

روش رهبری شخصی شما

ترجمه و تلخیص: سید محمد عباس زادگان

مقدمه:	نیروی گروه‌های محرک توجه خاص داشته باشد.
با از بین رفتن تدریجی مدل‌های متداول قدرت و اختیار در خانواده - ارتش - شرکت و جاهای متفاوت دیگری دیده‌ایم که مدل‌های کلاسیک قدرت و اختیار، دارای کاربرد نیستند. هم‌چنین تئوری "زایش رهبری" بر مبنای تکوین نیز، بهیچ وجه منطقی نیست.	از زمان جنگ جهانی دوم تاکنون، بسیاری از دانشمندان روابط انسانی، به‌خصوص امریکائیان، روش‌های رهبری جدید را پیشنهاد نموده‌اند. در عصر جدید، نیازها و انگیزه‌های کارکنان تغییر یافته است و دانش آنها نیز افزون گردیده است.
به تحقیق ثابت شده است که افراد به تنهایی، رفتارشان بسیار آسانتر تحت فشار گروه همگن، تغییر می‌یابد. لذا این مساله نشان می‌دهد که رهبری موفق بایستی درباره	«پیتر دراگرا» می‌گوید: "نود درصد مشکلات رهبری، گویای این حقیقت است که هنوز کارکنان، نیازمند، به یک رئیس قدرتمند هستند."

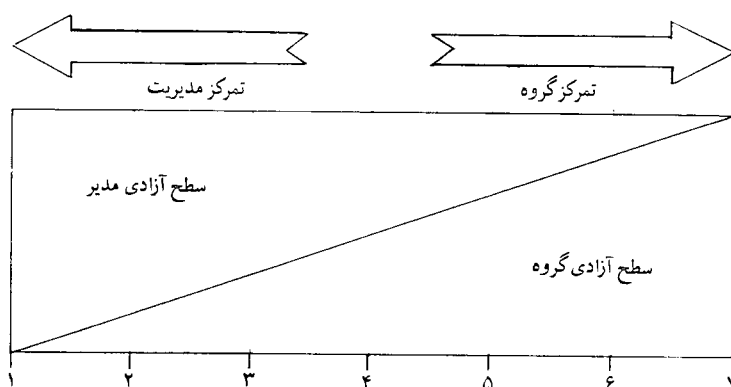
در اختیار داشتن روش‌های رهبری متفاوت

در حقیقت پرسش اصلی این است که: چه وقت؟ چگونه؟ با چه کسی؟ چه روش خاصی؟ را باید بکار ببریم.

امروزه، باور کرده‌ایم که رهبری درست، بسته به پاسخ ارادی گروهی است که رهبری می‌شوند. بدین معنی که به سادگی نمی‌توان روش‌های "ناپلئون" و یا "فایول" را تکرار کرد،

تنها، نه به این دلیل که آنان اشتباه کرده‌اند، بلکه، روشهای آنان دیگر متناسب جامعه فعلی ما نیستند.

نتایج تحقیقات "آر - تانان بون"^۳ و "ایچ - شمید"^۴ نشان می‌دهد که، رهبر ممکن است روش خود را براساس، گروه مخاطب، شرایط محیط، و شرایط مکان تغییر دهد و سپس یک تصمیم را اتخاذ نماید. آنان با رسم و شرح تمام محدوده پیوسته مدیریت، در یک نمودار، نظریه خود را این چنین ارائه نموده‌اند.



شماره‌های ۱ تا ۷ در حقیقت هر کدام یک مرحله از تصمیم‌گیری رهبر هستند و رهبر می‌تواند یکی از مراحل تصمیم‌گیری را اتخاذ نماید.

بینش سرپرستی

امروزه روشن شده است که رهبری باید "انعطاف‌پذیر" باشد، تا قادر به اجرای نقشهای متفاوت با توجه به اهداف سازمان و نیازهای گروه و نیز نیازهای هر یک از افراد باشد. هم‌چنین رهبری سازمان باید وحدت را به منظور دستیابی به اهداف سازمان حفظ کند. رمز مساله، شناسایی و دستیابی به نیازهای روحی و اجتماعی هر یک از کارکنان است. مدیر یا رهبر باید از تصورات و برداشتهای شخصی بخاطر عدم ممانعت در نظام سازمانی پرهیز نماید. توانائی رهبری بستگی به قدرت تطبیق فردی وی دارد. رهبری باید رفتار خود را با توجه به شخصیت خود و شخصیت گروه و هم‌چنین موقعیت و شرایط محیطی تعدیل کند.

