



چگونه

رهبری اثربخش داشته باشیم

ترجمه و تألیف: حسن خسروی - کارشناس و پژوهشگر علوم ارتباطات و مدیریت
 امیر خسروی - کارشناس و پژوهشگر علوم اداری

مقدمه:

«پیروی» مفهوم نسبتاً ظریفی است. بیشتر پژوهش‌های انجام‌یافته، پیروی را تن‌دردادن به درخواست نسبتاً مستقیم فرد یا افراد دیگر برای عمل به شیوه‌ای معین می‌دانند. هنگامی که شخصی از ما می‌خواهد کاری را بکنیم، تا آنجا که با درخواست وی

همراهی نماییم از او پیروی کرده‌ایم. بنابراین نظریه ناهم‌انگهی شناختی^۱، هنگامی که افراد به یک دلیل نه‌چندان قانع‌کننده خود را داوطلبانه ملزم به انجام دادن کارهای مغایر با عقایدشان می‌کنند، در تلاش برای توجیه الزام یا تعهد خود، روی هم رفته عقایدشان را نیز تغییر می‌دهند. گویی غرورشان

آنها را وامی‌دارد که با تعهدی که به میل خود پذیرفته‌اند، سازگاری کنند. بر این اساس کسانی که آزادانه با یک درخواست نسبتاً کوچک موافقت می‌کنند و برای پیروی خود دلیل خارجی قانع‌کننده‌ای ندارند، نمی‌توانند این کار را به یک عامل برونی یا یک تهدید مشخص نسبت دهند.



پیروی از دستورات مقامات یا مراجع قدرت، تا اندازه زیادی از آن روست که افراد به آنان این حق را می دهند که به آنها بگویند در یک مورد به خصوص چه باید کرد

پیروان آنها؛ وقتی که مردم با میل از رهبری پیروی می کنند، می خواهند آن گروهی که رهبر در رأس آن قرار دارد به قدرت دست یابد؛ و احساس می کنند که پیروزی رهبر، پیروزی خود آنهاست. به گمان راسل، چون بیشتر مردم توانایی رهبری و به پیروزی رساندن گروهشان را در خود نمی بینند، سردهسته ای را پیدا می کنند که به نظر می آید از شجاعت و توانایی لازم برای به

دست آوردن قدرت بهره مند است. چه، اگر قرار باشد که امور دسته جمعی به نتیجه برسد، باید کسانی باشند که دستور بدهند و کسانی که دستور بگیرند. از دیدگاه وی، در اموری که بر اساس همکاری واقعی انجام می گیرد، پیروان از لحاظ روان شناختی از رهبر خود برده تر نیستند و همین نکته است که نابرابری های قدرت را که به ناگزیر در سازمان وجود دارد، قابل تحمل می سازد.

پیروی از دستورات مقامات یا مراجع قدرت، تا اندازه زیادی از آن روست که افراد به آنان این حق را می دهند که به آنها بگویند در یک مورد به خصوص چه باید کرد. آنان با

ویژگی های رهبران و مدیران:

در سازمان های نوین، به تدریج «رهبران»^۲ جایگزین «مدیران»^۱ می شوند. به دیگر سخن، رهبران، اکنون در سازمان ها طوری عمل می کنند که کارکنان، خودشان را در شمار پیروان آنها می دانند و آنان را نه در

برتراندراسل^۲ فیلسوف و اندیشمند اجتماعی معاصر در این باره گفته است که میل به تسلیم و فرمانبرداری که به اندازه میل به فرمان دادن، واقعی و فراوان است، از ترس سرچشمه می گیرد. به گمان وی، مردمان قدرت را تا وقتی دارند که توانایی حل و فصل مسائل را در خود می یابند، اما همین که خود را ناتوان دیدند، حاضر به فرمانبرداری می شوند و اصولاً میان مردمان ضعیف، گزینه قدرت طلبی به صورت تمایل به تسلیم در برابر رهبر درمی آید و این خود دامنه قدرت جویی مردمان جسور را گسترش می دهد.

راسل بر این باور است که میل به قدرت در صورت دارد: آشکار در رهبران و پنهان در

مقام رئیس و فرادست، بلکه به عنوان همراه و راهبر خود قبول می‌کنند و با آنها به همکاری می‌پردازند. در واقع، اکنون یکی از شاخص‌های اصلی سازمان‌های موفق، دوری مدیران از ریاست بر سازمان‌ها و حرکت به سمت رهبری است.

