

انواع رہبری

مدرس: نازلے ابراہیمے

w w w . y a l d a n e t w o r k . o r g



انواع رهبری

فهرست:

- مقدمه ۴
- بخش اول: رهبری چیست؟ ۵
- بخش دوم: انواع شیوه‌های رهبری ۹
- شیوه‌های رهبری سه گانه کرت لوین ۱۰
 - رهبری دستورگرا ۱۰
 - رهبری دموکراتیک ۱۰
 - رهبری نظاره‌گر ۱۱
 - شش شیوه رهبری گلمن ۱۱
 - رهبران پیشاهنگ ۱۲
 - رهبری معطوف به چشم‌انداز ۱۲
 - رهبران مردم‌گرا ۱۳



- رهبران مربی..... ۱۳
- رهبران اجبارگرا..... ۱۳
- رهبر دموکرات..... ۱۴
- شیوه رهبری کن بلانچارد و هرسی (شیوه اقتضایی)..... ۱۴
- سبک آمرانه یا دستوری..... ۱۶
- سبک اقناعی یا استدلالی..... ۱۶
- سبک مشارکتی..... ۱۶
- سبک تفویضی یا واگذاری..... ۱۷
- دیگر شیوه‌های رهبری..... ۱۸
- رهبری بوروکراتیک..... ۱۸
- رهبری تحول‌گرا..... ۱۸
- رهبری کاربزماتیک..... ۱۹
- رهبری خدمت‌گذار..... ۱۹
- رهبری وظیفه‌گرا..... ۲۰
- بخش سوم: ابزارهای رهبری کدامند؟..... ۲۲
- استراتژی‌های مدیریت فضاهاى ارتباطی..... ۲۳
- بخش چهارم: تأثیر جنسیت بر پیاده‌سازی شیوه‌های رهبری..... ۲۹
- مدیریت زنانه: تفاوت‌های فردی یا رویکردهای فرهنگی؟..... ۲۹



- لابیمنت جنسیتی رهبران ۳۱
- بخش پنجم: مدیریت سیاسی زنان ۳۴
- بخش ششم: راهکارهای افزایش حضور سیاسی زنان ۳۷
- بخش هفتم: ایندکس ۴۲
- ایندکس ۱: نشنوید، گوش دهید ۴۲
- ایندکس ۲: بازخورد ۴۷
- ایندکس ۳: کار تیمی ۵۰
- ایندکس ۴: خصوصیات رهبر موفق ۵۲
- بخش هشتم: پرسشنامه شیوه مدیریت و رهبری ۶۰



مقدمه

شما مدیر هستید یا رهبر؟ در علم مدیریت، مدیرها افرادی هستند که مطمئن می‌شوند اعضای تیم به ابزار لازم برای کسب موفقیت دسترسی کافی دارد، اما رهبرها کسانی هستند که با هدایت استعدادهاى 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. می‌گویند بهترین مدیرها کسانی هستند که اجازه می‌دهند یک یا چند رهبر در تیم شکل بگیرد، تربیت شود و پر و بال بگیرد. تام پیترسون می‌گوید: رهبرهای خوب، پیرو پرورش نمی‌دهند بلکه رهبرهای دیگر را می‌سازند.

در این درس ابتدا مروری بر انواع شیوه‌های رهبری تیمی خواهیم داشت و سپس ابزارهای رهبری موفق و نکات مهم در ارتباط سازی را با شما در میان خواهیم گذاشت. در ادامه درس، بحث‌های رهبری سیاسی و راهکارهای افزایش مشارکت سیاسی زنان و نهایتاً نقش جنسیت در انتخاب شیوه رهبری را بررسی خواهیم کرد.

دانستن تمامی این مطالب شما را به یکباره تبدیل به رهبر خارق‌العاده‌ای نمی‌کند ولی با دانستن این مطالب در مواقع عمل ممکن است جرقه کوچکی در ذهن شما روشن شود، انعطاف پذیری بیشتری به خرج دهید و شیوه متفاوتی پیش بگیرید تا کارها سریعتر و با موفقیت بیشتری پیش رود. در اینصورت ما به هدف خود رسیده ایم.



بخش اول: رهبری چیست؟

گرچه تعاریف متعددی از «رهبری» و مشخصات آن در منابع مختلف سیاسی آمده است، رهبری در معنای مورد نظر ما در حین تشکیل کمپین انتخاباتی و پس از آن حضور در شوراهای شهر فرآیند تأثیرگذاری اجتماعی بر افراد و به حداکثر رساندن تلاش‌هایشان برای رسیدن به اهداف خاص و تعیین شده ما تعریف شده است.

ایفای این نقش نیازی به دستورها و انتصابات سازمانی یا اداری رسمی ندارد. فراتر از انتصاب‌های اداری مرسوم، رهبر بودن نقشی است بسیار وابسته به انتخاب دیگران و همزمان میل آنها به همراهی و دنباله روی از شما. در یک تعریف کلی میتوان گفت رهبر از منابع در دسترس اعم از انسانی و غیرانسانی و ابزارهای ارتباطی به شیوه‌ای استفاده می‌کند که در نهایت دسترسی به اهداف کلی جمع سریع‌تر، کم هزینه‌تر و موفقیت‌آمیزتر صورت گیرد. تحقیقات زیادی در مورد انواع شیوه‌های رهبری و ترجیحات شخصی منطبق بر توانمندی‌های فردی در انتخاب نحوه رهبری صورت گرفته است که در این درس شمه‌ای از آنها را مرور خواهیم کرد.



برای اینکه به اهمیت رهبری و تأثیر آن بر عملکرد پی ببرید کفایت بدانید یک تحقیق بین پانصد شرکت برتر دنیا نشان می‌دهد که شیوه رهبری مدیر یک شرکت تا ۳۰ درصد روی سودآوری آن شرکت موثر است .

محققان معتقدند هر فرد در پیاده‌سازی نوعی از انواع رهبری مهارت بیشتری دارد یا می‌توان گفت در واقع هر رهبر یک نوع رهبری مربوط به خودش را دارد که در اکثر مواقع از آن تبعیت می‌کند. اما در نهایت برای مطالعه آسان‌تر انواع شیوه‌های مؤثر و به کارگیری آنها سعی شده است چارچوب‌هایی برای رهبری تعریف شود تا بتوانیم در مورد انواع رهبری صحبت کنیم.

در هر نوع فعالیت جمعی یا کار گروهی، نقش‌های مختلفی برای پیشبرد و تسهیل مشارکت‌ها وجود دارند، اعم از نقش‌های رهبری، مدیریتی، مشاوره‌ای، مربی‌گری و تسهیل‌گری. پیچیدگی‌های محیطی و تکامل الگوهای سازمان‌دهی در انواع کارهای گروهی/تیمی و در انواع مشارکت‌های اجتماعی، هر روز نقش‌های متنوع‌تری را از رهبران و مدیران طلب می‌کنند. آنچه اهمیت دارد این است که این نقش‌ها در پس زمینه فرهنگی/اجتماعی/اقتصادی مورد نظر و با نگاه به تعادل بین مقتضیات برون و درون‌گروهی دیده شوند.

