سبک‌های رهبری

مقدمه

در دنیای امروز، از حوزه‌های سیاسی گرفته تا حوزه‌های اجتماعی و کسب و کار، لزوم مدیریت افراد را می‌توان لمس کرد. تجربه نشان داده است که افراد فقط با قرارگیری در سمت مدیریتی به توانایی‌های مدیریتی دست پیدا نمی‌کنند.

بیشتر سازمان‌ها کارمندان را بر اساس صلاحیت‌های فنی و موفقیت‌های فردی به چنین سمت‌هایی ارتقا می‌دهند، با این حال، بیشتر این افراد قادر به درک این مسئله نیستند که نقش‌هایشان تغییر کرده و در موقعیت جدید، موفقیت‌های فردی مطرح نیست و توانمندسازی دیگران برای رسیدن به موفقیت دارای اهمیت است.

مدیران مؤثر شطرنج بازانی قهار هستند که می‌دانند هر کارمند منحصربه فرد است و برای پیروزی در صفحه‌ی سیاه و سفید کسب وکار باید او را طبق مهارت‌ها و ظرفیت‌هایش در سازمان حرکت دهند. مدیریت افراد بر یادگیری، بهره برداری از تفاوت ها، فرآیند منصفانه و اصولا عواملی تمرکز دارد که بیشتر ما آنها را بدیهی می‌دانیم، ولی برای درک بهتر و استفاده‌ی بیشتر از آنها تلاشی نمی‌کنیم. این عوامل جلوی چشمان ما هستند، ولی به آنها توجهی نداریم.



سؤالات مهم سازمانی

مدیران مؤثر فضا و محیطی را در سازمان برای کارمندان مهیا می کنند که در آن، چنین سؤالاتی پاسخ داده می‌شوند:

* سبک رهبری سازمان چیست؟
* چطور به کارمندان انگیزه داده می‌شود؟
* چطور باید افرادی را که قبلا موفق بودند را به چرخه‌ی موفقیت بازگرداند؟
* چگونه فرآیند منصفانه ی تصمیم‌گیری را بین افراد جا بیندازیم؟
* تعصب ها در تصمیم‌گیری ها چه نقشی دارد؟

ساخت چنین محیطی مستلزم داشتن خودآگاهی، چشم انداز و از همه مهم‌تر همکاری کارمندان در پاسخ به این سؤالات است. مدیریت و رهبری مؤثر به معنای مدیریت ذره بینی نیست، بلکه بر محول کردن وظایف، تفکر راهبردی و برقراری ارتباط مؤثر استوار است. مهارت‌هایی که اساس مدیریت هستند و با این حال، بیشتر مدیران در به کارگیری آنها مرتکب اشتباه می‌شوند.



دلیل عدم تحقق رهبری اثربخش

در سال‌های اخیر، این معما یک صنعت خانگی کامل ایجاد کرده است: به معنای واقعی کلمه، هزاران «متخصص رهبری» مشغول آزمودن و مربی‌گری مدیران اجرایی بوده‌اند تا مدیران متخصصی در عرصه‌ی کسب وکار خلق کنند که بتوانند اهداف جسورانه‌ای مانند اهداف استراتژیک، مالی و سازمانی را به واقعیت تبدیل کنند.

تا به امروز، بسیاری از افراد و سازمان‌ها نتوانسته‌اند به رهبری اثربخش دست یابند. یکی از دلایلش این است که تا همین اواخر تقریبا هیچ پژوهش کمی که نشان دهد دقیقا کدام رفتار رهبری نتایج مثبتی را به ارمغان می‌آورد انجام نشده بود. متخصصان رهبری توصیه‌هایشان را بر اساس استنباط، تجربه و غريزه اعلام می‌کردند. گاهی این توصیه‌ها درست به هدف می‌زند و گاهی هم نه!



شش سبک رهبری

پژوهش جدید بر روی نمونه‌ی تصادفی شامل ۳۸۷۱ مدیر اجرایی انتخاب شده از بین ۲۰ هزار مدیر اجرایی در سراسر جهان بیشتر رموز رهبری اثربخش را مشخص کرده است. این پژوهش شش سبک رهبری متمایز را کشف کرده است که هر کدام از سبک‌ها، از مؤلفه‌های مختلف هوش هیجانی سرچشمه می‌گیرند.

سبک اول: رهبر پیشتاز

ویژگی برتری و خود راهبری را برای گروه مدل سازی کرده و از اعضا انتظار دارد این ویژگی‌ها را از خود به نمایش گذارند. این سبک را این طور می‌توان خلاصه کرد: «اکنون، از رویه من پیروی کنید».

سبک پیشتاز زمانی بهترین کارکرد را خواهد داشت که گروه از قبل دارای انگیزه و مهارت باشد و رهبر به نتایج سریع نیاز داشته باشد. با وجود این، در صورت استفاده گسترده از این سبک ممکن است انگیزه‌ی اعضای گروه از بین رود.

سبک دوم: رهبر اقتدارگر

گروه را در جهت یک چشم انداز مشترک سازمان دهی کرده و بر روی اهداف نهایی سازمان تمرکز می‌کند و نحوه انتخاب روش‌ها را به خود اعضا واگذار می‌کند. این سبک را در یک جمله این‌گونه می‌توان خلاصه کرد: «همراه با من حرکت کنید».

سبک اقتدارگرا زمانی بهترین عملکرد را خواهد داشت که تیم به دلیل تغییر شرایط به یک چشم انداز جدید نیاز دارد، یا زمانی که به راهنمایی نیاز ندارد. رهبران اقتدارگرا یک روحیه کارآفرینی و مشتاقی را برای مأموریت گروه تحریک می کنند. این سبک زمانی مفید نخواهد بود که رهبر با گروهی از متخصصان کار می‌کند که دانش بیشتری از او دارند.

سبک سوم: رهبر پیوندجویانه

تلاش می‌کند پیوندهای عاطفی ایجاد کند که باعث خلق یک احساس تعلق و پیوند با سازمان برای اعضا شود. این سبک را این‌گونه می توان خلاصه کرد: «افراد در جایگاه نخست قرار دارند».

این سبک پیوندجویانه در زمان‌های استرس که هم گروهی‌ها نیاز دارند از یک رویداد ناگوار التیام پیدا کنند بهترین عملکرد را خواهد داشت، یا زمانی که گروه نیاز دارد اعتماد از دست رفته را دوباره بسازد.

این سبک نباید به طور منحصر به فرد مورد استفاده قرار گیرد، زیرا صرفاً تکیه بر تحسین کردن می‌تواند باعث پرورش عملکرد متوسط و کمبود حس جهت یابی اعضای گروه شود.

سبک چهارم: رهبر آماده‌ساز

افرادی برای آینده پرورش می دهد. این سبک را این‌گونه می‌توان خلاصه کرد: «این پیشنهاد را امتحان کن». این سبک زمانی بهترین عملکرد را خواهد داشت که رهبر سازمان قصد دارد به هم گروهی‌ها کمک کند نقاط قوت شخصی برای خود ایجاد کنند که باعث بهبود عملکرد کلی آنها شود.

این سبک زمانی ضعیف ترین عملکرد را خواهد داشت که هم گروهی‌ها در مقابل تغییر یا یادگیری مقاومت می‌کنند، یا اگر رهبر شایستگی کافی نداشته باشد.

سبک پنجم: رهبر اجبارگر

از هم گروهی‌ها پیروی فوری انتظار دارد. این سبک را این‌گونه می توان خلاصه کرد: «به دستورات من عمل کن». این سبک در زمان بحران بهترین عملکرد را خواهد داشت، مثلاً زمانی که تلاشی برای تصاحب شرکت انجام می‌شود، یا در مدت یک وضعیت اضطراری واقعی مانند یک طوفان یا آتش سوزی.

این سبک می تواند برای کنترل یک مشکل سودمند باشد زمانی که همه اقدامات دیگر با شکست مواجه شده اند. با وجود این، تقریباً باید در همه شرایط دیگر از این سبک پرهیز کرد زیرا می تواند باعث ایزوله شدن افراد و از بین رفتن انعطاف پذیری و نوآوری آن‌ها شود.

سبک ششم: رهبر دموکراتیک

از طریق ایجاد مشارکت، اجماعی بین افراد ایجاد می کند. این سبک زمانی بیشتر مؤثر است که رهبر نیاز دارد همه اعضای گروه را در یک تصمیم گیری، برنامه، یا هدف مشارکت دهد، یا زمانی که او دارای تردید بوده و به ایده‌های جدیدی از طرف هم‌گروهی‌های لایق خود نیاز دارد.

این سبک در یک وضعیت اضطراری بهترین انتخاب نخواهد بود، شرایطی که زمان دارای برای دلیلی دیگر دارای اهمیت بوده یا زمانی که هم‌گروهی‌ها به اندازه کافی آگاهی نیستند تا راهنمایی به رهبر پیشنهاد دهند.

نتیجه گیری

این سبک‌ها که به طور مجزا به آنها پرداخته شده است، به نظر می‌رسد اثر مستقیم و منحصربه فردی بر فضای کاری شرکت، واحد یا تیم و نیز عملکرد مالی آنها دارد. از همه مهم تر اینکه این پژوهش نشان می‌دهد رهبرانی که بهترین نتایج را کسب می‌کنند، فقط از یک سبک رهبری ثابت استفاده نمی‌کنند. آنها در طول هفته، بسته به وضعیت شرکت، از بیشتر این سبک‌ها به طور پیوسته و به میزان مختلف، بهره می‌گیرند.