

رهبری حرفه ای

مدرس:

عابدی

مقدمه

رهبری همواره با انسان عجین بوده است. از زمانی که انسان بصورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می گذرانید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکارگاه و شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروههایی از خانواده های صحرانشین برای منبع تامین غذا، نقل و مکان می کردند، همواره رهبری وجود داشته است.

اهمیت موضوع رهبری در سازمانها، باعث شد که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمانها بر آیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند.

در پی این تلاشها در دهه های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است.

سطوح مدیریت

۱. **عالی (ارشد):** بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله ، با کار مدیران عملیاتی شباهت دارد . با این تفاوت که **مدیران عالی در سطح گسترده تری درگیر برنامه ریزی های جامع و بلند مدت می شوند** و عملکرد واحدهای عمده سازمان را ارزیابی می کنند ، در باره موضوعات و مسائل کلان سازمان با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می کنند و بیشتر وقت خود را با مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان و اندکی را نیز با کارکنان می گذرانند .

-مقامات لشکری و کشوری ، رؤسای سازمان ها ، مدیران عامل شرکتها و مناصب مشابه که در واقع وظایفشان تنظیم استراتژی ، مأموریت اصلی و اهداف دوربرد مؤسسه یا سازمان می باشد ، به عنوان مدیران عالی شناخته می شوند .

اگر یک مدیر در سطوح عملیاتی و میانی موفق باشد ، معمولاً می تواند به سطح مدیریت عالی نیز راه یابد.

۲. میانی (واسطه): مدیران میانی ، مانند حلقه واسط میان مدیران عملیاتی و مدیران عالی عمل میکنند. این مدیران بطور مستقیم ، به «مدیریت عالی گزارش می دهند و کارشان هدایت و نظارت بر سرپرستان است .

بیشتر وقت مدیران میانی جهت تحلیل داده ها ، آماده سازی اطلاعات برای تصمیم گیری ، تنظیم برنامه و طرح های عملی بر مبنای تصمیمات مدیریت عالی و برنامه ریزی فعالیت های سرپرستان و هدایت آنان برای نیل به اهداف سازمانی صرف می شود .

۳. عملیاتی (پایه):

مدیران عملیاتی ، بیشتر وقت خود را با کارکنان و ارباب رجوع یا مشتریان ،
مقداری از آن را با همکاران و زمان اندکی را با افراد مافوق یا افراد خارج از
سازمان می گذرانند.

دوره کاری فعالی را سپری می کنند و بیشتر وقتشان صرف حل و فصل
مسائل آنی می شود .

رؤسای ادارات ، بخش ، دواير، قسمت و مسؤولين مشابه ای که کار عملیاتی را
انجام می دهند ، بعنوان مدیران عملیاتی محسوب می شوند .

با این وجود وجه مشترک کار مدیران، انجام کار به وسیله دیگران ، برنامه ریزی برای دیگران ، سازمان دادن کار دیگران ، گذراندن بخشی از وقت خود با مردم از طریق شرکت در جلسات ، گوش کردن ، گفتگو و نظایر آن می باشد .

تفاوت عمده کار مدیران این است که ، مدیران عالی و میانی مسؤول مدیران دیگر بوده در حالی که مدیران عملیاتی مسؤول کارکنان هستند .

مدیران سطح عالی بیشتر وقت خود را صرف برنامه ریزی ، کنترل و تعیین هدف می نمایند ، در مقابل مدیران میانی وقت خود را صرف سازمان دهی ، کنترل و تبدیل هدف به طرح های مشخص می نمایند و سرانجام ، مدیران عملیاتی بیشتر وقت خود را صرف اجرای طرح ها و برنامه ها می نمایند .

مهارت های مورد نیاز هریک از سطوح مدیریت

مهارت های مدیران به سه نوع تقسیم می گردد:

۱. فنی

۲. انسانی

۳. ادراکی (مفهومی)

مهارت های ادراکی: آن نوع توانایی ذهنی است که بتواند مسائل را با هم ببیند. آن نوع توانایی روحی است که بتواند مسائل را تجزیه و تحلیل کند و به شناخت وضعیت های پیچیده پردازد و این باعث میشود تا بتواند سازمان را با محیطش تطبیق دهد.

