

## 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 آرایش

رهبری بر مبنای نگرین نیز، بهیچ وجه

مطلق نیست.

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

در اختیار داشتن روش‌های رهبری متفاوت

در حقیقت پرسش اصلی این است که: چه وقت؟ چگونه؟ با چه کسی؟ چه روش

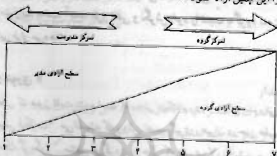
خاصی؟ و باید بکار ببریم.

امروزه، باور کرده‌ایم که رهبری درست، بسته به پاسخ ارادی گروهی است که رهبری

می‌شوند. بدین معنی که به سادگی نمی‌توان روش‌های "تا بلتون" و یا "فایول" را تکرار کرد،

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

نتایج تحقیقات آر - تانان بون<sup>۳</sup> و آبیج - شمید<sup>۴</sup> نشان می‌دهد که، رهبر مسکن است روش خود را بر اساس، 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 بک 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 آنعطاف‌پذیر باشد، تا قادر به اجرای نقشهای متفاوت با توجه به اهداف سازمان و نیازهای گروه و نیز نیازهای هر یک از افراد باشد، هم چنین رهبری سازمان باید وحدت را به منظور دستیابی به اهداف سازمان حفظ کند. رمز ساله، 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 هم چنین موقعیت و شرایط محیطی تعدیل کند.

در بیان پیش 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، درجانی 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.

### تنوری X و تنوری Y

درحالی که هنوز ثابت نشده است که روش دیکتاتوری از روش شورونی کمتر مؤثر است، "رنیس لیبرت" می‌اندیشد که روش تصمیم‌گیری رهبران درحین غلبه‌نشینی، به تنوری X تمکین‌گر بگردد. درحالی که تنوری Y، نگرشی حمایتی و مورد مطالعه امور انسانی، معمازا و در حال گسترش است. ذیلاً جدول مقایسه تنورهای X و Y آمده است.

تنوری Y	تنوری X
۱- به همان شکل که بازی کردن با اشراخت نمودن در صورت امکان سر باز می‌زند.	۱- انسان کارکردن را دوست ندارد و از انجام آن
۲- اعمال کنترل از بیرون و تشیه کردن، تنها وسیله آنها را هدایت و کنترل کرد.	۲- از این‌رو، مردم را با پیشی به روز بکار گمارد و
۳- انسان در انجام اهدافی که درگیرش است با کنترل و جهت‌گیری خودش یا آزمایش می‌کند.	۳- انسان ترجیح می‌دهد، اهداف خود و هدفی بخارد.
۴- از همه آنها گذشته، انسان، این بودن را ترجیح می‌دهد.	۴- از همه آنها گذشته، انسان، این بودن را ترجیح می‌دهد.

## تنوری X

## تنوری Y

- ۴- اکثریت افراد یاد گرفته‌اند، مسئولیتی را که به آنها محط ماس و سالمی را بداند پذیرفته و حتی در پی یافتن آن باشند.
- ۵- همگامی که فرد، مسئول برنامه‌ریزی و کنترل گزارش مانند، فکر و ذهن و هنر و خلاقیت را که می‌تواند در انجام مسئولیت 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 شخصی‌پی‌ریزی 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.

پرتال جامع علوم انسانی

## قدرت و اقتدار



باتوجه به نمودار و جدول قدرت و اقتدار، می‌توان جدول دیگری را تنظیم کرد که حاوی پرسشهایی باشد که محیط قدرت و اقتدار مدیر با رهبر یا سرپرست را در هر زمینه‌ای جداگانه از نظر اقتدار حرفه‌ای - اقتدار شخصی و اقتدار اداری مشخص نماید. برای این منظور دو مقابل هر پرسش می‌توان امتیازی را که از قبل طراحی شده است، یا 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.