برای تفاوت بین مدیریت و رهبری، سنجه‌های گوناگون ارائه شده که از جمله آنها می‌توان به این ۱۳ مورد اشاره کرد:

فردی قرار دهید که تمایل دارد افراد را به رهبری خود درآورد، به احتمال قوی نتیجه کار ایجاد دردسر است. به همین ترتیب اگر افراد، فرمانبرداری را که به اطاعت و احترام نسبت به رئیس خود عادت کرده‌اند به سرپرستی بسپارید که بخواهند آنها را وادار کند خودشان ترتیب کارها را بدهند، به احتمال قوی این افراد با ناراحتی از خود خواهند پرسید: راستی این آدم می‌داند چه کاری بیشتر و کاهش غیبت و جابه‌جایی و

ویژگی‌ها

رهبران	مدیران
در حالی که رهبران تهسیم می‌کنند (Share).	مدیران دریغ می‌کنند (Spare)
در حالی که رهبران با جرات هستند (Dare).	مدیران ممکن است جا بزنند (Pare)
در حالی که رهبران القا می‌کنند (Inspire).	مدیران ایجاد نیاز می‌کنند (Require)
در حالی که رهبران یاد می‌گیرند (Teach).	مدیران موعظه می‌کنند (Preach)
در حالی که رهبران تاثیر می‌گذارند (Impress).	مدیران افسرده می‌کنند (Depress)
در حالی که رهبران احترام می‌گذارند (Respect).	مدیران کشف جرم می‌کنند (Detect)
در حالی که رهبران تحسین می‌کنند (Praise).	مدیران سرپوش می‌گذارند (Haze)
در حالی که رهبران افراد را توسعه می‌دهند (Expand).	مدیران عکس‌العمل نشان می‌دهند (React)
در حالی که رهبران قانونمند عمل می‌کنند (Enact).	مدیران احضار می‌کنند (Remand)
در حالی که رهبران تشکر می‌کنند (Thank).	مدیران تشر می‌زنند (Yank)
در حالی که رهبران سخاوتمند هستند (Pay).	مدیران غر می‌زنند (Bray)
در حالی که رهبران قواعد را ایجاد می‌کنند (Make).	مدیران از قواعد پیروی می‌کنند (Follow)
در حالی که رهبران از شکست‌ها می‌آموزند و آنها را به فرمت تبدیل می‌کنند (Learn).	مدیران از شکست‌ها واهمه دارند (Dread)

ترک شغل را به همراه دارد و مسلماً این نتایج بر میزان پیروی کارکنان از دستورات مدیر می‌افزاید.

افراد را در کارها مشارکت دهید و کاری را به گروه تحمیل نکنید. با آنها حرف بزنید، نه به آنها. آنان را تشویق کنید پیشنهاد بدهند. از هر کدام از افراد

کار می‌کند؟

● شغل را با حالت انگیزشی

طراحی کنید. مناسب‌ترین روش برای کاربردی ساختن نظریه‌های انگیزش به کاربردن شیوه‌های طراحی شغل (مانند مهندسی شغل، توسعه شغل، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغل، مشاغل گروهی و ایجاد

توصیه‌هایی برای تقویت

روابط رهبر-پیرو:

● در برقراری روابط رهبر-پیرو

بایستی به تناسبات میان آنها توجه کنید. اگر گروهی از افراد را که دارای پیشینه استقلال می‌باشند تحت سرپرستی

گروه، حداقل یک نظر خوب در ماه انتظار داشته باشید. این کار باعث می‌شود تا احساس اهمیت کنند و در پیروی از دستورات رهبری اهتمام ورزند. البته اعطای اختیارات و آزادی در کار در شرایطی موجب افزایش پیروی می‌شود که زیردستان نیاز نسبتاً بالایی به استقلال داشته باشند، آمادگی برای پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری را دارا بوده و واجد تحمل لازم برای روبرو شدن با ابهام باشند، هم‌چنین هدف‌های سازمان را درک کرده و با آنها همانندی پیدا کنند، دانش و تجربه لازم برای مقابله با مشکل را داشته باشند و...

● اسباب انگیزش کارکنان را

شناسایی کنید. سعی کنید متوجه شوید که کارکنان با چه چیزهایی بیشتر برانگیخته می‌شوند: احترام، موفقیت، پول، امنیت، مشارکت در کار، شرایط خوب کاری، فرصت ارتقاء و پیشرفت و... به هر حال افراد برای ارضای خود کار می‌کنند. پول می‌تواند کارهای آنها را بخرد، اما فکر و دل می‌خواهد تا سایر انگیزه‌های آنها را جذب نماید. ضمناً کارکنان بایستی در محیط کار راضی و راحت باشند تا انگیزش لازم را پیدا نمایند و گرنه هر چیز کوچکی را بهانه می‌کنند.

● اهداف گروهتان را با

مشارکت کارکنان تعیین کنید. گروهتان را با عطف توجه آنان به هدف‌های گروه دور هم جمع کنید. به کارمندان خود یادآوری نمایید در عین حالی که کار خود را انجام می‌دهند باید همدیگر را حمایت کنند، کار گروهی را بین آنها تقویت کنید. بدون

هدف‌های مشترک، گروه‌ها از هم می‌پاشند. اهداف بایستی مشخص، قابل اندازه‌گیری، روشن، قابل دستیابی، سازگار و هماهنگ، مدون و قابل درک برای طرفین (رهبر - پیرو) باشند.

● کارهای خوب را تشویق کنید.

پاداش‌دهی به عملکرد و رفتار مناسب کارمندان اثر روانی مثبتی را در ذهن آنان به جای می‌گذارد و موجب تقویت رفتار مزبور می‌شود. به عنوان یک اصل کلی از همه تشکر کنید و انتظار تشکر از هیچ کس را نداشته باشید. در مقابل با رفتارهای ناپسند قاطعانه برخورد کنید نه پرخاشگرانه. زیرا رفتار پرخاشگرانه احتمال تمرد پیروان را از دستورات صادره می‌افزاید. به قول معروف «خطا را محکوم کن نه خطاکار را».

● به کارکنانتان در دستیابی به

نیازها و خواسته‌هایشان کمک کنید.

اصولاً شگرد «مدیون کردن» یکی از راه‌هایی است که مدیران و رهبران اثربخش برای تحت قدرت و نظارت خود قرار دادن پیروانشان از آن استفاده می‌کنند لذا به همین دلیل دنبال تأمین منافع از کارکنان که حدود توانایی‌هایشان باشد، هستند. ظریفی می‌گفت: شخصا به توت‌فرنگی و خامه علاقه دارم اما در مورد علاقه ماهی به کرم در تعجب هستم. بنابراین وقتی به ماهیگیری می‌روم درباره این که چه می‌خواهم، فکر نمی‌کنم، بلکه درباره ماهی‌ها فکر می‌کنم که چه می‌خواهند.

● نفوذ خود را در پیروان

افزایش دهید. بین دو مفهوم قدرت^۱ و نفوذ^۲ تفاوت اندکی وجود دارد. نفوذ،

نتیجه‌ای است که از طریق به‌کارگیری قدرت حاصل می‌شود. بنابراین مدیران و رهبران بایستی با کسب منابع قدرت سازمانی (مانند: قدرت پاداش، تنبیه، مشروعیت و قانون) و منابع قدرت فردی (مانند: قدرت تخصص، مهارت، صلاحیت و...) و به‌کارگیری آنها برای نیل به اهداف سازمانی، نفوذ خود را در پیروان افزایش دهند به گونه‌ای که توان ترغیب آنها به قبول مسئولیت و انجام وظایف را به نحو احسن دارا باشند. هم‌چنین تمرین و پرورش مهارت در برقراری ارتباط اثربخش با دیگران (مانند: نوع به‌کارگیری کلمات، نحوه ادای آنها و علائم غیرکلامی) سهم بسیاری در اعمال نفوذ در پیروان دارد. به همین دلیل است که میزان حقیقی توانایی رهبری، درجه نفوذ رهبر است، نه بیش تر و نه کم تر.

● برای پیروانتان یک مربی

دلسوز باشید. لازمه مربی‌بودن، آگاهی

است و پیش‌نیاز دلسوزی، داشتن حس انسان‌دوستی و اخلاق خوب است. پس سعی کنید با شناساندن این دو ویژگی به افرادتان، توافق آنها را برای همراهی با برنامه‌هایتان اخذ کنید، اما از این که نمی‌توانید آنها را آن‌طوری که می‌خواهید بسازید ناراحت نباشید، چرا که نمی‌توانید خودتان را نیز آن‌طوری که می‌خواهید بسازید. در ضمن «نمونه اخلاق بودن»^۳ بهتر از «درس اخلاق گفتن»^۴ است.

● درونی‌ترین تمنای انسان‌ها

آن است که بدانند به آنها نیاز است. احساس اهمیت کنند و قدر دانسته شوند.



درونی‌ترین تمنای انسان‌ها آن است که بدانند به آنها نیاز است، احساس اهمیت کنند و قدر دانسته شوند. این تمناها را پاسخ دهید تا نتایج آن را مشاهده نمایید.

این تمناها را پاسخ دهید تا نتایج آن را مشاهده نمایید.

● **به عنوان یک رهبر کامیاب اراده‌ای قوی داشته باشید.** زیرا اراده قوی افراد را به تحرک و می‌دارد. از سویی آرزو کردن با اراده کردن تفاوت دارد. اولی جنبه انفعالی دارد و دومی جنبه فعال، به همین مناسبت پیروان آرزو می‌کنند و رهبران اراده.

● **گوش شنوا داشته باشید.** یکی از علت‌های نداشتن گوش شنوا، دشواری شنود مؤثر است. شنود مؤثر به توجه شناختی و پردازش اطلاعات نیاز دارد ولی صرف شنیدن نیاز به توجه و پردازش ندارد. بسیاری از مردم می‌شنوند اما گوش نمی‌دهند. یک مدیر موفق کسی است که با تقویت مهارت شنود مؤثر می‌تواند دیگران را بهتر بشناسد و بهتر به خواسته‌هایشان پاسخ دهد و نیز همکاری و پیروی آنها را جلب کند. به اضافه این که عقاید پیروان اغلب مانند ذغال‌های نیمه‌سوزان است، شما می‌توانید با مهربانی به آنها و گوش دادن به نظراتشان این ذغال‌ها را به آتش تبدیل کنید، یا با ریختن چند قطره آب سرد این ذغال‌ها را به خاکستر بدل نمایید.

● **برای ترقی و پیشرفت کاری زبردستانان فرصت و امکان مناسب را فراهم نموده و روحیه خلاقیت و اعتماد به نفس را در آنها زنده کنید.** دقت داشته باشید معمولا در سه صورت پتانسیل‌های (استعدادهای نهانی) افراد برانگیخته می‌شود: ۱- ایجاد فرصت برای موفقیت ۲- ترس از شکست ۳- عکس‌العمل در برابر بحران

● **شخصیت خود را ارزیابی کنید.** رهبر واقعی کسی است که از لحاظ شخصیت و منش در سطحی بالاتر از دیگران قرار گیرد. البته این تفاوت سطح نباید به قدری زیاد باشد که تناسبات رهبر- پیرو را در هم بریزد. هم چنین شنونان شخصی رهبر مانند: میزان تمهد و مسئولیت‌پذیری، وقت‌شناسی، عمل‌گرا بودن و... در تمایل به فرمانبرداری اعضا نقش به‌سزایی دارد، زیرا چنان که می‌دانید رهبری مانند کشیدن ریسمان است، نمی‌توان از پشت با هل دادن آن را به حرکت درآورد بلکه بایستی جلو افتاد و آن را دنبال خود کشید.

● **بر ایجاد فضای اعتماد آمیز اهتمام ورزید. پایه و اساس رهبری اعتماد است.** اعتماد مانند یک رشته فکر

است اگر این رشته بریده شود، وصل کردن آن مشکل است. در صورتی که پیروان اعتماد و اطمینان‌شان را به شما از دست بدهند فرآیند رهبری با شکست روبرو خواهد شد. زمانی که اشتباه می‌کنید، افراد شما می‌فهمند، مسئله اصلی این است که آیا عذرخواهی می‌کنید یا خیر. اگر این کار را بکنید می‌توانید به سرعت دوباره اعتماد آنها را جلب کنید. افراد اشتباهات صادقانه را تحمل می‌کنند اما ریاکاری و نفاق را هرگز. به عنوان نمونه برای ایجاد اعتماد، یک رهبر باید این خصوصیات را از خود نشان دهند: لیاقت، ارتباط و شخصیت.

● **روحیه یگانگی و وحدت را در گروه خود احیا کنید.** به عنوان یک رهبر موفق روحیه اتحاد گروهی و جمع‌گرایی را در مقابل حس فردیت تقویت کنید. کاری کنید که افراد گروه با هم احساس وابستگی و هم‌بستگی کنند. کمک کنید که آنها از مسئولیت‌های هم، درک روشنی داشته باشند. وقتی با کارمندان صحبت می‌کنید از ضمیرهایی نظیر ما، برای ما و ما را استفاده کنید. هر چند وقت یک‌بار برای توضیح کارهای گروه، افرادتان را دور هم جمع کنید و آنها را در امور مشارکت دهید، و این مستلزم آن است که مدیر شیوه کارش را از «سبک دستوردادن» به «سبک اشتراک مساعی» تغییر دهید.

● **به افرادتان بها دهید و بزرگداشت خود را در تحقیر آنها نبینید.** روحیه عزت‌نفس را در آنها پرورش دهید تا مهیا و پذیرای وظایف بزرگ‌تر و مسئولیت‌های سنگین‌تر شوند.



● **صبور باشید.** حلم از خشم مؤثرتر است. یک چوب کبریت سردارد، اما مغز ندارد. بنابراین با کوچک‌ترین جرقه‌ای، فوراً روشن می‌شود و گاه تأثیر این شعله می‌تواند مخرب باشد چرا که همه چیز را در کام خود فرو می‌برد. درسی که از چوب کبریت می‌توان گرفت آن است که همه ماسر داریم و برخلاف چوب کبریت مغز هم داریم بنابراین خردمندی در این است که از عقل خود فرمان حلم بگیریم نه از احساس دستور خشم.

● **در استفاده مؤثر از موارد فوق دانش و تجربه مفید نقش اساسی دارد.**

همواره به مطالعه عشق بورزید. رهبران نامدار تاریخ در سه حوزه علوم ادبیات، فلسفه و تاریخ مطالعات فراوانی داشته‌اند.

● **به عنوان نکته آخر بدانید محبوبیت " با مقبولیت " فرق دارد.** محبوبیت برخاسته از ویژگی‌های شخصی و جایگاه آن در قلب افراد است ولی خواستگاه مقبولیت در موقعیت شغلی و اجتماعی است. از این رو محبوبیت پایدارتر و پسنندیده‌تر از مقبولیت است. پس به عنوان یک رهبر موفق، محبوب باشید.

نتیجه گیری:

در پایان می‌توان گفت مجموعه‌ای از ملزومات و ویژگی‌های رهبری به طور خلاصه عبارت است از: شخصیت کاریزما داشتن، تعهد، ارتباطات، صلاحیت و شایستگی، جرأت و شجاعت و دلیری، قدرت تشخیص، تمرکز، بخشش و خیرخواهی و نوع دوستی، ابتکار و ابداع، گوش دادن، علاقه و اشتیاق شدید، نگرش

مثبت، مهارت‌های حل مشکل، روابط عمومی، مسئولیت‌پذیری، امنیت روانی، خودانضباطی (نظمی)، خدمتگزاری، آمادگی برای آموختن و نهایتاً دید کلی و بصیرت نسبت به امور، (vision) امید می‌رود مدیران و رهبران سازمان‌ها و علاقه‌مندان به مبحث رهبری و مدیریت با بهره‌مندی و به‌کارگیری نکات بیان‌شده فوق، زمینه افزایش بهره‌وری را از طریق تحریک و پرورش استعدادهاى بالقوه پیروان خود فراهم سازند.

منابع و مآخذ

- ۱- باترا. پرامد و ویجی، اندیشه‌های خوب برای همه، ترجمه: هیبت... اسدی، انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ اول ۱۳۸۱
- ۲- دکتر جان سی ماکسول، ۲۱ قانون انکارناپذیر رهبری، ترجمه: شهین آقازاده، انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ اول ۱۳۷۹
- ۳- ران کولمان و جایلز باری، ۵۲۵ نکته از زبان مدیران موفق، ترجمه: دکتر ابوالقاسم حکیمی‌پور، انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ اول ۱۳۷۸
- ۴- پاول هرسی و گنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: دکتر قاسم کبیری، انتشارات ماجد، چاپ ششم ۱۳۷۸
- ۵- رحمتی محمدصادق، روان‌شناسی اجتماعی معاصر، انتشارات سینا، چاپ اول ۱۳۷۱
- ۶- رضائیان علی، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت، چاپ دوم ۱۳۸۰
- ۷- مایکل لوبوف، بزرگ‌ترین اصل مدیریت در دنیا، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات نشر مدیران، چاپ سوم ۱۳۷۸

- ۸- ریچارد نیکسون، رهبران، جلد دوم، ترجمه: علیرضا طاهری، انتشارات شبابویز، چاپ اول ۱۳۷۳
- ۹- اسکات / ژاف، تواناسازی کارکنان، ترجمه: دکتر مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و شرکت سروش، چاپ اول ۱۳۸۵
- ۱۰- مقاله‌ای با عنوان LEADERSHIP THE ESSENCE OF WWW.GOVLEADER.ORG از سایت اینترنتی طوسی محمدعلی، نشریه پیام بیمه، شماره ۲۰۵، مطلبی با عنوان چالش‌های مدیریت در هزاره سوم، (به نقل از نشریه حساب شماره ۵۲ آبان‌ماه ۸۴ ص ۳)

1. Obedience
2. cognitive dissonance
3. B. Russell
4. leader
5. manager
6. leader-member relation
7. indebted
8. power
9. influence
10. ethical/moral model
11. teach ethical lesson
12. wish
13. decide
14. effective listening
15. self-confidence
16. confident climate
17. competence
18. unity
19. authoritative style
20. participation style
21. affection
22. acceptability