در بیان بینش سرپرستی، رفتارهای متفاوتی را که سرپرست (رهبر یا مدیر) ممکن است در رابطه با گروه، مورد استفاده قرار دهد، ارزیابی می‌شود. برای این منظور جدولی تهیه می‌گردد که در برابر این مطلب که: (اگر من مدیر بودم، اینگونه عمل می‌کردم:) تعدادی راه و روش و شیوه اجرایی پیشنهاد گردیده است و در برابر هر یک از راه و روشها، درجاتی تعیین شده است. سرپرست یا مدیر یا رهبر، با مطالعه دقیق مطالب ارائه شده، نگرش خود را به صورت علامت‌گذاری درجات مختلف تعیین می‌نماید. بدیهی است در پایان، سرپرست با جمع‌بندی امتیازات بدست آمده، طرز تلقی و نگرش خود را نسبت به گروه تحت سرپرستی مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

تئوری X و تئوری Y

درحالی که هنوز ثابت نشده است که روش دیکتاتوری از روش مشورتی کمتر مؤثر است، "رئیس لیکرت^۵" می‌اندیشد که روش تصمیم‌گیری رهبران درحین عقب‌نشینی، به تئوری X "مک‌گریگور^۶" منتهی می‌گردد. درحالی که تئوری Y، نگرشی حمایتی و مورد مطالعه امور انسانی، معمازا و در حال گسترش است. ذیلاً "جدول مقایسه تئوریهای X و Y آمده است."

تئوری X	تئوری Y
۱- انسان کارکردن را دوست ندارد و از انجام آن در صورت امکان سر باز می‌زند.	۱- به همان شکل که بازی کردن یا استراحت نمودن طبیعی است، کار کردن نیز اجتناب‌ناپذیر است.
۲- از این‌رو، مردم را بایستی به زور بکار گمارد و آنها را هدایت و کنترل کرد.	۲- اعمال کنترل از بیرون و تنبیه کردن، تنها وسیله افزایش بهره‌وری در کار نیست.
۳- انسان ترجیح می‌دهد هدایت شود و هدفی ندارد.	۳- انسان در انجام اهدافی که درگیرش است با کنترل و جهت‌گیری خودش را آزمایش می‌کند.
۴- از همه اینها گذشته، انسان، ایمن بودن را ترجیح می‌دهد.	

تئوری X

تئوری Y

۴- اکثریت افراد یاد گرفته‌اند، مسئولیتی را که به آنها محیط مناسب و سالمی را بدهد پذیرفته و حتی در پی یافتن آن باشند.

۵- هنگامی که فرد، مسئول برنامه‌ریزی و کنترل کارش باشد، فکر و ذهن و هنر و خلاقیتش را که می‌تواند در انجام مسئولیتش بکار برد توسعه خواهد داد.

قدرت و اقتدار

بحث قدرت و اقتدار، از جنبه‌های متفاوت قابل بررسی است، که در این مقاله بحث قدرت و اقتدار را از سه جنبه اساسی بررسی می‌کنیم.

۱- قدرت و اقتدار حرفه‌ای = که براساس حرفه و مهارت شخصی بوجود می‌آید و هرچه به تخصص نزدیکتر شود، عملی‌تر می‌گردد.

۲- قدرت و اقتدار شخصی = که براساس شخصیت فردی و شخصی پی‌ریزی می‌گردد و ارتباطی که شخص با خود یا دیگران دارد اعمال می‌شود.

۳- قدرت و اقتدار اداری = که براساس موقعیت شخص در سلسله مراتب اداری و با پشتوانه قانونی بوجود می‌آید. برای اینکه بتوان مساله را بیشتر روشن نمود. جدول نمودار زیر را به کمک می‌گیریم.



