهمی در تعریف و تعبیر



اهداف و نقش سازمان ها ایفا می کنند، بلکه طرح و شکل دهنده ساختارهایی منسجم مبتنی بر ارزشهای اجتماعی و همسو با اهداف سازمانی نیز می باشند.

۷. لیفام دیدگاه دیگر در این باره ارائه می دهد، او مدیر را مدافع وضعیت موجود معرفی می کند. فردی که بیشترین تلاش خود را در حفظ و نگهداری ساختارها و روندها یا اهداف به کار می برد؛ در صورتیکه رهبر عامل تغییر در ساختارها، روندها و اهداف است.

۸. همفیل رهبریت را ابتکار در ایجاد یک ساختار یا روند جدید برای نیل به اهداف سازمانی یا تغییر اهداف سازمانی می داند.

۹. مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیردستان می پردازد و با آنها ارتباط متقابل برقرار می کند، انگیزه کار و فعالیت را در آنها به وجود می آورد و به اقتضا، تغییراتی در شرایط کار پدید می آورد.

۱۰. مدیریت در اصل یعنی اداره کردن و گرداندن یک سازمان و رهبری یعنی هدایت و راه بردن و نشان دادن راه به انسانهاست. به عبارت دیگر، مدیریت صرفاً سازماندهی و رهبری امری انسانی است. تکیه مدیریت، بیشتر به سازمان و تکیه رهبری بر انسانهاست.

۱۱. مدیریت به فراهم آوردن امکانات و تنظیم امور عادی و جاری سازمان که از قبل تعیین شده می پردازد، رهبری به عنوان یک پیش آهنگ، اسوه و راهنما به امور اساسی، مخاطره آمیز و معمولاً حساس و کمتر از پیش تعیین شده می پردازد.

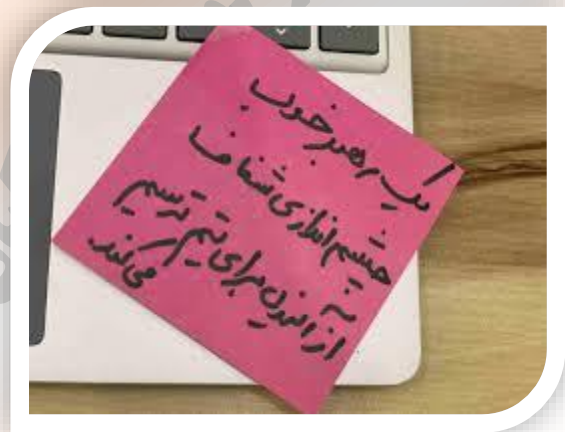
۱۲. حرکت مدیریت براساس خطومشی های تدوین شده است که معمولاً هم افراد قادر به درک آن نیستند. بنابراین مدیریت، قانونگر و رهبری، مصلحت گرا است.

۱۳. مدیریت حالت سنتی یا کلاسیک دارد و تصمیمات و رفتار خود را براساس قانون، به شکل ثابتی تنظیم می کند ولی تصمیمات و رفتار رهبری بر پایه ضرورت زمانی و اقتضائات محیطی است.



از ترکیب دیدگاه‌های ذکر شده می‌توان رهبریت و مدیریت را به صورت زیر از هم تشخیص داد.

■ مدیریت ناشی از قدرت سازمانی تفویض شده است که عملکردش بیشتر در ارتباط با انجام وظایف تکنیکی و اجرایی است و حفظ و نگهداری وضع موجود در سازمان‌ها است. در صورتی که رهبریت از قدرت و نفوذ شخص بهره‌مند است که نقش اساسی در توسعه و اجرای سیاست‌ها و اصلاح ساختار و روندها در سازمان به عهده دارد.





رهبری در مدیریت



رهبری عبارتست از عمل تاثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف های گروهی تلاش کنند. در تعبیری دیگر «رهبری عبارتست از هنر یا علم نفوذ در اشخاص به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف های تعیین شده گام بردارد یا عبارتست از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه نمایند». از تعاریف فوق استنباط می شود که منشاء اختیار یک مدیر یا سرپرست به عنوان رهبر کارکنان سازمان تنها احکام صادره و آئین نامه ها و مقررات اداری نیست بلکه توانایی های دیگری لازم است تا مدیر یا سرپرست، موفق به کسب چنین موهبتی عظیم گردد.

رهبران سرآمد، چشم انداز و مأموریت سازمان را تدوین و زمینه دستیابی به آنها را تسهیل می کنند. آنها ارزشها و سیستم هایی را که برای موفقیت پایدار سازمان مورد نیاز است؛ ایجاد کرده و آنها را با اعمال و رفتارهای مناسب خود اجرا می کنند. در دوره های تغییر و تحول سازمان، آنها ثبات در مقاصد را حفظ می کنند. هر جا که لازم باشد، این رهبران قادر به تغییر جهت گیری سازمان و ترغیب کارکنان به پیروی از آن هستند.

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



معیارهای رهبری

هدایتی با طعم رهبری



زیرمعیارهای معیار رهبری موارد زیر هستند که در این قسمت به معرفی تعدادی از آنها پرداخته می شود:

➤ رهبران مأموریت، چشم‌انداز، ارزشها و اخلاقیات سازمان را تدوین و خودشان به عنوان الگوی فرهنگ سرآمدی، عمل می کنند.

■ تدوین مأموریت و چشم‌انداز سازمان و ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی

■ تدوین ارزشها و اخلاقیات و پاسخ‌گویی‌های اجتماعی که پشتیبانی کننده فرهنگ سازمانی هستند و ایفای نقش الگو در عمل به آنها در سازمان

■ بازنگری و بهبود اثربخشی نحوه رهبری فردی توسط خود رهبران

■ حضور شخصی و فعال در فعالیتهای بهبود

■ ایجاد انگیزه و تشویق و توانمندسازی (تفویض اختیار)، خلاقیت و نوآوری از طریق تغییر ساختار سازمان و سرمایه‌گذاری روی فعالیتهای یادگیری و بهبود

■ تشویق، پشتیبانی و عمل بر اساس یافته‌های یادگیری

■ اولویت‌بندی فعالیتهای بهبود

■ ترغیب و تشویق جهت همکاری در درون سازمان



- از ایجاد، توسعه و به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت و بهبود مستمر آنها شخصا اطمینان حاصل می‌نمایند.
- هم راستا کردن ساختار سازمان در جهتی که موجب تحقق خط‌مشی و استراتژی شود.
- اطمینان یافتن از این‌که سیستمی برای مدیریت فرآیندها، توسعه‌یافته و اجرا می‌شود.
- تعیین شفاف مالکیت برای فرآیندها.
- اطمینان یافتن از این‌که فرآیندی برای اندازه‌گیری، بازنگری و بهبود نتایج کلیدی در سازمان، توسعه یافته و اجرا می‌شود.
- اطمینان یافتن از این‌که فرآیندهای یا فرآیندهایی در سازمان، توسعه یافته و اجرا می‌شوند که با ترغیب، درک، برنامه‌ریزی و اجرای بهبودهایی که در سازمان اتفاق می‌افتد مثلا در فعالیت‌های مرتبط با خلاقیت، نوآوری و یادگیری موجب تقویت این راه‌کارهای بهبود می‌گردند.





ذاتی یا اکتسابی بودن رهبری و مدیریت

در نوشته‌ها و آثاری که از گذشتگان ما به جا مانده به مدیریت به گونه‌ی متفاوتی نگریسته شده است. عده‌ای آن را امری ذاتی و گروه دیگر آن را اکتسابی می‌دانند. به عنوان مثال خواجه نظام الملک در کتاب سیاست‌نامه خود، مدیریت را امری ذاتی می‌داند و کسی که به رهبری موفقیت‌آمیز دست می‌یابد، ذاتاً رهبر است. خواجه نظام‌الملک می‌گوید که تقدیر الهی، فردی را برای رهبری خلق می‌کند و او را به صفات و توانائی‌های خاص می‌آراید تا بتواند به وظیفه خود عمل کند. نوشته‌ها، ادبیات و تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت و رهبری، یافته‌های کمی را در تائید ذاتی بودن مدیریت و رهبری ارائه می‌دهند. تحقیقات پنجاه ساله نتوانسته است یک ویژگی ذاتی یا دسته‌ای از ویژگی‌های متمایز کننده‌ی افراد رهبر و غیر رهبر را بدست بدهد. پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که مدیریت، جریانی پویاست که از محیطی تا محیط دیگر با توجه به تفاوت‌های محیطی زیردستان و مدیر تفاوت دارد. یکی دیگر از صاحب‌نظران مدیریت، علی‌رغم قبول این نکته که بعضی از انسانها ممکن است استثنائاً به طور ذاتی رهبر متولد شوند، اما این استثنا را قاعده نمی‌داند و قابل تعمیم به حساب نمی‌آورد. او، اصولاً مدیریت خوب را حاصل کوشش‌های هدایت شده از طریق مطالعه موضوعات مدیریت می‌داند. اگر چه این گروه استثنایی می‌توانند در زمان کمتری تجربیات بیشتری کسب کنند و نکات بیشتری بیاموزند و در مدیریت موفق شوند، ولی بیشتر انسانها می‌توانند در سایه مطالعه و تحقیق در مدیریت آن‌گونه که در رشته‌هایی نظیر پزشکی، حقوق، مهندسی و غیره امکان‌پذیر است، به دانش و نگرش‌های لازم و بالاخره به موفقیت دست یابند.

آنچه از مطالعات درباره انسان، مدیریت و رهبری حاصل می‌شود این است که موفقیت در رهبری به ویژگی‌های زیر دستان یا پیرامون، محیط و درک عوامل موثر بر همه آنها مربوط می‌شود. ویژگی‌های رهبر باید به صورت خصوصیات بالفعل در آمده که در پیدایش رهبری موثر هستند؛ در نظر گرفت.



مدیران و رهبران نیز مانند همه انسانها استعدادهای بالقوه دارند که با مطالعه و تمرین و مهارت به فضیلت درآمده‌اند. البته در چنین شرایطی عواملی مانند نوع تربیت، محیط فرهنگی و اجتماعی، سیستم اداری در شکل‌گیری رهبری موثر هستند. پس مدیریت و بیشتر صفات آن قابل یادگیری است. کسی که می‌خواهد مدیر شود، می‌تواند با اطمینان کامل نسبت به فراگیری علم و فن مدیریت بپردازد. اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد فکری نادرست و زیانبار است. اگر مدیر فکر کند که مدیریت امری ذاتی است، به کلاسهای آموزشی مدیریت رغبت نشان نمی‌دهد و خود و دیگران را از آموزش بی‌نیاز می‌داند. موفقیت مدیران بستگی به وضعیت مهارتهای فنی، روابط انسانی و مهارتهای ادراکی دارد. اغلب مدیران به دلیل اینکه مهارتهای قابل آموزش، بسیار پیچیده است از آنها صرف‌نظر می‌کنند.

■ سطوح تحلیل رهبری

به طور کلی، رهبری در سه سطح مطرح است که شامل سطوح فردی، گروهی و سازمانی است. اغلب تحقیقات در حوزه رهبری نیز به یکی از سطوح فوق‌الذکر معطوف است.

■ سطح تحلیل فرد

در این سطح، ویژگیهای شخص رهبر و رابطه‌ی شخصی و فردی رهبر با پیروان مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. به این سطح تحلیل، فرایند دو طرفه نیز اطلاق می‌شود. کسانی که در این سطح، اقدام به تحلیل تئوری‌های رهبری می‌کنند معتقدند که بدون شناخت روابط دو جانبه‌ی میان رهبر و پیرو و چگونگی تداوم این رابطه در طول زمان، نمی‌توان درک درستی از رهبری حاصل نمود.

■ سطح تحلیل گروهی

در این سطح نیز روابط میان رهبر و پیروان در یک چارچوب گسترده مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد که ناشی از تعاملات گروهی در سازمان است. این سطح، فرایند گروهی نام دارد. در این سطح، تأثیر رهبر بر اثربخشی



گروه های کاری مورد بررسی قرار می گیرد. مسائلی همچون رهبری تیم و مذاکرات گروهی در این سطح مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. همچنین نحوه و ساز و کار برگزاری جلسات اثربخش نیز در این سطح مورد بحث و بررسی قرار می گیرد.

■ سطح تحلیل سازمانی

در این سطح که فرایند سازمانی نیز نام دارد، تأثیر عملکرد افراد و گروههای سازمان بر موفقیت سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. عملکرد بلندمدت سازمان و موفقیت آن بستگی مستقیم به نحوه ی سازگاری و تعامل آن با محیط پیچیده و متغیر دارد و همچنین ارتباط مستقیم با نحوه ی تخصیص منابع سازمان نیز دارد. در این سطح، وظیفه رهبر آن است که از میان مجموعه ای از داده ها، اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان را استخراج کند، از صداها و اصوات مختلف، موسیقی بسازد، امکان رشد افراد و کارکنان را فراهم سازد و با توسعه خرد جمعی و بهره گیری از توان بالقوه ی کلیه ی کارکنان سازمان، زمینه رشد افراد، گروه ها، تیم ها و در نهایت کلیت سازمان را فراهم سازد.

رهبری یکی از وظایف مدیریت است که اگر مدیری به این وظیفه توجه کافی نداشته باشد تنها یک رئیس باقی خواهد ماند





وقتی به جلسه‌ی مصاحبه‌ی شغلی می‌روید، مصاحبه‌کننده مهارت رهبری شما را نیز ارزیابی می‌کند؛ بنابراین، باید از سبک رهبری‌ای که آن را ترجیح می‌دهید، درک درستی داشته باشید.

در ادامه، تئوری‌های رهبری را تعریف کرده و توضیح داده می‌شود که چرا باید از یک سبک رهبری پیروی شود.

تئوری‌های رهبری

شناخت نظریه‌ها و تئوری‌های رهبری کمک می‌کند تا در نقش خود مؤثرتر عمل شود، به‌خصوص اگر آن شغل نیازمند همکاری مستمر با دیگران یا مدیریت کردن آن‌ها باشد.

نظریه‌ی رهبری ویژگی‌های رهبران خوب را مورد مطالعه قرار می‌دهد. روان‌شناسان نظریه‌ی رهبری را تجزیه و تحلیل می‌کنند و آن را توسعه می‌دهند. محققان تلاش می‌کنند تا ویژگی‌های مشترک یا الگوهای رفتاری رهبران برتر را کشف کنند.

پس از مطالعات انجام‌شده درباره‌ی تئوری‌ها یا نظریه‌های رهبری، سبک رهبری توسعه یافت. هر سبک رهبری شامل خصوصیات منحصربه‌فردی است.

سبک‌های رایج رهبری عبارت‌اند از:

➤ **مربی:** نقاط قوت و ضعف را تشخیص می‌دهد، به افراد در تعیین اهداف کمک می‌کند و بازخورد خود را ارائه می‌دهد.

➤ **خیال‌پرداز:** در تئوری‌های رهبری، خیال‌پردازی فردی الهام‌بخش است و اعتماد به نفس افراد را افزایش می‌دهد.

➤ **خادم:** به تمام اعضای تیم کمک می‌کند.

➤ **خودکامه:** در تصمیم‌گیری از دیگران کمک نمی‌گیرد.

➤ **عدم مداخله:** وظایف را تفویض می‌کند و نظارت کمی دارد.

➤ **دموکراتیک:** در تصمیم‌گیری، نظرات افراد را نیز در نظر می‌گیرد.

➤ **شتاب‌دهنده:** استانداردهای بالایی را تنظیم می‌کند و بر نحوه‌ی عملکرد افراد تمرکز می‌کند.

➤ **دیوان‌سالار:** از سلسله‌مراتب دقیقی پیروی می‌کند و انتظار دارد که اعضای تیم روال‌ها را دنبال کنند.



تئوری‌های شخصیتی

تئوری‌های شخصیتی رهبری بر ویژگی‌ها و شایستگی افراد تمرکز دارد. ما افرادی چون نلسون ماندلا، استیو جابز، بنیانگذار شرکت اپل را رهبرانی کاریزماتیک، مشتاق و شجاع می‌دانیم. بررسی ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی، فیزیکی و یا فکری رهبران که آنها از غیر رهبران متمایز می‌کند، به مراحل اولیه تحقیقات رهبری مربوط می‌شود. در دهه‌ی ۱۹۹۰ پژوهشگران با انجام تحقیقات و مطالعات زیاد، می‌کوشیدند که بین ویژگی‌های رهبران و افراد عادی تفاوت‌هایی را قائل شوند. اما یافته‌های آنها در بسیاری از موارد گیج‌کننده بود. پژوهشگران هنگامی که از چارچوب پنج ویژگی شخصیت، برای تعیین ویژگی‌های رهبری استفاده کردند، به موفقیت‌هایی دست یافتند. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، بسیاری از ویژگی‌های رهبری در این پنج ویژگی شخصیت نهفته است و این پنج ویژگی بزرگ حمایت زیادی را به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های رهبری دریافت کرده‌اند.

مطالعات گسترده‌ای که بر روی رهبری صورت گرفته است (مبتنی بر پنج عامل بزرگ شخصیت) نشان می‌دهد، ویژگی‌های برون‌گرایی به عنوان مهم‌ترین ویژگی رهبران موثر شناخته شده است. اما به روشی که رهبران عمل می‌کنند ارتباط بیشتری دارد تا به اثربخشی آنها. افراد اجتماعی و سلطه‌گر به احتمال زیاد خودشان را در موقعیت‌های گروه اثبات می‌کنند، اما رهبران باید بدانند که نباید بیش از حد مدعی باشند.

بر خلاف توافق‌پذیری و ثبات عاطفی، با وجدان بودن و استقبال از تجربه نیز رابطه قوی با رهبری دارد؛ هر چند به اندازه قوت رابطه برون‌گرایی با رهبری نیست. در کل رویکرد شخصیتی، این ویژگی‌های مشترک را برای داشتن رهبری خوب پیشنهاد می‌دهد. رهبرانی که با دیگران تعامل دارند و قادر به ابراز وجود خود هستند (برونگرا)، رهبرانی که منظم‌اند و به تعهدات خود عمل می‌کنند (با وجدان) و رهبرانی که خلاق و انعطاف‌پذیرند (استقبال از تجربه) مزیت‌هایی را در رهبری به همراه دارند. یکی از دلایل آن این است که ویژگی با وجدان و



برون گرایی با بهره وری رهبران رابطه مثبت دارد. افراد بیشتر تمایل به پیروی از شخصی را دارند که مطمئن اند در مسیر درست گام بر می دارد.

هوش هیجانی، ویژگی شخصیتی دیگری است که نشان دهنده رهبری موثر است. طرفداران هوش هیجانی معتقدند که یک شخص بدون داشتن آن، می تواند یادگیری عالی، ذهن تحلیلی خوب و ایده های فراوان داشته باشد اما نمی تواند یک رهبر بزرگ باشد. جزء اصلی هوش هیجانی، همدلی است. رهبران عاطفی نیازهای دیگران را احساس کنند، به سخنان پیروان خود گوش می دهند و همچنین می توانند عکس العمل آنها را پیش بینی کنند. رهبری که می تواند هیجانات خود را نشان دهد و مدیریت کند، به راحتی می تواند بر احساسات پیروان خود تاثیر بگذارد.

کوت و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که افراد با هوش هیجانی بالا به احتمال زیاد به عنوان رهبر ظاهر می شوند. در انتها، برخی از ویژگیها یا خصیصه هایی که طبق نظریه ی خصیصه های رهبری می توان برای رهبر برشمرد شامل موارد زیر است:

مسئول، صادق، متعادل، مراقب، دارای اعتماد به نفس، محترم و متشخص، اخلاق مدار، روشنفکر، صبور، قابل اعتماد، الهام بخش، فروتن، قاطع، شایسته، با ظرفیت، مؤدب.



تئوری‌های رفتاری

محققان از اواخر دهه ی ۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰ در پاسخ به این سوال که رهبران موثر از نظر رفتار چه چیز با ارزشی داشتند، با شکست مواجه شده‌اند. تحقیقات شخصیتی مبنایی برای انتخاب درست افراد در رهبری است. در مقابل، تئوری های رفتاری رهبری اشاره به این دارند که افراد می توانند رهبری را یاد بگیرند. از سویی دیگر، تئوری ویژگیهای رهبر، بر شخصیت رهبر و یا آنچه که یک رهبر دارد تمرکز کرده و متکی است، اما تئوری رفتاری بر آنچه که یک رهبر در عمل انجام می دهد و یا فعالیتهای واقعی یک رهبر تمرکز دارد. یکی از جامع ترین تحقیقاتی که در زمینه تئوری های رفتاری رهبران انجام شد، مطالعات دانشگاه اوهایو بود که همزمان با مطالعات میشیگان در اواخر دهه ی ۴۰ و اوایل دهه ی ۵۰ میلادی صورت گرفت. مطالعات دانشگاه اوهایو چندین نوع از رفتار رهبران را مورد مطالعه قرار داد اما در کل، بر روی دو نوع رفتار رهبران تمرکز ویژه ای لحاظ نمود: **ساختار ملاحظه یا مراعات و ابتکار عمل.**

ساختار ملاحظه به میزانی که یک رهبر ساختار نقش خود و کارکنانش را برای رسیدن به هدف خاصی مشخص می کند، اشاره دارد و دربرگیرنده رفتاری است که در جهت سازماندهی کار، روابط کاری و اهداف به کار گرفته می شود. رهبری که میزان مراعات بالایی دارد، کسی است که "وظایف مشخصی را برای اعضای گروه تعیین می کند"، "انتظار دارد کارکنان به هنگام کار از استانداردهای مشخصی استفاده کنند" و "بر ضرب الاجل ها تاکید می کند". مقصود از مراعات، این است که رهبر به مسئله اعتماد متقابل افراد اهمیت دهد، برای ایده های کارکنان ارزش قائل شود و به احساسات آن ها توجه کند. رهبری که میزان مراعات بالایی دارد، به کارکنان کمک می کند تا مشکلات شخصی خود را حل کنند، با آنان روابط دوستانه ای دارد و در رفتار با آن ها مساوات و برابری را رعایت می کند و از کارکنان خود حمایت و قدر دانی می کند. در یکی از بررسی های اخیر، وقتی از کارکنان پرسیده شد که چه عاملی در کار برای شما برانگیزاننده تر است، ۶۶ درصد آن ها عامل قدر دانی را بیان کردند.



تحقیقات دانشگاه میسینگان، در زمینه رهبری، اهداف مشابهی را دنبال می کرد: آن ها می خواستند ویژگی های رهبری رهبران را که با اثربخشی عملکرد در ارتباط بود، تعیین کنند.

گروه میسینگان دو بعد رفتاری را در نظر گرفتند؛ رهبر کارمند محور بر روابط بین افراد تاکید می کند. این رهبران به نیازهای شخصی کارکنان و تفاوت های فردی میان آنان توجه می کنند.

رهبران تولید محور به جنبه های فنی یا تخصصی کار توجه می کنند و تمرکز خود را بر تحقق وظایف گروهی می گذارند. این ابعاد ارتباط بسیار نزدیکی با ابعاد دانشگاه اوهایو دارد. رهبر کارمند محور مشابه بعد مراعات رفتار می کند و رهبر تولید محور همانند ساختار توجیهی عمل می کند. در حقیقت، بیشتر محققان برای تعیین ویژگی های یک رهبر، از واژگان مشابهی استفاده می کنند. با توجه به نتایج ۱۶۰ تحقیق صورت گرفته، رهبرانی که به مراعات توجه بیشتری می کنند، پیروان آن ها از شغل خود رضایت بیشتری دارند، با انگیزه بیشتری کار می کنند و به رهبران خود احترام می گذارند. رهبرانی که به ساختار توجیهی اهمیت بیشتری می دهند، به بهره وری بالایی در گروه ها و سازمان می رسند و از ارزیابی عملکرد مثبت تری نیز برخوردارند.

در نهایت باید عنوان نمود که تئوری های ویژگی های شخصیتی و رفتار رهبری در تلاش جهت دستیابی به یک سبک بهینه ی رهبری در کلیه شرایط بودند و بنابراین، به آنها تئوری های جهانشمول اطلاق می شود. در دهی ۱۹۶۰ صاحب نظران حوزه رفتار سازمانی فهمیدند که هیچ سبک بهینه ای از رهبری وجود ندارد و در واقع، بهترین سبک رهبری به شرایط موجود بستگی دارد و بدین ترتیب، تئوری اقتضایی رهبری مطرح شد.



تئوری‌های اقتضایی

تئوری‌های اقتضایی به طور کلی، تئوری رهبری اقتضایی در تلاش است تا ثابت کند که بهترین سبک رهبری نتیجه تعامل سه عامل رهبر، پیرو و شرایط است. علی‌رغم عقیده صاحب‌نظرانی که معتقد جهان‌شمول بلیک و موتن بودند، اما سایر صاحب‌نظران عقیده دارند که رهبری باید تابع اقتضا باشد و در شرایط مختلف و در نتیجه تأثیر متغیرهای گوناگون، سبک خاصی از رهبری برای شرایط خاصی از محیط و سازمان پیشنهاد می‌شود.

در این قسمت به بررسی رویکردهای اقتضایی به تفکیک متغیرهای موقعیتی می‌پردازیم:

مدل فیدلر، تئوری موقعیتی، تئوری مسیر - هدف و مدل رهبری مشارکتی.

○ مدل فیدلر

فرد فیدلر اولین و جامع‌ترین مدل اقتضایی رهبری را ارائه کرد. مدل اقتضایی فیدلر بیان می‌کند که عملکرد موثر گروه بستگی به میزان تطابق شیوه رهبری با موقعیت دارد.

الف- تعیین شیوه‌ی رهبری

فیدلر بر این باور بود که عامل کلیدی در موفقیت رهبران، سبک یا شیوه‌ی رهبری است. او پرسشنامه ناخوشایندترین همکار را تدوین کرد، تا مشخص کند سبک رهبری بیشتر وظیفه‌مدار است یا رابطه‌محور. این پرسشنامه از کارکنان می‌خواهد درباره همکارانی که تاکنون داشته‌اند بیندیشند و برای مشخص کردن ناخوشایندی خود از یک همکار، از شماره یک تا هشت به هر ۱۶ مجموعه اهداف (مثل: خوشایند- ناخوشایند، کارایی- ناکارایی و از این قبیل) امتیاز دهند.

اگر شما شخصی را که اصلاً نمی‌توانید با او کار کنید با عباراتی، مطلوب معرفی کنید (بیشترین امتیاز را در پرسشنامه ناخوشایندترین همکار به او دهید)، براساس مدل فیدلر شما فردی رابطه‌مدار هستید و اگر این شخص را با عباراتی نامطلوب معرفی کنید (کمترین امتیاز در پرسشنامه ناخوشایندترین همکار به او دهید)، شما علاقه



بیشتری به بهره‌وری دارید و فردی وظیفه مدار هستید. فیدلر اساس فرض خود را بر این گذاشت که رهبری ثابت است. این بدان معناست که اگر موقعیت نیاز به یک رهبر وظیفه مدار دارد و شخص از نظر رهبری فردی رابطه مدار است، یا باید موقعیت را تغییر داد و یا رهبر را برای دست‌یابی به اثربخشی بهینه جایگزین کرد.

ب- تعریف موقعیت

پس از ارزیابی سبک رهبری افراد بر اساس پرسشنامه ناخوشایندترین همکار، رهبر مناسب با موقعیت تعیین می‌شود. فیدلر به معرفی سه بعد اقتضایی یا موقعیتی می‌پردازد:

➤ **رابطه رهبر- پیرو:** میزان اعتماد، اطمینان و احترامی که پیروان برای رهبر خود قائل‌اند.

➤ **ساختار وظیفه:** به میزان وظایف شغلی (ساختاری یا غیر ساختاری) که باید انجام شود، تاکید می‌کند.

➤ **قدرت مقام:** به میزان تاثیرگذاری یک رهبر که می‌تواند بر متغیرهای قدرت مانند استخدام، اخراج، مقررات انضباطی، ترفیع و افزایش حقوق کارکنان داشته باشد، اشاره دارد.

