

بخش اول

✓ رهبری اثربخش

در مورد رهبری و نقش رهبر در سازمان نظریه‌ها و تعاریف گوناگون عنوان گردیده که بعضاً مدیریت و رهبری را مترادف می‌دانند درحالی‌که در متون جدیدتر بین این دو اختلافاتی قائل هستند. در مقالات و کتابهای متعددی که عمدتاً همراه موضوع مدیریت استراتژیک منتشر شده پرسش زیر مطرح است:

آیا مدیریت و رهبری یک مفهوم دارند یا دارای مفاهیم و قلمروهای متفاوت هستند؟ در مقدمه این فصل به مفاهیم مطرح شده تحت این دو واژه اشاره شده در این بخش لازم است مجدداً توضیحاتی ارائه شود.

۱- از دیدگاه مدیریت استراتژیک، تفاوت اینگونه مطرح شده رهبری با مدیریت که رهبری تصمیم‌گیری و هدایت استراتژیک است و مدیریت اجرای مؤثر تصمیمات استراتژیک، حتی اگر یک نفر هر دو وظیفه را عهده‌دار باشد ماهیت این دو وظیفه متفاوت است.^۱

۲- یادآوری یک مشکل لغوی (Terminologic) در اینجا ضروری است. مینتزبرگ در مقایسه بین تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی ادعا کرده است که مدیریت در سمت راست مغز انسان و برنامه ریزی در سمت چپ مغز متمرکز است. مراد از واژه مدیریت از دیدگاه مینتزبرگ همان چیزی است که نگارنده آنرا رهبری نامیده است و مراد از برنامه‌ریزی نیز مدیریت عملیاتی می‌باشد. بعضی دیگر واژه‌های آرتیستیک (Artistic) و فن‌سالار Technocratic را بکار برده‌اند.

۳- در نگاه دیگر رهبری بخشی از وظایف هر مدیر در استفاده مؤثر از منابع انسانی سازمان می‌باشد. بنابراین مدیر موظف است در کنار استفاده مؤثر از سایر منابع سازمان از

^۱- دو مقاله زیر بخوبی مبلغ این ادعاست.

Leader and Managers, are they different? By Abraham Zalzhik, Harward Bussines Review March- Aprie 1992.

Are You Startegist or just a Manager? By H.H. Hinterhuber and W.Pope. Harward Business Review 1992.

منابع انسانی به نحوه بایسته‌ای بهره گیرد و در این تعبیر، رهبری هنر مدیریت است.^۱ در این مفهوم از رهبری تعاریف گوناگون شده است از جمله:

- رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص بطوریکه با میل و خود در جهت حصول به هدفهای تعیین شده گام بردارند.

- رهبری عبارت است از توانائی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه‌مندی انجام وظیفه نمایند.

- رهبری عبارت است از توانائی نفوذ در افراد که بطور علاقه‌مندانه هدفها را تعیین و تحقق بخشند و حس وفاداری و همکاری همراه با احترام در آنها بوجود آورد.^۲

از تعاریف فوق استنباط می‌شود که منشاء اختیار یک مدیر یا سرپرست بعنوان رهبر کارکنان سازمان، تنها احکام صادره و آیین‌نامه و مقررات اداری نیست بلکه تواناییهای دیگر لازم است تا مدیران را موفق به کسب چنین موهبتی عظیم نماید. بر اساس نظریه بسیاری از کارکنان فن، اختیارات قانونی تنها می‌تواند ۶۰ درصد از تواناییهای کارکنان را به فعل درآورد، ۴۰ درصد بقیه در لوای رهبری و سرپرستی صحیح به منصف ظهور خواهد رسید.

موضوع رهبری دامنه بسیار وسیعی داشته، مطرح کردن ابعاد مختلف آن محتاج به فرصتی جداگانه است. در اینجا تنها به بعضی از جنبه‌های رهبری که رابطه نزدیکتر با یکارگیری مؤثر منابع انسانی دارد اشاره شده است.

رهبری راهبردی (استراتژیک)

رهبری استراتژیک در حوزه نظام کاربرد منابع انسانی به چگونگی توزیع اختیارات و سیستم کنترل و نظارت می‌پردازد. بطور مثال برحسب اینکه ساختار سازمانی وظیفه‌ای، ماتریسی، مادولار یا شبکه‌ای و یا بصورت واحدهای خودگردان (SBU) و یا بالاخره مجموعه‌های با شخصیت حقوقی مستقل باشد، میزان و چگونگی گزارش دهی بخش‌های مرعی به ستاد مرکزی، کنترل و نظارت بر امور منابع انسانی از سوی شرکت مادر و نظیر این

- در کتابهای متعدد تفاوت مدیر و رهبر با این مفهوم مطرح شده است.