مهارت های انسانی: مهارت کار کردن با دیگران و ایجاد رابطه متقابل با افراد و مدیران هر سه سطح به این مهارت نیاز دارند زیرا در هر سه سطح با افراد سروکار داریم، فهمیدن دیگران (فهمیدن کارمندان) و ایجاد انگیزه برای افراد و کارمندان چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی.

مهارت های فنی: مهارت های تخصصی که از طریق دانش و تجربه حاصل می شود مهارت کار کردن با ماشین آلات، دستگاهها و تجهیزات.

میزان مهارت در سطح عالی و میانی و عملیاتی یکسان نیست معمولا مدیران عملیاتی نیاز بیشتری به مهارت های فنی دارند (مهارت کار کردن با دستگاهها) و مدیران ارشد نیاز به مهارت های ادراکی دارند و هر سه سطح مدیریت نیاز به مهارت های انسانی (ایجاد رابطه متقابل با افراد) دارند.

رهبری

رهبری را می توان جذبه و حالت معنوی فرد دانست که او را نسبت به دیگران متمایز می کند. این رفتار یا حالت به طور معمول و بالقوه در هر فردی وجود دارد ولی به صورت بالفعل در برخی وجود دارد و در برخی دیگر یا وجود ندارد یا به شکلی کم رنگ تر دیده می شود.

آنچه برای یک مدیر با اهمیت است، این است که در سازمان و اداره، تعدادی، چشم به او دوخته اند و رفتار و کارهایش زیر ذره بین قرار دارد و هر کاری انجام دهد مورد پرسش قرار می گیرد. بنابراین وجود این حالات (جذب و حالت معنوی) از شاخصه های رفتاری مدیر بوده و او را نسبت به دیگران نمایان و برجسته تر می کند.

این رفتار و سلوک باید به شکلی باشد که مدیر را به صورت الگو و اسوه و یا به شکلی درآورد که زیردستان به طور طبیعی او را رهبر و پیشوای خود دانسته و ناخودآگاه از او پیروی کنند.

تعاریف رهبری

رهبری عبارتست از تأثیر و نفوذ در خصوصیات فکری و رفتاری یک گروه انسانی از سوی فردی که وی را رهبر می نامند.

رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیر می کوشد تا با نفوذ بر کارکنان، آنان را به انجام دادن وظایف خود برانگیزد. به عبارت دیگر، رهبری نفوذ در دیگران از طریق برقراری ارتباط با آنان برای تحقق اهداف سازمان است. اصولاً رهبری را نفوذ در دیگران می دانند، بدین معنی که پیروان، به دلخواه و نه از روی اجبار از رهبر اطاعت می کنند.

سازمان موفق مشخصه عمده ای دارد که بوسیله آن از سازمان ناموفق تمییز داده می شود، این مشخصه، رهبر پویا و اثربخش است.

وجه تمایز میان مدیریت و رهبری

۱- رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد، ولی مدیریت برای برخورد با پیچیدگی هاست.
به عبارت دیگر، رهبران باعث ایجاد تغییر می شوند، ولی مدیران موجب ثبات می شوند.

۲- مدیران کارها را درست انجام می دهند، رهبران کارهای درست انجام می دهند.

۳- مدیریت برقراری یک رابطه اقتدارگرایانه است، ولی رهبری برقراری یک رابطه نفوذی و انگیزشی است.

۴- رهبران از طریق ایجاد چشم انداز نسبت به آینده جهت را مشخص می کنند، اما مدیران دست به برنامه ریزیهای رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک می زنند.

۵- مدیر ممکن است به شرایط مخصوص و بیشتر به حل مسائل در کوتاه مدت نظر داشته باشد.

۶- توانایی تأثیر گذاری مدیران بر مبنای اختیار رسمی است که از پست سازمانی آنان ناشی شده است. رهبران می توانند بر عملکرد دیگران تأثیر بگذارند بدون آنکه قدرت تأثیر گذاری آنان از اختیار رسمی ناشی شده باشد.