در یک نگاه کلی سبک‌های عمومی رهبری تیم عبارتند از سبک‌های آمرانه یا فرماندهی (که رهبر یا مدیر به تنهایی تصمیم‌نهایی را گرفته، به تیم اعلام می‌کند)، سبک‌های اقتاعی و مشورتی (که در آن نظر مشورتی اعضا دریافت می‌شود ولی تصمیم‌نهایی با مدیر و رهبر تیم است)، سبک مشارکتی (که در آن تصمیم‌گیری با اجماع و یا با رأی اکثر اعضا صورت می‌گیرد) و در نهایت واگذاری (که در آن رهبر اختیارات و مسئولیت‌های بیشتری را به کارکنان واگذار کرده در واقع تفویض اختیار می‌کند). معمولاً در



شرایط ایده آل می‌گوییم انتخاب این سبک‌ها به اقتضای شرایط متفاوت است ولی در عمل افراد شیوه ترجیحی مدیریت دارند و در اکثر مواقع از شیوه ترجیحی خود استفاده می‌کنند. آشنایی با انواع شیوه‌ها می‌تواند به شما کمک کند هر شیوه را آگاهانه انتخاب کرده و به اجرا در آورید. این امر در رهبری تیمی که کمپین انتخاباتی شما را اداره می‌کند بسیار تأثیرگذار خواهد بود.

در جدول زیر نقش‌های رهبر، مدیر و تسهیل‌گر با هم مقایسه شده است.

رهبر	مدیر	تسهیل‌گر
دغدغه انتخاب کار درست	دغدغه درست انجام دادن کار	دغدغه جلب مشارکت افراد برای انجام کار
دید دراز مدت	دید کوتاه مدت / میان مدت	کمک به افراد برای یافتن دید مناسب
تمرکز بر چه و چرا	تمرکز بر چگونه	کمک به روشن شدن آنچه لازم است مورد تمرکز واقع شود
تفکر در مورد آینده، توسعه، نو آوری	تفکر در مورد حال و اداره کردن	تسهیل تفکر جمعی و فرآیند تصمیم‌گیری
تعیین چشم انداز و مسیر حرکت	تعیین برنامه و ضرب آهنگ حرکت	تسهیل درک مشترك و خلق معنی مشترك از چشم‌انداز و کمک به افراد برای هماهنگ شدن با ضرباهنگ حرکت
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 فرایند کار تیمی است



<p>به دیگران کمک می‌کند تا آرمان‌ها و آرزوها را معنی کنند و مرزها را تعریف کنند</p>	<p>بر رعایت مرزها و حدود نظارت دارد</p>	<p>آرمان‌ها و آرزوها را بر می‌انگیزاند</p>	<p>فعالیت اصلی</p>
<p>کمک می‌کنند تا افراد آرمان و مأموریت مشترکی را شکل دهند و به آن متعهد شوند</p>	<p>انتظار دارد افراد مأموریت خود را انجام داده و به اهداف برسند</p>	<p>انتظار دارد افراد آرمان‌ها را به واقعیت تبدیل کنند</p>	<p>انتظارات</p>
<p>افراد را ترغیب می‌کند تا به تغییرات پاسخ مناسب داده و آنچه نیاز به تغییر دارد یا ندارد را تشخیص دهند</p>	<p>پایداری را ترغیب می‌کند</p>	<p>نوآوری و خلاقیت را ترغیب می‌کند</p>	<p>واکنش به تغییر</p>



بخش دوم:

انواع شیوه‌های رهبری

در نظریه‌های مدیریتی شیوه‌های مختلفی از انواع رهبری به بحث گذاشته می‌شوند. محققان مدیریت نیز در طی سالها چهارچوبها و تعاریف مختلفی از انواع رهبری ارائه داده‌اند. ما در اینجا برای آشنایی شما چند چهارچوب و نظریه را معرفی می‌کنیم تا بتوانید در مواقع لازم از آنها برای ارتباط سازی با تیم کمپین انتخاباتی خود بهره ببرید. در نهایت در مورد مناسب بودن هر شیوه در شرایط خاص بحث خواهیم کرد.

از جمله مهمترین چهارچوب‌های فکری ارائه شده در شیوه‌های رهبری به افراد و نظریه‌های زیر می‌توان

اشاره کرد:

- شیوه‌های رهبری سه گانه کرت لوین
- شش شیوه رهبری گلمن
- شیوه رهبری کن بلانچارد و هرسی (شیوه اقتضایی)
- دیگر شیوه‌ها



● شیوه‌های رهبری سه گانه کرت لوین

کرت لوین روانشناس در دهه ۱۹۳۰ سه نوع رهبری را تعریف می‌کند:

○ رهبری دستورگرا (قاطعانه)

در این شیوه رهبری، رهبران در تمامی موارد بدون مشاوره با تیم، تصمیم نهایی را می‌گیرند. گرچه در این شیوه سرعت تصمیم‌گیری بالا می‌رود، اما در نهایت به دلیل اینکه ممکن است رهبر خود را از دریافت اطلاعات مفید و حیاتی محروم سازد و اعضای تیم نیز انگیزه همکاری خود را از دست بدهند فقط در مواردی که ریسک انجام کار بالاست و نیاز به سرعت بسیار زیادی در تصمیم‌گیری دارید توصیه می‌شود.

در عمل ممکن است شما در روزهای پایانی کمپین و لحظات آخر که وقت اقناع کردن افراد تیم وجود ندارد از این شیوه بیشتر استفاده کنید.

○ رهبری دموکراتیک:

در این شیوه گرچه رهبر تصمیم نهایی را به تنهایی اتخاذ می‌کند، اعضای تیم در جریان تصمیم‌گیری مشارکت داده می‌شوند. این شیوه زمان‌بر است ولی انگیزه کارکنان را بالا می‌برد، برای پرورش خلاقیت افراد مناسب است و آدم‌ها را درگیر کارها می‌کند (حس مفید بودن و تأثیرگذاری را القا می‌نماید). در



نهایت در این شیوه از رهبری رضایت شغلی و بهره‌وری بالاتر می‌رود ولی برای اتخاذ تصمیماتی با ریسک بالا و یا برای تصمیم‌گیری سریع شیوه مناسبی نیست.

○ رهبری نظاره‌گر (عدم مداخله)

در این شیوه رهبر به اعضای تیم آزادی زیادی در نحوه اجرای کارهایشان می‌دهد. در واقع رهبر فقط در نقش یک راهنما یا کاتالیزور عمل کرده، در صورت نیاز کمک می‌کند (مثلاً ایده می‌دهد) ولی در موارد جزئی و شیوه انجام کارها مداخله نمی‌کند. معمولاً در این شیوه رهبری رضایت شغلی کارکنان بالامی‌رود ولی اگر اعضای تیم کارهای خودشان را به خوبی مدیریت نکنند یا فاقد توانمندی کافی یا مهارت لازم باشند، نتیجه دلخواه حاصل نخواهد شد. این شیوه برای پروژه‌های خلاقانه و کم‌ریسک و در مواقعی که اعضای تیم هر کدام در نهایت خیرگی و حرفه‌ای‌گری قرار دارند مناسب است.

● شش شیوه رهبری گلمن

در سال ۲۰۰۲، چند محقق برجسته در رشته مدیریت به نام‌های *Daniel Goleman, Richard Boyatzis* و *Annie McKee* شش نوع رهبری را تعریف کرده، مشخصات آنها و تأثیرات هر شیوه بر عملکرد اعضای تیم را مورد مطالعه قرار دادند. این شش شیوه عبارتند از:



○ رهبران پیشاهنگ

یک رهبر پیشاهنگ بهترین کارکرد را نشان می‌دهد و از دیگران هم انتظار دارد به شیوه او عمل کنند. اگر در یک جمله این مدیر را تعریف کنیم می‌توانیم بگوییم «طوری که من کار می‌کنم کار کن، همین الان!» چنین رهبری‌ای زمانی مناسب است که اعضای تیم با انگیزه و توانمند باشند و نیازمند گرفتن نتایج سریع باشیم. اگر چنین روشی به شکل مستمر و کراراً استفاده شود، ممکن است اعضای تیم خسته شده، خلاقیت خود را از دست بدهند.

○ رهبری معطوف به چشم انداز

رهبری معطوف به چشم انداز، 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. جمله طلایی این رهبر اینست «با من بیایید». این روش برای زمانی که شرایط و در نتیجه چشم انداز پروژه یا کار عوض شده‌اند مفید است. شما در زمان‌هایی که نیاز به تعیین اهداف کلی دارید باید بتوانید نیازها را به شکل کاملاً روشن برای اعضای تیم شرح دهید و نقش رهبری و تسهیل‌گری را به عهده بگیرید تا با درک چشم انداز کلی کار افراد بتوانند استراتژی‌های خرد مربوط به وظایف خود را مدیریت کنند. رهبری به این شیوه مناسب تیم‌هاییست که اعضایش حرفه‌ای هستند و نیازی به نظارت مستقیم بر جزییات نیست.



○ رهبران مردم‌گرا (همراه کننده)

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. در بسیاری از تیم‌ها و پروژه‌های کاری ممکن است زمانی پیش بیاید که تیم دچار بحران داخلی یا خارجی شود، مثلاً نیاز دارید بعد از یک اتفاق نامیمون اعتماد افراد به هم تیمی هایشان را بازسازی کنید و یا تحت فشار کاری زیادی هستید. تأکید بیش از حد بر این شیوه می‌تواند عملکرد کاری را پایین آورده اعضا را به حیطة راحت طلبی بکشاند.

○ رهبران مربی

در این شیوه، رهبر اعضای گروه را برای آینده آماده می‌کند. این روش وقتی خوب کار می‌کند که اعضای تیم سعی می‌کنند قدرت‌ها و مهارت‌های طولانی مدتی در خودشان پرورش دهند که در طولانی مدت آنها را موفق‌تر کند. این روش زمانی که اعضای تیم علاقمند به یاد گرفتن یا تغییر نیستند کاربرد ندارد.

○ رهبر اجبارگرا (آمر)

در این نوع، رهبر از شما درخواست پیروی سریع و بی چون و چرا دارد. کارکرد این شکل از رهبری در زمان‌های بحران است (مثلاً زمانی که شرکت در حال خرید شده است) یا در دوران یک سانحه طبیعی واقعی مثل سیل یا زلزله. این روش همچنین برای کنترل یک عضو تیم در زمانی که هیچ روش



دیگری جواب نداده است هم می‌تواند مفید باشد. در استفاده از این روش باید محتاط بود چون ممکن است آدم‌ها را از خود بیگانه کرده، در نهایت انعطاف و نوآوری را از تیم بگیرد.

○ رهبر دموکراتیک

هدف از استفاده از شیوه رهبری دموکراتیک رسیدن به توافق عام از طریق مشارکت تمام یا اکثریت اعضاست. رهبر دموکرات نظرات دیگران را جویا می‌شود و به تصمیم جمعی احترام می‌گذارد. در نظر داشته باشید که روش دموکراتیک در زمانی مفید است که رهبر تیمی باشید که اعضایش به هدف باور داشته باشند، برای رسیدن به آن احساس مسئولیت کنند و آن را هدف خود بدانند. همچنین این شیوه در مواقعی که رهبر کاملاً از شرایط مطمئن نیست و نیازمند نظرات تازه از طرف اعضای تیم است مفید و کاربردی می‌باشد. چنین روشی در موارد اضطراری یا مواقعی که اعضای تیم اطلاع کافی برای تصمیم‌گیری ندارند می‌تواند منجر به افزایش تنش و ناکارایی تیم شود.

● شیوه رهبری کن بلانچارد و هرسی (شیوه اقتضایی)

مدل کن بلانچارد و هرسی که به مدل اقتضایی نیز مشهور است با در نظر گرفتن مؤلفه‌هایی همچون میزان آمادگی کارکنان چهار شیوه متفاوت رهبری را تعریف می‌کند. در این شیوه رهبر بنا بر توانمندی افراد و نوع پروژه‌ای که در دست اجراست ممکن است شیوه خود را در زمان مقتضی تغییر دهد. از نظر آقایان بلانچارد و هرسی، درجه رشد یا بلوغ پیروان تعیین‌کننده سبک یا شیوه رهبری فرد است. در



تئوری رهبری مبتنی بر موقعیت، به دو بعد رهبری که مورد نظر فیدلر بود نیز توجه می‌شود. یعنی رفتار رهبر از نظر اولویت بخشی به وظیفه یا اولویت بخشی به روابط کاری و افراد. ولی این دو پژوهشگر گامی فراتر می‌نهند و به این نکته توجه می‌کنند که این رفتارها در یکی از دو انتهای طیف قرار می‌گیرند و سپس آنها را در هم می‌آمیزند و چهار سبک رهبری را برمی‌شمرند.

منطق اصلی این نظریه بر این است که موقعیت‌ها و شرایط مختلف به شیوه‌های مناسب رهبری در همان موقعیت نیاز دارد. بر اساس این دیدگاه برای اینکه فرد بتواند رهبری مؤثری داشته باشد نیازمند است که خود را با شیوه رهبری مورد نیاز همان موقعیت تطبیق دهد. رهبران مؤثر کسانی هستند که تشخیص می‌دهند کارکنان آنها در هر موقعیت به چه شیوه رهبری نیاز دارند و سپس شیوه رهبری خود را با آن موقعیت و نیاز تطبیق می‌دهند.

اگر میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص را آمادگی (بلوغ) آنها بنامیم، می‌توان گفت نظریه مدیریت اقتضایی بر بلوغ یا آمادگی کارکنان تمرکز دارد. نظریه رهبری وضعیتی بر انطباق رفتار کاری و رفتار رابطه‌ای رهبر با آمادگی کارکنان برای انجام کارهایشان تأکید دارد (رفتار کاری به میزانی که رهبر درگیر بیان وظایف و مسئولیت‌های فرد یا گروه میشود اطلاق می‌گردد؛ و رفتار رابطه‌ای به میزانی که رهبر به ارتباطات دوطرفه یا چند جانبه می‌پردازد اشاره دارد و رفتارهای شنود مؤثر، تسهیل‌کنندگی و حمایتی را شامل می‌شود).

این مدل چهار سبک رهبری را مشخص می‌کند که معادل‌های موقعیتی ذیل را به‌عنوان بهترین سبک رهبری برای پیروان در هر چهار سطح آمادگی، توصیه می‌کند. این معادل‌ها عبارتند از:



○ سبک آمرانه یا دستوری

این سبک برای پیروانی که آمادگی پایین دارند، سبک مناسبی است. در وضعیت‌هایی که اعضاء 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. در سبک دستوری شما رهنمودهای خاص با جزییات به افراد می‌دهید در مورد اینکه چه کاری را چگونه انجام دهند.

