

رهبری خوب

رهبری چیست؟ اغلب فکر میکنیم که میتوانیم بگوییم رهبری چیست و حتی ممکن است باور داشته باشیم که قادر هستیم اختلاف بین رهبر خوب و رهبر بد را بیان کنیم اما تشریح درست آن بسیار مشکل است. نظر نهایی من رهبری مدیریت افراد و اداره کردن استفاده مطلوب از سایر منابع (مثل پول و مواد) است. بنابراین وظیفه ی شما به عنوان یک مدیر رسیدن به نتایج از طریق دیگران و با کمک منابع مختلف است. به طور اختصار شما باید هم رهبر و هم اداره کننده باشید. چه چیزی باعث ساخته شدن یک رهبر خوب میشود؟ چگونه یک فرد رهبر میشود؟ تئوری های زیادی عنوان شده است و مهمترین نکته ای که از آنها پدیدار شده این است که یک راه خاص برای رهبر خوب شدن وجود ندارد. برای اینکه رهبر خوبی باشید باید بتوانید در موقعیتهای متفاوت رفتارهای متناسب با آن موقعیتهای را داشته باشید. به خصوص باید ببینید کدامیک از سه شیوه ی اساسی زیر مناسبترین است:

۱. فرماندهی: زمانی که به کارکنان میگویید چه کاری انجام دهند.
۲. مشورتی: زمانی که کارکنان را تشویق میکنید که در اتخاذ تصمیمهایشان با شما همفکری کنند.
۳. اختیار دهنده: زمانی که انتظار دارید کارکنان خودشان تا حد معینی از تصمیم ها را اتخاذ کنند.

شما میتوانید عقربه ی ترازویی را مجسم کنید که تمام راه را، از خیلی فرمانده بودن (رئیسماآبانه) در یک سر آن و خیلی اختیار دهنده بودن در سر دیگر آن و رهبری مشورتی در حد وسط آن طی کند. میتوانید کم و بیش فرمانده، کم و بیش مشورتی و کم و بیش اختیار دهنده باشید. شما باید قادر باشید شیوه ای از رهبری را اختیار کنید که متناسب باشد با:

- آنچه با آن احساس راحتی میکنید.
- آنچه کارکنان شما با آن احساس راحتی میکنند.
- آنچه هر کار بخصوصی نیاز دارد.
- آنچه سازمان اجازه میدهد.

چک لیستهای صفحات بعد به شما در انتخاب مناسب کمک خواهند کرد، در ضمن سایر عواملی را که باعث جلب همکاری کارکنانتان میشوند، به خاطر شما می آورند (ممکن است لازم ببینید که به چک لیستهای مربوط به تفویض اختیار نگاه کنید).

آیا راه به خصوصی را ترجیح داده اید؟

۱. لیست زیر چند راه مختلف را برای رهبری نشان میدهد. هر کدام را که بعضی اوقات مورد استفاده قرار داده اید تیک بزنید. آیا راه خاصی وجود دارد که ترجیح میدهید از آن بیشتر از سایر راه ها استفاده کنید؟ اگر این طور است دور مربع روبروی آن یک دایره بکشید.

- ا. گفتن. من تصمیم میگیرم چه کاری باید انجام شود و خیلی راحت به کارکنانم میگویم که آنرا انجام دهند
- ب. فروختن. من تصمیم میگیرم که چه کاری باید انجام شود، اما دلیل آنرا به کارکنانم توضیح میدهم
- ت. انعطاف پذیری. من تصمیم میگیرم که چه کاری باید انجام شود، ولی اگر راه هایی برای اتخاذ تصمیم بهتر وجود دارد از کارکنانم میخواهم نظرات خود را بدهند
- ث. مشورت. یک یادواره خل آزمایشی را برای یک مسئله به کارکنانم معرفی میکنم و قبل از آنکه تصمیم نهایی را بگیرم از آنها دعوت میکنم درباره ی راه حل بحث کنند.
- ج. راه حل یابی. مسئله ای را به کارکنانم میدهم و از آنها میخواهم راه حل های ممکن را قبل از اینکه تصمیم بگیرم پیداکنند.

- ح. تفویض اختیار برای بخشی از کار. مسئله ای را به کارکنانم میدهم و میخواهم درمورد آن تصمیم بگیرند
- خ. تفویض اختیار کامل. از کارکنانم انتظار دارم که هم مسئله را تشخیص بدهند و هم درباره ی راه حل آن تصمیم بگیرند (باتوجه به حدودی که تعیین میکنم)

به روشنی مشخص است که هر چه از بالا به پایین می آید قدرت کمتری اعمال میکنید و آزادی بیشتری به کارکنانان میدهد. هیچکدام از این راهها درست تر از دیگری نیست. مناسبترین راه برای انتخاب بستگی به عواملی در شما، در افرادی که آنها را رهبری میکنید، در ماهیت کار و در سازمانی که در آن کار میکنید دارد.