جدول تفاوتها ی مدیر با رهبر

مدی	رهبر
افراد را وادار می کند. امر و نهی می کند. کارها را تصحیح می کند. ایده های خود را مطرح می کند. در قضاوت سریع است. اول صحبت می کند. مهلت تعیین می کند. به مقام و اقتدارش وابسته است. ایجاد ترس می کند. او تعیین می کند چه چیزی مورد نیاز است. همیشه می گوید : « من » نشان می دهد چه کسی اشتباه می کند. می گوید به من احترام بگذارید.	لگیزه می دهد. ارشاد و تشویق می کند. کارهای صحیح را تأیید و هدایت می کند. باعث ایجاد ایده می شود. در فهم مطلب و شرایط موفق است. اول گوش می دهد. مهلت می دهد تا افراد برنامه ریزی کنند. به شخصیت و اراده خود متکی است. حمایت و پشتیبانی می کند. می پرسد چه چیزی مورد نیازشان است. همیشه می گوید : « ما » نشان می دهد چه چیزی غلط است. می گوید به یکدیگر احترام بگذارید

منابع نفوذ رهبری

اختیارات قانونی:

این قدرت یا اختیار قانونی ناشی از پست یا موقعیت مدیر در سازمان است.

قدرت شخصیتی:

یکی از خصوصیات شخصیتی بوده و قابل ستایش است و موهبت الهی یا کاریزما به شمار می رود و فرد را به خوب بودن مشهور می کند.

قدرت تخصصی:

این قدرت به دلیل داشتن دانش و اطلاعات خاصی است که مدیر دارد و می تواند برای انجام دادن کارها از آن استفاده نموده و تشخیص دهد چه فعالیتی باید انجام شود.

دیگر نیروهایی که در مدیر وجود دارد و باعث نفوذ در زیر دستان می شود عبارتند از :

- ▶ سیستم ارزش گذاری مدیر و میزان باور دیگران و مشارکت دادن آنها در انجام فعالیتهای
- ▶ اعتماد مدیر نسبت به دیگران
- ▶ تمایلات مدیر نسبت به رهبری
- ▶ ایجاد استقلال کاری در کارکنان و مشورت با آنها هنگام تصمیم گیری،
- ▶ بردباری و گذشت در برابر رفتارهای ابهام آمیز و نابجای افراد،
- ▶ احساس مسئولیت نشان دادن در برابر هدفهای سازمان و ...

- ▶ به روال قانون عمل کردن
- ▶ توجه به تشویق و تنبیه نمودن در کارها
- ▶ عدم استفاده از زور و تحکم داشتن
- ▶ به طور عقلانی و منطقی در کارها رفتار کردن
- ▶ با تجلی بخشیدن ارزشها در افراد، زمینه ایجاد انگیزش را در آنها تحقق بخشد.
- ▶ با توجه به اهداف افراد، آرزوهای آنها را برآورده نماید، و یا در جهت آن تلاش کند.
- ▶ تحت نفوذ قرار دادن افراد از طریق اطلاع رسانی و آگاهی بخشیدن
- ▶ شناخت شخصیت افراد و هماهنگ شدن با آنها البته نه با دورویی بلکه با صداقت

ویژگیهای رهبری

**عوامل جسمانی مساعد: مانند قد، وزن، سلامتی مزاج و قیافه
هوش و قدرت فکری:**

میزان هوش رهبر گروه بیش از حد متوسط هوش سایر افراد گروهی است که وی رهبری آنها را برعهده دارد. اما باید توجه داشت که اختلاف هوش رهبر با سایر افراد گروه نباید خیلی زیاد باشد، زیرا در اینصورت تفاهم مشکل به وجود خواهد آمد و در نتیجه اختلاف هوش زیاد در روابط رهبر با پیروان وی خلل وارد می آورد.