A.S. Daughtrey and B.R. Ricks, Contemporary Supervision: Managing People and Technology. (McGraw - Hill International Edition 1984) PP. 325.

- کتاب دویتری و دیگران همان منبع صفحه ۳۲۵.

موارد رهبری استراتژیک تلقی می‌شود که علاوه بر نظام کاربرد به سایر نظامهای مدیریت منابع انسانی نیز مرتبط است.

رهبری عملیاتی

در متون موجود در زمینه رهبری و مدیریت استراتژیک شاید واژه‌ای تحت این عنوان (رهبری عملیاتی) بکار برده نشده باشد ولی از نظرنگارنده رهبری در دو مفهومی که در این فصل بکار برده شده مطرح است، خواه عنوان آن رهبری عملیاتی باشد، مدیریت اجرایی، سرپرستی یا هر واژه دیگر. رهبری در ارتباط با انسانها، روابط آنها و بالاخره تجمیع کردن عزم آنها در جهت تحقق مأموریت خاص مطرح می‌گردد. در مورد ویژگی‌های رهبری انسانها نظریه‌های متفاوت عنوان شده است که به اختصار به این نظریه‌ها و کاربرد آنها در هدایت منابع انسانی بشرح مختصر در زیر اشاره شده است.

۱- نظریه خصوصیات شخصی

از این دیدگاه که قدیمی‌ترین طرز تفکر در زمینه درجه اثربخش بودن رهبری است، مشخصات فردی رهبر مورد توجه است. براساس این نظریه وجود صفات خاص در انسان می‌تواند او را یک رهبر موفق و مؤثر سازد. ولی در مورد اینکه صفات موفق ساز کدامند، اتفاق نظر وجود ندارد. بعضی از صاحب نظران صفاتی مانند علاقه به پیشرفت و ترقی، جاه‌طلبی، علاقه به تحرک اجتماعی و شغلی، حس فرمانبرداری (حرف شنوی)، دقت، ترس از شکست، واقع بینی و نداشتن عقده‌های روانی را صفاتی لازم برای یک رهبر می‌دانند. عده‌ای دیگر صفاتی نظیر همبستگی خانوادگی، بالاتر بودن سطح دانش و معلومات نسبت به زیردستان، ایمان و معتقدات عمیق مذهبی، داشتن تجربه و سابقه رهبری و سلامت جسم را صفات رهبر ساز می‌شناسند. علیرغم ادعای اول بعضی معتقدند داشتن عقده‌های روانی که معمولاً ناشی از کمبودهای زمان طفولیت است باعث تلاش انسان گردیده و برای جبران کمبودهای گذشته، فرد عادی را به یک قهرمان مبدل می‌سازد.

بطور خلاصه می‌توان گفت که در مورد اهمیت وجود صفات زیر در بوجود آوردن یک رهبر موفق اکثر صاحب نظران متفق القول می‌باشند.

الف - بالاتر بودن بهره‌هوشی نسبت به متوسط هوش رهبری شوندگان و زیردستان.

ب- ظرفیت پذیرش موفقیت و شکست، با این توصیف که موفقیتها باعث غرور بیش از حد و شکستها موجب دلسردی و یأس نگردد.

پ- وجود انگیزه‌های نهادی یا عبارتی دیگر خود انگیزگی^۱.

ت- توانایی برقراری ارتباط با دیگران که از اهم عوامل موفقیت یک رهبر بشمار آمده است.

ناگفته نماند که اساس نظریه فوق بر آن نیست که هر کسی دارای این مشخصات خاص باشد حتماً رهبر خواهد شد. بلکه ادعا بر آن است که اشخاصی با این مشخصات شانس بیشتری خواهند داشت که به عنوان رهبر دیگران برگزیده شوند.

شواهد تاریخی معرف این واقعیت است که بسیاری از رهبران گذشته دارای صفاتی کاملاً مختلف و غیریکسان بوده‌اند و در واقع این شواهد نظریه مشخصات فردی را چندان پشتیبانی نمی‌نماید. با این همه نمی‌توان به سادگی نظریه فوق را مردود شناخت، بلکه رد یا قبول آن پژوهش‌های علمی مفصل‌تر و عمیق‌تر نیاز دارد. این نظریه با نظریه رهبری کاریزماتیک نزدیک است، زیرا در نظریه رهبری کاریزماتیک نیز عقیده بر آن است که خصوصیات رهبریت است که رهبری شونده را تحت نفوذ درمی‌آورد.