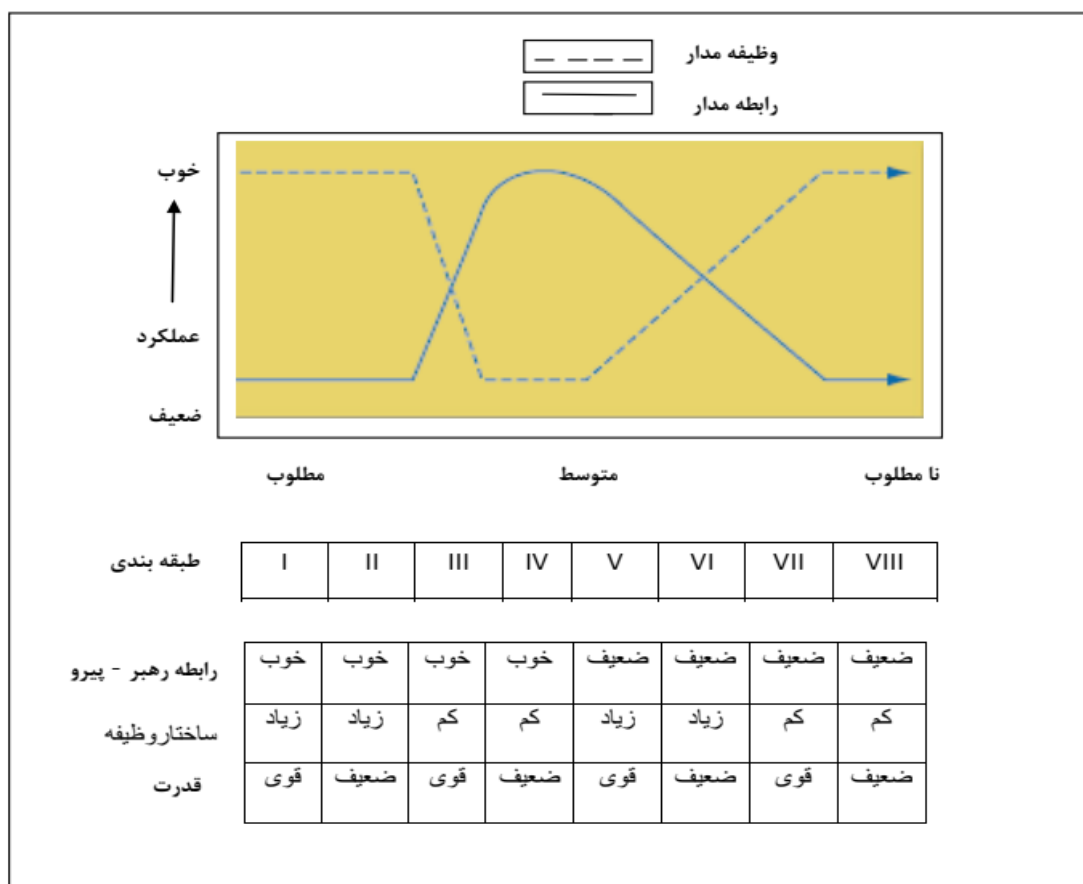
ج- ارزیابی موقعیت کنونی

مرحله بعدی ارزیابی موقعیت بر اساس این سه متغیر است. فیدلر بیان می‌کند هرچه روابط رهبر- پیرو بهتر باشد، شغل‌ها از ساختاردهی بالایی برخوردار خواهند شد و قدرت رهبر و کنترل او بر پیروان نیز بیشتر می‌شود. در یک موقعیت بسیار مطلوب (موقعیتی که رهبر کنترل زیادی را اعمال می‌نماید) تعیین سطح حقوق و دستمزد بسیار مورد احترام است و کارکنان به رهبر اعتماد دارند، همچنین فعالیت‌هایی چون محاسبه دستمزد و گزارش‌ها (ساختار وظیفه بالا) واضح و مشخص است و مقررات، آزادی قابل توجهی به پاداش‌دهی یا توبیخ کارکنان به فرد مسئول می‌دهد (موقعیت قدرت قوی). اما در یک وضع نامطلوب ممکن است فرد رهبر مورد علاقه پیروان نباشد. بنابراین، رهبر از قدرت کمی برخوردار خواهد بود.



د- مطابقت رهبران و موقعیت‌ها

با ترکیب ابعاد اقتضایی، هشت موقعیت احتمالی بوجود می‌آید که رهبران خود را در چنین شرایطی مشاهده می‌کنند (شکل ۲). مدل فیدلر افراد را بر اساس امتیازات پرسشنامه با این هشت موقعیت، برای دست‌یابی به رهبری اثربخش تطبیق می‌دهد. یافته‌های فیدلر نشان می‌دهد رهبران وظیفه‌مدار در موقعیت‌های بسیار مطلوب و بسیار نامطلوب، بهتر عمل می‌کنند. بنابراین، وقتی آن‌ها با موقعیت‌های I, II, III, VII یا VIII روبرو می‌شوند، رهبران وظیفه‌مدار عملکرد بهتری خواهند داشت. رهبران رابطه‌مدار، در موقعیت‌های نسبتاً مطلوب، موقعیت‌های IV, V, VI و عملکرد بهتری دارند. در سال‌های اخیر، فیدلر این هشت موقعیت را به سه موقعیت کاهش داده است. او بیان می‌کند که رهبران وظیفه‌مدار در وضعیت‌هایی که کنترل بسیار زیاد و یا بسیار کم است، بهتر عمل می‌کنند؛ در حالیکه رهبران رابطه‌مدار در وضعیت کنترل متوسط، بهترین هستند.





○ دستاوردهای فیدلر چه کاربردهایی دارد؟

شما می توانید رهبران را (براساس امتیازات پرسشنامه ناخوشایندترین همکار) متناسب با نوع موقعیت (روابط رهبر- پیرو، ساختار وظیفه و قدرت مقام) انتخاب کنید. اما به یاد داشته باشید که فیدلر فرض خود را بر این گذاشت که رهبری ثابت است. بنابراین دو راه برای بهبود اثربخشی رهبری وجود دارد. نخست، شما می توانید رهبری را انتخاب کنید که مناسب موقعیت باشد. همانند سرمربی بیس بال که در بازی افرادی را که چپ دست یا راست دست هستند را در موقعیت مناسب قرار می دهد. اگر گروه در موقعیت خیلی نامطلوب باشد و مدیر فردی رابطه مدار است، در صورتی می توان پیشرفتی در گروه حاصل کرد که مدیر گروه با مدیر وظیفه مدار جابه جا شود. حالت دوم این است که موقعیت با توجه به سبک رهبر تغییر کند.

می توان با تجدید ساختار، با افزایش یا کاهش قدرت رهبران بر عواملی مثل افزایش حقوق، ترفیع و اقدامات انضباطی کنترل بیشتری را اعمال کرد.

۵- ارزیابی مدل

تحقیقات زیادی در ارتباط با قابلیت اعتبار مدل فیدلر صورت گرفته است و شواهد زیادی در تایید از مدل آن وجود دارد. اگر ما فقط از سه موقعیت مدل، به جای هشت موقعیت کلی استفاده کنیم، با مدارک فراوانی در حمایت از نتایج فیدلر مواجه خواهیم شد. اما منطق پرسشنامه ناخوشایندترین همکار به راحتی قابل درک نیست و امتیازات پاسخ دهندگان همیشه ثابت نیست. همچنین از دیدگاه کابانوف متغیرهای اقتضایی پیچیده اند و کارشناسان نمی توانند به راحتی آن ها را ارزیابی کنند.



○ تئوری موقعیت رهبری

این تئوری بیان می کند که رهبری موفق به انتخاب درست سبک رهبری (آن هم مشروط به آمادگی پیروان و یا تمایل و توانایی افراد در انجام یک وظیفه خاص) بستگی دارد. یک رهبر با توجه به آمادگی پیروان خود، یکی از چهار رفتار زیر را انتخاب می نماید. اگر پیروان توانایی و تمایل برای انجام کار را نداشته باشند، رهبر می بایست به آنان دستورات روشن و مشخصی بدهد؛ در صورتی که فاقد توانایی بوده ولی تمایل دارند، رهبر باید برای جبران عدم توانایی پیروان خود از وظیفه مداری بالا استفاده کند و با رابطه مداری بالا نیز آنان را به پذیرش آنچه مد نظر اوست هدایت کند. اگر پیروان توانایی لازم را دارند اما تمایل ندارند، رهبر نیاز دارد تا از شیوه ی مشارکتی و حمایتی استفاده کند و اگر پیروان توانایی و هم تمایل دارند، رهبر نیازی نیست که کار زیادی انجام دهد.

به عبارت دیگر، طبق این تئوری، سبک رهبری دستوری از رفتار دستوری بالا و رفتار حمایتی پایین تشکیل می شود. سبک رهبری هدایتی نیز از رفتارهای دستوری و حمایتی بالا تشکیل می شود. سبک رهبری حمایتی از رفتار دستوری پایین و رفتار حمایتی بالا تشکیل می شود و در نهایت اینکه سبک رهبری تفویضی نیز از رفتارهای دستوری و حمایتی پایین تشکیل می شود.

○ تئوری مسیر - هدف

این تئوری توسط رابرت هاوس ارائه شد و براساس تحقیقات رهبری دانشگاه اوهایو (تئوری انتظار از انگیزش، و مراعات و ساختار توجیهی) قرار دارد. هاوس چهار رویکرد رهبری را در این نظریه معرفی می کند که شامل رهبری دستوری، رهبری حمایتی، رهبری مشارکتی و رهبری توفیق - طلب می باشد.

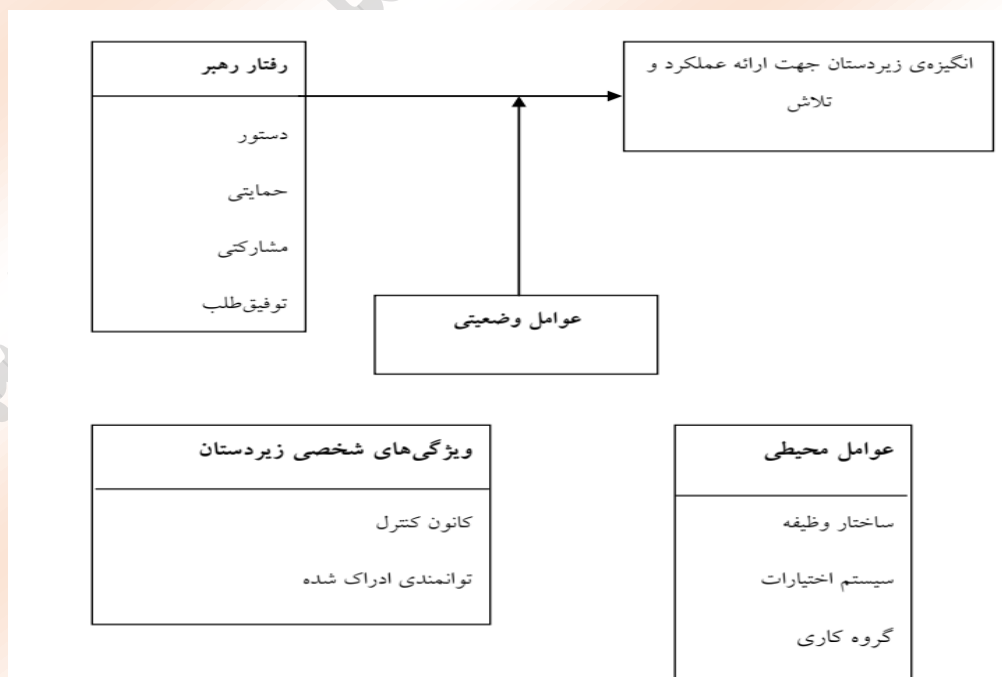
تئوری مسیر- هدف، ساز و کار مناسبی جهت چگونگی انگیزش پیروان توسط رهبران پیشنهاد می دهد. علاوه بر این، این تئوری، نقش مدیر را در ارضای نیازها و انتظارات کارکنان و یا پیروان مورد ارزیابی قرار می دهد.



وظیفه رهبران این است که اطلاعات لازم را به پیروان خود بدهند، از آنان حمایت کنند و منابع ضروری برای دست یابی به اهداف را در اختیار آنان قرار دهند. اصطلاح مسیر-هدف، اشاره به این موضوع دارد که رهبران موثر راه های رسیدن به اهداف را به پیروان خود نشان می دهند و موانع و مشکلات موجود در مسیر آن ها را از میان بر می دارند. براساس تئوری مسیر-هدف، یک رهبر باید نقش هدایت کننده و یا حمایتی داشته باشد، یا باید برخی از رفتارها را با توجه به تجزیه و تحلیل موقعیت از خود نشان دهد.

برخی از مفروضات این تئوری از قرار زیر است:

- هنگامی که وظایف مبهم یا استرس زا هستند، رهبری هدایت گرا منجر به رضایت بیشتری می شود.
- هنگامی که کارکنان به انجام وظایف ساختاری می پردازند، رهبری حمایتی منجر به عملکرد بالا و رضایت آنان می شود.
- به احتمال زیاد هنگامی که کارکنان توانایی زیاد و یا تجربه قابل توجه ای در انجام کارها دارند، رهبری هدایت گرا به عنوان امری مازاد تلقی می شود.





اگرچه تئوری مسیر- هدف رهبری پیچیده به نظر می‌رسد، نقد دیگری که به این نظریه وارد است آن است که طبق این تئوری نمی‌توان زمان دقیقی را جهت اجرای یک سبک خاص رهبری تشخیص داد و توصیه نمود. بنابراین، هنوز صاحب‌نظران در مورد سازوکار دقیق اجرای این نظریه و سبک‌های رهبری مربوطه به توافق و جواب قطعی نرسیده‌اند و به دلیل پیچیده بودن امکان آزمایش نتایج تئوری مسیر هدف، ممکن است اجرای دقیق آن زمان بر باشد.

○ مدل رهبری- مشارکتی

آخرین تئوری اقتضایی که در این قسمت به بررسی آن می‌پردازیم، مدل رهبری- مشارکتی است. در این تئوری روش تصمیم‌گیری رهبر به اندازه خود تصمیم‌دار اهمیت است. در مدل رهبری- مشارکتی ویکتور ورم و فیلیپ یتان، رفتار رهبر و میزان مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. همانند مدل مسیر-هدف، رفتار رهبر باید تغییر کند تا منعکس‌کننده ساختار وظیفه باشد. این مدل حالت هنجاری دارد و همانند درخت تصمیم‌گیری است، دارای هفت متغیر اقتضایی و پنج سبک رهبری می‌باشد و براساس آن میزان مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها مشخص می‌شود.

تحقیقات صورت گرفته در هر دو مدل اصلی و تجدیدنظر شده درباره رهبری- مشارکتی، خیلی دلگرم‌کننده نیست، هرچند که مدل تجدیدنظر شده آن اثربخشی بالاتری دارد. انتقادهایی که به این مدل می‌شود، به پیچیدگی آن و حذف متغیرها اشاره دارند. وروم و یاگو یک برنامه رایانه‌ای ارائه کردند تا مدیران از طریق تمام شاخه‌های تصمیم‌گیری در مدل تجدیدنظر شده راهنمایی شوند. ولی واقع بینانه نیست انتظار داشته باشیم که مدیران اجرایی با در نظر گرفتن دوازده متغیر اقتضایی و پنج سبک رهبری بتوانند به راحتی فرآیند تصمیم‌مشکل خود را انتخاب کنند.



در **سبک رهبری مشارکتی**، همه کارکنان می‌توانند در جلسات طوفان فکری شرکت کرده و آزادانه ایده‌ها و نظرات خود را بیان کنند. محققان با بررسی تاثیر رهبری مشارکتی دریافته‌اند که استفاده از این شیوه رهبری می‌تواند به بهره‌وری بالاتر و افزایش روحیه گروه منجر شود. برخلاف سبک‌هایی که در آن‌ها فقط رهبر مسئولیت تصمیم‌گیری را بر عهده دارد، سبک رهبری مشارکتی کارکنان را به مشارکت تشویق می‌کند و این تضمین را به افراد می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داشته باشند یا حداقل از نحوه اتخاذ تصمیمات مهم مطلع شوند. شخصی که برای اداره سازمان از این سبک رهبری پیروی می‌کند، ایده‌ها و بازخوردهای کارمندان را برای تصمیم‌گیری بهتر جمع‌آوری می‌کند. معمولاً رهبری مشارکتی شامل مراحل زیر می‌شود:

- بحث گروهی در مورد یک موضوع یا تصمیم خاص و نظارت رهبر بر این فرآیند
- به اشتراک گذاشتن اطلاعات از سوی رهبر برای کمک به تصمیم‌گیری کارکنان
- بیان ایده‌ها و نظرات از سوی اعضای گروه
- پردازش ایده‌ها و اطلاعات
- تصمیم‌گیری در مورد اطلاعات و ایده‌های مطرح شده
- اجرای تصمیم توسط همه اعضای گروه

در رهبری مشارکتی، شما کارکنان‌تان را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهید، در حالی که قدرت تصمیم‌گیری نهایی را برای خود حفظ می‌کنید. این سبک در جلب مشارکت سایر کارمندان موثر است، اما در شرایط خاص ممکن است معایبی داشته باشد. به نظر می‌رسد که مزایای رهبری مشارکتی از معایب آن بیشتر است؛ با این حال، سازمان‌ها با هم متفاوت هستند و ممکن است امکان پیاده‌سازی این روش در همه آن‌ها وجود نداشته باشد.



سبک رهبری مشارکتی برای شرکت‌هایی که فرهنگ سازمانی قوی دارند و مشاغلی که نیازمند ایده‌های خلاقانه هستند، مناسب‌تر است؛ علاوه بر این، بهتر است زمانی از این شیوه رهبری استفاده کنید که به تصمیم‌گیری‌های سریع نیاز ندارید و ارائه راه‌حل‌های متعدد می‌تواند نتایج خوبی را به همراه داشته باشد.

تئوری مبادله

تئوری مبادله رهبر-عضو بر خلاف سایر نظریه‌های مشابه، به بررسی روندهای بلندمدت در تعامل رهبران و پیروان می‌پردازد و همچون نظریه مسیر-هدف، به تعاملات گسسته و کوتاه مدت میان رهبران و پیروان، کاری ندارد. در این نظریه، تعاملات بلندمدت رهبران و پیروان که موجب درک متقابل و ایجاد رابطه عمیق بین طرفین می‌شود؛ مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرد. در واقع، روابط رهبر-پیرو بر مبنای میزان اعتماد، تعهد و احترام پیروان و رهبران به یکدیگر استوار است. این نظریه بیان می‌کند که مدیران، با تعداد محدودی از زیردستان خود روابط نسبتاً عمیق‌تری برقرار می‌کنند؛ که به این دسته از زیردستان، افراد «درون‌گروه» یا «خودی» اطلاق می‌شود. به این افراد اختیارات و مسئولیت‌های بیشتری واگذار می‌شود و احتمالاً مزایا و پاداش‌های بیشتری نیز دریافت می‌کنند. در مقابل، افرادی که جزو این گروه از زیردستان نیستند، «بیگانه» یا «خارج از گروه» نام دارند که مدیران، زمان و توجه کمتری به این افراد صرف می‌کنند.

اینکه رهبران چگونه اعضا را دسته‌بندی می‌کنند، مشخص نیست. اما شواهد نشان می‌دهد که افراد درون‌گروه از نظر دموگرافیک، نگرش و ویژگی‌های شخصیتی مشابه رهبر هستند و یا دارای شایستگی‌های بیشتری نسبت به افراد بیرون از گروه می‌باشند. همچنین اگر رهبران و پیروان جنسیت مشابه داشته باشند، روابط میان آن‌ها بسیار نزدیک‌تر خواهد بود (تبادل میان رهبر-عضو بیشتر است). همچنین ویژگی‌های فردی پیروان، تصمیمات رهبر را تحت تاثیر قرار می‌دهند.



تئوری رفتار متقابل یا نظریه مدیریت

نظریه رفتار متقابل، که «نظریه مدیریت» نیز نامیده می‌شود، رهبری را به عنوان یک سیستم پاداش و تنبیه مورد بررسی قرار می‌دهد. این نظریه، رهبری مؤثر را نتیجه‌محور و وابسته به سلسله‌مراتب می‌داند. رهبرانی که از این نظریه پیروی می‌کنند، نظم و ساختار را بر خلاقیت مقدم می‌دانند.

به طور کلی یکی از ضعف‌هایی که اغلب نظریه‌های رهبری دارند آن است که الگوی واحدی جهت اعمال یک سبک رهبری خاص در یک زمان خاص ارائه نمی‌دهند. در واقع، یکی از سؤالاتی که در این خصوص مطرح است آن است که «چه هنگامی باید رهبر، به شخصه تصمیم بگیرد و چه زمانی باید وظیفه تصمیم را به گروه و یا زیردستان واگذار کند؟».

تئوری رهبری دستوری

ویکتور وروم در سال ۲۰۰۰ میلادی نظریه جدیدی با عنوان نظریه رهبری دستوری را معرفی نمود که به رهبر اجازه می‌دهد در چارچوب شرایط زمانی موجود و شرایط خاص، یک سبک رهبری خاص را که بیانگر میزان مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری مدیران ارشد است؛ برگزیند. این نظریه، یک نظریه اقتضایی است که برای شرایط مختلف، سبک متفاوتی از رهبری را پیشنهاد می‌دهد. این سبک‌ها شامل تصمیم‌گیری فردی، مشورت فردی با زیردست، مشورت گروهی، مشارکت گسترده و تفویض می‌باشند. بدین ترتیب به اقتضای شرایط موجود، یکی از سبک‌های رهبری فوق‌اعمال می‌شود. در این سبک رهبری، از مجموعه‌ای از متغیرها و هنجارها استفاده می‌شود تا بهترین سبک تصمیم‌گیری رهبری با توجه به شرایط موجود انتخاب شود در این نظریه، متغیرهایی که به پیروان مربوط می‌شود شامل اهمیت مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری، احتمال مشارکت زیردستان و پیروان در تصمیم‌گیری، سطح حمایت گروهی از اهداف گروه و سازمان، میزان تخصص فردی و گروهی و در نهایت،



قابلیت‌های تیم‌های کاری درون سازمان می‌باشد. متغیرهایی که به خود رهبر مربوط می‌شود نیز شامل میزان تخصص و توانایی شخص رهبر است و متغیر موقعیتی نیز شامل اهمیت تصمیم می‌باشد.

در این قسمت، به دو تئوری رهبری معاصر، رهبری فرهمند و رهبری تحول‌گرا، نیز پرداخته می‌شود. این رهبران، افرادی هستند که با کلمات، ایده‌ها و رفتارهای خود به پیروانشان الهام می‌بخشند.

رهبری فرهمند

جان کندی، مارتین لوترکینگ، رونالد ریگان، بیل کلینتون و استیو جابز به عنوان رهبران فرهمند شناخته شده‌اند. رابرت هاوس، اولین محقق است که اصطلاح رهبری فرهمند را در رفتار سازمانی مطرح کرد. براساس تئوری رهبری فرهمند، پیروان ویژگی‌های قهرمانانه و توانایی‌های رهبری خارق‌العاده را در این رهبران مشاهده می‌کنند. تحقیقات زیادی سعی در مشخص کردن ویژگی‌های شخصیتی رهبران فرهمند داشته‌اند؛ از جمله، این رهبران دارای یک چشم‌انداز هستند و با پذیرفتن ریسک برای رسیدن به آن چشم‌انداز تلاش می‌کنند، به نیازهای پیروان بسیار حساس‌اند و رفتارهای فوق‌العاده‌ای دارند. برخی از افراد ویژگی‌هایی دارند که از آنان رهبرانی فرهمند می‌سازد. رهبران فرهمند دارای ویژگی‌های شخصیتی برونگرایی، اعتماد بنفس و هدف‌محوری هستند. از طرف دیگر بیشتر محققان معتقدند که افراد می‌توانند رفتارهای رهبران فرهمند را یاد بگیرند.

از آنجایی که ما برخی از ویژگی‌ها را به صورت ذاتی داریم، به این معنا نیست که نمی‌توانیم تغییر کنیم. شواهد نشان می‌دهد تاثیر رهبران بر پیروان طی یک فرآیند چهار مرحله‌ای صورت می‌گیرد. در سازمان این فرآیند با تبیین یک چشم‌انداز جذاب و یک استراتژی بلندمدت برای رسیدن به هدف، شروع می‌شود.

چشم‌اندازهای مطلوب متناسب با زمان و شرایط تعیین می‌شوند و منعکس‌کننده ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان هستند. یک چشم‌انداز، اگر با بیانیه چشم‌انداز (بیان رسمی چشم‌انداز یا ماموریت سازمان) همراه نباشد،



ناقص است. رهبران فرهمند از بیانیه چشم انداز برای متقاعد کردن پیروان برای دستیابی به هدف استفاده می کنند. آنان عزت نفس و اعتماد به نفس پیروان خود را، با بالابردن انتظارات عملکرد تقویت می کنند و به آن ها اطمینان می دهند که می توانند به این سطح از عملکرد برسند. سپس رهبران با استفاده از گفتارها و اقدامات خود مجموعه ارزش های جدیدی را به آن ها منتقل می کنند. در نهایت، رهبران فرهمند به القای احساسات می پردازند، با رفتارهای غیر متعارف شجاعت خود را نشان می دهند و اعتقاد زیادی به چشم انداز دارند. تحقیقات نشان می دهد ارتباط زیادی میان رهبری فرهمند، عملکرد بالا و رضایت پیروان وجود دارد. افرادی که برای رهبران فرهمند کار می کنند، انگیزه بیشتری برای به کار بردن تلاش های خود دارند، زیرا آن ها رهبرشان را دوست دارند و به او احترام می گذارند، در نتیجه رضایت مندی بیشتری خواهند داشت. سازمان هایی که رهبرانی فرهمند دارند، از سود دهی بالاتری برخوردارند. فرهمندی زمانی بیشترین موفقیت را دارد که وظایف پیروان دارای یک جزء ایدئولوژیک باشد و یا محیط تنش و عدم اطمینان زیادی را به همراه داشته باشد. حتی در مطالعات آزمایشگاهی، هنگامی که افراد از نظر روانی برانگیخته می شوند، تمایل بیشتری به پیروی از رهبران فرهمند دارند. این موضوع می تواند دلیلی براین باشد که چرا بیشتر رهبران کاریزماتیک سیاسی یا مذهبی هستند. عامل موقعیتی دیگری که فرهمندی را محدود می کند، وجود سطوح در سازمان هاست. در یک سازمان، از آنجایی که مدیران عالی چشم اندازها را ایجاد می کنند، به سختی می توان چشم اندازهای رهبر کاریزماتیک را با اهداف بزرگتر سازمان هم تراز کرد، همچنین از شایستگی های شخص رهبر نمی توان در شغل های مدیریتی سطوح پایین تر بهره جست. در نهایت، افراد هنگامی رهبران فرهمند را می پذیرند که با بحران مواجه شده باشند، تحت تنش زیادی قرار گرفته باشد و یا ترس از زنده ماندن داشته باشند.



رهبری تحول گرا



رهبری تحول گرا سبکی از رهبری است که با استانداردهای بالای اخلاقی، الهام بخشیدن به پیروان، هدایت معنوی و توجه و احترام به زیردستان همراه است.

رهبر تحول گرا شخصی است که پیروان را برای انجام خروجی های غیرمعمول تحریک می کند و الهام (ارتقا) می بخشد. او به نگرانی و

نیازهای توسعه ای پیروان منفرد توجه می کند. آنها آگاهی پیروان را با کمک به آنها در نگاه کردن به مشکلات قدیم با یک راه جدید تغییر می دهند و قادر به تهییج، تحریک و الهام بخشی پیروان در انجام تلاش بیشتر برای انجام اهداف گروهی هستند.

تئوری رهبری تحول گرا تماماً در مورد رهبری است که تغییرات مثبت در پیروان را جهت مراقبت علائق یکدیگر و عمل در راستای علائق گروه به طور کلی ایجاد می کند.

تحقیقات زیادی بر تمایز بین رهبری تحول گرا و رهبری مراوده ای تمرکز کرده اند. مطالعات دانشگاه اوهایو، مدل فیدلر و تئوری مسیر-هدف رهبران مراوده ای را توصیف می کنند. این رهبران با مشخص کردن نقش ها و وظایف، پیروان را به سمت اهداف تعیین شده هدایت می کنند. در حالیکه رهبران تحول گرا، علاقه پیروان را به سازمان افزایش می دهند و تاثیر فوق العاده ای بر پیروان خود می گذارند. رهبران تحول گرا و رهبران مراوده ای، مکمل یکدیگر هستند؛ آن ها رویکردهای یکسانی برای انجام کارها دارند. رهبری تحول گرا، براساس رهبری مراوده ای قرار دارد و تلاش و عملکرد پیروان را بیشتر از آنچه که رهبران مراوده ای به تنهایی می توانستند بالا ببرند، افزایش می دهند. اما برعکس این موضوع امکان ندارد. اگر شما رهبر مراوده ای خوبی هستید ولی ویژگی



های رهبر تحول گرا را ندارید، در اینصورت شما فقط یک رهبر متعادل اید. بهترین رهبران، رهبران تحول گرا و رهبران مراوده ای هستند.

جان پی کاتر نویسنده کتاب *Leading Change*، به تمایز میان رهبری و مدیریت می پردازد و از رهبری به عنوان موتور محرکه تحول در سازمان تأکید دارد. در بیان تفاوت بین مدیریت و رهبری داشتیم که در رهبری تأکید بیشتر به دنبال تغییر و تحول است. در نظریه‌ی رهبری پرجاذبه هم بیان می شود که این نوع رهبری بیشتر به دنبال تأثیر و نفوذی است که توسط فرد رهبر بر پیروان ایجاد می شود، اما در نظریه‌ی مربوط به رهبری تحول آفرین، دامنه‌ی این نفوذ و تأثیرگذاری از حد اعضای سازمانی فراتر می رود و به ایجاد دگرگونی و تحول در کل شالوده و فرهنگ سازمانی می انجامد. در واقع، رهبران تحول آفرین می کوشند با ایجاد تغییر و تحول در ارزش‌ها و گرایش‌های اعضای سازمانی، افراد سازمانی را به گونه‌ای توانمند سازند تا بتوانند سازمان خود را برای رسیدن به تحولات مطلوب یاری کنند.

در شرایط امروزی وظیفه‌ی اساسی رهبری این است که بتواند موجب تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی شوند، به تحول سازمانی اعتقاد راسخ داشته باشند و به تجدید حیات سازمان اهمیت دهند. رهبری تحول آفرین به بسط و گسترش ایده‌های جدید کمک می کند و اهمیت آن به حدی است که امروزه درباره‌ی مجموعه‌ی رهبر باید بیندیشیم، نه فرد رهبر. یعنی مجموعه‌ای که با هم همکاری مبتنی بر اعتماد دارند.

وجود رهبری تحول آفرین می تواند در ایجاد و توسعه‌ی یک سازمان یادگیرنده بسیار مؤثر باشد. همچنین رهبری تحول آفرین بر توسعه‌ی تعهد و انگیزش پیروان تمرکز دارد.



اهم ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین

- ۱- تعریف چشم‌انداز برای سازمان: رهبران تحول‌آفرین چشم‌انداز نویدبخشی را از آینده‌ی سازمان نمایان می‌سازند و به دنبال جلب بسیج عمومی برای پذیرش آن هستند.
- ۲- نفوذ آرمانی: رهبران تحول‌آفرین در باورها، هنجارها و ارزش‌ها نفوذ کرده و ارزش‌های جدیدی را بر بافت فکری سازمان حاکم می‌سازند.
- ۳- الهام‌بخشی: آنها با ایجاد الگوهای مطلوب، انتظارات فراوان، روحیه‌ی اعتماد به نفس و توانمندی بالا را در پیروان ایجاد می‌کنند.
- ۴- تحریک استعداد فرهیختگی: آنها فضای لازم را برای دریافت هرگونه پیشنهاد فراهم می‌کنند و به ارتقای سطح ابتکار فردی و جمعی پرداخته و ظرفیت یادگیری پیروان را تقویت می‌کنند. شایسته‌سالاری را در سازمان حاکم می‌سازند.
- ۵- این رهبران تصویر روشن و مثبت و خوشایندی را در قابلیت‌های خویش به نمایش می‌گذارند و دیگران توانمندی‌هایی آنها را فوق‌العاده می‌انگارند.
- ۶- نیاز سازمان به تغییر و تحول را نمایان می‌سازند، به طوری که تداوم وضعیت موجود زیر سؤال می‌رود.
- ۷- رهبران تحول‌آفرین به دنبال جلب اعتماد عمومی هستند و از این طریق به انسجام عمومی می‌پردازند. رمز موفقیت آن در ایجاد و توسعه اعتماد است.
- ۸- نهادینه ساختن تغییرات: آنها به دنبال این هستند که با ایجاد تغییر در ساختارها و سیستم‌ها و ذهن افراد، تغییرات ایجاد شده را نهادینه سازند.



پردازش این ویژگی‌ها احتیاج به پارادایم فکری رهبری دارد. تغییر پارادایم فکری احتیاج به مطالعه، مصاحبه با مدیران موفق، مسافرت‌های علمی به دانشگاه‌ها و سازمان‌های موفق دارد.

رهبری موثق: اخلاقیات و اعتماد

اگرچه تئوری‌های موجود درک ما را از رهبری موثر افزایش می‌دهند، اما آن‌ها با دو متغیر ضروری اخلاقیات و اعتماد، سر و کار ندارند. ما در رهبری موثر با این دو مفهوم مواجه می‌شویم و اکنون، به تعاریفی از آن‌ها می‌پردازیم:

○ اخلاقیات و رهبری

رهبرانی که بسیار اخلاقی هستند، تمایل به داشتن پیروانی دارند که به رفتار شهروندی سازمانی بیشتر مبادرت ورزند و مشکلات موجود را به مدیران نشان دهند. مدیران اجرایی مجموعه‌ای از اصول اخلاقی را برای سازمان تدوین می‌کنند. در این راستا آنان نیاز به استانداردهای اخلاقی بالا دارند. آن‌ها باید این استانداردهای اخلاقی را در رفتار خود نشان دهند، به صداقت دیگران پاداش دهند و از طرفی مانع سوء استفاده از قدرت (دادن پاداش‌های فراوان به مدیران و کاهش هزینه‌ها با کم کردن ساعات مرخصی کارمندان) شوند.

○ اعتماد و رهبری

اعتماد یک واژه روانشناسی است و هنگامی بروز می‌کند که افراد می‌خواهند خود را در مقابل دیگران آسیب پذیر کنند. زیرا آن‌ها انتظارات مثبتی درباره چگونگی انجام کارها دارند. اگرچه افراد کاملاً نمی‌توانند موقعیت را کنترل کنند، اما انتظار دارند که با در دست گرفتن موقعیت، کاری کنند که دیگران به سمت آن‌ها بیایند. اعتماد اولین ویژگی رهبری است، از دست دادن آن می‌تواند تأثیرات مخربی را بر عملکرد گروه بگذارد. بخشی از وظایف رهبری، تعامل با دیگران، یافتن و حل مشکلات آنان است؛ اگرچه رهبران برای حل مشکلات به دانش



و تفکر خلاقانه نیاز دارند اما برای کسب دانش و داشتن دسترسی به راه حل های خلاق می بایست مشکل اعتماد افراد به آنان را حل کنند. اعتماد و قابل اعتماد بودن، دسترسی رهبر به دانش و همکاری را یکنواخت می کند. درخصوص نظریه های رهبری تحقیقات فراوانی صورت گرفته است، که نتایج حاصله بیانگر سبک های رهبری متفاوتی است. یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت ها مناسب نبوده و هر شخص شیوه ای در هدایت دیگران دارد؛ رهبران می توانند در موقعیت های مختلف از سبک های رهبری متفاوتی استفاده کنند. چگونگی اتخاذ سبک های رهبری برای اطمینان از اثربخشی آن سبک، یکی از مهم ترین مباحث علوم رفتاری است. سبک رهبری، به خصوصیات رفتاری رهبر در هدایت، انگیزش، راهنمایی و مدیریت یک گروه گفته می شود. صاحب نظران سبک های رهبری متفاوتی معرفی کرده اند که در ادامه به معرفی تعدادی از مهم ترین سبک های شناخته شده رهبری می پردازیم:

معرفی تعدادی از سبک های رهبری



رهبری پرجاذبه

در چندین قرن و تا اواخر دهه ۱۹۴۰ رویکرد ویژگی و صفات ممیزه در بین دانشمندان مدیریت مطرح بود و اعتقاد بر این بود که صفات خاصی مانند اعتماد به نفس، خوش خلقی، توانایی برقراری ارتباطات، قاطعیت، شجاعت، شهامت و خصوصیتی از این قبیل لازمه تحقق رهبری است و وجود این خصوصیات و ویژگی ها در رهبران، آن ها را از غیر رهبران متمایز می سازد. از آنجایی که این خصایص ذاتی را همه دارا نمی باشند، بنابراین تنها دارندگان آن صفات، رهبران بالقوه به حساب می آیند. تعلیمات رهبری فقط برای کسانی مفید است که دارای آن صفات ممیزه ذاتی رهبری باشند.



این رویکرد پس از تحقیقات زیاد، نتوانست که مجموعه خصایص مشخصی را مطرح کند که بتوان از طریق آن رهبر اثربخش را از رهبر غیراثربخش شناسایی و متمایز ساخت و این فرض قدیم که می‌گفت رهبران مادرزادی رهبرند، اعتبار چندانی کسب نکرد.

این رویکرد دچار کاستی‌های زیر می‌باشد:

- ❑ نادیده گرفتن سهم پیروان در رهبری
- ❑ نادیده گرفتن شرایط محیطی در اثربخشی فعالیت‌های رهبر
- ❑ عدم ارائه روشی برای تبیین چگونگی نفوذ رهبر بر پیروان
- ❑ برقرار نبودن رابطه‌ای روشن بین ویژگی‌های مورد نیاز و شرایط خاص سازمان

البته رویکرد ویژگی و صفات ممیزه در سال‌های اخیر قوت گرفته است و امروزه اعتقاد بر این است که رهبران سازمانی باید از ویژگی‌های خاصی بهره‌مند باشند تا بتوانند در پیروان خود نفوذ کنند و پیروان با اعتماد و علائق وافر از رهبر خود، پیروی کنند. زیرا رهبران پرجاذبه می‌توانند تأثیر شگرف بر پیروان خود داشته باشند.

■ ویژگی‌های شخصیتی رهبران پرجاذبه:

- برخورداری از اعتماد به نفس
- اعتقاد راسخ به حقانیت باورهای خویش
- مسئولیت‌پذیری
- توانایی تشخیص شرایط و پیش‌بینی
- دانش بالای انجام دادن کار
- توان همکاری بالا با دیگران
- هوشیاری
- شجاعت برای انجام دادن کارهای بزرگ
- توان ایجاد خودانگیزی در شرایط سخت کاری





➤ پایداری و استقامت

➤ خلاقیت و توان توسعه و بکارگیری افکار جدید

➤ توان بالای تحمل دیگران

این ویژگی‌های مطلوب رهبران، باعث می‌شود که به راحتی از آنها تبعیت کنند، ابراز محبت نسبت به شخص رهبر داشته باشند و با اشتیاق از فرمان‌های رهبر اطاعت کنند، تعلق عاطفی نسبت به مأموریت‌های محول شده از سوی رهبری داشته باشند و از طریق او احراز هویت کنند.

به همین دلیل است که بیان می‌شود که رهبران، قدرت‌شان را از پیروان می‌گیرند. شرایط امروزی که سازمان‌ها نیاز به تغییر و تهییج کارکنان برای پذیرش مسئولیت و تغییرها دارند، وجود این ویژگی‌ها می‌تواند بسیار مؤثر باشد. در سازمان‌های امروزی، موفقیت بدون توان رهبری کارایی محدودی خواهد داشت. تأثیر نفوذ هر شخص تنها تابعی از آن چیزی است که رهبری به وجود می‌آورد. توانایی هر کس، در رهبری دیگران، حد و مرز موفقیت را تعیین می‌کند. برای اینکه مسیر حرکت یک سازمان را عوض کنید باید رهبر آن را تغییر دهید. اگر رهبر قوی است، سقف موفقیت سازمان افزایش می‌یابد به همین دلیل است که سازمان‌ها در مواقع بحرانی به دنبال رهبران جدید هستند. وقتی یک شرکت ضرر می‌دهد رئیس یا مدیر عامل جدید استخدام می‌کند. وقتی یک تیم ورزشی پست سرهم می‌بازد، به دنبال یک سرمربی جدید می‌گردد.

اگرچه بعضی مردم اعتقاد دارند که استعداد رهبری، خدادادی است، اما توانایی رهبری در حقیقت مجموعه‌ای از مهارت‌هاست که تقریباً همه آنها آموختنی و رشد یافتنی است. اما این کار یک شبه صورت نمی‌گیرد. بهره‌مندی از ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری تا حد زیادی مانند سرمایه‌گذاری موفق در تجارت یا بازار سهام است. شما نمی‌توانید به سادگی انتظار موفقیت داشته باشید مگر اینکه از سال‌ها مطالعه، تمرین، تجربه، موفقیت، شکست، اراده قوی و مانند این‌ها بهره‌مند باشید.



رهبری اقتضایی

تحقیقات نشان می‌دهد که اثربخشی یک شیوه رهبری بستگی به شرایطی دارد که رهبر در آن قرار می‌گیرد و مدیر اثربخش کسی است که ضمن داشتن شیوه‌های رهبری بسیار، بداند که چگونه آن‌ها را در موقعیت‌های مناسب خود به کار برد. هر زمان که سبک رهبری با موقعیت موجود تطابق داشته باشد، آن را اصطلاحاً اثربخش می‌نامیم و هر زمان که بین آن‌ها تناسب وجود نداشته باشد، غیراثربخش گویند.

یکی از دانشمندان مدیریت به نام ادگار شاین بیان می‌کند که مدیران باید تشخیص دهنده خوبی باشند و متناسب با مقتضیات محیط از روش‌ها و سبک‌های مناسب رهبری برای نفوذ در رفتار کارکنان استفاده کنند. همچنین باید از انعطاف‌پذیری لازم در مدیریت و رهبری بهره‌مند باشند تا بتوانند، تقاضاهای مختلف محیط را برآورده سازند و در صورت متفاوت بودن نیازها و انگیزه‌های کارکنان با آن‌ها رفتارهای متفاوت داشته باشند.

رهبری بیان می‌دارد که بهترین روش برای نفوذ در رفتار کارکنان وجود ندارد، بلکه بهترین رویکرد تحت تأثیر سطح آمادگی کارکنان است. رهبری عبارت است از نفوذ در رفتار کارکنان به طوری که آن‌ها با علاقه وافر در جهت اهداف سازمان تلاش کنند. چگونگی نفوذ در رفتار تحت تأثیر سطح آمادگی آن‌هاست و بر اساس سطح آمادگی از رفتارهای تکلیف‌گرا و رابطه‌گرا استفاده می‌شود. در این قسمت به تعریف متغیرهای کلیدی این مدل پرداخته می‌شود.

رفتار تکلیف‌گرا: یعنی تشریح وظایف و مسئولیت‌های فرد یا گروه، توضیح اینکه چه تکالیف و چگونه باید انجام شود. همچنین شامل ایجاد ارتباطات یک‌طرفه، وضع قوانین و مقررات، نظارت دقیق، تنظیم دستورالعمل‌های روشن و نظم و انضباط می‌باشد.



رفتار رابطه‌گرا^۴: شامل برقراری ارتباطات دوطرفه ایجاد حمایت‌های اجتماعی- عاطفی، توجه به مسائل انگیزشی، توسعه انگیزش، توسعه مشارکت، شنود مؤثر، توجه به رضایت شغلی، توسعه اعتماد و مانند آن است.

سطح آمادگی^۵: آمادگی میزان بلوغ شخص برای انجام موفقیت‌آمیز یک تکلیف خاص است و در رهبری اقتضایی عبارت است از میزان تمایل و توانایی پیرو در انجام موفق یک تکلیف خاص.

توانایی^۶ یعنی دانش، تجربه و مهارتی که فرد یا گروه برای یک تکلیف خاص باید داشته باشد. تمایل^۷ یعنی بهره‌مندی از انگیزه، تعهد و اعتماد به نفس و اطمینان لازم برای انجام موفق یک تکلیف معین.

بر اساس ترکیب‌های مختلف توانایی و تمایل افراد به چهار دسته تقسیم می‌شوند. همچنین از ترکیب رفتارهای تکلیف‌گرا و رابطه‌گرا، سبک‌های رهبری نیز به چهار نوع تقسیم می‌شوند.

در شکل زیر چهار سبک رهبری با توجه به چهار سطح آمادگی پیروان نشان داده شده است:

حداکثر	Participating style سبک رهبری: مشارکتی، حمایتی، تکلیف‌گرایی حداقل، رابطه‌گرایی حداکثر		Selling style سبک رهبری: فروشی، تشویقی، متقاعدسازی، تکلیف‌گرایی حداکثر، رابطه‌گرایی حداکثر	
	Delegating style سبک تفویضی: تکلیف‌گرایی حداقل، رابطه‌گرایی حداقل		Telling style سبک رهبری: هدایتی و دستوری، تکلیف‌گرایی حداکثر، رابطه‌گرایی حداقل	
رفتار رابطه‌گرا	حداقل		حداکثر	
سطح آمادگی	رفتار تکلیف‌گرا			
	حداکثر	متوسط		حداقل
	R4	R3	R2	R1
	توانا و مایل	توانا اما نامطمئن	ناتوان اما مایل یا مطمئن	ناتوان و بی‌میل یا نامطمئن

شکل (۱): رهبری اقتضایی: سطح آمادگی و سبک‌های رهبری

^۴ relationship- oriented behavior
^۵ readiness
^۶ ability
^۷ willingness



شیوه‌های مناسب رهبری بر اساس سطح آمادگی

۱- سبک رهبری گفتنی، هدایتی و یا دستوری

وقتی که سطح آمادگی پیرو، پایین است؛ یعنی توانایی انجام کار را ندارد، انگیزه لازم را نیز کسب نکرده است، باید برای پیرو چگونگی انجام وظایف را دقیقاً توضیح داد. مسئولیت‌ها را

مشخص کرد، کارمند را هدایت و راهنمایی کرد و برکار او دقیقاً

نظارت کرد. تأکید به نظم و انضباط و شرح شغل از اصول رهبری

اثربخش است.

۲- سبک رهبری تشویق، فروشی و یا متقاعدسازی

وقتی پیرو هنوز مهارت لازم را کسب نکرده است، اما نشان می‌دهد که انگیزه دارد، کارش را دوست دارد و اعتماد به نفس لازم را کسب کرده است، باید از شیوه تشویقی استفاده نمود. در این شیوه هنوز تا حدی رفتار تکلیف‌گرایی ادامه می‌یابد تا مهارت و توانایی لازم کسب شود و چون نشان می‌دهد انگیزه و علاقه لازم را دارد در کنار آن رفتار تکلیف‌گرایی، رهبر به توسعه ارتباطات دوطرفه و همچنین به بیان علت‌ها نیز می‌پردازد، باب گفت و گو و توضیح را باز می‌کند تا کارمند از نظر روان‌شناسی پذیرای (خریدار) خواسته‌های رهبر باشد.

۳- شیوه رهبری مشارکتی یا حمایتی

در این سطح آمادگی سخن از افرادی که توانایی کار را دارند، اما هنوز به خود اطمینان لازم ندارد یا فرصت پیدا نکرده‌اند تا کار را به تنهایی انجام دهند یا شاید شامل افرادی شود که به دلایل مختلف انگیزه خود را از دست داده باشند. در هر حال شیوه مناسب برای آن‌ها مشارکتی یا حمایتی است. این‌ها چون کار را بلد هستند، به راهنمایی و دستورالعمل زیاد نیاز ندارند، بلکه باید از طریق برقراری ارتباطات دوطرفه و تشویق، به حل و فصل مسایل پرداخت و آن‌ها را مورد حمایت قرار داد. در این شیوه تصمیمات به وسیله رهبر و پیرو اخذ می‌شود.



۴- سبک رهبری تفویضی

آمادگی سطح چهار از فرد یا گروهی سخن می‌گوید که هم توانایی دارند و هم مایل و مطمئن هستند. این‌گونه افراد به ارائه رهنمود در مورد کارها و چگونه انجام کار و همچنین به تشویق و رفتارهای حمایت‌کننده بیش از متوسط نیاز چندانی ندارند. زیرا آن‌ها متعهد، با انگیزه و مطمئن هستند. شیوه رهبری مناسب برای آنها تفویضی است. آنچه اهمیت دارد این است که به پیروان فرصت قبول مسئولیت و اجرا داده شود و مهم‌ترین نیاز این‌گونه افراد استقلال است. در این شیوه تصمیمات به وسیله پیروان اتخاذ می‌شود.

روانشناسی و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



قدرت در رهبری

هر مدیر و رهبر سازمانی برای نفوذ در رفتار کارکنان احتیاج به قدرت دارد و رهبران بدون بهره‌مندی از قدرت و استفاده صحیح از قدرت نمی‌توانند در محیط کاری خود اثربخش باشند.

قدرت^۱ عبارت است از ابزار نفوذ در رفتار کارکنان به عبارت دیگر رهبران برای نفوذ در رفتار کارکنان باید از قدرت‌های مختلف بهره‌مند باشند. بدون بهره‌مندی از آن، نمی‌توانند در کار خود موفق باشند. قدرت رهبر را توانا می‌کند، لذا قدرت عبارت است از توانایی بالقوه شخص در اثرگذاری بر رفتار فرد یا گروه، در جهتی که مورد نظر است.

پایگاه‌های قدرت

امیتای اتزیونی^۲؛ سرچشمه قدرت را بررسی کرده و بیان می‌دارد که سرچشمه‌ی قدرت، تشکیلات اداری، سازمان یا ویژگی‌های شخصیتی است. اگر مدیران سعی کنند به اعتبار مقام سازمانی خود در دیگران نفوذ کنند، گفته می‌شود دارای قدرت مقام هستند و اگر آن‌ها به اعتبار و ویژگی‌های شخصیتی خود در رفتار دیگران نفوذ کنند، دارای قدرت شخصی هستند. بعضی از مدیران نیز دارای هر دو هستند. قدرت مقام از تشکیلات و مقام‌های سازمانی سرچشمه می‌گیرد. جریان این قدرت از سطوح بالاتر به پایین است. مقام‌های مافوق می‌توانند قدرت بدهند یا پس بگیرند. این قدرت بستگی به میزان اختیار مدیر در ارائه پاداش، تنبیه‌ها و مجازات‌هایی دارد که می‌تواند در مورد پیروان اعمال کند. قدرت شخصی از پیروان به دست می‌آید و میزان کسب اطمینان و اعتماد از آن افرادی است که سعی در نفوذ بر رفتار آن‌ها دارد. قدرت شخصی یعنی همبستگی، یکدلی، کسب احترام، همگرایی بین اهداف افراد و رهبر. به عبارت دیگر، مشخص‌کننده حدی است که زیردستان حاضرند مشتاقانه از

^۱ power

^۲ Amitai Etzioni



رهبر خود پیروی کنند. بنابراین در محیط سازمانی، جریان قدرت شخصی از پایین به بالاست. قدرت شخصی ذاتی نیست، بلکه زایل‌شدنی است. زیرا به دنبال چندین اشتباه این قدرت از بین می‌رود.

■ انواع قدرت

برای قدرت تقسیم‌بندی‌های مختلفی وجود دارد. بر اساس تحقیقات هفت پایگاه مختلف قدرت وجود دارد.

۱- قدرت پاداش Reward Power

این قدرت یعنی تصور حاصل از توانایی و اختیار در ارائه پاداش. مهم‌ترین پاداش‌های سازمانی عبارتند از حقوق، پاداش، واگذاری مسئولیت و مانند آن.

۲- قدرت قهریه و اجباری Coercive Power

یعنی تصور حاصل از توانایی مدیر برای اعمال مجازات مانند کسر حقوق، انتقال، اخراج.

۳- قدرت قانونی یا مشروع Legitimate Power

قدرت قانونی به واسطه و اتکای مقام سازمانی است. منشأ این قدرت پست سازمانی است. این قدرت بستگی به توانایی مدیر بر اتخاذ تصمیمات مبتنی بر پست سازمانی دارد. در سازمان‌های نظامی دقیقاً تعریف شده است.

۴- قدرت جذابیت شخصی Referent Power

این قدرت با محبت، میل به تقلید، تعلق‌های روحی، اعتماد و احترام همراه می‌باشد و مدیر به علت شخصیتش مورد علاقه و تحسین دیگران است. همین نکته علاقه‌مندی به رهبر، باعث می‌شود که رهبر در دیگران تأثیر گذارد.

۵- قدرت تخصص Expert Power

یعنی تصور حاصل از دارا بودن دانش، تجربه و تخصص رهبر در کار.

۶- قدرت رابطه Connection Power

یعنی تصور حاصل از امکان معاشرت با افراد بانفوذ و مقامات سازمانی.

۷- قدرت اطلاعات Information Power

یعنی تصور حاصل از دسترسی به اطلاعات سازمانی و محیطی.



استفاده اقتضایی از قدرت

بین آمادگی پیروان، شیوه رهبری و قدرت مناسب باید ارتباط صحیح وجود داشته باشد. یعنی سطح آمادگی و شیوه رهبری تعیین می‌کند که مدیر از چه نوع قدرتی باید استفاده کند. در واقع چیزی به نام بهترین قدرت در همه شرایط نداریم. در سبک رهبری گفتنی باید از قدرت قهریه و در سبک رهبری متقاعدسازی از قدرت پاداش و در سبک رهبری مشارکتی از قدرت جذابیت شخصیتی و در سبک رهبری تفویضی از قدرت تخصص باید بهره‌مند شد. در این صورت مدیران سازمانی بهتر می‌توانند در رفتار پیروان خود نفوذ کنند.

نکته مهمی که باید در اینجا بیان شود اینکه اگر مدیران از قدرت خود به‌موقع استفاده نکنند، پایگاه قدرت خود را از دست می‌دهند و این تصور پیش پیروان شکل می‌گیرد که مدیر از قدرت لازم برخوردار نیست. همچنین باید به طور عادلانه از قدرت های خود استفاده کنند.





رهبری تبادلی

رهبری تبادلی بر یک مبادله منطقی تأکید دارد. پاداش در برابر کاری که انجام می‌گیرد. در این فرایند رهبری در تلاش است تا پیروان را به منظور دستیابی به حداکثر منافع شخصی خویش برانگیزاند. بدین منظور، رهبر معیارهای روشنی را برای عملکرد مطلوب و کارکرد ایده‌آل پیش روی پیروان قرار می‌دهد و سپس در ازای تحقق آن، پاداش مناسبی را برای پیروان در نظر می‌گیرد. در نتیجه این نوع فرایند رهبری در چارچوب توافق‌های قراردادی بین رهبران و پیروان شکل می‌گیرد.

در رهبری تبادلی بر اهداف و پاداش به عنوان انگیزاننده تأکید می‌شود. رهبر منابع مورد نیاز را تأمین می‌کند و برای انگیزش، بهره‌وری و دستیابی به موفقیت، پاداش مناسب در نظر می‌گیرد. از این طریق در رهبری تبادلی رفتارهای مطلوب تقویت می‌گردد و مانع انجام شدن رفتارهای نامطلوب می‌شود.

رهبری تحول‌آفرین با رهبری تبادلی تفاوت اساسی دارد. در رهبری تحول‌آفرین، رابطه بین رهبر و پیروان از سطح بالاتری برخوردار است. رهبر همواره در تلاش است با شناسایی و تحریک سطوح بالای نیازها و انگیزه‌ها، پیروان را تشویق می‌کند تا استعدادهای نهفته خود را شکوفا کنند. این روابط رو به رشد همواره بین رهبر و پیروان وجود دارد.



رهبری خدمت به مشتری

دغدغه‌ی مشتری را داشتن، مهم‌ترین عامل موفقیت در هر مؤسسه‌ای است. مشتری بزرگ‌ترین سرمایه هر مؤسسه-ای است. مشتری همه حقوق، دستمزد و مزایای ما را می‌پردازد. تحقیقات جهانی نشان می‌دهد که موفقیت در برخورد با مشتری و رضایت مشتری و ارباب رجوع یکی از رازهای تعالی سازمان است. در سازمان با دو نوع مشتری روبه‌رو هستیم: مشتریان برون‌سازمانی که از خدمات و محصولات سازمانی استفاده می‌کنند و مشتریان درون‌سازمانی که همان کارکنان سازمان هستند؛ لذا مشتری کسی است که محصول یا خدمتی برای تحویل به او فراهم می‌شود. هر فردی در یک سازمان مشتری است و خود او هم مشتریانی دارد. حتی اگر با مشتریان بیرونی برخورد نداشته باشد، تعداد زیادی مشتریان داخلی دارد. وقتی که به کمک و خدمات فرد دیگری برای انجام شغل‌تان متکی هستید، مشتری داخلی به شمار می‌آید. سایر افراد داخل شرکت یا سازمان که به خدمات شما متکی هستند تا کارهای خود را انجام دهند، مشتریان شما محسوب می‌شوند. در این صورت و با این فرض، یک زنجیره‌ی خدمت به مشتری ایجاد می‌شود.

زنجیره‌ی خدمت به مشتری زنجیره‌ای است که محصولات و خدمات فراهم شده به وسیله‌ی سازمان، کارکنان را به مشتری متصل می‌کند. کارکنان و شغل آنها در این زنجیره حلقه‌های اتصال هستند. در سازمان‌های اجرایی و در سال‌های اخیر به مشتری برون‌سازمانی و ارباب رجوع توجه مناسبی شده است. از این طریق سازمان‌ها توانسته‌اند تا حدی در جهت تغییر مطلوب اقدام کنند و از مشتریان خود مطالب ارزشمندی را از طریق پیشنهادها و انتقادات فراگیرند و در جهت توسعه سازمان یادگیرنده گام بردارند، اما آنچه جای آن در سازمان‌ها خالی است زنجیره‌ی خدمت به مشتری و رهبری خدمت است. در این زنجیره توجه لازم به مشتری درون‌سازمانی می‌شود. در زنجیره خدمت هر فردی باید خدمت عالی به حلقه بعد ارائه دهد تا مشتریان خارج از سازمان از مزایای خدمت عالی بهره‌مند باشند. آنچه برای مشتری خوب است، برای کارکنان نیز خوب است. کارکنانی که به خوبی



به آنان توجه نمی‌شود، به ارائه‌ی خدمت خوب دیگران پای‌بند نیستند. مدیران سازمان با ارائه‌ی سرمشق و خدماتی که خود عرضه می‌دارند، به دیگران و کارکنان منتقل می‌کنند که مشتری‌کانون اصلی توجه سازمان است. زیرا کارکنان کیفیت خدماتی که دریافت می‌کنند به مشتریان انتقال می‌دهند. وقتی با کارکنان به طور مثبت و توأم با قدرشناسی رفتار می‌شود، آنها نیز این الگوی رفتاری را به دیگران و مشتریان منتقل می‌کنند. عامل مؤثر و یا اکسیژن جو کاری مثبت، قدرشناسی و ستایش و احترام به افراد است. زیرا افراد با دیگران همان‌گونه رفتار می‌کنند که با خودشان رفتار می‌شود.

ما در عصر خدمت زندگی می‌کنیم. اکنون بیشتر کارکنان در سازمان‌های خدماتی کار می‌کنند، یعنی کارهایی را انجام می‌دهند که سایر مردم برای انجام آنها پول می‌پردازند. عصر خدمت تصادفی فرا نرسیده، بلکه قسمتی از تکامل جامعه است. در این عصر مردم دوست دارند که به گونه‌ای با آنها رفتار شود که احساس کنند مهم، ارزشمند، سرشناس و مورد احترام هستند. موضوع اصلی عصر خدمت، کیفیت خدمت است. کیفیت خدمت عاملی است که بر میزان نگهداری مشتری و رضایت ارباب رجوع تأثیر می‌گذارد. در یک تحقیق علمی این نتیجه به دست آمد که ۹۷ درصد از کسانی که چند بار عرضه‌کننده را تعویض کرده‌اند، خدمت ضعیف به مشتری را عامل اصلی خود در این تعویض ذکر کرده‌اند.

در زنجیره‌ی خدمت هر کارمند مشتری کارکنان دیگر و کارکنان دیگر نیز مشتری او هستند. کیفیت خدمت او به مشتری تحت تأثیر کیفیت خدمتی است که از دیگران دریافت می‌کند. کیفیت خدمت همه آنها تحت تأثیر کیفیت خدمتی است که از مدیران خود دریافت می‌کنند و نهایتاً کیفیت محصول یا خدمت دریافتی توسط مشتری برون‌سازمانی، تحت تأثیر کیفیت خدمت در این زنجیره خدمت است.

مهارت رهبری در سازمان این شرایط را فراهم می‌کند که کارکنان از مدیران سازمان خود، خدمت عالی دریافت کنند و کلید این خدمت عالی احترام و قدرشناسی و تحسین از کارکنان توسط مدیران است. هرچه مهارت



رهبری در سازمان عمومیت پیدا کند، شرایط ارائه خدمات عالی به مشتریان برون‌سازمانی فراهم می‌گردد، لذا خدمت عالی به مشتری برون‌سازمانی تحت تأثیر کیفیت خدمتی است که کارکنان از مدیران خودشان دریافت می‌کنند. مهارت رهبری این امکان را فراهم می‌سازد. کارمند وقتی خدمت خوبی ارائه می‌دهد باید مورد تحسین و قدرشناسی مدیرش قرار گیرد تا این اقدام ادامه یابد.