باتوجه به نمودار و جدول قدرت و اقتدار، می‌توان جدول دیگری را تنظیم کرد که حاوی پرسشهایی باشد که حیطه قدرت و اقتدار مدیر یا سرپرست را در هر زمینه‌ای جداگانه از نظر اقتدار حرفه‌ای - اقتدار شخصی و اقتدار اداری مشخص نماید. برای این منظور در مقابل هر پرسش می‌توان امتیازی را که از قبل طراحی شده است، با گذاشتن یک علامت مشخص نمود. بدیهی است در پایان جمع‌بندی امتیازات باتوجه به تعاریفی که از هر پرسش شده است و امتیازات اکتسابی می‌توان میزان استفاده از قدرت و اقتدار را در هر زمینه (حرفه‌ای - شخصی - اداری) برای مدیر یا رهبر تعیین نمود.

(نمونه پرسشنامه رهبری برای تعیین قدرت و اقتدار)

ردیف	شرح جنبه‌های رفتاری رهبر	همیشه ۵	کرارا ۴	گاه‌گاه ۳	بندرت ۲	هرگز ۱
۱	علاقه دارم بیشتر بعنوان سخنگوی گروه باشم					
۲	افراد گروه را در کارشان همواره آزاد می‌گذارم					
۳	اعضاء گروه را به تلاش بیشتر و بیهوده وامی‌دارم					
۴	اعضاء گروه را در کارشان آزاد می‌گذارم و اجازه می‌دهم وارد کار شوند					
۵	مشکلات را با جزئیاتشان حل خواهم کرد					
۶	به گروه اجازه ابتکار عمل زیادی را می‌دهم					
۷	به تعویق افتادن و تردید کردن را مجاز خواهم داشت					
۸	برای کاری که باید انجام گیرد برنامه ریزی خواهم کرد					
۹	بدون مشورت با گروه عمل خواهم کرد					
۱۰	از اعضاء گروه می‌خواهم که مقررات استاندارد را پیروی کنند					

این توضیح لازم است که اولاً "هرچه تعداد پرسشها، بیشتر و اشاره به جزئیات داشته باشد امکان ارزشیابی را بیشتر می‌نماید. ثانياً امتیازدهی بگونه‌ای باید باشد که امکان دستیابی به زمینه اقتدار را آسانتر نماید.

امتیازات حاصل از پرسشنامه را می‌توان روی فلشهایی که منتج به نتایج نهایی خواهد بود رسم نمود (رهبری T-P). بدیهی است نتایج به صورت زیر نمایش داده خواهد شد.

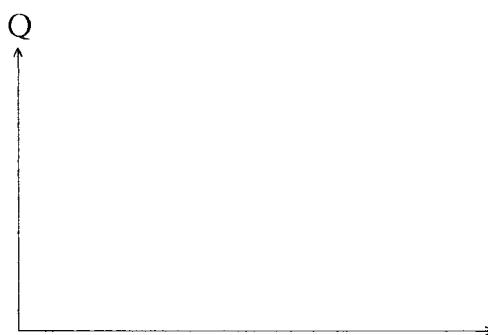
- رهبری لیبرالی = تولید و بهره‌وری بالا - اصول اخلاقی بالا
- رهبری مشارکتی = تولید و بهره‌وری بالا - اصول اخلاقی بالا
- رهبری مستبدانه = تولید و بهره‌وری بالا

شرایط ضروری جهت تصمیم‌گیری مؤثر

معمولاً "یک گروه در فرآیند تصمیم‌گیری توانائی یافتن راه حل جامعتری را نسبت به تصمیمی که یک رئیس به تنهایی می‌گیرد خواهد داشت. ما این جنبه از تصمیم را "پذیرش"

می‌نامیم، لیکن هنوز این خطر وجود دارد که آیا تصمیمی که توسط گروه گرفته می‌شود متضمن کیفیت کافی خواهد بود؟ طبیعتاً این "جنبه کیفی" تصمیم است. تصمیم با کیفیت خوب بایستی بر مبنای موضوعات واقعی باشد. اگر تصمیمات توسط یک فرد متخصص یا رئیس کار آزموده و با صلاحیت گرفته شود، می‌توان این انتظار را داشت که براساس واقعیت، تصمیمی گرفته شده است و از کیفیت بالایی برخوردار می‌باشد. بدیهی است اگر تصمیمی گرفته می‌شود، بطور کامل از سوی مجریان مورد حمایت واقع نشود یا براساس حقیقت نباشد از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود.

