

انواع رهبری



مدرس: نازلے ابراہیمے

افرادی هستند که مطمئن می‌شوند اعضای تیم به ابزار لازم برای کسب موفقیت دسترسی کافی دارد.

مدیرها

اما

رهبرها

مدیریت
یا
رهبری

کسانی هستند که با هدایت استعدادهای خاص خودشان و دیگران و به کمک تفکر انتقادی و خلاقانه خارج از چهارچوب فکر می‌کنند و حرکت تیم به سمت دستیابی به اهداف تعیین شده را آسان‌تر می‌کنند.

سبک‌های عمومی رهبری تیم

واگذاری

که در آن رهبر اختیارات و مسئولیت‌های بیشتری را به کارکنان واگذار کرده در واقع تفویض اختیار می‌کند.

مشارکتی

که در آن تصمیم‌گیری با اجماع و یا با رأی اکثر اعضا صورت می‌گیرد.

افقاعی و مشورتی

که در آن نظر مشورتی اعضا دریافت می‌شود ولی تصمیم نهایی با مدیر و رهبر تیم است.

آمرانه یا فرماندهی

که رهبر یا مدیر به تنهایی تصمیم نهایی را گرفته، به تیم اعلام می‌کند.



رهبر	مدیر	تسهیل‌گر	
دغدغه انتخاب کار درست	دغدغه درست انجام دادن کار	دغدغه جلب مشارکت افراد برای انجام کار	دغدغه
دید دراز مدت	دید کوتاه مدت / میان مدت	کمک به افراد برای یافتن دید مناسب	دید
تمرکز بر چه و چرا	تمرکز بر چگونه	کمک به روشن شدن آنچه لازم است مورد تمرکز واقع شود.	حوزه تمرکز
تفکر در مورد آینده، توسعه، نوآوری	تفکر در مورد حال و اداره کردن	تسهیل تفکر جمعی و فرآیند تصمیم‌گیری	حوزه تفکر
تعیین چشم‌انداز و مسیر حرکت	تعیین برنامه و ضرب آهنگ حرکت	تسهیل درک مشترک و خلق معنی مشترک از چشم‌انداز و کمک به افراد برای هماهنگ شدن با ضرباهنگ حرکت	فرآیند اصلی
در پی جلب تعهد افراد برای همراه و هم سو شدن است.	در پی پاسخ‌گویی افراد برای تکمیل کارها و وظایف محوله است.	در پی جلب مشارکت فعال و خلاق افراد در فرآیند کار تیمی است.	فضای ارتباطی
آرمان‌ها و آرزوها را بر می‌انگیزاند.	بر رعایت مرزها و حدود نظارت دارد.	به دیگران کمک می‌کند تا آرمان‌ها و آرزوها را معنی کنند و مرزها را تعریف کنند.	فعالیت اصلی
انتظار دارد افراد آرمان‌ها را به واقعیت تبدیل کنند.	انتظار دارد افراد مأموریت خود را انجام داده و به اهداف برسند.	کمک می‌کنند تا افراد آرمان و مأموریت مشترکی را شکل دهند و به آن متعهد شوند.	انتظارات
نوآوری و خلاقیت را ترغیب می‌کند.	پایداری را ترغیب می‌کند.	افراد را ترغیب می‌کند تا به تغییرات پاسخ مناسب داده و آنچه نیاز به تغییر دارد یا ندارد را تشخیص دهند.	واکنش به تغییر

انواع نظریه‌های رهبری

- شیوه‌های رهبری سه‌گانه کرت لوین
- شش شیوه رهبری گلمن
- شیوه رهبری کن بلانچارد و هرسی (شیوه اقتضایی)
- دیگر شیوه‌ها
 - رهبری بوروکراتیک
 - رهبری تحول‌گرا
 - رهبری کاریزماتیک
 - رهبری خدمت‌گزار
 - رهبری وظیفه‌گرا

شیوه‌های رهبری سه گانه کرت لوین

نظاره‌گر

در این شیوه رهبر به اعضای تیم آزادی زیادی در نحوه اجرای کار هایشان می‌دهد.

دموکراتیک

در این شیوه گرچه رهبر تصمیم نهایی را به تنهایی اتخاذ می‌کند، اعضای تیم در جریان تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند.

دستورگرا

در این شیوه رهبری، رهبران در تمامی موارد بدون مشاوره با تیم تصمیم نهایی را می‌گیرند.