۲- نظریه رفتاری

به استناد این نظریه آنچه که رهبر و سرپرست انجام می‌دهد باعث اثربخش بودن و موفقیت می‌گردد نه خصوصیات شخصی او. بنابراین موفقیت یک رهبر یا سرپرست در آنست که چطور با دیگران ارتباط برقرار کند، چطور در دیگران انگیزه ایجاد کند، چطور کارهای خود را طرح‌ریزی کند، چطور و چه مقدار اختیارات خود را تفویض کند، چطور با زیردستان برخورد کند و خلاصه آنکه موفقیت رهبر به میزان نفوذ او که ناشی از رفتار و کردارش می‌باشد بستگی دارد.

فلسفه اساسی این طرز تفکر در آن است که رهبری و سرپرستی ذاتی نیست، بلکه تا حد زیادی اکتسابی است و مسلماً آموزش در افزایش توانایی سرپرستان و مدیران مؤثر خواهد بود.

۱- مهدب، آئین سرپرستی (تهران: انتشارات مؤسسه علوم بانکی)

با اینکه نظریه رفتاری عمدتاً متعلق به دهه پنجاه میلادی و متأثر از مطالعات دانشگاه اهابو به سرپرستی کرت لوین [که پدر پویائی گروه (Group dynamic) نام گرفته] می باشد و تقریباً نظریه ای جدید به حساب نمی آید معذالک اخیراً این نظریه با ویژگی های دیگری مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است، از جمله در مقاله ای تحت عنوان «چرا باید اشخاص توسط شما رهبری شوند» در مجله (Harvard business Review) به چاپ رسیده که برای رهبران موفق چهار ویژگی زیر عنوان گردیده است.^۱

- ۱- نقاط ضعف خود را متناسب با شرایط برای رهبری شوندگان آشکار می سازند (این اقدام استنباط صداقت و احتمال خطای کمتر برای یک رهبر بوجود می آورد).
 - ۲- برای انتخاب راه کار مناسب از قضاوت شهودی خود استفاده می کنند (توانائی آنها در تفسیر و تصمیم گیری فراطلاعاتی بعنوان نرم افزار ذهنی به آنها کمک می کند به موقع و متناسب اقدام نمایند).
 - ۳- کارکنان سازمان ها را با ایجاد یک همدلی عمیق اداره می کنند (رهبران تهییج کننده و حرکت دهنده رهبری شوندگان هستند و در آنها همدلی عمیق و مملو از احساس ایجاد می کنند).
 - ۴- تفاوت های خود را با دیگران آشکار می سازند (ویژگی های استثنائی خود را بزرگ نمائی و منعکس می کنند).
- با وجود تأکید این نظریه بر رفتار، نباید فراموش کرد که رفتار اشخاص تا حد زیادی متأثر از شخصیت و ویژگی های خصوصی آنها است. بهمین علت نمی توان نظریه دوم را کاملاً جدا و مستقل از نظریه اول مطرح نمود.

۳- نظریه موقعیت رهبری شوندگان

در مطالعه رهبری اخیراً توجه زیادی به شرایط و موقعیت مبذول گردیده است. نظریه موقعیت نقش و خصوصیات مرئوسین و رهبری شوندگان را ملاک موفقیت می داند نه خصوصیات رهبر را. به اعتقاد این نظریه خصوصیات فردی همه اعضای یک گروه هنجار و

^۱ - به مقاله زیر مراجعه شود.

رفتار خاص گروه را بوجود می آورد که الزاماً با رفتار و مشخصات افراد تشکیل دهنده آن گروه مشابه نیست. هر گروه بطور طبیعی همیشه یک نفر را به عنوان رهبر برمیگزیند. این نوع رهبران ممکن است موقعیت و نقششان در ظاهر شناخته نشده باشد ولی در عمل رهبران واقعی هستند.

بی مناسب نیست که در رابطه با سه نظریه فوق نظریه رهبری کاریزماتیک نیز توضیح داده شود. رهبر جذبه‌ای یا کاریزماتیک به رهبری اطلاق می‌شود که دارای قدرت نفوذ عمیق و جذابیت فوق‌العاده باشد. تصور رهبری شونده‌گان در مورد اینگونه رهبرها آن است که این اشخاص عقل کل بوده، از یک موهبت آسمانی و ماوراء طبیعت برخوردار و بالاتر از انسانهای معمولی و متعارف هستند. پیروهای اینگونه رهبرها آسایش جسم و روح را ناشی از قدرت این بزرگ پدر دانسته و خود را در پناه او ایمن می‌یابند. به همین دلیل بی‌چون و چرا فرمان او را به اجرا می‌گذارند. طبیعی است که با چنین برداشت و استنباط، رهبر کاریزماتیک تا چه میزان در پیروان خود نفوذ داشته و آنها را در اختیار دارد.

اتکاء به توده و انبوه پیروان چنان قدرت روانی برای رهبر کاریزماتیک بوجود می‌آورد که نیاز چندانی به تشکیلات منظم اداری، قوانین و مقررات مدون و مشخص، تجزیه و تحلیل‌های علمی و منطقی برای تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات خود نمی‌بینند. تجربه نشان داده که به علت عدم ایجاد روابط منظم و مشخص بین کارکنان و نبودن ضوابط معین برای اداره امور بعد از یک رهبر کاریزماتیک با هرج و مرج و از هم پاشیدگی مواجه می‌گردد.

۴- نظریه اقتضا:

در این نظریه فلسفه‌های نظریه مشخصات فردی رفتاری و موقعیت تا حدودی با هم تلفیق شده‌اند. فیدلر که معرفی‌کننده این نظریه می‌باشد معتقد است:

«رهبری عبارتست از فراگرد قدرت رهبر در اعمال نفوذ خود که امکان این نفوذ به شرایط رهبری شونده‌گان درجه تناسب و هماهنگی مشخصات رهبر با گروه رهبری شونده بستگی دارد»^۱

^۱ - فرد ای. فیدلر، افزایش کارآئی مدیریت، ترجمه محمود طلوع و مهدی چمنزار تهران مؤسسه خدماتی رسا ۱۳۷۳. این کتاب خودآموز مناسبی است برای مدیران.

به عبارت دیگر رهبران به علت داشتن مشخصات و صفات خاص نیست که رهبری سازنده می‌شوند، بلکه وجود شرایط خاص و تعامل بین خصوصیات رهبر و شرایط است که سرنوشت ساز است. این نظریه مورد پشتیبانی تحقیقات وسیعی که در ارزیابی آن به عمل آمده قرار گرفته است. بر مبنای نظریه فیدلر ابعاد اساسی شرایط رهبری عبارتند از:

الف - اختیارات

به نظر فیدلر رهبرانی که دارای اختیارات و موضع شغلی بالاتری هستند نسبت به اشخاصی که فاقد چنین موقعیتی می‌باشند به پیروان و هواخواهان بیشتری دست می‌یابند. موقعیت شغلی ایجاب می‌کند مسئولین از یک سو در معرض اطلاعات و آگاهیهای بیشتر قرار گیرند و از سوی دیگر به لحاظ موقعیت شغلی تحت آموزش وسیعتر و سازنده‌تر واقع شوند. هر دو امکان فوق و تجربیات ارزنده خدمتی باعث می‌شود آنها که در رده‌های بالاتر سازمان قرار گیرند و امر رهبری تواناتر شوند. از طرف دیگر، همانطور که در مبحث آموزش و بهسازی اشاره شده، چون فلسفه برنامه‌ریزی آموزش کارکنان بر این مبناست که به مسئولین رده‌های بالاتر آموزش عمومی و ادراکی بیشتر داده شود، این آموزشها به نوبه خود باعث افزایش توانائیهای مدیران رده‌های بالاتر می‌شود.

ب - ساختار سازمانی

به نظر فیدلر هر چه ساختار سازمانی روشن‌تر و گویاتر باشد رهبری شنوندگان را معتقدتر به رهبر دستور دهنده می‌سازد. به عبارت دیگر روشن بودن ماموریت و وظایف، یک عامل موفقیت در امر رهبری است.

پ - روابط رهبر با رهبری شنوندگان

فیدلر معتقد است که عامل اخیر از دو عامل دیگر در ایجاد موفقیت مؤثرتر است. زیرا دو عامل اول مستقیماً در اختیار رهبر قرار ندارند، در حالی که روابط رهبر با زیردستان مستقیماً به ویژگیهای رهبر بستگی داشته و نحوه برقراری آن در اختیار اوست.