اعتماد به نفس:

رهبران ، بیش از سایر افراد گروه به خود اعتماد و اطمینان دارند. شخصی که به خود اعتماد دارد به نظر دیگران نیز دارای مهارت و توانایی لازم برای حل مشکلات عاجل سازمان است.

اخلاق اجتماعی :

یکی از خصوصیات رهبر آن است که اجتماعی باشد. یعنی اهل شرکت در فعالیتهای دسته جمعی و مجامع و هدایت مساعی افراد باشد.

اراده قوی:

همبستگی قابل توجهی بین اراده و قدرت رهبری وجود دارد.

تفوق:

آنچه که رهبران را از سایر افراد گروه متمایز می کند، تمایل به داشتن قدرت و مقام و تسلط بر دیگران است. بنابراین در شرایط مساوی، اشخاصی که میل به احراز قدرت و تسلط بر دیگران دارند استعداد بیشتری برای ایفای نقش رهبری خواهند داشت.

وظایف رهبری

داوری کردن:

زمانی که اعضای سازمان چندان موافقتی با انجام یک عمل نداشته باشند، رهبر ممکن است از طریق حکمیت یا تصمیم گیری شخصی، به حل مشکل بپردازد.

پیشنهاد کردن:

ارائه و تأکید بر پیشنهاد توسط رهبر، این فرصت را به وی می دهد تا بی آنکه از دستورات مستقیم استفاده کند، از جانب زیردستان نظرات و عقاید گوناگونی را دریافت دارد. همچنین به موازات این فرایند، وقار و احترام زیردستان و احساس مشارکت و همکاری در آنان نیز تقویت می شود.

تدوین و ارائه اهداف:

هدفهای یک سازمان حالتی خودکار و خودجوش ندارد بلکه می باید به وسیله رهبر تهیه و تنظیم و ارائه شود. برای اینکه سازمانی، اثربخش باشد، این اهداف باید متناسب با سازمان بوده و امکان کار و تلاش جمعی و گروهی را فراهم آورد.

شتاب بخشیدن و سرعت پذیر کردن

برای آغاز یا افزایش یک حرکت و یا ایجاد تحرک در یک سازمان، به یک نیرو و یا شدت عملی نیاز خواهد بود که این نیرو می تواند به مثابه یک "شتاب دهنده شیمیایی" باعث برانگیختگی و تحریک کارکنان برای انجام کار بشود.

تأمین امنیت:

یک رهبر در برخورد با مشکلات، چنانچه طرز تلقی و نگرش مثبت و خوش بینانه ای داشته باشد، قادر خواهد بود امنیت خاطری را برای زیردستان خود فراهم آورد. چنین امنیتی برای افراد سازمان بسیار مهم است به بیان ساده تر، طرز تلقی نامناسب رهبر، می تواند موجودیت چنین امنیت خاطری را به مخاطره اندازد. این وضعیت به علت نگرشهای خوب یا بد رهبر پدید می آید که سرانجام توسط زیردستان کشف می شود.

شاخص و نماینده بودن:

رهبر ضمن اینکه سمت نمایندگی سازمان خود را در بین دیگران برعهده دارد، همچون یک عنصر شاخص و یک نهاد خدمتگذار عمل می کند. نظری که افراد خارج از سازمان نسبت به سازمان دارند، چه بسا به عقیده ای که آنان نسبت به رهبر دارند، ارتباط می یابد. تأثیر مطلوب یک رهبر، به احتمال زیاد، به یک تلقی مطلوب از سازمان منجر می شود و بالعکس.

القا نمودن:

در صورتی که یک رهبر بتواند امکان درک و شناخت اهمیت و ارزش کار زیردستانش را برای آنان فراهم آورد، قادر خواهد بود پذیرش و هواداری جدی از اهداف سازمانی را در اذهان زیردستان خود القا کند.

تشویق و تمجید:

یکی دیگر از نیازهای انسانی، نیاز به تشخص، احترام و شناسایی در بین دیگران است. بر این اساس، رهبران می توانند از طریق تشویق و ستایش صادقانه، این نیاز را مورد تأکید قرار دهند. بدین ترتیب که در کارکنان اعتماد به نفس پدیدآورده و یادآور شوند که آنان، افرادی مهم بوده، کارشان درخور قدردانی است و رهبر، به شدت به آنان علاقه مند بوده و در قلب خود جای داده است.