○ سبک اقتاعی یا استدلالی

برای پیروانی که آمادگی پایین یا متوسطی دارند، سبک استدلالی سبک مناسبی است. 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. این سبک تلفیقی از سبک دستوری و توضیح و تقویت به منظور شور و شوق در افراد است.

○ سبک مشارکتی

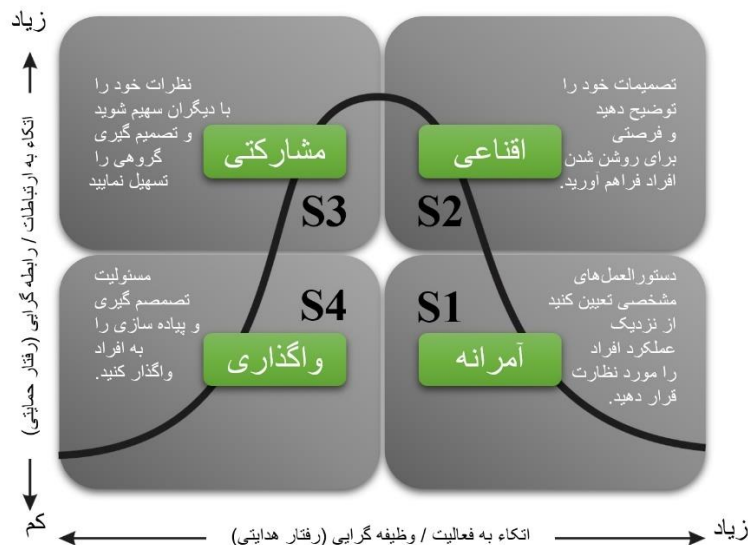
این سبک برای پیروانی که آمادگی متوسط تا بالا دارند، مناسب‌ترین سبک است. هنگامی که اعضا توان قبول مسئولیت دارند، ولی تمایل چندانی نشان نمی‌دهند یا بیش از حد به انجام کار نامطمئن هستند می‌توان از این سبک بهره برد. از آنجا که افراد توانمند هستند معمولاً سبک مشارکتی که رهبر در آن بر ارتباط دوطرفه و همکاری مبتنی بر اعتماد تاکید دارد اثربخش‌ترین سبک است.



○ سبک تفویضی یا واگذاری

اگر با همکاری کار می‌کنید که همگی بسیار حرفه‌ای هستند و به خوبی با وظایف خود و نحوه انجامشان آشنا هستند، سبک تفویضی معمولاً مناسبترین سبک است. هنگامی که اعضای تیم هم‌توان 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. در این مرحله افراد به حمایت و هدایت نیاز کمی دارند. از این رو سبک تفویضی بیشترین احتمال موفقیت را در میان حرفه‌ای‌ها دارد.

در مدل رهبری اقتضایی هر سبک روی ترکیب مختلفی از رفتارهای رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری رهبری تاکید می‌کند. این نگرش مستلزم این است که رهبر قابلیت تشخیص موقعیت را داشته باشد و سپس سبک رهبری مناسب را انتخاب و اعمال کند. این نظریه به پیروان و احساسشان درباره وظیفه‌ای که به آن اشتغال دارند، توجه خاصی دارد. همچنین تاکید می‌کند که یک رهبر کارآمد، موقعیت را به مرور زمان، دوباره ارزیابی می‌کند و به تغییرات پدیدآمده در میزان آمادگی افراد توجه ویژه مبذول می‌دارد.



• دیگر شیوه‌ها

○ رهبری بوروکراتیک

این رهبرها از قوانین پیروی می‌کنند و مطمئن می‌شوند که دیگران نیز از قوانین وضع شده تخطی نخواهند کرد. این شیوه مناسب شرایطی است که کار خطرناک است (مثلاً استفاده از ماشین آلات سنگین یا مواد شیمیایی) یا میزان هزینه کار بسیار زیاد است و ریسک از دست دادن سرمایه وجود دارد. این شیوه همچنین برای مدیریت کارمندانی که کارهای روزمره و تکراری انجام می‌دهند مناسب‌تر است. اگر نیاز دارید تیم شما فراتر از اهداف روزمره و ساده ایفای نقش کند و ارزش افزوده‌ای مبتنی بر رشد و گسترش ارائه دهد احتمالاً این شیوه مناسب تیم شما نخواهد بود.

○ رهبری تحول‌گرا

رهبرهایی که شیوه تحول‌گرا را پیش می‌گیرند معمولاً باید هوش احساسی بالا و هماهنگی رفتاری و گفتاری داشته باشند و با دیدی مشترک از آینده به آدم‌ها انگیزه بدهند. این افراد باید بیاموزند خوب ارتباط برقرار کنند، خودآگاهی بالا داشته باشند، قابل اعتماد، همدل و فروتن باشند. رهبران تحول‌گرا به اعضای تیم روحیه و انرژی می‌دهند، به توانمندی‌های هر فرد آگاه هستند و به همین دلیل از همه انتظار بهترین عملکرد در وظایف محول شده را دارند و در عین حال نسبت به کارهایشان مسئولیت‌پذیر هستند. این



رهبران اهداف روشن تعیین می‌کنند و می‌توانند تضادها و تعارضات درون تیمی را به شکلی معقول حل کنند.

○ رهبری کاریزماتیک

رهبری کاریزماتیک یادآور رهبری تحول‌گراست: هر دو رهبر، به تیم روحیه می‌دهند و الهام بخش دیگران هستند اما در حالیکه رهبر تحول‌گرا سعی می‌کند عملکرد و ماهیت تیم و اعضایش را متحول کند، یک رهبر کاریزماتیک تنها بر روی رسیدن به اهداف فردی تمرکز دارد و دنبال تغییر وضعیت دیگران به خصوص در درازمدت نیست. معمولاً خطر رهبران کاریزماتیک این است که فکر می‌کنند از اشتباه‌بری هستند و این موضوع می‌تواند در مواقع بحرانی صدمه‌ای جدی به عملکرد تیم وارد کند. 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 کاریزما تکی از خود بروز می‌دهند.

○ رهبری خدمت‌گذار

رهبران خدمت‌گذار کسانی‌اند که از طریق برآورده کردن نیازهای تیمشان رهبری می‌کنند. گاهی این آدم‌ها حتی از نظر رسمی هم رهبر خوانده نمی‌شوند. مدل رهبری این افراد معمولاً با تبدیل شدن به یک الگو و مثال است. این آدم‌ها با صداقت مدیریت می‌کنند و باعث ایجاد یک فرهنگ مثبت در سازمان می‌شوند و



سطح اخلاقی تیم را بالا می‌برند. طرفداران این شیوه عقیده دارند که در جامعه فعلی اخلاق و ارزش‌های سازمانی در حال مهم‌تر از قبل هستند. مخالفین این روش عقیده دارند که چنین رهبرانی به زودی حس می‌کنند که رهبرانی که شیوه‌های دیگری دارند از آنها پیشی می‌گیرند. ایرادی که بر این روش گرفته می‌شود عدم کارایی قاطع آنها در تصمیم‌های اساسی و انجام کارها در مهلت زمان مشخص است.

○ رهبری وظیفه‌گرا

شیوه رهبری وظیفه‌گرا مبتنی بر این باور است که کارمندان در هنگام استخدام قبول کرده‌اند که دستورات رهبر را بی‌چون و چرا بپذیرند و در برابر پول (حقوق) کارهای محول شده را انجام دهند. در این سیستم رهبر حق «تنبیه» اعضاء را دارد (در صورتی که طبق استانداردهای وضع شده و قوانین ذکر شده در قرارداد کار نکنند). در بسیاری از سازمان‌ها، گروه‌ها و تیم‌ها این شکل از رهبری دیده می‌شود. در این شیوه ارتباطی نقش و مسئولیت همه مشخص است و از آنجایی که شیوه محاسبه بهره‌وری نیز مشخص شده، ابهامی در شیوه محاسبه پاداش‌ها هم نیست و کسانی که مشوق‌های مالی را دوست دارند، معمولاً در این سیستم‌ها خوب و آسان پیشرفت می‌کنند. مشکل این سیستم این است که ممکن است بعضی وظایف محول شده از نظر اعضا غیر اخلاقی یا دلسرد کننده باشد و اعضای تیم انگیزه خود را بعد از مدتی از دست بدهند یا ریزش کنند. همچنین در رهبری شرکت‌های دانش بنیان و خلاق یا تیم‌هایی که فراتر از وظیفه نیازمند ایفای نقش اعضاء هستند، این سیستم به دلیل محدودیت‌هایی که ایجاد می‌کند، کارایی چندانی ندارد. در عمل در کمپین‌های انتخاباتی بنا بر حرفه اعضایی که با شما همکاری می‌کنند (مثلاً در پروژه‌هایی که برون‌سپاری می‌شوند) از این شیوه زیاد استفاده خواهید کرد.



انتخاب شیوه مناسب رهبری

لازم است بدانیم در هر شرایطی که باشیم استفاده از تنها یک مدل خاص و ثابت برای تمامی گروه‌ها و تیم‌هایی که با آنها کار می‌کنیم و حتی برای تک تک اعضای گروه کاربردی و مثر ثمر نخواهد بود. برای یک رهبر موفق لازم و ضروریست که از انواع شیوه‌ها مطلع باشد و در هر شرایطی بسته به توانمندی افراد تیم، نوع کار انجام شده و شاخص‌های بیرونی مؤثر بر عملکرد و ارزیابی تیم تصمیم بگیرد کدام شیوه برای مورد فعلی و با افراد فعلی در کمترین زمان و هزینه پاسخگوی نیازهای اوست.



بخش سوم:

ابزارهای رهبری کدامند؟

رهبران موفق سبک‌ها و شیوه‌های خود را دارند ولی معمولاً اکثر آنها از ابزار مشابهی استفاده می‌کنند. آنها در استفاده از منابع غیرانسانی باهوش و سریع و در برقراری روابط با انسان‌ها توانمند و ماهر هستند. رهبران می‌دانند بدون وجود اعضای توانمند نخواهند توانست وظایف محوله را به خوبی به سرانجام برسانند پس به شیوه‌های مستقیم و غیرمستقیم سعی در توانمندسازی اعضای تیم دارند و از هر فرصتی برای بهبود روابط اعضا استفاده می‌کنند. بدیهی‌ست وجود تعارضات و مناقشات در هر تیمی اجتناب ناپذیر است ولی رهبر موفق می‌تواند با مهارت‌های ارتباطی این سوءتفاهم‌ها و مشکلات را به حداقل رسانده در حل مسائل نقش تسهیل‌گر بازی کند. شما در نقش رهبر تیم می‌توانید با شناسایی توانمندی‌های هر فرد و آگاهی از نقاط ضعف او وظایف موجود را به مناسب‌ترین فرد تیم بسپارید و ریسک تصمیم‌گیری‌هایتان را به حداقل برسانید.

در به ثمر رساندن کمپین‌های انتخاباتی نیاز به ایفای نقش‌های متفاوتی چون پژوهش‌گر (جمع‌آوری کننده اطلاعات و شناسایی منابع در دسترس) و تمام‌کننده (نهایی سازی تمام وظایف و بررسی اتمام آنها به



بهترین وضع موجود) و... دارید. محول سازی این نقش‌ها ممکن نیست مگر با شناخت اعضای تیم و محک زدن توانمندی‌هایشان.

اگر اعضای تیم شما جدید هستند بهتر است با قدم‌های کوچک شروع کنید و از شیوه‌های واگذاری یا تفویض کامل اختیار بپرهیزید اما اگر قبلاً هم با این افراد کار کرده‌اید و به توانمندی‌هایشان واقفید می‌توانید ریسک ارتباط و عملکرد را بالا ببرید و فضای بیشتری برای آزادی عمل و تصمیم‌گیری برای اعضا مهیا کنید. برای هدایت کردن این فرآیند نیاز دارید از ابزارهای مدیریتی بهره ببرید. اینجا به معرفی چند ابزار مهارتی از قبیل استراتژی‌های مدیریت فضاهای ارتباطی، گویندگی مؤثر، شنوایی مؤثر و بازخورد بسنده می‌کنیم و شما می‌توانید لیست بلندبالایی از مهارت‌های موردنیاز را در منابع دیگر جستجو کنید.

• استراتژی‌های مدیریت فضاهای ارتباطی

از مهمترین ابزارهایی که هر رهبر در اختیار دارد هدایت و شکل دهی فضاهای ارتباطیست. افراد متفاوت با توانمندی‌ها و نگرش متفاوت و گاه متضاد در هر تیم به وفور یافت می‌شوند و وجود تنوع سلیقه اگر به درستی هدایت نشود می‌تواند تیم را از دستیابی به نتیجه دلخواه بازدارد. در این شرایط رهبر تیم با شکل‌دهی به فضاهای ارتباطی می‌تواند میزان ناملايمات و تعارضات را به شکل مؤثری کاهش داده آنها را به مقصد مورد نظر خود هدایت کند. دو ابزار مهم در شکل دادن به فضاهای ارتباطی، گویندگی مؤثر و شنوایی مؤثر است. اما اجازه دهید ابتدا کمی در مورد فضاهای ارتباطی صحبت کنیم.



در ابتدای هر پروژه که ما آن را دوره شکل‌گیری هر گروه (یا تیم) می‌نامیم مهمترین دغدغه افراد آگاهی و دانستن است. در این دوره شما باید مطمئن شوید اطلاعات لازم به قدر کافی در اختیار اعضا قرار می‌گیرد و اعضای تیم به میزان کافی در مورد هدف نهایی و نحوه انجام کار توجیه شده‌اند. پس از آن در اکثر تیم‌ها دوره توفان‌زایی شکل می‌گیرد که اعضاء در مورد نحوه انجام کارها معمولاً با هم تضاد عقیده پیدا می‌کنند و زمان زیادی صرف اقناع و مجاب‌سازی آنها می‌گردد. در این دوره معمولاً دلخوری‌هایی شکل می‌گیرند که اگر برطرف نشوند و افراد نخواهند آنها را به شکل منطقی حل و فصل کنند بعدها در عملکرد نهایی تیم تأثیر منفی خواهد گذاشت. در طی این دوره اعضا معمولاً نیاز دارند انگیزه‌های خود برای حضور در تیم را بازنگری و چکش کاری کنند و آنها را بعضاً جرح و تعدیل نمایند. وجود تنش و تعارض در این دوره بدیهی است ولی رهبر می‌تواند آنها را هدایت کند و یا به حداقل برساند.

تیمی که از دوره توفان‌زایی به سلامت عبور کند به مرحله هنجارسازی می‌رسد. در این دوره در مورد برنامه‌ها و شیوه‌های اجراسازی بین اعضا توافقات اولیه به وجود آمده و اعضا انگیزه بیشتری برای ادامه دارند. پس از این دوره عملکرد تیم‌ها به مرحله ثبات می‌رسد و دغدغه‌های بهبود نمایان می‌شوند. اما در هر مرحله نقش رهبر تیم چیست؟

در تمامی مراحل شکل‌گیری تا عملکرد یک تیم نیاز دارد از مواقع سرگردانی و بی‌تکلیفی با کمترین هزینه‌های جانبی گذر کند. نقش شما به عنوان رهبر یک تیم در هر مرحله افزایش روحیه مثبت و امیددهی به نتیجه‌گیری است ولی در مراحل اولیه این نقش پررنگ‌تر می‌شود. در ابتدای شکل‌گیری تیم ممکن است اعضا انتظارات غیرواقعی از تیم و برنامه‌ها داشته باشند پس نقش شفاف‌سازی و اطلاع‌رسانی شما در این مرحله به حداکثر خود می‌رسد اما در دوره توفان‌زایی شما نیاز دارید علاوه بر مهارت شنوایی موثر و



مدیریت تضادهای به وجود آمده سعی در تثبیت ارزش‌های تیم و چشم انداز آن داشته باشید. در این دوره نظرخواهی مستمر از اعضا و برقراری ارتباط با آنها در راستای افزایش مشارکت پذیری اعضا از مهمترین وظایف شماست. در نهایت در دوره هنجارسازی شما باید مطمئن شوید اعضا به وظایف خود آگاهی دارند و آنها را به بهترین وضع موجود انجام می‌دهند. در این دوره اعتماد و روحیه بین تیمی افزایش می‌یابد و تعهد به اهداف، ارزش‌ها و نقش‌ها شکل می‌گیرد.

دکتر آیدین یاسمی در کتاب کاربردی ارزشمند خود در مورد مشارکت می‌گوید: «مشارکت زمانی سازنده و معنادار خواهد بود که منجر به نوعی تکامل فردی و گروهی شود و افراد احساس کنند که همکاری و شراکت چیزی به آنها اضافه کرده، با کار گروهی به وضعیت یا عملکرد مناسب‌تری رسیده‌اند. بنابراین در یک فعالیت جمعی ارتباط بین افراد زمانی موثر است که منجر به مشارکت برای حل یک مسئله یا ساختن چیزی همراه با خلاقیت، کیفیت و بهره‌وری مناسب شود. یعنی پیوند بین افراد منجر به گروه‌ها یا نظام‌هایی شود که حداقل از برخی جهات تکامل یافته‌تر از قبل باشند (باز با یادآوری این موضوع که تکامل یافته‌تر به معنای بهتر و برتر نیست، بلکه تناسب بیشتری با نیازهای بقا و رشد به نسبت شرایط زیستی/روانی/اجتماعی خود خواهد داشت)».

او همچنین می‌افزاید: «در یک مشارکت سازنده حداقل یکی از چهار نوع ارتباط زیر دیده می‌شود، که هر یک به نوعی کمک می‌کند تا درجه بالاتری از سینرژی (هم افزایی) در یک فعالیت جمعی حاصل شود:

- 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)».

نقش شما به عنوان رهبر تیم این است که در هنگام تشکیل تیم و در هر مرحله باید از خود بپرسید اقدامات درون تیمی من در راستای بهبود کدام یک از روابط زیر شکل گرفته است و چگونه می‌توانم این روابط را ارتقاء بخشم.

به عنوان رهبر تیم فضاهای ارتباطی که شما در هر دوره شکل می‌دهید به چهار عامل بسیار مهم بستگی دارند. در هر موقعیتی از خود بپرسید:

- چقدر انرژی می‌خواهم برای حل مساله بگذارم؟
- چقدر می‌توانم (یا باید) انعطاف پذیر باشم؟
- چقدر می‌خواهم (می‌توانیم) کنجکاوری کنیم، با هدف فراتر رفتن از اهداف تعیین شده پروژه؟
- توان ریسک‌پذیری پروژه چقدر است؟

توجه به این چند پرسش اساسی و یافتن پاسخ آنها می‌تواند بر شیوه ارتباطی که پیش می‌گیرید اثر بگذارد و برای دستاوردهای شما تعیین کننده باشد. برای مثال اگر لزومی نمی‌بینید یا نمی‌توانید انعطاف‌پذیری بالایی در مورد مساله خاصی از خود نشان دهید و فکر هم نمی‌کنید مساله مهمی باشد و نیاز به صرف انرژی چندانی برای مدیریت فضا داشته باشید ممکن است ترجیح بدهید سکوت کنید ولی اگر با همان میزان

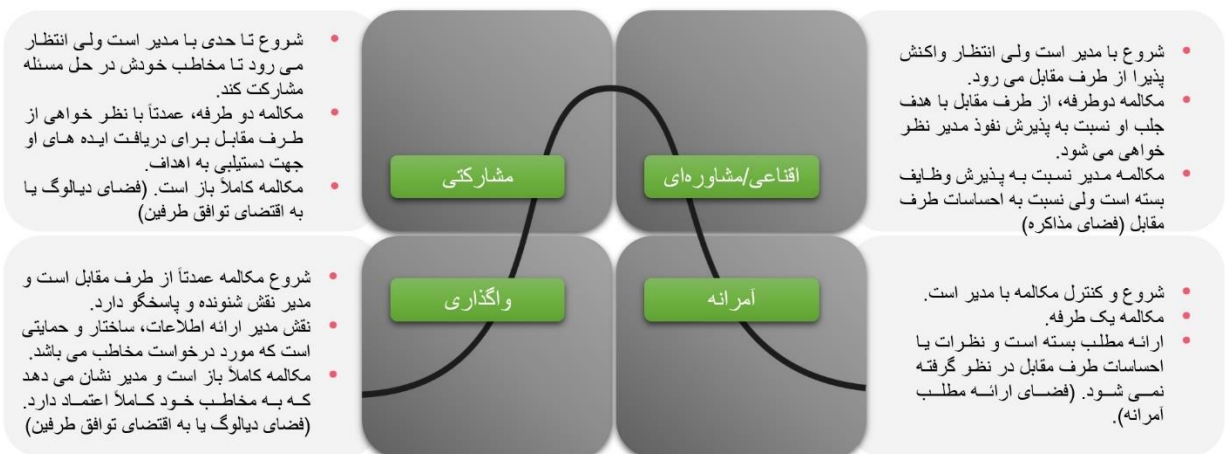


انعطاف پذیری پایین بخواهید انرژی بگذارید و فرد را مجاب کنید ممکن است شیوه بحث کردن را در پیش بگیرید. در حالتی که کمترین میزان انعطاف پذیری و بیشترین میزان انرژی را در کنار هم داشته باشید بهترین فضای ارتباطی قاطعیت و صادر کردن تصمیمات است.

با این شیوه در نهایت شما ۹ فضای ارتباطی خواهید داشت که در ماتریس زیر به نمایش درآمده است:



شیوه مدیریت و فضاهای ارتباطی



تمرین:

حال که با شیوه مدیریت اقتضایی و تعریف فضاهای نه گانه ارتباطی آشنا شده‌اید، روی چهار بخش ماتریس مدیریت اقتضایی مشخص کنید در هر ربع از کدام فضاهای ارتباطی بیشتر استفاده می‌شود.



بخش چهارم: تأثیر جنسیت بر پیاده‌سازی شیوه‌های رهبری

• مدیریت زنانه: تفاوت‌های فردی یا رویکردهای فرهنگی؟

با ورود زنان^۱ به حیطه‌های مدیریتی و همزمان با پذیرش نقش‌های جدید و متفاوت بحث‌های زیادی بین متخصصین و عوام در مورد تفاوت‌ها و شباهت‌های شیوه‌های رهبری زنان درگرفته است. بعضی معتقدند

1

پژوهش‌های میدانی در زمینه آموزش دختران به زمینه‌های عینی و ذهنی و فرهنگی که در موفقیت و پیشرفت آنها دخالت داشته‌اند اشاره می‌کنند. در کنار دلایل «عینی» این پیشرفت مانند رشد شهرنشینی، توسعه امکانات آموزشی، فراگیر شدن ارتباطات و رسانه‌ها، دلایل انسان‌شناسانه یا جامعه‌شناسانه مربوط به تغییرات ذهنی جامعه ایران در خصوص گروه‌های زنان وجود دارند که برای مثال ناظر بر تغییر رابطه بخش‌های سنتی جامعه با مدرسه می‌باشند. از میان مجموعه این عوامل پرداختن به مواردی که بطور مستقیم به انگیزه‌ها و تمایلات خود دختران برای دستیابی به سطوح بالاتر آموزشی می‌شود هم از اهمیت زیادی برخوردار است. انگیزه‌های دختران را می‌توان در بعدهای گوناگون مورد بررسی قرار داد:

نخست آنکه تحصیل برای دختران فقط معنای آموزشی و حرفه‌ای ندارد و دارای يك معنای مهم اجتماعی است یعنی دختران برای فایده‌های عینی و نمادین (سمبلیک) اجتماعی آموزش اهمیت فراوانی قابل هستند. آموزش وسیله‌ای است که دختران با توسل به آن موقعیت اجتماعی خود در رابطه با خانواده و اطرافیان و جامعه تحکیم می‌بخشند. برخورداری از آزادی بیشتر در خانواده، امکان مشارکت موثر در تصمیم‌گیری‌ها و یا برخورداری از موقعیت بهتر در رابطه با اطرافیان بویژه با مردان از جمله فواید «اجتماعی» تحصیل و داشتن مدرک دانشگاهی است. این موضوع در مورد دختران



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

در بحث‌های وجود موانع بر سر راه پیشرفت زنان نیز گروهی معتقدند اکثر محدودیت‌های موجود در جوامع ناشی از خواست خود زنان است و چنین استدلال می‌کنند که مشغله زیاد خانم‌ها در منزل و مسئولیت خطیر آنان در برابر فرزندان از جمله عوامل موثر بر عدم تمایل آنان به پذیرش پست‌های حساس و مهم در سازمان‌ها و فعالیت‌های اجتماعی و سیاسی است چرا که ترجیح می‌دهند وقت خود را صرف اموری با مسوولیت‌های کمتر و بی‌خطرتر کنند تا وظایف اصلی آنان به خطر نیفتد اما در مقابل گروهی معتقدند تمایل و توازن زنان برای پذیرش مسوولیت‌های مهم در حد مردان و یا گاهی بهتر از آنان است

خانواده‌های سنتی نیز صدق می‌کند. دختران خانواد‌های متوسط شهری هم آموزش را ابزاری برای گسترش آزادی‌های فردی و تثبیت «خودمختاری» و «فردیت جدید» خود تبدیل می‌کنند.

مسئله دوم بعد علاقه و تمایل فردی و کنجکاوی علمی و یا فرهنگی است که دختران جوان در توضیح علل ادامه تحصیل یا موفقیت درسی به آنها اشاره می‌کنند. دختران جوان در رابطه فعال با محیط‌های آموزشی، معلمان، خانواده و یا در ارتباط فعال با دنیای خارج از کشور به این یا آن رشته درسی متمایل می‌شوند و این علاقه فردی به انگیزه مهمی در پیشرفت تحصیلی تبدیل می‌شود.

مسئله سوم در میان انگیزه‌های دختران در روی آوری به تحصیلات در سطح بالاتر به بعد واکنشی و «مقاومتی» مربوط می‌شود. تحصیل برای بسیاری از دختران، بطور خودآگاه یا ناخود آگاه، واکنشی و مقاومتی است در برابر جامعه مردسالار. در حقیقت «بودن» آنها در بعد فردی و اجتماعی به این مقاومت وابسته است. دختران جوان در جریان روندهای جامعه‌پذیری در مدرسه و از طریق رابطه با علوم و دانسته‌ها بنوعی دارای تجربه «انتقادی» می‌شوند. عدم مشروعیت گسترده نظام آموزشی و نهادهای دیگر رسمی دختران را بسوی نوعی مقاومت انتقادی دایمی در برابر هنجارهای رسمی و تحمیلی هدایت می‌کنند. تحصیل و موفقیت تحصیلی نوعی طغیان در برابر نظم موجود است.



ولی فرهنگ حاکم بر جامعه و محیط کار این فرصت را از آنان سلب می‌کند. به عبارتی، علت ایجاد این مانع نامرئی، بیشتر جنسیت و دیدگاه فرهنگی معطوف به آن است تا عدم توانایی بانوان.

در هر حال چه بر اساس نظر کارکرد گرایان، منشا تفاوت نقش‌های جنسیتی تفاوت‌های زیستی و روانی دو جنس باشد و چه بر اساس نظر تضاد گرایان سلطه مردانه در نظام مردسالار تفاوت نقش‌های جنسیتی را ایجاد کرده باشد، شکی نیست که فرآیندهای جامعه پذیری باورها و نگرش‌های مربوط به تفاوت نقش‌های جنسیتی را ایجاد و تثبیت می‌کنند.

• لایبرنت 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. دکتر زین آبادی در تحقیقی که بر روی بیش از پانصد مرد و زن مدیر در مورد شیوه‌های رهبری انجام داده است می‌نویسد: «مدیران زن به طور معناداری بیشتر از مدیران مرد به سبک رهبری تحول گرا روی می‌آورند». معتقدان به نظریه نقش اجتماعی نیز می‌گویند افراد بر اساس انتظارات اجتماعی از جنسیت‌شان رفتار می‌کنند مثلاً ویژگی‌هایی مانند تصمیم‌گیری مشارکتی، اتحاد و داشتن روابط بین فردی مطلوب از جمله ویژگی‌هایی است که دارا بودن آنها بیشتر از زنان انتظار می‌رود. در عمل نیز بسیاری از تحقیقات ثابت کرده اند زنان بنا بر آنچه آموخته‌اند و بنا بر انتظارات کلی جامعه از آنان بسیار متفاوت‌تر از



مردان به ایفای نقش رهبری خود می‌پردازند چرا که در گذر زمان بسیاری از ویژگی‌هایی که «زنانه» نامیده می‌شوند در ذهن آنها به شکل ارزش‌های بنیادین پررنگ و نهادینه شده‌اند.