کیفیت تصمیم و پذیرش آن



$$DE = Q \times X = \text{فرمول}$$

به فرمول فوق توجه کنید. این رابطه نشان می‌دهد که برای تضمین پارامتر Q (کیفیت) باید تصمیم‌گیری را بعهدۀ رؤسای باتجربه و هدف‌دار گذاشت. از این گذشته جهت تضمین عامل A (پذیرش یا مقبولیت) باید گروهی را برای تصمیم‌گیری مأمور کرد تا مشخص شود که آیا باید یکی از عوامل (A یا Q) قربانی دیگری شود؟

پیوسته مطرح شده است که تصمیم‌گیری یک فرآیند فردی است. مدیرانی که به تنهایی تصمیم می‌گیرند خیلی زود متوجه می‌شوند، آن طوری که انتظار داشته‌اند، پیروی نشده‌اند و اجرای کار ضعیف بوده است.

برای نخستین بار، مدیران روش مستبدانه را در پیش گرفتند و آنگاه روش پدرمآبانه و در نهایت روشهای متقاعد و سازنده را اعمال نمودند. ولی امروزه بیشتر کوششها، برای کسب و جلب موافقت همکاران برای "پذیرش" که ممکن است توسط سلسله اعمالی متأثر شوند،

صرف می‌گردد. اکثر سرپرستان ترجیح می‌دهند، تصمیم‌نهایی را خودشان بگیرند و در مقابل واگذاری چنین مسئولیتی در موارد زیر:

۱- ترس از تصمیم‌گیری غلط

۲- از دست دادن کنترل اوضاع

مقاومت می‌کنند. با این حال و علی‌رغم وجود یک مخاطره در تصمیم‌گیریهای گروهی، سرپرستان اغلب می‌پذیرند که تصمیمهای مطلوب خودشان فاقد واقع‌بینی است.

چگونه این دو عامل (A و Q) را می‌توان متعادل نمود؟ این مسأله از موقعیتی به موقعیت دیگر فرق می‌کند. برای مرتفع نمودن این دشواری، یک تعدادی راه‌حلهای متفاوت توصیه شده است. یکی از راههای توصیه شده، منظم کردن مسائل و یا دسته‌بندی کردن آنها است.

منظم کردن و یا دسته‌بندی کردن مسائل

زیاد	مسائل مناسب جهت تصمیم‌گیری گروهی II	مسائلی که نیاز به مهارتهای زیاد رهبر در هدایت مشورتها (بصورت جلسات) دارد IV
پذیرش	مسائل مناسب جهت تصمیم‌گیری به صورت آزاد I	مسائلی که باید توسط کارشناسان و متخصصان و رؤسای باتجربه حل شود III
کم	کم	زیاد

اگر زمان خیلی کوتاه و فرصت کم باشد، اجباراً "تصمیم‌گیری طبیعت مستبدانه خواهد داشت. اینک بعضی از قسمتهای جدول را مختصری توضیح می‌دهیم.

III = مسائل نوع Q/A = بعضی از تصمیمها، روی افراد مجری اثر کافی را ندارند. این

افراد در مقابل هر راه حلی که انتخاب شود بی تفاوت هستند، هنوز هم حل چنین مسائلی به کیفیت بالایی نیاز دارد. تصمیماتی مثل (تعیین قیمت جدید برای محصول یا خدمت - بکارگیری دارایی ثابت - انتخاب بازار صادرات جدید - تعیین سیاستهای متنوع). لزوماً تمام مسائلی که کیفیت در آنها نقش اصلی را دارد و نیاز به پذیرش از سوی کارکنان را ندارد، می‌تواند توسط مجری و به تنهایی انجام پذیرد.