سبک رهبری از نگاهی دیگر

رهبری فرهمند

فرهمندی فرآیندی است که در طی آن رهبران از راه برانگیختن عواطف بر پیروانشان اثر می‌گذارند و به این ترتیب آنها را با خود همسو می‌کنند .
رهبران فرهمند پیروان خود را از راه احساسات به حرکت وا می‌دارند و ایشان را با اطلاعات جزئی سر در گم نمی‌کنند. این رهبران پر جذبه معمولاً یک دیدگاه افراطی از جهانی جدید ارائه می‌کردند تا پیروان خود را از بحرانه‌ها رها کنند و به عقیده پیروانشان دارای استعدادهای درونی فوق العاده هستند،

رهبران فرهمند انتظاراتشان از پیروان ، زیاد ولی در عین حال واقع بینانه است. با رفتار خویش الگو یا نمونه ایجاد می‌کنند که مورد تقلید پیروانشان قرار گیرد .

رهبری تحول گرا

برخلاف رهبری فرهمند که بر نقش فردی رهبران تأکید می‌کند، در رهبری تحول گرا تأکید بر فرآیند ایجاد و تقویت تعهد پیروان به اهداف سازمان و تقویت آنان در رسیدن به این اهداف است. برای رهبران تحول گرا جاذبه شخصی لازم است ولی کافی نیست.

یک رهبر تحول گرا دارای شرایط زیر است:

به اهداف طولانی مدت توجه دارد.

پیروان را به تعقیب یک بینش شخصی تشویق می‌کند و بجای آنکه با سیستم موجود کار کند، با تغییر و دگرگونی سیستم سازمانی به پیشبرد بینش مورد نظر می‌پردازد.

به پیروان کمک می‌کند تا مسئولیت بیشتری برای پیشرفتشان بپذیرند.

در زمان مناسب یک برنامه رهبری موفق را توسعه می‌دهد، لذا فعالیتهای تحول گرا بجای آنکه در افراد بخصوص ادامه پیدا کنند، در سیستم سازمانی ادامه می‌یابند.

رهبران و مدیران انتخابی و انتصابی

رهبران انتصابی از طرف یک منبع خارجی مثل مدیر ارشد به گروه تحمیل می‌گردند و رهبران انتخابی توسط اعضاء گروه انتخاب می‌شوند.

رهبری انتصابی متضمن رفتار رهبرانی است که برای هدایت فعالیت زیر دستان اختیار دارند و این قدرت را دارند که اگر زیر دستان وظایف خود را انجام ندادند و یا به خط مشیهای سازمانی وفادار نماندند آنها را تنبیه نمایند.

رهبران انتخابی مشارکت و روابط بیشتری با اعضاء گروه خود دارند. مدیران انتصابی زمانی می‌توانند کارایی بالاتری داشته باشند که همچون رهبران انتخابی عمل کنند .

رهبران آزاد منش و رهبران مستبد

رهبران آزاد منش به سبب ویژگیهایی که دارند در مقابل رهبران مستبد قرار می گیرند. در سبک رهبری آزاد منش رأی و نظرات اعضا گروه مورد توجه قرار می گیرد و هر چند تصمیم گیری نهایی ممکن است با مدیریت گروه باشد، اما هر یک نظرات گروه شنیده می شود، ارجح گذاشته می شود و طبقه بندی می شود تا بهترین رأی و تصمیم اتخاذ گردد.

سبک رهبری مستبد عمدتاً براساس نظرات مدیریت و تصمیمات او اداره می گردد و کمتر از گروه آزاد منش به شرایط و خواسته های گروه توجه می شود. این سبک از رهبری هر چند در رسیدن به اهداف مشخص و مورد نظر مدیریتی موفق باشد، اما رضایت کمتری از طرف اعضا را جلب خود می کند .

پایان ▶