شش شیوه رهبری گلمن

دموکرات

هدف از استفاده از شیوه رهبری دموکراتیک رسیدن به توافق عام از طریق مشارکت تمام یا اکثریت اعضاست.

اجبارگرا

در این نوع، رهبر از شما درخواست پیروی سریع و بی چون و چرا دارد.

مربی

در این شیوه، رهبر اعضای گروه را برای آینده آماده می‌کند.

مردمگرا

در این شیوه، رهبر با ساختن ارتباط‌های عاطفی، حس تعلق و صمیمیت را به تیم خود تزریق می‌کند و روابط در این شیوه اولویت می‌یابند.

معطوف به چشم‌انداز

رهبری معطوف به چشم‌انداز، با تعیین کردن اهداف کلی تیم را به سمت یک دیدگاه مشترک می‌برد تا افراد به یک هدف مشترک فکر کنند اما بعد انتخاب ابزار هر فرد را به خودش واگذار می‌کند.

پیشاهنگ

یک رهبر پیشاهنگ بهترین کارکرد را نشان می‌دهد و از دیگران هم انتظار دارد به شیوه او عمل کنند.



شیوه رهبری کن بلاچارد و هرسی (شیوه اقتضایی)

سبک تفویضی یا واگذاری

هنگامی که اعضای تیم هم توان و تمایل دارند و هم شما و خودشان به اندازه کافی نسبت به قبول مسئولیت اطمینان دارید. این سبک به راحتی جوابگوی روابط رهبری شماست.

سبک مشارکتی

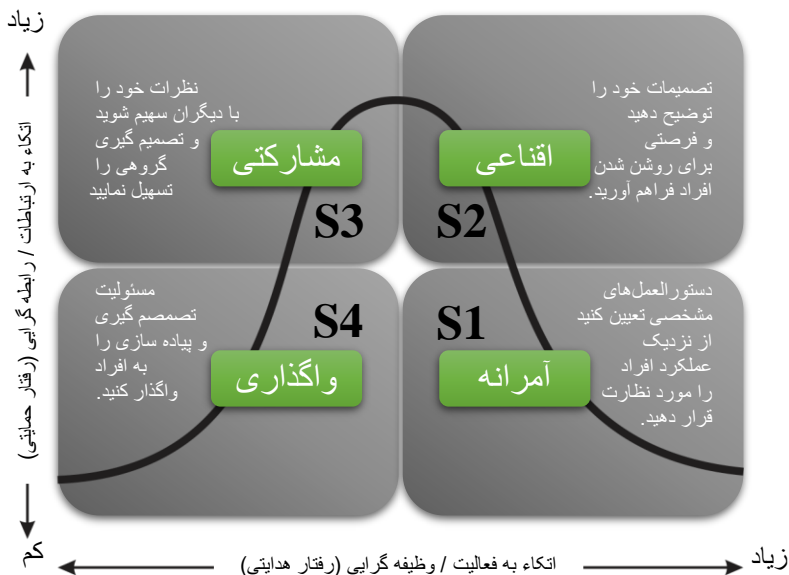
نگامی که اعضا توان قبول مسئولیت دارند، ولی تمایل چندانی نشان نمی‌دهند یا بیش از حد به انجام کار نامطمئن هستند می‌توان از این سبک بهره برد.

سبک اقتاعی یا استدلالی

معمولاً این سبک برای کارکنانی که آمادگی زیر متوسط دارند به کار می‌رود. هنگامی که کارکنان توان قبول مسئولیت ندارند؛ ولی علاقه دارند بیاموزند یا رهبر و اعضا هر دو اعتماد به نفس لازم برای انجام کار را دارند به کار می‌رود.

سبک آمرانه یا دستوری

در وضعیت‌هایی که اعضا آمادگی لازم را ندارند یا بی‌علاقه هستند و یا از میزان آمادگی آنها در انجام وظایف محول شده مطلع نیستیم می‌توان از این سبک استفاده کرد



شیوه رهبری کن بلانچارد و هرسی

(شیوه اقتضایی)

الگوی مدیریت اقتضایی
(مدل بلانچارد و هرسی)

دیگر شیوه‌های رهبری

وظیفه‌گر

خدمت‌گزار

کارزماتیک

تحول‌گرا

بوروکراتیک

رهبری بوروکراتیک

این رهبرها از قوانین پیروی می‌کنند و مطمئن می‌شوند که دیگران نیز از قوانین وضع شده تخطی نخواهند کرد.