بهترین زمان برای تحسین و قدرشناسی دیگران در محل کار، موقعی است که افراد کاری صحیح انجام می‌دهند. عوامل اصلی یک تحسین خوب عبارت است از اینکه باید فوری، صادقانه، مشخص، حضوری و مثبت باشد.

هرچه زودتر: زمان تحسین بسیار مهم است برای اینکه تحسین بیشترین اثر را داشته باشد باید در زودترین زمان ممکن پس از دست یافتن به موفقیت در کار مورد نظر صورت گیرد.

هرچه صادقانه‌تر: تحسین باید صادقانه باشد. در غیراین صورت کلمات به تنهایی نمی‌توانند مؤثر باشند. رفتار مدیر نیز باید بیان‌کننده‌ی تحسین از کارمند باشد.

هرچه مشخص‌تر: مشخص بودن به تحسین شما اعتبار می‌دهد. تحسین‌های خیلی کلی غیرصمیمی به نظر می‌رسد. مشخص بودن موضوع مورد تحسین باعث می‌شود که تعیین کند چه چیزی در مورد رفتار یا موفقیت شخص خوب بوده است.

هرچه حضوری‌تر: اثربخشی تحسین کردن شخص، تحت تأثیر حضوری و رو در رو بودن آن است. این نشان می‌دهد که آن عمل برای شما به اندازه‌ی کافی مهم است. کاری که شما شخصاً انجام می‌دهید نشان می‌دهد که ارزش والایی برای شما دارد.

هرچه مثبت‌تر: بسیاری مدیران، تحسین را با یک انتقاد نهایی بی‌اثر می‌کنند، وقتی مدیری بیان می‌کند «شما کار بزرگی انجام داده‌اید، ولی چند اشتباه دارید» کلمه‌ی «ولی» تمام پیام‌های قبلی را محو می‌کند.



رهبری معنوی

در سال‌های اخیر جایگاه معنویت در سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای از سوی مدیران، سرپرستان، کارکنان و محققان به عنوان یک ضرورت برای تعامل سازمان‌ها با کارکنان و جامعه مورد توجه قرار گرفته است. همچنین بسیاری



از دانشمندان بر آن هستند که تعریف رهبری باید شامل معنویت نیز

باشد و می‌تواند برای سازمان و جامعه سودمند باشد و به توسعه

زندگی کاری اعضا بپردازد.

در مورد رابطه بین دین و معنویت صحبت زیاد است که در اینجا جای

بحث آن نیست، اما بسیاری معنویت را قلب هر دین می‌دانند و یک نگرش فرا دینی نسبت به آن دارند. به هر

حال دین بر رفتار و کار بسیاری از رفتار و مدیران تأثیر عمیقی داشته است، اما باید توجه داشت که معنویت در

جامعه ایرانی ما مبتنی بر دین است. بدین معنی که تعالیم و آموزه‌های دین اسلام شکل‌دهنده‌ی معنویت هستند.

سرچشمه معنویت اسلامی، قرآن کریم و سخنان حضرت محمد (ص) و ائمه اطهار (س) است. در مورد تعریف

معنویت، با توجه به ماهیت آن یک نظر واحد وجود ندارد. یک تعریفی که جامعیت بیشتری دارد بیان می‌کند که

معنویت تلاشی در جهت پرورش حساسیت نسبت به خویشتن، دیگران و محیط طبیعی و ماوراءالطبیعه است که

این تلاش به دنبال وحدت بخشیدن به این حساسیت‌ها و هدایت انسان به سوی کمال و سعادت می‌باشد.

معنویت در کار با واژه‌های زیادی همراه بوده است که برخی از کار با معنا، کار هدفمند، حساسیت نسبت به خود

و دیگران، تلفیق زندگی کاری و زندگی معنوی، توجه به تمام ابعاد وجودی انسان، نیروی الهام‌بخش و برانگیزاننده

هماهنگی ارزش‌های فرد با کار، اتصال با قدرتی برتر، امید، آرامش، نشاط، مراقبه، لذت بردن از کار، انرژی، کار،

همبستگی و خدمت‌محوری.



رهبری معنوی نیز ارزش‌های معنوی را مورد توجه قرار می‌دهد و در خدمت همکاران، سازمان و جامعه است. رهبری معنوی با استفاده از ارزش‌ها به دنبال توسعه انگیزش درونی خود و دیگران است. اساساً رهبری معنوی بر اساس مدل انگیزش درونی توسعه یافته است. در مدل انگیزش درونی مواردی از قبیل تعریف چشم‌انداز مشترک و ایمان به تحقق آن، توسعه معنادار در کار، تعهد سازمانی و عشق به نوع‌دوستی مورد توجه قرار می‌گیرد. رهبری معنوی تلاش می‌کند که کارکنان احساس کنند که دارای شغل بااهمیت و معنادار می‌باشند و آنها را نسبت به شغل و کار خود علاقه‌مند می‌سازد. رهبری معنوی چشم‌اندازی از آینده سازمان ایجاد کرده و به گونه‌ای در کارکنان نفوذ می‌کند که آنان به تحقق چشم‌انداز سازمان ایمان آورند و به آینده سازمان امیدوار باشند و به این ترتیب انگیزه درونی کارکنان را برای تلاش بیشتر افزایش می‌دهند و موجبات توانمندسازی فردی، تیمی و سازمانی کارکنان را فراهم می‌کنند.

از طرفی رهبری معنوی تلاش می‌کند که ترس، اضطراب، خشم، حسادت، خصومت، ناامیدی، غرور، خودخواهی، خودبینی و عواطف مخرب را کنترل کند، لذا رهبری معنوی با شکل‌گیری اعتقادات و ارزش‌ها در سازمان و ایمان به کار در کارکنان یک محرک درونی را توسعه داده و کارکنان نسبت به کار تعهد بیشتر داشته و احساس مسئولیت‌پذیری بیشتری می‌کنند و رفتار شهروندی بیشتری از خود نشان می‌دهند. رشد و تعالی کارکنان در گروه توجه به رهبری معنوی است و با توجه به فلسفه وجودی دین اسلام این سبک می‌تواند در سازمان‌ها از اهمیت بیشتر برخوردار باشد.



رهبری خدمتگزار

اگرچه تاکنون مدل‌های مختلف و متنوعی در مورد رهبری ارائه شده است، اما تغییر و تحولات پرشتاب و روزافزون محیط سازمان‌ها، باعث شده است مدل‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازها و الزامات عصر حاضر نباشد و لذا نیاز به مدل‌های جدید رهبری بیش از پیش احساس می‌شود.

در تئوری‌های سنتی رهبری مبتنی بر سلسله مراتب، قدرت در رأس سازمان قرار داشت و دستورات از بالا به پایین به افراد دیکته می‌شد و پیروان نیز در سطوح پایین‌تر به عنوان یک عضو سازمانی ملزم به پیروی از آنها بودند، اما تئوری‌های جدید رهبری از جمله رهبری پرجاذبه، تبادلی، تحول‌آفرین، معنوی و خدمتگزار این رابطه را طور دیگری در نظر گرفتند که منجر به توسعه پژوهش‌ها و کتب جدیدی همچون هرم معکوس شده است.

در این میان تئوری رهبری خدمتگزار از جمله مواردی است که تحقیقات مختلف نشان می‌دهد تا حد زیادی می‌تواند برای مدیران در سازمان‌ها راه‌گشا باشد و با مفاهیم و آموزه‌های دینی نیز همخوانی بیشتری دارد.

رهبری خدمتگزار به اشکال مختلف از زمان‌های قدیم وجود داشته است، اما به لحاظ تجربی از اواخر قرن بیستم در دنیای مدیریت مطرح شد. رابرت گرین لیف اولین فردی بود که در مقاله خود تحت عنوان خدمتگزار در نقش رهبری در سال ۱۹۷۰ به معرفی این سازه پرداخت و رهبر خدمتگزار را اساساً و ابتدائاً در نقش یک خدمتگزار نسبت به زیردستان خود معرفی نمود. از دیدگاه او رهبر خدمتگزار کسی است که انگیزش افراد را از طریق الهام‌بخشی و کمک به رشد دیگران بهبود می‌دهد. بنابراین تأکید اصلی این نوع رهبری ابتدا خدمت به دیگران است و در کنار آن مواردی همچون یک رویکرد کلی‌نگر و یکپارچه نسبت به کار، ایجاد همبستگی و انسجام در کار و تسهیم گسترده قدرت در تصمیم‌گیری وجود دارد. تفاوت اساسی رهبری خدمتگزار با تئوری‌های سنتی از این نکته مشخص می‌شود که رهبری خدمتگزار بر اساس تئوری خادمیت بنیان شده است، ولی تئوری‌های سنتی رهبری بر مبنای تئوری عاملیت هستند. در واقع مدل رهبری خدمتگزار اعضای سازمان را به عنوان افرادی که



دارای توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خود هستند توصیف نمی‌کند، بلکه به کارکنان نیز ارزشی همانند مدیران می‌دهد. در واقع اعضای سازمان همگی از شأن و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت دارند.

گرین‌لیف در توصیف بیشتر رهبر خدمتگزار مطرح می‌کند که رهبری خدمتگزار با حس طبیعی فرد آغاز می‌شود. یعنی فردی که تمایل ذاتی به خدمت دارد این انتخاب آگاهانه، فرد را مشتاق می‌کند تا دیگران را هدایت کند. زمانی که به افراد خدمت ارائه می‌شود آنها با دریافت خدمات، سالم‌تر، خردمندتر، آزادتر و دارای استقلال بیشتری می‌شوند.

برخی دوست دارند که خودشان هم خدمتگزار شوند و به این ترتیب نتایج برجسته‌ای در جامعه پدید می‌آید که همه افراد جامعه از آن سود می‌برند. رهبر خدمتگزار افراد را تشویق می‌کند تا تعادل هدایت کردن و خدمت کردن را در زندگی خود ایجاد کنند. برای کسانی که در موقعیت رهبری هستند یادآوری می‌کند که مسئولیت اساسی، خدمت کردن به دیگران است و برای افراد که در موقعیت پیرو هستند تشویق می‌کند تا به دنبال فرصت‌هایی برای رهبری خدمتگزار باشند. رهبران خدمتگزار حتی از مفهوم قدرت نیز اندیشه دیگری در ذهن دارند و قدرت را صرفاً برای استفاده در راه خدمت‌رسانی می‌دانند.



مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار

مطالعات ادبیات مختلف در زمینه رهبری خدمتگزار نشان می‌دهد که محققان به ارائه مدل‌های متفاوتی در زمینه رهبری خدمتگزار پرداخته‌اند. یکی از مدل‌های معروف مدل لاری اسپیرز^۱ است و ویژگی‌های زیر را به عنوان رهبری خدمتگزار مطرح نموده است.

۱- شنود مؤثر^{۱۱}

اگرچه رهبران به لحاظ تاریخی همیشه به دلیل مهارت‌های ارتباطات و تصمیم‌گیری مورد ستایش قرار گرفته‌اند و این شایستگی‌ها برای رهبران خدمتگزار هم ضروری است، اما در رهبری خدمتگزار این شایستگی‌ها باید با تعهد عمیق نسبت به شنود مؤثر در مقابل دیگران تقویت شود. رهبر خدمتگزار در جستجوی نقاط قوت و خواسته‌های گروه خود و کمک به آشکارسازی آنهاست. قدرت شنود، اصلی ضروری برای رشد یک رهبر خدمتگزار است.

۲- همدلی^{۱۲}

رهبر خدمتگزار تلاش می‌کند تا دیگران را درک کند، بفهمد و با آنها همدلی کند. افراد نیاز دارند تا به واسطه داشتن روحیات خاص و منحصر به فرد خود از طرف دیگران مورد پذیرش قرار گیرند. فردی که نیت و مقصود خوب و مثبتی نسبت به همکاران خود دارد و آنها را به عنوان انسان رد نمی‌کند، حتی زمانی که از رفتار یا عملکرد آنها رضایت ندارد، دارای قدرت و شایستگی همدلی با دیگران می‌باشد.

^۱Larry Spears
^{۱۱}listening
^{۱۲}empathy



۳- قدرت التیام بخشی^{۱۳}

یادگیری التیام بخشی دیگران منبع مهمی برای تحول دیگران و تأثیر روی آنهاست. یکی از نقاط قوت رهبران خدمتگزار قدرت بالقوه شفابخشی (التیام دهی) خود و دیگران است. بسیاری از افرادی که دارای روحیات شکست خورده هستند و یا متحمل آسیب‌های عاطفی شدیدی شده‌اند، اگرچه این حالت‌ها بخشی از زندگی روزانه همه افراد است، اما رهبران خدمتگزار این وضعیت‌ها را به عنوان فرصتی قلمداد می‌کنند تا به کمک این افراد بشتابند و خود را در تماس مداوم با آنها قرار دهند تا بتوانند وضعیت فعلی آنها را تغییر دهند.

۴- خود آگاهی^{۱۴}

رهبری خدمتگزار در درجه اول از احساسات، عواطف، انگیزه‌ها و اولویت‌های خود شناخت دارد و همچنین می‌تواند به مدیریت و کنترل عواطف پردازد.

۵- ترغیب

رهبر خدمتگزار به جای اینکه از قدرت موقعیتی خود برای اخذ تصمیم‌ها در سازمان استفاده کند، سعی در ترغیب دیگران دارد. رهبر خدمتگزار به جای اینکه از قدرت اجبار در مقابل دیگران استفاده کند، سعی در قانع‌سازی آنها دارد.

۶- نفوذ آرمانی

از مدیران سنتی انتظار می‌رفت که به اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت نائل آیند، اما رهبران خدمتگزار این توانایی را دارند که از واقعیت‌های روزمره و روزانه فراتر رفته و گسترده‌تر از آن فکر کنند. این توانایی نیازمند تفکری فراتر از چارچوب فعلی است تا در باورها، نگرش‌ها و آرمان‌های افراد نفوذ کنند.

^{۱۳}healing

^{۱۴}self- awareness



۷- آینده‌نگری^{۱۵}

آینده‌نگری یک ویژگی است که رهبران خدمتگزار را قادر می‌سازد تا درس‌های گذشته، واقعیت‌های فعلی و نتایج و پیامدهای یک تصمیم در آینده را درک کنند، این توانایی تا حد زیادی ریشه در ذهن شهودی افراد دارد، اما تحقیقات نشان می‌دهد افراد می‌توانند این توانایی را تا حدود زیادی در خود پرورش و توسعه دهند.

۸- رفاقت و مباشرت^{۱۶}

پیتر بلاک^{۱۷} رفاقت و مباشرت را به عنوان حفظ اعتماد در رابطه با دیگری تعریف می‌کند. رهبران خدمتگزار اولاً افراد را می‌پذیرند و ثانیاً خود را نسبت به خدمت به دیگران و برآورده شدن نیاز آنها متعهد می‌دانند. همچنین با استفاده از گشودگی و ترغیب دیگران به مباشرت و رفاقت با دیگران تأکید دارند.