عوامل مربوط به شما

- درباره ی هر کدام از عوامل زیر در قالب فکری خودتان اندیشه کنید. هر کدام از آنها ممکن است شما را به طرف یکی از هفت راه ذکر شده در فوق (ا تا ح) سوق دهد. در مورد هر عامل دورتر محتملترین راه خط بکشید.
 - نظر اصلی شما درباره ی حدی که باید یک رئیس تصدی امور داشته باشد یا اینکه از کارکنان خود متوقع باشد که در اتخاذ تصمیمات دخالت داشته باشند
ث، ج، ح، خ
 - نظر شخصی شما درباره ی تصمیماتی که به شما مربوط میشوند، اینکه خودتان همه ی مسئولیتها را بپذیرید یا دیگران را در این مسئولیتها شریک کنید.
ا، ب، ت، ث، ج، ح، خ
 - تاچه حد در اتخاذ تصمیمات معتدل و مسئولانه به کارکنانان اطمینان دارید.
ا، ب، ت، ث، ج، ح، خ
 - میزان اعتبار شما نزد کارکنانان به عنوان فردی که میتواند تصمیمات بهتری را به نفع آنها اتخاذ کند.
ا، ب، ت، ث، ج، ح، خ
 - حدی که میتوانید ریسک و عدم اطمینان را به خاطر کم کردن کنترل خود قبول کنید.
ا، ب، ت، ث، ج، ح، خ
 - احساس شما زمانی که تحت فشار زیاد و غیر معمول منجر به نگرانی، کار میکنید
ا، ب، ت، ث، ج، ح، خ

اگر برای تمام فاکتورها تقریباً با یک راه موافق هستید به نظر میرسد که باید انعطاف پذیری بیشتری داشته باشید.

عوامل مربوط به گروه شما

۱. خیلی درباره ی رهبر صحبت شده است. چه چیز را باید درباره ی رهبری شونده گفت؟ حدی که میتوانید به طور مناسبی با کارکنانتان در اتخاذ تصمیمات مشارکت کنید بستگی به عوامل فهرست شده ی زیر دارد. درباره ی کارکنانتان فکر کنید ، ببینید با توجه به هر عامل زیر کدامیک از هفت راه (ا تا ح) بیشترین تناسب را با آنها دارد؟
- نظر آنها نسبت به اینکه چه کسی باید تصمیم بگیرد و چه باید کرد؟
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - تجربه ی آنها از پذیرفتن مسئولیت تصمیم گیری
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - اشتیاق آنها نه به پذیرش مسئولیت (و اتخاذ تصمیمات مخاطره آمیز که دیگر نمیتوانند شمارا به خاطر آنها سرزنش کنند)
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - میزان احساس آنها از اینکه مسائل یا تصمیمات به قدر کافی مهم هستند و ارزش آن را دارند که وقت و انرژی خود را روی آنها صرف کنید.
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
- اگر کارکنانتان فکر می کنند شما تنها فردی هستید که برای تصمیم گرفتن حقوق میگیرید تجربه ای در تصمیم گیری ندارند و عموماً اشتیاقی به قبول این ریسک ندارند که نتوانند فرد دیگری را به غیر از خودشان سرزنش کنند یا فکر میکنند مسائل پیش پا افتاده و بکنواخت هستند ، پس باید بیشتر فرماندهی کنید مگر اینکه آنها طرز فکر خود را عوض کنند.

عوامل مربوط به کار

۱. رهبری خوب فقط بستگی به عوامل مربوط به رهبر و رهبری شونده ندارد ، بلکه به عواملی در کار یا پروژه ای که باید درباره ی آن تصمیم گیری شود نیز بستگی دارد. توجه کنید که چگونه ممکن است هر کدام از عوامل زیر انتخاب راه به خصوصی را ایجاب کند.
- یک کار بکنواخت استاندارد شده
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - کاری که نیاز به ابتکار دارد
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - یک مسئله ی مشکل و پیچیده
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - یک مسئله ی سرراست و آسان
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - لزوم انجام سریع کار
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - زمان انجام کار را میتوان طولانی تر کرد
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - هیچگونه خطایی جایز نیست
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح
 - در صورت اشتباه میتوان آن را اصلاح کرد
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح

هرچه کار یکنواخت تر و ساده تر باشد و وقت کمتری برای انجام آن داشته باشید و باید تا حد امکان نیز اشتباه نشود ، بیشتر نیاز به رهبری با شیوه فرماندهی دارید. اما اگر میخواهید شیوه ی پیشنهادی بسته به نوع کار را بپذیرید ممکن است تغییر ماهیت کار برایتان آسانتر از تغییر هرکدام از سه متغیر دیگر باشد.