رهبری تحول‌گرا

رهبرهایی که شیوه تحول‌گرا را پیش می‌گیرند معمولاً باید هوش احساسی بالا و هماهنگی رفتاری و گفتاری داشته‌باشند و با دیدی مشترک از آینده به آدم‌ها انگیزه بدهند.



رهبری کاریزماتیک

رهبر کاریزماتیک با گره زدن احساسات دیگران با اهداف موردنظر حمایت دیگران را در کوتاه مدت (مثلاً برای به ثمر رساندن پروژه‌های کوتاه مدت (با خود همراه می‌سازد. معمولاً در سخنرانی‌ها و نطق‌های آتشین افراد شخصیت کاریزماتیک از خود بروز می‌دهند.



رهبری خدمت‌گزار

رهبران خدمت‌گزار کسانی‌اند که از طریق برآورده‌کردن نیازهای تیم‌شان رهبری می‌کنند.

رهبری وظیفه‌گرا

شیوه رهبری وظیفه‌گرا مبتنی بر این باور است که کارمندان در هنگام استخدام قبول کرده‌اند که دستورات رهبر را بی چون و چرا بپذیرند و در برابر پول (حقوق) کارهای محول شده را انجام دهند.



- ایفای نقش‌های متفاوتی چون پژوهشگر (جمع‌آوری‌کننده اطلاعات و شناسایی منابع در دسترس)
- تمام‌کننده (نهایی‌سازی تمام وظایف و بررسی اتمام آنها به بهترین وضع موجود) و ...دارید.

محول‌سازی این نقش‌ها ممکن نیست مگر با شناخت اعضای تیم و محک زدن توانمندی‌هایشان.

در رهبری کمپین
انتخاباتی‌تان به خاطر
بسیارید:

در به ثمر رساندن کمپین‌های
انتخاباتی نیاز به

- مکمل یکدیگر بودن، با ایجاد تعادل در دانش، مهارت‌ها، منابع و نقش‌ها در یک گروه/تیم
- هم راستایی و هماهنگی در برنامه‌ها، عملکردها و زمانبندی برای رسیدن به انسجام بیشتر
- یکپارچه سازی روابط و تعاملات، از طریق اقدامات چند منظوره (با یک تیر چند هدف زدن)، برای رسیدن به یک کل فراتر از جمع جبری اجزا
- ایجاد روابط شبکه‌ای، از طریق واکنش زنجیره‌ای و خود-سازماندهی (مثل مغز و اکوسیستم‌های طبیعی).

در یک مشارکت
سازنده حداقل
یکی از چهار نوع
ارتباط زیر دیده
می‌شود.



در هر موقعیتی از خود بپرسید:

- چقدر انرژی می خواهم برای حل مساله بگذارم.
- چقدر می توانم (یا باید) انعطاف پذیر باشم.
- چقدر می خواهیم (می توانیم) کنجکاوری کنیم، با هدف فراتر رفتن از اهداف تعیین شده پروژه
- توان ریسک پذیری پروژه چقدر است؟

به عنوان رهبر تیم فضاهای ارتباطی که شما در هر دوره شکل می دهید به چهار عامل بسیار مهم بستگی دارند.

فضای ارتباطی

در حالتی که کمترین میزان انعطاف‌پذیری



بیشترین میزان انرژی را در کنار هم داشته باشید،



بهترین فضای ارتباطی قاطعیت و صادرکردن تصمیمات است.

۹ فضای ارتباطی



شیوه مدیریت و فضاهاى ارتباطی

- شروع تا حدی با مدیر است ولی انتظار می رود تا مخاطب خودش در حل مسئله مشارکت کند.
- مکالمه دو طرفه، عمدتاً با نظر خواهی از طرف مقابل برای دریافت ایده های او جهت دستیابی به اهداف.
- مکالمه کاملاً باز است. (فضای دیالوگ یا به اقتضای توافق طرفین)

مشارکتی

- شروع مکالمه عمدتاً از طرف مقابل است و مدیر نقش شنونده و پاسخگو دارد.
- نقش مدیر ارائه اطلاعات، ساختار و حمایتی است که مورد درخواست مخاطب می باشد.
- مکالمه کاملاً باز است و مدیر نشان می دهد که به مخاطب خود کاملاً اعتماد دارد. (فضای دیالوگ یا به اقتضای توافق طرفین)