پرتال جامع علوم انسانی

(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 بهبوده 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. ثانیاً امتیازدهی بگونه‌ای باید باشد که امکان دستیابی به زمینه اقتدار را آسانتر ننماید.

امتیازات ساسل از پرسشنامه را می‌توان روی فلسفه‌هایی که منتج به نتایج نهایی خواهد بود رسم نمود (رهبری I-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 راه‌حل 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 با رئیس کار آزموده و با صلاحیت گرفته شود، می‌توان این انتظار را داشت که بر اساس 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 بر اساس حقیقت نباشد از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود.

### کیفیت تصمیم و پذیرش آن



فرمول  $DE = O, X$

به فرمول فوق توجه کنید. این رابطه نشان می‌دهد که برای تضمین پارامتر O (کیفیت) باید تصمیم‌گیری را بعهدهٔ رؤسای با تجربه 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 (O یا A) فرمانی دیگری شود؟ پیوسته مطرح شده است که تصمیم‌گیری بک فرآیند فردی است. مدیرانسی که به تنهایی تصمیم می‌گیرند خیلی رود متوجه می‌شوند، آن فوری 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 متفاعد و سازنده را اعمال نمودند. ولی امروزه بیشتر کوششها، برای کسب و جلب موافقت همکاران برای پذیرش که ممکن است توسط سلسله‌اعمالی متأثر شوند،

صرف می‌گردد. اکثر سرپرستان ترجیح می‌دهند، تصمیم نهائی 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 بک مخاطره در تصمیم‌گیریهای گروهی، سرپرستان اغلب می‌پذیرند که تصمیمهای مطلوب خودشان فاقد اطمینانی است. چگونگی این دو عامل (O و A) 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

پذیرش

کم

مسائل مناسب جهت تصمیم‌گیری گروهی II	مسائلی که نیاز به مهارتهای زیاد رهبر در هدایت مشورتها (صورت جلسات) دارد IV
مسائل مناسب جهت تصمیم‌گیری به صورت آزاده I	مسائلی که باید توسط کارکنان و متخصصان و رؤسای با تجربه حل شود III

کم

کیفیت

زیاد

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

III - مسائل نوع O/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. تصمیمانی مثل (تعیین قیمت جدید برای محصول یا خدمت - بکارگیری دارائی 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، می تواند توسط مجری و به تنهایی انجام پذیرد.

II - مسائل نوع A/O - بسیاری از مسائل، بدون اثری بر کیفیت کار، به روشهای مختلفی می تواند حل گردد. مثلاً چه کسی باید اضافه کاری انجام بدهد؟ کدام ترتیب قرار گرفتن بهترین است؟ کدامیک مؤثرترین روش اندازه گیری نظم و انضباط است؟ تمام این تصمیمات می تواند بر احساسات کارکنان تأثیر بگذارد. زیرا اینگونه مسائل ناشی از انصاف و سلبه فردی است، برداشتها و احساسات بیش از آنکه عقلانی باشند، تعیین کننده عامل عدالت هستند. در چنین سطحی، پذیرش و مقبولیت، اهمیت می یابد. سرپرستان اغلب در مورد مسائلی از این نوع، مجادله می کنند. زمینه عمده اعتصابها، غالباً عدالتخواهی است. زمانیکه مسأله ای نیاز به پذیرش تمام افراد دارد، مشارکت مستقیم افراد توصیه می گردد. 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 بهره وری - تمام این مسائل مستلزم:

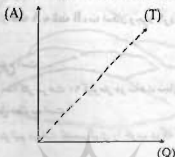
- برخورد علاقت (واقعی و ظاهری) بین سرپرستان و کارکنان زبردست
- همراهی، تخصص و یا مشاوره
- مدل‌های استاندارد ساخته، شامل متغیرهای زیادی که بخاطر رسیدن به راه حل مناسب وجود دارد خواهد بود. در این زمینه دو روش می توان بکار برد.
- الف - سرپرستان خودشان می توانند تصمیم بگیرند اما مجبورند تمام سعی خود را جهت متقاعد ساختن زبردستان بکار برند و نظر آنها را جلب نمایند.
- ب - سرپرستان ممکن است روش تصمیم گیری گروهی را جهت جلب نظر تمام کارکنان

استفاده نمایند.