II = مسائل نوع A/Q = بسیاری از مسائل، بدون اثری بر کیفیت کار، به روشهای مختلفی می‌تواند حل گردد. مثلاً "چه کسی باید اضافه کاری انجام بدهد؟ کدام ترتیب قرار گرفتن بهترین است؟ کدامیک مؤثرترین روش اندازه‌گیری نظم و انضباط است؟ تمام این تصمیمات می‌تواند بر احساسات کارکنان تأثیر بگذارد. زیرا اینگونه مسائل ناشی از انصاف و سلیقه فردی است، برداشتها و احساسات بیش از آنکه عقلانی باشند، تعیین‌کننده عامل عدالت هستند. در چنین سطحی، پذیرش و مقبولیت، اهمیت می‌یابد. سرپرستان اغلب در مورد مسائلی از این نوع، مجادله می‌کنند. زمینه عمده اعتصابها، غالباً عدالتخواهی است. زمانی که مسأله‌ای نیاز به پذیرش تمام افراد دارد، مشارکت مستقیم افراد توصیه می‌گردد. گروههای مختلف در برخورد با مسائل یکسان، ضرورتاً به نتیجه یکسانی نخواهند رسید. راه حل مساله از گروهی به گروه دیگر متفاوت خواهد بود.

IV = مسائل نوع Q/A = سومین گروه از مسائل، هم به کیفیت بالا و هم پذیرش بالا نیاز دارند. مثلاً، "تعیین اهداف تولید و میزان کار - اصلاح و بهبود محصولات - راههای کاهش حوادث در کار - ابزارها و روشهای بهبود فرآیندهای کار و بهره‌وری - تمام این مسائل مستلزم:

- برخورد علائق (واقعی و ظاهری) بین سرپرستان و کارکنان زیردست

- همراهی، تخصص و یا مشاوره

- مدلهای استادانه ساختن، شامل متغیرهای زیادی که بخاطر رسیدن به راه حل مناسب وجود دارد خواهد بود. در این زمینه دو روش می‌توان بکار برد.

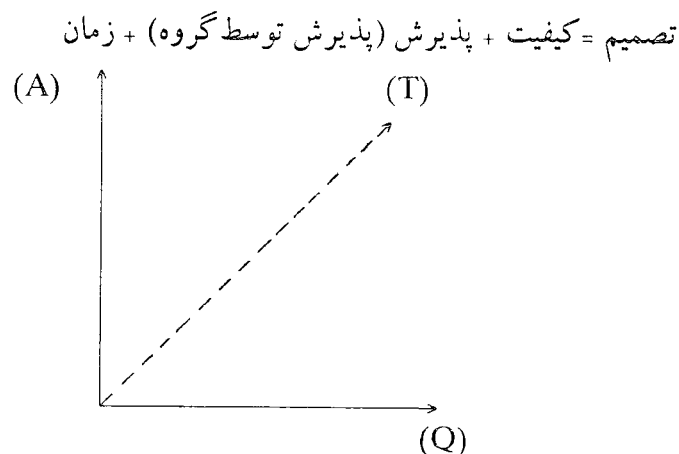
الف - سرپرستان خودشان می‌توانند تصمیم بگیرند اما مجبورند تمام سعی خود را جهت متقاعد ساختن زیردستان بکار برند و نظر آنها را جلب نمایند.

ب - سرپرستان ممکن است روش تصمیم‌گیری گروهی را جهت جلب نظر تمام کارکنان

استفاده نمایند.

یک تصمیم خوب کدام است؟

بطور خلاصه:



در نمودار بالا:

Q = کیفیت یا عقلانی بودن تصمیم است.

A = پذیرش یا تصویب، توافق - اجتماع و تعهد کارکنان انجام دهنده تصمیم است.

T = زمان لازم برای تصمیم گیری است.

براساس نمودار بالا، با ارزشترین محکهای تصمیم گیری عبارتند از:

- ۱- کیفیت یا عقلانی بودن تصمیم.
- ۲- درجه پذیرش زیردستان رئیس و انگیزه آنان برای انجام مؤثر و مثبت تصمیم.
- ۳- زمان لازم و فرصت موجود برای تصمیم گیری.