واگذاری

- شروع با مدیر است ولی انتظار واکنش پذیرا از طرف مقابل می رود.
- مکالمه دوطرفه، از طرف مقابل با هدف جلب او نسبت به پذیرش نفوذ مدیر نظر خواهی می شود.
- مکالمه مدیر نسبت به پذیرش وظایف بسته است ولی نسبت به احساسات طرف مقابل (فضای مذاکره)

اقتناعی/مشاوره‌ای

- شروع و کنترل مکالمه با مدیر است.
- مکالمه یک طرفه.
- ارائه مطلب بسته است و نظرات یا احساسات طرف مقابل در نظر گرفته نمی شود. (فضای ارائه مطلب آمرانه).

آمرانه

تأثیر جنسیت بر پیاده‌سازی شیوه‌های رهبری

مدیریت زنانه

تفاوت‌های فردی یا رویکردهای
فرهنگی؟

- بعضی معتقدند به دلیل تفاوت‌های فیزیکی موجود زنان مایلند شیوه‌های متفاوتی را در رهبری دنبال کنند.
- بعضی دیگر آن را کاملاً انتخابی و نامرتبط با جنسیت می‌دانند.
- گروه سوم مایلند شیوه‌های ترجیحی رهبری زنانه را ناشی از تفاوت‌های یادگیری و اثرات محیطی بدانند.

تأثیر جنسیت بر پیاده‌سازی شیوه‌های رهبری

لابیرنت جنسیتی رهبران

آیا تفاوت‌های بیولوژیکی و تجربی زنان بر
سبک رهبری آنان اثر می‌گذارد؟

- طرفداران رویکرد جنسیت محوری می‌گویند زنان سبکی زنانه دارند که کاملاً از سبک رهبری مردانه و وظیفه مدار مردان متمایز است.

مقایسه‌ای بین حضور زنان در ادوار مختلف مجلس

جدول مقایسه‌ای حضور زنان در ادوار مختلف مجلس

کل نمایندگان	تعداد نمایندگان زن تهران	تعداد نمایندگان زن کل کشور	دوره
۳۲۷	۴	۴	اول
۲۷۴	۴	۴	دوم
۲۷۸	۴	۴	سوم
۲۷۵	۵	۹	چهارم
۲۷۷	۷	۱۴	پنجم
۲۹۷	۶	۱۳	ششم
۲۹۴	۶	۱۳	هفتم
۲۸۸	۵	۸	هشتم
۲۸۸	۴	۹	نهم

راهکارهای افزایش حضور سیاسی زنان

از جمله راهکارهای نهاد زنان ملل متحد برای افزایش مشارکت سیاسی زنان:

تصویب قوانین و مقررات ناظر بر افزایش مشارکت زنان در پارلمان و پیش‌بینی منابع مالی آن در برنامه بودجه

تأکید بر نقش رسانه در ارتقای آگاهی و جریان‌سازی جنسیتی خصوصاً نقش زنان فعال در حوزه رسانه از جمله روزنامه‌نگاران در قبل و حین انتخابات

حضور 30 درصد به عنوان الگوی حضور زنان در پارلمان و در سمت نمایندگی

مشارکت مؤثر و فعال گروه‌های جامعه مدنی برای جریان‌سازی جنسیتی و تسریع حرکت جنبش‌های اجتماعی زنان

شنوایی مؤثر

ابزارهای رهبری

بازگویی کنید.

از پیش قضاوت‌ها و پیش‌فرض‌های ذهنی خودآگاهی داشته باشید.

احساسات منتقل شده را از ایده اصلی جدا کنید و فارغ از آنها به پردازش و تحلیل ایده روی آورید.

حرف گوینده را قطع نکنید.

دستور ندهید.

به نحوه ادای کلمات، تن صدا و زبان بدن توجه کنید و به احساسات درونی گوینده پی ببرید تا بدانید بهتر است چه واکنشی نشان دهید.

مطالب مطرح شده را اگر در جلسه خصوصی مطرح شده‌اند هرگز به دیگران بدون اجازه گوینده انتقال ندهید و یا در حضور جمع به آنها اشاره‌ای نکنید.

حضور ذهن داشته باشید.

از زبان بدن درست استفاده کنید.

در جلسات رسمی کاری در هنگام گوش کردن نوت بردارید و اهم مطالب گفته شده را یادداشت کنید.

موضوعات مطرح شده را به مسائل دیگر بسط ندهید.



ابزارهای رهبری

بازخورد مؤثر

۱

در هنگام بازخورد دادن بر اثرات رفتار انجام شده و نتایج آن در درازمدت بر پروژه و فرد هر دو تأکید کنید.

۲

اگر به جای اینکه بر مشکل تأکید کنید تمرکز خود را بر این بگذارید که با بهبود آن رفتار چه توانمندی‌هایی در فرد شکوفا می‌شود و به چه چیزی خواهد رسید، شوق تغییر رفتار را در او ایجاد خواهید کرد.

۳

بازخوردهای مثبت را بلافاصله و ترجیحاً در برابر دیگران و بازخوردهای منفی را در حداکثر بیست و چهار ساعت اولیه و به شکل خصوصی به افراد بدهید.

۴

در هنگام بازخورد دادن به رفتار خاصی که انجام داده شده اشاره کنید و از برجسب زدن به فرد خودداری کنید. نسبت دادن صفات ناخوشایند مانند «تو غیر حرفه ای هستی» یا «تو ابله هستی» باعث می‌شود فرد در برابر شما گارد دفاعی بگیرد و عملاً تأثیر حرفهای‌تان از دست برود.

۵

استفاده از عباراتی مانند «تو همیشه»، «تو هیچ وقت» و... شانس موفقیت شما در مورد قبول قرار گرفتن بازخوردتان و حصول توافق را به شدت پایین می‌آورد.

۶

در هنگام ارزیابی عملکرد کلی به رفتارها اشاره نکنید، نتایج را بررسی کنید ولی در مواقع دیگر در مورد رفتارها بازخورد بدهید و از کلی‌گویی دوری کنید.

ابزارهای رهبری

بازخورد مؤثر

۷

مناسبترین شیوه آن است که رفتار فرد را از دید خود توصیف کنید، برداشت خود را بدون تعصب بگویید و جملات شما حالت قضاوت گونه نداشته باشد. «به نظر من» عبارت مناسبی برای اضافه کردن به اکثر جملات بازخوردی است.

۸

مشخص کنید بعد از تمام شدن بازخورد دقیقاً می‌خواهید چه کاری انجام شود یا انجام نشود یا جایگزین شود. رفتار جایگزین را به دقت شرح دهید و مطمئن شوید نتایج مورد انتظار شما کاملاً تفهیم شده‌اند.

۹

هرگز با شیوه حق به جانب و صددرد محق صحبت نکنید. حتی اگر کاملاً حق با شما باشد این رفتار فرد را در لاک دفاعی فرو می‌برد و مانع شنوایی مؤثر می‌شود.

۱۰

سؤال بپرسید. از فرد بخواهید ماجرا و رفتار خودش را برایتان شرح دهد. از او بپرسید چگونه در دفعات بعدی می‌توان رفتار مناسب‌تری داشت. رفتارهای جایگزین را با همفکری بیابید.

۱۱

از فرد بپرسید قدم بعدی که برای بهبود وضعیت برخواهد داشت چیست و شما چگونه می‌توانید به او کمک کنید. فراموش نکنید که نقش شما در تغییر رفتار دیگران مانند یک کاتالیزور است، همیشه برای کمک و حمایت آماده باشید.

۱۲

از دیگران در مورد نحوه بازخورد دادن خود سؤال بپرسید و از آنها بخواهید شما را صادقانه و با مصداق نقد کنند.

مهمترین خصوصیات یک رهبر موفق در یک کار تیمی

مهارت‌های برقراری
ارتباط

اولویت دادن به افراد

اهمیت‌دادن به ایجاد
تعادل بین زندگی
فردی و کاری

انرژی بخشی

التزام به چشم انداز

فراموش نکنید برای فردی که وارد حیطه سیاست
و کنش‌گری می‌شود دانستن اخبار ایران و جهان
اهمیت بالایی دارد.

صداقت

اعتقاد به قوانین و
پیروی از آنها

تخصّص

شنوایی همدلانه

هدایت تجربیات

نگرش فعال و کنش‌گرا

مهارت‌های حل مساله

تأکید بر نتایج تیمی
تصمیمات فردی



www.yaldanetwork.com

www.facebook.com/yaldanetwork

www.aparat.com/yaldanetwork

telegram.me/yaldanetwork

© 2016 Yalda Network

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شبکه یلدا است.