۹- تعهد نسبت به رشد افراد^{۱۸}

رهبران خدمتگزار معتقدند که افراد علاوه بر دارایی‌های ملموس و عینی‌شان، از ارزش‌های ماهوی و ذاتی برخوردار هستند. بنابراین رهبر خدمتگزار به شدت نسبت به رشد دیگران در گروه و مؤسسه خود متعهد هستند. رهبر خدمتگزار به طور شدیدی در مقابل رشد و تربیت فردی، حرفه‌ای و رشد معنوی کودکان در مجموعه خود احساس مسئولیت می‌کند.

۱۰- اعتماد

آیا پیروی و اطاعت افراد از مدیران به قدرت شخصی یا سازمانی آنها بستگی دارد؟ پاسخ این سؤال خیر است. میزان تمایل افراد به پیروی از مدیران یا رهبرانشان به میزانی که به آنها اعتماد دارند بستگی دارد. توانایی کار با افراد و دادن پیام‌های مثبت به آنها به میزانی که به آنها اعتماد دارد وابسته است. اعتماد نسبت به افراد، اصلی‌ترین

^{۱۵}foresight

^{۱۶}stewardship

^{۱۷}Peter Block

^{۱۸}commitment to growth of people



عنصر در رهبری خدمتگزار برای کار با افراد است. جو اعتماد زمانی به وجود می‌آید که مدیران آنچه را متعهد به انجام آن بوده‌اند را انجام دهند و رفتارشان قابل پیش‌بینی باشد.

راسل معتقد است که اعتماد، جوهره رهبری خدمتگزار است. توجه به دیگران در رهبران خدمتگزار و مقدم دانستن آن بر منافع شخصی رهبر، نقش اساسی را در ایجاد جو اعتماد در سازمان بازی می‌کند. همچنین اختیار دادن به پیروان، درگیری کردن آنها در کار، متعهد و ثابت قدم بودن، توسعه مهارت‌های رهبری و پرورش ریسک‌پذیری و ایجاد یک سبک مناسب مدیریت در ایجاد و توسعه اعتماد حائز اهمیت است.

روانشناسی و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



مزیت‌های وجود رهبری خدمتگزار در سازمان‌ها

رهبری خدمتگزار در سازمان، مزایایی دارد که عبارتند از:

۱- تعهد کارکنان و درگیر شدن آنها در کار

افراد از سازمانی که رهبری آن بر پایه رهبری خدمتگزار است حمایت می‌کنند. هدف سازمان بایستی به گونه‌ای باشد که شغل معنادار برای افراد ایجاد کند تا افراد از انجام آنها احساس لذت کنند. این مهم از طریق ساختارهای تخت به دست می‌آید به طوری که افراد نیازمند نظارت و کنترل کمتر باشند و بدانند نقش‌های آنها چگونه با این نوع ساختار تناسب دارد. همچنین تعهد و درگیری باعث می‌شود افراد از کمک به دیگران لذت ببرند و نیز از وجود خود احساس لذت می‌کنند در رشد و موفقیت سازمانشان سهم مهمی داشته باشند. با این نوع نگاه، در سازمان و عملکرد خود برانگیخته می‌شوند و ایده‌ها و نظرات خود را ابراز می‌کنند.

۲- رشد و توسعه^{۱۹}

رهبری خدمتگزار در سازمان باعث می‌شود تا افراد احساس کنند که مورد توجه قرار می‌گیرند و این در رشد و توسعه آنها تأثیر دارد. هنگامی که با افراد به درستی و به خوبی برخورد شود، باعث می‌شود آنها با مشتریان هم به خوبی برخورد کنند. ارائه خدمت عالی به مشتری عاملی در جهت رشد و توسعه کسب و کار سازمان است. این رشد بر پایه و اساس تدوین روابط خوب شکل می‌گیرد و واقعی و بلندمدت است.

۳- خروج کمتر کارکنان از سازمان

وقتی کارکنان از کار خود در سازمان لذت ببرند، حتی اگر در موقعیت‌های دیگری خارج از سازمان فرصت‌های دیگری وجود داشته باشد، اما کار فعلی خود را در سازمان ترجیح می‌دهند.

^{۱۹}growth & development



۴- محیط کاری مطلوب و لذت بخش برای کار

افراد تحت رهبری خدمتگزار، شادتر هستند و از بهره‌وری بالاتری نسبت به ساختارهای سستی کنترل و دستور برخوردارند. همچنین محیط کاری که در آن همه در پی کمک‌رسانی به یکدیگر هستند، افراد احساس امنیت روحی و روانی می‌کنند به جای اینکه احساس کنند دائماً به آنها دستور داده می‌شود و تحت کنترل هستند. در واقع سبک مدیریت، حمایتی است و نه دستوری و نظارتی.

آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان



رهبری زهراگین



رهبری زهراگین برای اولین بار توسط مارشیا ویکر در سال ۱۹۹۶ مطرح شد. هرآنچه تاکنون در مورد رهبری خوانده‌ایم، یک هدف مدنظر همه سبک‌های رهبری بوده است و آن نفوذ در رفتار و فراهم کردن شرایط رشد و تعالی دیگران است و این باعث تعصب مثبت به رهبری شده است، اما سبک رهبری زهراگین به گونه‌ای است که آسیب‌های جدی را به دیگران وارد می‌کند. مبنای تعریف رهبری زهراگین، ادراک کارکنان است و در صورتی به رهبری صفت زهراگین اطلاق می‌شود که زیردستانش از اقدامات او آسیب‌هایی را متحمل شوند. البته این مدیران همیشه یکسان عمل نمی‌کنند، ممکن است در موقعیت‌هایی مؤثر هم باشند.

همچنین نگاه افراد به رفتارهای آنان نیز متفاوت است و گاهی پیش می‌آید رهبری از دیدگاه شخصی زهراگین تلقی شود و از دیدگاه اشخاص دیگر چنین نباشد. ویکر (۱۹۹۶) در مورد رهبران زهراگین بیان کرد که چنین رهبرانی ناسازگار، سرکش، بدخواه و بداندیش‌اند. آنها از طریق بی‌توجهی و سرزنش دیگران، تمرکز بر ارزش‌های خودخواهانه و استعداد در فریب دیگران به موفقیت می‌رسند.



ویژگی های رهبری زهرآگین



سبک رهبری این مدیران با توجه به ویژگی های آنان به هر طریقی است که موجب نارضایتی شدید کارکنان می شود. البته ممکن است که یک مدیر همه این ویژگی ها را نداشته باشد، اما اگر از نظر بیشتر کارکنان برخی از این ویژگی ها را داشته باشد، آن مدیر دارای سبک زهرآگین می باشد. این ویژگی ها عبارتند از:

- کنترل دقیق و شدید زیردستان و از این کنترل شدید احساس خشنودی و اعتماد به نفس می کنند.
- سبک دستوری و توضیحی با اغلب کارکنان
- سرزنش اغلب کارکنان
- تصمیم گیری شتاب زده و تغییر آن بدون هیچ دلیل عقلایی
- افتخارشان حفظ قلمرو کاری خودشان است.
- تضعیف روحیه دیگران
- کم توجهی به دیگران
- حذف رفتار و رقبا
- بیرون کردن از گروه اجتماعی
- محروم کردن از حقوق اجتماعی و سیاسی و حق انتخاب



- نادیده گرفتن پیشنهادات
 - تمرکز بر موفقیت‌های کوتاه‌مدت و عدم نظر گرفتن پیامدهای فعالیت‌هایشان برای زیردستان
 - عدم ارائه اطلاعات مورد نیاز کارکنان
 - موفقیت‌شان را در سرنگون کردن دیگران می‌بینند.
 - منافع خود را در اولویت قرار می‌دهند و برای ارتقای خودشان کار می‌کنند.
 - به دیگران اعتماد نمی‌کنند.
 - از طریق منافع شخصی خود برانگیخته می‌شوند.
 - آنها زمانی که مشکلی رخ می‌دهد فوراً بخش و فرد مقصر را پیدا می‌کنند و سرزنش می‌کنند.
 - از نظر آنها یک مدیر هیچ‌وقت اشتباه نمی‌کند، اگر هم مرتکب اشتباه شد آن را لاپوشانی می‌کند.
 - رهبری زهرآگین تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی خاصی به شرح ذیل است:
 - جاه‌طلبی‌های سیرنشدنی
 - خودبزرگ‌بینی و خودباوری غیرواقع‌گرایانه
 - تکبری که مانع دیدن اشتباهاتشان می‌شود.
 - حرص و طمع
 - میل به قدرت، افتخار، ثروت را بالاتر از سلامتی و رفاه پیروان قرار می‌دهند.
 - ترسو به نحوی که از اتخاذ تصمیمات بلندمدت و سخت‌شانه خالی می‌کنند.
 - بدگمانی نسبت به مردم و نگاه ماشین‌گونه به کارکنان دارند.
- این سبک رهبری با این ویژگی‌های شخصیتی در شرایط خاصی رشد می‌کند. معمولاً رهبران زهرآگین الگوهای خوب و کامل نداشته‌اند و خود آنها نیز جانشینانی مثل خود پرورش می‌دهند.



این سبک رهبری هم برای کارکنان صدمات روحی و روانی زیادی را در بردارد و هم برای سازمان و هم در بلندمدت برای خودشان. برای کارکنان، نارضایتی شغلی، کاهش خلاقیت و تعهد، رفتار شهروندی ضعیف و عملکرد شغلی پایین و محیطی بدون هرگونه رفتار و فرهنگ سازمانی مثبت و شادی و نشاط. طبیعی است که افراد در چنین شرایطی رشد نمی‌کنند. برای سازمان افزایش جابجایی، کاهش اعتماد و تعهد سازمانی، بروز درگیری‌های شدید و کاهش بهره‌وری سازمانی. برای شخص خود مدیر، فقدان نفوذ شخصیتی، از دست دادن قدرت شخصی و بی‌اعتمادی.

متأسفانه با توجه به شواهد و گزارش‌های انجام شده، مراتبی از این سبک در سازمان‌ها وجود دارد. مشاورین سازمان‌ها و روسا باید پیامدهای این سبک را یادآوری کنند و با آموزش سبک‌های دیگر و ارائه نتایج مثبت آن برای سازمان و شخص مدیر به طور مستقیم مدیران را متقاعد کنند که به طور ناخودآگاه دچار سبک زهرآگین نشوند.





کلام پایانی

به منظور یادگیری و توسعه مهارت رهبری به اصول زیر توجه کنید:

- مسولیت بپذیرید: اگر می‌خواهید رهبری کنید که باید آماده باشید تا مسولیت اعمال خودتان و همچنین اعمال کسانی که رهبری شان می‌کنید، بپذیرید.
- خودتان را بشناسید: به خود ارزیابی پردازید و در این فرایند صادق باشید و از خودسازی مستمر خود دریغ نفرمایید.
- برای دیگران سرمشق باشید: راه و روش و کار شما مؤثر از دستورها یا صحبت‌های شما است.
- به رشد افراد کمک کنید: هدف‌ها را تعیین کنید، اما برای شکوفایی توانایی‌های افراد به آنها میدان بدهید، اعتماد به شایستگی خودتان را با اعتماد به شایستگی دیگران همراه کنید.
- در دسترس باشید: به گروه خود فرصت‌های خلاقیت و نوآوری بدهید، اما مطمئن باشید که آنان می‌دانند، در صورت لزوم کجا می‌توانند شما را بیابند و در جریان پیشرفت آنان قرار بگیرند.
- به رفاه کارکنان علاقه‌مند باشید: به آنها توجه کنید، وقتی که مشکلی دارند، از آنها حمایت کنید. در عمل نقش یک پدر را ایفا کنید.
- اعضای گروه را مطلع نگه دارید: از طریق اطلاع‌رسانی به موقع آنها را در جریان آخرین اطلاعات مربوط به کار و سازمان قرار دهید تا از شایعات جلوگیری شود، به آنها اعتماد کنید تا آنها هم به شما اعتماد کنند.
- تصمیمات به‌موقع و درست اتخاذ کنید: به‌موقع تصمیم بگیرید و اگر تصمیمی گرفتید که مناسب نبود، بی‌درنگ (به اشتباه خود) اعتراف کنید و آن را تغییر دهید.



- **کاردان باشید:** رهبری مستلزم مطالعه دانش جدید و پذیرش اندیشه‌های جدید است. رهبری مستلزم قدرت تخصص است.

- **هدف‌های چالش‌آور و قابل دستیابی تعیین کنید:** هدف‌های غیرواقع‌بینانه باعث یأس و سرخوردگی می‌شوند، انسان‌ها به خوراک فکری نیاز دارند، اما بیش از آن نیازمند کسب موفقیت هستند، گروه تشکیل دهید و مهارت‌های کارگروهی را تقویت کنید تا نیازهای اجتماعی و احترام کارکنان تأمین شود. در این صورت یادگیری گروهی نیز تقویت می‌شود.

اصولاً رهبری را نفوذ در دیگران می‌دانند. بدین معنی که پیروان به دلخواه، نه از روی اجبار از رهبر اطاعت کنند. در ضمن رهبری یکی از وظایف مدیریت است. بنابراین فرد می‌تواند دارای این هنر باشد بدون اینکه قادر باشد هدف‌های سازمانی را تحقق بخشد.

در این بسته آموزشی به طور خلاصه و کلی تئوری‌های رهبری و تعدادی از سبک‌های مختلف رهبری از آزادانه‌ترین تا استبدادی‌ترین و تأثیر هر یک از آن‌ها بر سازمان و کارکنان توضیح داده شد. رهبران سازمان‌ها می‌توانند، با توجه به کسب‌وکارشان، ترکیبی از شیوه‌های رهبری گفته‌شده را به کار گیرند. آیا تاکنون رهبری یک سازمان را بر عهده داشته‌اید؟ کدام سبک رهبری را بیشتر ترجیح می‌دهید یا کدام یک را کارآمدتر می‌دانید؟ تجارب خود را در این خصوص با ما در میان بگذارید.



منابع

- متین حسن زارعی. کتاب مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. ویراست دوم، چاپ دهم، نشر آگه. سال ۱۳۹۹
- بررسی رابطه بین انواع سبکهای رهبری با میزان تفکر استراتژیک در مدیران سازمانهای دولتی شهر کرمان. مدیریت بهره وری. سال هفتم، شماره ۲۶، سال ۱۳۹۲ ص ۶۹ - ۹۱
- محمدمهدی پرهیزگار، سیدمحمد باقری. کتاب مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. انتشارات پیام نور، چاپ اول. سال ۱۳۹۹
- روح اله شریفی تهرانی. کتاب الکترونیکی رهبری در مدیریت. انتشارات چشم ساعی. چاپ اول. www.takbook.com
- صالح نیا منیره. اثر رهبری اخلاقی بر فضایل اخلاقی سازمان. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. سال هفتم، شماره ۲، ۱۳۹۱
- کمائی جمشید، فرنگی علی اکبر. قدرت و رهبری در سازمان. دانش مدیریت. ص ۳۸-۵۵.
- جزوه مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. انتشارات دانشگاه پیام نور. نویسندگان پرهیزگار و باقری. ۲۹۹ صفحه. انجمن علمی آموزشی نواندیشان.

موفق باشید

گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی