

۱۵ اردیبهشت ۱۳۹۹

منتشر شده در وبسایت: moforoughi.com

Reference:



"Daniel Goleman"

سبک های رهبری

محمد فروغی



مقدمه:

اگر از گروه های کسب و کار بپرسید " رهبران اثربخش چه کاری انجام می دهند؟" رهبران استراتژی تعیین می کنند، انگیزه ایجاد می کنند، ماموریت خلق می کنند و فرهنگ می سازند.

یا بپرسید " رهبران چه کاری باید انجام دهند؟" تنها کار رهبر این است که نتیجه بگیرد!

اما چگونه؟

اینکه رهبران چه کاری می توانند انجام بدهند تا افرادشان بهترین عملکرد داشته باشند رازی کهن است.

در عمل هیچ گونه تحقیقات کمی نشان نداده است که دقیقاً کدام رفتارهای رهبری نتایج مثبت بدست می آورند. کارشناسان رهبری توصیه های خود را بر اساس استنباط، تجربه و گزینه ارایه می دهند. گاه این توصیه درست به هدف می زند، گاه به خطا می رود.



براساس تحقیقی که توسط شرکت مشاور Hay/McBer از ۳۸۷۱ مدیر ارشد از سراسر جهان انجام شده، ۶ سبک متمایز رهبری حاصل شده که هر یک در بخش های متفاوتی از هوش هیجانی پدیدار می شوند.



تحقیقات نشان می دهند، رهبرانی که بهترین نتایج را می گیرند، تنها به یک سبک رهبری اتکا نمی کنند. مانند یک گلف باز که بسته به مقتضیات چوب خود را انتخاب و به توپ ضربه می زنند.

۶ سبک رهبری شامل:

- رهبران اجبارگرا: خواهان تبعیت فوری و بی چون و چرا هستند.
- رهبران اقتدارگرا: افراد در جهت دستیابی به یک چشم انداز بسیج می کنند.
- رهبران پیوندگرا: پیوندهای عاطفی و هماهنگی ایجاد می کنند.
- رهبران دمکرات: از طریق تامین مشارکت اتفاق نظر به وجود می آورند.
- رهبران پیشتاز: از پیروان انتظار سرآمدی و خودگردانی دارند.
- رهبران مربیگرا: افراد را برای آینده پرورش می دهند.



قابلیت های هوش هیجانی محرک
شش سبک رهبری هستند.

۶ عامل اصلی که بر فضای کاری سازمان موثر است:

انعطاف پذیری: کارکنان در نوآوری بدون مزاحمت های دست و پا گیر کاغذ بازی تا چه حد آزادی عمل دارند،

مسئولیت: احساس مسئولیت نسبت به سازمان،

استانداردها: سطح استانداردهایی که افراد تعیین می کنند.

پاداش ها: برداشت افراد از میزان دقت موجود در بازخورد عملکردشان و به جا بودن دریافتی ها،

شفافیت: میزان اطلاع و آگاهی افراد از ماموریت و ارزش های سازمان،

تعهد: میزان تعهد افراد به یک هدف مشترک.

سبک های رهبری:

۱- سبک اجبارگرا:



در یک جمله:

" آنچه از تو می خواهم انجام بده "

شیوه:

از پیروان تبعیت فوری می خواهد.

زمانی که بیشترین کارایی را دارد:

در یک بحران، آغاز یک تغییر بزرگ یا در برخورد با کارکنان مشکل آفرین

هوش هیجانی زیر بنایی:

محرک موفقیت، ابتکار، کنترل خود

تاثیر کلی بر فضای سازمانی:

منفی

معایب:

- انعطاف پذیری به شدت لطمه می بیند،
- حس مسئولیت افراد از بین می رود،
- تاثیر مخربی بر نظام پاداش ها باقی می گذارد.

- به یکی از ابزارهای اصلی رهبری که همان انگیزه دادن به افراد با نشان دادن تطابق کار آنها با ماموریت بزرگ و مشترک سازمان است، لطمه زده و شفافیت عملکرد و تعهد کارکنان را کاهش می دهد.

مزایا:

- عادات کاری بی نتیجه را در هم می شکنند،
- هنگام وقوع شرایط واقعا اضطراری نظیر دوره پس از زمین لرزه، آتش سوزی یا شیوع بیماری های پاندمیک و واگیردار می تواند در برخورد با کارکنان مشکل آفرین کارایی دارد.

۲- سبک اقتدارگرا:



در یک جمله:

" با من بیا"

شیوه:

افراد را در جهت تحقق یک چشم انداز بسیج می کند.

زمانی که بیشترین کارایی را دارد:

هنگامی که تغییرات چشم انداز تازه ای می طلبند یا هنگامی که به سمت و سوی روشنی نیاز است.

هوش هیجانی زیر بنایی:

اعتماد به نفس، همدلی، کاتالیزور تغییر

تاثیر کلی بر فضای سازمانی:

بسیار مثبت

ویژگی ها:

- رهبر اقتدارگرا هدف کلی را اعلام می دارد، اما به افراد در انتخاب شیوه دستیابی به آنها آزادی می دهد.
- زمانی نتیجه بخش است که کسب و کار وضعیت نابسامان و نامشخصی داشته باشد، زمانی که رهبر اقتدارگرا با تیمی از کارشناسان کار می کند که از وی با تجربه ترند، این سبک اثربخشی کمتری دارد،
- تحقیقات نشان داده از همه سبک های رهبری اثربخش تر است.
- رهبر اقتدارگرا مسیر تازه ای ترسیم می کند و چشم انداز دراز مدت تازه ای در مقابل افرادش قرار می دهد.
- مدیری که می خواهد رهبر اقتدارگرایی باشد و رفتاری آمرانه و سلطه جویانه در پیش بگیرد، ممکن است به روحیه برابری طلبی یک تیم اثربخش لطمه بزند،
- این سبک پیروزی قاطع و فوری را برای شما تضمین نمی کند، اما به طور قطعی در مسیر طولانی که پیش رو دارید مفید خواهد بود.

مزایا:

- از جنبه شفافیت، رهبر اقتدارگرا فردی با بصیرت است و به افراد خود به روشنی نشان می دهد کار آنها چگونه در چشم انداز بزرگی که برای سازمان در نظر گرفته شده است، جای می گیرد،
- تعهد افراد به اهداف استراتژی ها را حداکثر می کند،
- استانداردهای موفقیت و نیز پاداش برای همه روشن هستند،
- از جنبه انعطاف پذیری، رهبر اقتدارگرا اهداف را اعلام می کند و آزادی زیادی می دهد تا وسایل دستیابی به اهداف را خود انتخاب کنند.

۳- سبک پیوندگرا:



در یک جمله:

" مردم مقدم اند "

شیوه:

هماهنگی و پیوندهای عاطفی برقرار می کند.

زمانی که بیشترین کارایی را دارد:

علاج کردن دو دستگی ها در یک تیم یا انگیزه دادن به افراد در اوضاع و احوال پر استرس.

هوش هیجانی زیر بنایی:

همدلی، ایجاد روابط، ارتباطات

تاثیر کلی بر فضای سازمانی:

مثبت

ویژگی ها:

- رهبران پیوندگرا به ندرت به راهنمایی می پردازند و این رویکرد کارکنان را در سردرگمی رها می کند،
- مدافعان این سبک برای افراد و احساسات شان بیش از کارها و اهداف ارزش قائل هستند،
- نهایت تلاش را به خرج می دهد تا کارکنانش را خوشحال و میان آنها هماهنگی برقرار کنند،
- با ایجاد پیوند عاطفی نیرومند و بهره برداری از چنین رویکردی مثلا وفاداری شدید، مدیریت می کنند،
- جهت تقدیر از کار خوب بازخوردهای مثبت فراوان می دهد.
- رهبران پیوندگرا در ایجاد حس تعلق استاد اند (مثلا با دعوت افراد به غذا یا نوشیدنی در بیرون محل کار)
- تاکید انحصاری آن بر تعریف و تمجید می تواند موجب شود که عملکردهای ضعیف ا صلاح نشوند،
- سبک اقتدارگرا با رویکرد دلسوزانه و حمایتگر رهبر پیوندگرا ترکیبی نیرومند حاصل می شود.

مزایا:

- اثر بسیار مثبتی بر ارتباطات می گذارد،
- انعطاف پذیری را افزایش می دهد،
- این سبک برای ایجاد هماهنگی در تیم یا تقویت روحیه مفید است،
- دوستان به یکدیگر اعتماد می کنند و نوآوری و ریسک پذیری را به امری عادی تبدیل می کنند.

۴- سبک دمکرات:



در یک جمله:

" تو چه فکر می کنی؟"

شیوه:

از طریق مشارکت اتفاق نظر به وجود می آورد.

زمانی که بیشترین کارایی را دارد:

ایجاد اتفاق نظر یا استفاده از نظریات کارکنان ارزشمند.

هوش هیجانی زیر بنایی:

همکاری، رهبری تیم، ارتباطات

تاثیر کلی بر فضای سازمانی:

مثبت

ویژگی ها:

- رهبران دمکرات با دادن حق اظهار نظر در تصمیمات انعطاف پذیری و مسئولیت سازمانی به وجود می آورند،
- به خلق ایده های ازه کمک می کنند،
- گاهی این روش به بهای جلسات پایان ناپذیر و کارکنان سردرگم تمام می شود که احساس می کنند رهبری ندارند،
- اعتماد، احترام و تعهد به وجود می آورد.
- هنگامی که کارکنان قابل نباشند یا از دانش کافی برخوردار نباشند، این سبک کاربرد چندانی ندارد.

۵- سبک پیشتاز:



در یک جمله:

"همین حالا مانند من عمل کن"

شیوه:

استانداردهای بالایی برای عملکرد تعیین می کند.

زمانی که بیشترین کارایی را دارد:

کسب نتایج سریع از یک تیم بسیار پر انگیزه و قابل.

هوش هیجانی زیر بنایی:

وظیفه شناسی، محرک موفقیت، ابتکار

تاثیر کلی بر فضای سازمانی:

منفی

ویژگی ها:

- رهبری که استانداردهای عملکرد بالا تعیین می کند و خود را الگوی کارکنانش قرار می دهد،
- تاثیر مثبت بر کارکنانی دارد که خودانگیزه و بسیار قابل اند،
- خواست سرآمد بودن از سوی این رهبر برای دیگر کارکنان طاقت فرساست و از گرایش او برای به دست گرفتن کارها بدشان می آید،
- او نسبت به انجام دادن بهتر و وسیع تر کارها وسواس دارد و همین را از افرادش طلب می کند،
- او به سرعت افرادی را که عملکرد ضعیفی دارند، مشخص می کند و کار بیشتری از آنها می طلبد.
- او از افراد انتظار دارد که بدانند چه باید بکنند،
- به افراد در مورد کاری که انجام می دهند هیچ بازخوردی نمی دهد یا هنگامی که فکر می کند افراد از کار عقب افتاده اند، وارد عمل شده و کنترل کار را بدست می گیرد.

معایب:

- بسیاری از کارکنان به واسطه درخواست سرآمد شدن فشار بیش از حدی بر خود احساس می کنند و روحیه آنها افت می کند،
- افراد حس می کنند رهبر پیشتاز به آنها اعتماد ندارد که به شیوه خود کار کنند یا ابتکار به خرج دهند. در نتیجه انعطاف پذیری و احساس مسئولیت کاهش می یابد.
- افراد نمی دانند تلاش شان چه جایگاهی در چشم انداز جامع آینده سازمان دارد به همین دلیل تعهد کاهش پیدا می کند.

۶- سبک مربی گرا:



در یک جمله:

"این را امتحان کن"

شیوه:

افراد را برای آینده رشد می دهد.

زمانی که بیشترین کارایی را دارد:

کمک به یک کارمند برای بهبود عملکردش یا رشد درازمدت نقاط قوت.

هوش هیجانی زیر بنایی:

توسعه دیگران، همدلی، خودآگاهی

تاثیر کلی برفضای سازمانی:

مثبت

ویژگی ها:

- این سبک بیشتر بر پیشرفت شخصی تاکید دارد تا وظایف بلاواسطه مرتبط با کار،
- این سبک هنگامی که کارکنان از نقاط ضعف خود مطلع باشند و بخواهند اصلاح شوند کارایی دارد اما زمانی که افراد مخالف تغییر شیوه های خود باشند مفید نیست،
- به کارکنان کمک می کنند نقاط ضعف و قوت خود را بشناسند و آنها را به آرزوهای شخصی و شغلی شان پیوند می زنند،
- کارکنان را ترغیب می کنند برای خود اهداف توسعه دراز مدت تعریف کنند و در برنامه دستیابی به آنها کمک می کنند،
- در تفویض اختیار سرآمدند،
- آنها تکالیف دشوار را در مقابل کارکنان قرار می دهند و با یادگیری دراز مدت موافقت،
- در برخی شرکت ها، بخش قابل توجهی از پاداش های سالانه به مدیران به توسعه افراد تحت مسئولیت مستقیم آنها پیوند خورده است.

همه رهبران موفق بعضی از این ۶ سبک را با نسبت های متفاوت با هم دارند:

۱- شما جهت مدیریت افراد از کدام سبک ها بیشتر استفاده می کنید؟

۲- فکر می کنید در شرایط بحران COVID-۱۹ کدام سبک را باید در خود تقویت کنید؟



صفحه من را دنبال کنید

[moforoughi_com](https://www.moforoughi.com)

MOHAMMAD FOROUGHİ

Consultant | Trainer | Lead auditor

محمد فروغی

مشاور - مدرس - سرممیز

www.moforoughi.com