درخت تصمیم گیری

مفهوم درخت تصمیم گیری خیلی قدیمی است، این روش در سالهای دهه ۱۹۶۰ در اروپا مطرح شد. در این روش تنها روی یک درخت که نماینده تعدادی گزینه‌ها، همراه با خطرات و نتایج ممکنه است، می‌توان واقعیتها را با هر دقتی نمایش داد. در توضیح درخت تصمیم گیری باید گفت که درخت تصمیم گیری شامل تعدادی گره

و انشعاب است. با اولین تصمیمی که گرفته می‌شود، انشعابها، گزینه‌های آن تصمیم را نمایان می‌سازد. هر انشعاب به یک گره، جدید که یک تصمیمی باید گرفته شود منتهی می‌گردد. این درخت از میان روشهای عملی متفاوت که می‌شود انجام داد، انتخابهای مختلفی را ترکیب می‌کند. این عمل بطور مؤثری به روند تصمیم‌گیری کمک می‌کند.

به تصویر صفحه بعد خوب دقت کنید.

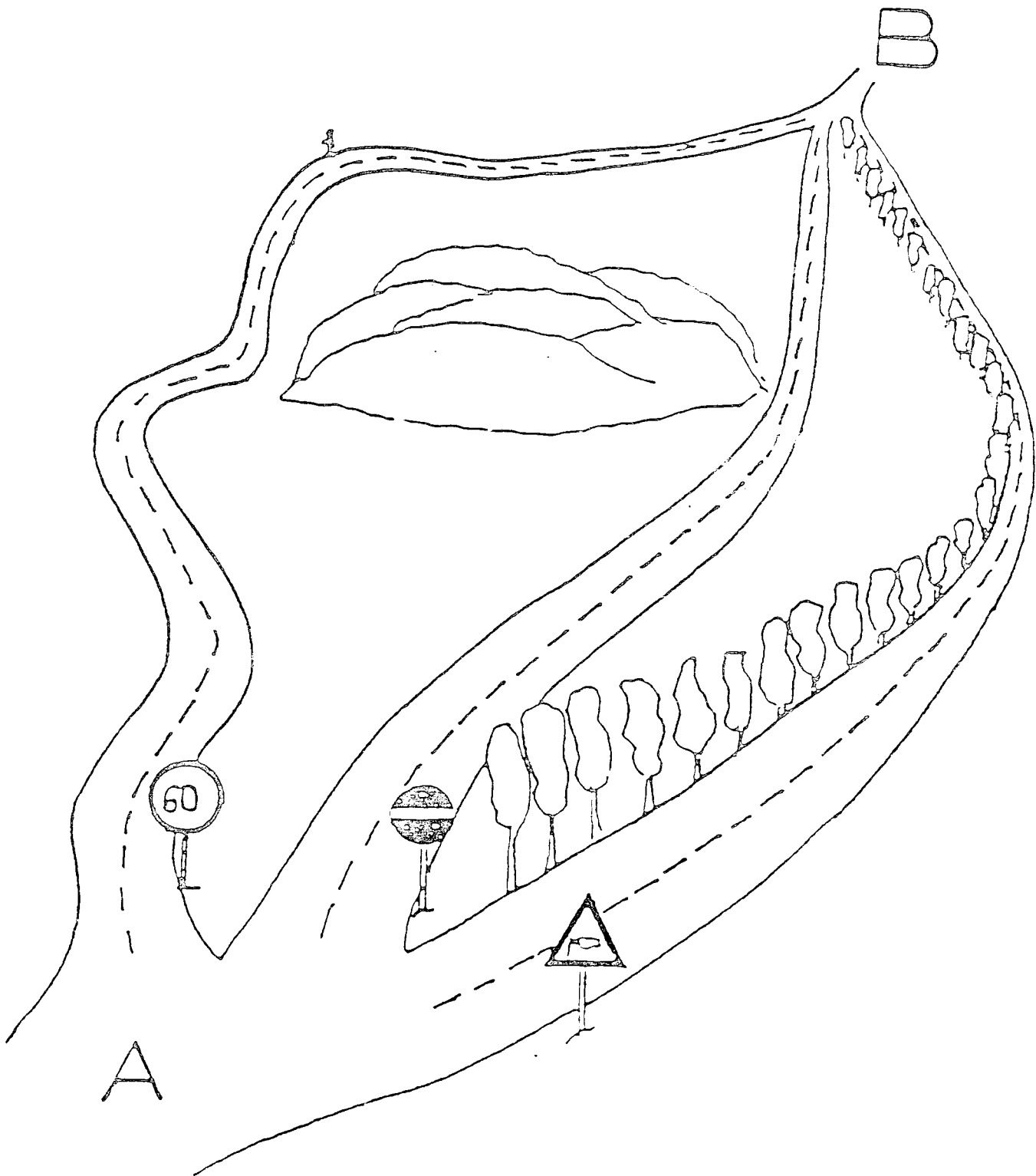
مثلاً "برای عزیمت از نقطه A به نقطه B، سه امکان وجود دارد، ضمن اینکه تمام راهها به B ختم خواهد شد.

- یک راه ورود ممنوع است.
 - یک راه دیگر، با حداکثر سرعت ۶۰ کیلومتر در ساعت مجاز است.
 - سومین راه، راه حل مطلوب است.
- برای اینکه بتوانیم درخت تصمیم‌گیری را خوب درک کنیم به مثال ساده زیر توجه می‌کنیم.

مثال: جشن روز تولد:

جشن تولد من در روز جمعه شب آخر شهریور ماه برگزار می‌گردد. تعداد دوستانم که دعوت شده‌اند ۶۵ نفر است. خانه من بسیار کوچک است. ولی خوشبختانه باغ نسبتاً وسیعی در بیرون از خانه دارم که می‌توانم جشن تولدم را در صورت لزوم در این باغ برگزار نمایم. هنگام ظهر هوا ابری می‌شود و احتمالاً "بعد از ظهر طوفانی خواهد شد. در این صورت من چه باید بکنم؟ اگر جشن را در خانه برگزار نمایم چنانچه باران ببارد هیچ مشکلی پیش نخواهد آمد. ولی بعضی از دوستانم تصور می‌کنند که به علت کوچکی خانه، جشن خیلی شلوغ خواهد بود و شاید این خوشایند نباشد. شاید بهترین راه حل این است که جشن را در باغ برگزار نمایم. اگر همه چیز طبق برنامه در باغ برگزار شود ولی ناگهان بارندگی شروع شود، آنگاه غذاها از بین می‌رود و میهمانان قبل از اینکه فرصت رفتن به داخل خانه را پیدا کنند خیس می‌شوند و آنگاه افسوس خواهیم خورد که چرا جشن را داخل خانه برگزار نکردیم. بنابراین چهار راه حل بر دو تصمیم وجود دارد.

تصمیمات و امکانات و محدودیتها را در جدول زیر خلاصه می‌کنیم.



بارندگی می شود	بارندگی نمی شود	
تصمیم (۱)	خارج از خانه	بدبختی است
		شب خوبی خواهد بود
تصمیم (۲)	درون خانه	ولی مهمانان خوشحال هستند
		مقدار کمی آسایش وجود دارد
		ناراحت و دلخور خواهند بود

برای اینکه بتوانیم تصمیمات و امکانات و محدودیتها را بخوبی تصویر کنیم، آنها را روی درخت تصمیم گیری رسم می کنیم.

هرچند تصمیمات و امکانات و محدودیتها و مسائل در این مثال بسیار ساده و اولیه می باشند ولی بخودی خود ما را در انتخاب روش بر سر راههای مختلفی قرار می دهد.

مشاهده می شود که درخت تصمیم گیری مسائل مختلفی را تولید می کند. بعضی از انواع مسائل وجود دارد که برای آنها تنها یک روش امکان پذیر باقی می ماند و دیگر روشها امکان پذیر نمی باشند و برای بعضی مسائل دیگر روشهای امکان پذیر بیشتری وجود دارند و برای بعضی از مسائل دیگر تمام روشهای امکان پذیر وجود دارد. یعنی تمام راه حلها مجاز می باشد. بدیهی است هرچه تعداد تصمیمات و تعداد امکانات و تعداد محدودیتها بیشتر باشد درخت تصمیم گیری نیز پیچیده تر خواهد بود.

درخت تصمیم گیری