یک تصمیم خوب کدام است؟

بطور خلاصه:

تصمیم = کیفیت + پذیرش (پذیرش توسط گروه) + زمان



دو نمودار بالا:

$Q$  = کیفیت یا عقلانی بودن تصمیم است.

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

$T$  = زمان لازم برای تصمیم گیری است.

بر اساس نمودار بالا، با ارزشترین محکهای تصمیم گیری عبارتند از:

۱ - کیفیت یا عقلانی بودن تصمیم.

۲ - درجه پذیرش زبردستان 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 بک درخت که نماینده تعدادی گزینه‌ها، همراه با

خطرات و نتایج معکسه است، می توان و ابعیتها 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.

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 متنوع است.

یک راه دیگر، با حداکثر سرعت ۶۰ کیلومتر در ساعت مجاز است.

- سومین راه، راه حل مطلوب است.

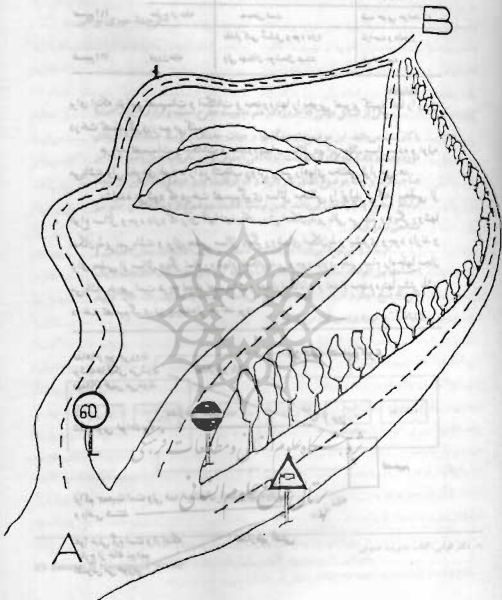
برای اینکه بتوانیم درخت تصمیم‌گیری را خوب درک کنیم به مثال ساده زیر توجه می‌کنیم.

**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 خوشخانه 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 بیارد 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 مهمانان قبل از اینکه فرصت رفتن به داخل خانه را پیدا کنند جیس 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.

# دره‌های باز و بسته در ارتباطات



بارندگی نمی‌شود	بارندگی می‌شود		
شب خوبی خواهد بود	بدبختی است	خارج از خانه	تصمیم (۱)
ناراحتی و دلخواری	مقدار کمی آسایش وجود دارد		
خواهد بود	ولی مهمانان خوشحال هستند	درون خانه	تصمیم (۲)

برای اینکه بتوانیم تصمیمات و امکانات و محدودیتها را بخوبی تصویر کنیم، آنها را روی درخت تصمیم‌گیری رسم می‌کنیم.

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

مشاهده می‌شود که درخت تصمیم‌گیری مسائل مختلفی را تولید می‌کند. بعضی از انواع مسائل وجود دارد که برای آنها تنها یک روش امکان‌پذیر باقی می‌ماند و دیگر روشها امکان‌پذیر نمی‌باشند و برای بعضی مسائل دیگر روشهای امکان‌پذیر بیشتری وجود دارند و برای بعضی از مسائل دیگر تمام روشهای امکان‌پذیر وجود دارد. یعنی تمام راه‌حلها مجاز می‌باشند. بدیهی است هرچه تعداد تصمیمات و تعداد امکانات و تعداد محدودیتها بیشتر باشد درخت تصمیم‌گیری نیز پیچیده‌تر خواهد بود.

### درخت تصمیم‌گیری