عوامل مربوط به سازمان

- حتی اگر بتوانید شیوه ی رهبری خودتان را با گروه تان و کار تطبیق دهید ، ممکن است هنوز با آنچه که مورد قبول سازمان یا بخشی از آن است محدود شوید. ببینید هر کدام از عوامل زیر شما را به طرف کدام شیوه ی رهبری سوق میدهد.
 - یک سازمان بروکراتیک که مقررات و دستورالعملها حاکم بر کلیه امور هستند
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح،خ
 - سازمانی که بستگی به ابتکارات فردی و پروژه های مستقل دارد
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح،خ
 - در سازمان تاکید روی خلاقیت و استفاده از فرصتهاست
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح،خ
 - در سازمان تاکید بر اجتناب از اشتباهات و اعمال تنبیهاتی است که همیشه به دنبال آنهاست
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح،خ
 - هرواحد سازمانی باید در همان خطی کار کند که دیگر واحدها کار میکنند یا کارش باید با کار دیگر واحد ها پیوسته باشد.
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح،خ
 - واحد های مختلف در انتخاب بهترین راه برای انجام کارشان مختار هستند.
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح،خ
 - رئیس شما ، مدیران تابعه ی خود را تشویق میکنند که هر شیوه ی رهبری را که مناسب میدانند اعمال کنند.
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح،خ
 - رئیس شما میگوید ما مدیران را برای مدیریت استخدام کرده ایم.
ا ، ب ، ت ، ث ، ج ، ح،خ

به خاطر داشته باشید که عوامل مختلف در سازمان ، در کار ، در افراد گروه شما راه های متفاوتی را برای رهبری مطرح میکنند. موفقیت شما به عنوان یک رهبر بستگی به این دارد که چه قدر میتوانید در تطابق رفتار خودتان با آنچه شرایط مختلف ایجاب میکند ، انعطاف پذیر باشید.

یک چک لیست برای رهبر

- یک رهبر مسئول انجام کارها و همچنین افرادی است که آنها را انجام میدهند. چک لیست زیر ممکن است مراجعه به آن هر چند هفته یک بار با ارزش باشد به شما در فراموش نکردن این مسئله کمک خواهد کرد. کدامیک از کارهای زیر را در ماه گذشته انجام داده اید؟
 - اشتیاق و هیجان خود را از آنچه کارکنانم انجام میدهند نشان داده و به آنها گفته ام که چه اندازه کارشان با ماموریت سازمان مرتبط است

- کاررطوری بین اعضای گروه تقسیم کرده ام که ضمن انجام آن، باعث ازدیادرضایت و رشدکاری آنهاشده است
- به هر فرد هدف و اهمیت کارش را خاطر نشان کرده ام
- به هرفرد پیشنهادهای سازنده ای درباره ی کارش داده ام
- به افراد کمک کرده ام که بتوانند کارشان را بهتر انجام دهند (تا قادر به داشتن کارهای مهمتر شوند)
- مشاغل افراد را با این هدف که بیشتر ارضاکننده باشند بررسی کرده ام
- نظرهای هر فرد را برای موافقت یا بررسی اهدافش مورد توجه قرارداده ام
- هرچا که مناسب بود نظرات افراد را در اتخاذ تصمیمات دخالت داده ام
- هرچا که مقدور بود اتخاذ تصمیم را به عهده ی آنها گذاشته ام
- تمام تصمیماتی را که خودم گرفته ام برای آنها تشریح کرده ام
- به پیشنهادها و گله های آنها پاسخ داده ام
- کارکنان را تشویق کرده ام که به اتحادیه ای (اگر باشد) ملحق شوندو نقش مهمی رادرآن به عهده بگیرند
- وضعیت پیشرفت را ارزیابی کرده کارکنان را از نتیجه ی آن آگاه کرده ام، به طوری که از تجربه ها(شکستهاو موفقیتها) استفاده کنیم
- مطمئن شده ام که تمام اعضای گروه من از پیش آمدها و تصمیماتی که در سازمان (یا خارج از سازمان) صورت گرفته و در کارها تاثیر داشته خبر دارند
- مواقعی که فردی خارج از گروه ، کارکارکنانم را مورد انتقاد قرار داده از آنها دفاع کرده ام
- به کارکنانم نشان داده ام که به هرکدام ازآنها به عنوان یک فردخاص توجه دارم ومیدانم که آنچه درغیرساعات کاری برای آنها اتفاق می افتد(وبرعکس) درکارروزندگی شان تاثیر دارد، همانطور که درزندگی خودم تاثیر دارد

توجه : عده ی زیادی از مدیران فکر میکنند تمام این کارها را همیشه انجام میدهند در صورتی که کارکنان آنهاطور دیگری فکر میکنند

پیشنهاد: رهبری به معنای انجام کار از طریق دیگران است. هیچ وقت روی کار تمرکز نکنید ، به طوری که افراد را فراموش کنید یا اینکه روی افراد تمرکز کرده کار را ندیده بگیرید

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی