

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 با زانی قهار هستند که می‌دانند هر کارمند منحصر به فرد است و برای پیروزی در صفحه‌ی سیاه و سفید کسب و کار باید او را طبق مهارت‌ها و ظرفیت‌هایش در سازمان حرکت دهند. مدیریت افراد بر یادگیری، بهره‌برداری از تفاوت‌ها، فرآیند منصفانه و اصولاً 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 می‌کنند که در آن، چنین سؤالاتی پاسخ داده می‌شوند:

- سبک رهبری سازمان چیست؟
- چگونه به کارمندان انگیزه داده می‌شود؟
- چگونه باید افرادی را که قبلاً موفق بودند را به چرخه‌ی موفقیت بازگرداند؟
- چگونه فرآیند منصفانه‌ی تصمیم‌گیری را بین افراد جا بیندازیم؟
- تعصب‌ها در تصمیم‌گیری‌ها چه نقشی دارد؟

ساخت چنین محیطی مستلزم داشتن خودآگاهی، چشم‌انداز و از همه مهم‌تر همکاری کارمندان در پاسخ به این سؤالات است. مدیریت و رهبری مؤثر به معنای مدیریت ذره‌بینی 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 و کار 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 دلایل این است که تا همین اواخر تقریباً هیچ پژوهش کمی که نشان دهد دقیقاً کدام رفتار رهبری نتایج مثبتی را به ارمغان می‌آورد انجام نشده بود. متخصصان رهبری توصیه‌هایشان را بر اساس استنباط، تجربه و غریزه 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 می کند و نحوه انتخاب روش ها را به خود اعضا واگذار می کند. این سبک را در یک جمله این گونه می توان 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 می کند که دانش بیشتری از او دارند.

سبک سوم: رهبر پیوندجویانه

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

این سبک پیوندجویانه در زمان های استرس که هم گروهی ها 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 می تواند باعث پرورش عملکرد متوسط و کمبود حس جهت یابی اعضای گروه شود.

سبک چهارم: رهبر آماده ساز

افرادی برای آینده پرورش می دهد. این سبک را این گونه می توان خلاصه کرد: «این پیشنهاد را امتحان کن». این سبک زمانی بهترین عملکرد را خواهد داشت که رهبر سازمان قصد دارد به هم گروهی ها 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 گروهی ها در مقابل تغییر یا یادگیری مقاومت می کنند، یا اگر رهبر شایستگی کافی نداشته باشد.

سبک پنجم: رهبر اجبارگر

از هم گروهی ها پیروی فوری انتظار دارد. این سبک را این گونه 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 می شود، 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 ایده های جدیدی از طرف هم گروهی های 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 هم گروهی ها به اندازه کافی آگاهی نیستند تا راهنمایی به رهبر پیشنهاد دهند.

نتیجه گیری

این سبک ها که به طور مجزا به آنها پرداخته شده است، به نظر می رسد اثر مستقیم و منحصر به فردی بر فضای کاری شرکت، واحد یا تیم و نیز عملکرد مالی آنها دارد. از همه مهم تر اینکه این پژوهش نشان می دهد رهبرانی که بهترین نتایج را کسب می کنند، فقط از یک سبک رهبری ثابت استفاده نمی کنند. آنها در طول هفته، بسته به وضعیت شرکت، از بیشتر این سبک ها به طور پیوسته و به میزان مختلف، بهره می گیرند.