در مناصب بالای سازمانی و در فعالیت‌های سیاسی اجتماعی یکی از بحث‌های موجود اینست که از آنجا که فرهنگ حاکم بر جوامع در رده‌های بالای مدیریتی کاملاً مردانه است بسیاری از زنان و ادار می‌شوند برای حفظ منصب خود بر خلاف ماهیت و سرشت خود رفتارهای مردانه، رقابت گونه و وظیفه مدارانه اعمال نمایند. دکتر ناهید توسلی می‌گوید: «زنان هنوز در چارچوب ادبیات و نظام اندیشه مردانه فعالیت می‌کنند. هنوز ادبیات زن/مادرانه در ایران باب نشده است؛ یعنی ادبیات مدیریت و ادبیات سیاسی زنانه حاکم نشده است. مدیریت زنانه اصلاً مثل مردانه نیست. باید همه یاد بگیریم که زن می‌تواند مدیریتی زنانه داشته باشد و با اقتدار زن/مادرانه خود فعالیت کند، نه اینکه مدیریتی در زیرمجموعه قوانین مردانه داشته باشد».

بنابر نظرات این دسته از محققین وجود چنین فرایندی در نهایت منجر به ایجاد چرخه باطلی می‌گردد که در آن زنانی موفق هستند و ارتقا می‌یابند که تظاهرات مردانگی بیشتری داشته باشند و سبک رهبری مردانه را تقلید کنند و این معضل به وجود زنانی در مسوولیت رهبری می‌انجامد که همچنان به بازتولید سیستم مردسالارانه و ارزش‌های مردانه می‌پردازند.

تاثیر گذر زمان و پیشرفت فرهنگی جوامع در نتیجه تحقیقات مربوط به سبک‌های مدیریت زنانه قابل توجه است. برخی تحقیقات دهه قبل نشان دادند که زنان بنابر آنچه آموخته‌اند و ارزش‌های نهادینه شده خود هنگامی که به مناصب رهبری و مدیریتی دست می‌یابند رفتارهای حاکی از همدلی و مشارکت جمعی بیشتری از خود نشان می‌دهند. در واقع دیدگاه کلیشه‌ای در مورد سبک‌های رهبری این است که سبک



وظیفه مدار و غیردموکراتیک سبکی مردانه و سبک رابطه مدار و دموکراتیک سبکی زنانه است اما در تحقیقات دیگری که اخیراً بر روی مدیران زن و مرد انجام شد مشخص گردید در عالم واقع تفاوت معناداری میان سبک زنان و مردان در رهبری وجود ندارد چرا که زنان و مردان هر دو بر اساس الزامات نقشی که پذیرفته‌اند عمل می‌کنند و نه الزامات جنسیتی.

نتیجه تحقیقات هرچه باشد تمام آنها در یک موضوع متفق القولند و آن اینکه با گذر از شیوه‌های رهبری کلاسیک به رهبری نوین دیگر زبردستان به عنوان افرادی منفعل و وابسته به رهبر نگریده نمی‌شوند و رهبری تحول‌گرا یکی از موفق‌ترین و مورد توجه‌ترین شیوه‌های نوین رهبری در دهه حاضر است. در رهبری تحول‌گرا (همانطور که در بررسی سبک‌های رهبری توضیح داده شد) رهبر در نقش یک فرد توانمندساز و انگیزه بخش ظاهر می‌شود که افراد را به سمت عملکردی حتی فرای انتظار خودشان راهنمایی می‌کند. رهبران تحول‌گرا ضمن تبیین اهداف آینده و برنامه‌ریزی برای دستیابی به آنها نقش یک مربی و مشاور قابل اعتماد را برای دیگران بازی می‌کنند. این رهبران با ابراز قناعتی به موقع از افراد و آگاهی از تفاوت‌های فردی دیگران در حد توان فرصت‌های یادگیری جدیدی برای بقیه فراهم کرده به استعداد و مهارت آنها بها می‌دهند. نتیجه بررسی بیش از چهل تحقیق مدیریتی نشان می‌دهد همبستگی مستقیمی بین سبک رهبری تحول‌گرا و دستیابی به اهداف تیمی وجود دارد.



بخش پنجم:

رهبری سیاسی زنان

این روزها تعبیر مختلفی برای توصیف حضور زنان در دنیای سیاست به کار گرفته می‌شود. چه حضور زنان را «خیزش زنان از خاکستر مردان سیاست» بدانیم و چه معتقد باشیم که «تقریباً همه زنانی که در جهان امروز بر کرسی قدرت تکیه زده اند. رویکردی محافظه کارانه - اگر نگوئیم مرتجعانه - دارند و نفس حضور زنان در رده‌های رهبری در عرصه سیاسی به معنای امکانات بیشتر برای زنان در عرصه عمومی نیست».

در هر حال واقعیت این است که زنان نسبت به سال‌های پیشین فرصت بیشتری برای حضور در مناصب سیاسی و اجتماعی در رده‌های بالاتر داشته‌اند. در سال ۲۰۱۴، ۱۸ زن به عنوان رییس قوه مجریه در جهان فعالیت کرده‌اند که شش تن در قاره آمریکا در این پست قرار دارند. ۱۷٫۲ درصد از زنان در پست‌های وزارتی قرار داشته‌اند که این آمار در سال ۲۰۰۸، ۱۶٫۱ درصد بود.

از حضور افرادی مانند انجلا مرکل و ترزا می و هیلاری کلینتون هم در مناصب بالای سیاسی اگر بگذریم از مقایسه تغییرات سهم زنان در مناصب سیاسی و مدیریت میانی در ایران سال‌های اخیر نمی‌توان چشم پوشی کرد. یقیناً از قانون انتخابات مجلس مصوب سال ۱۳۲۹ هجری که در آن «زنان و متکدیان و کسانی



که به وسایل بی شرفانه تحصیل معاش می‌کنند» همگی در یک رده و ذیل لیست افرادی که از انتخاب کردن به طور مطلق محروم بودند قرار می‌گرفتند تا به امروز که زنان مناصب فرمانداری و نمایندگی مجلس را می‌پذیرند راه درازی طی شده است. حتی در سال‌های اخیر نیز لزوم توجه به حضور زنان باعث شده فعالیت منسجم‌تر و پررنگ‌تری در این زمینه‌ها به چشم بخورد. به طور مثال در انتخابات سال ۹۰ مجلس شورای اسلامی سهم زنان از کرسی‌های مجلس ۳ درصد (۹ نفر از ۲۹۰ نفر) بود و این مساله سبب شده بود تا جایگاه ایران از این منظر در بین ۱۹۰ کشور دنیا، ۱۳۴ باشد.

در انتخابات اخیر مجلس تعداد زنان نماینده به هفده (هجده نفر با احتساب مینو خالقی) نفر رسید که رشد قابل توجهی را نشان می‌دهد و حتی اگر با دکتر عباس محمدی که معتقد است «در جوامع در حال گذار شکاف جنسیتی نیمه فعال است؛ بدین معنی که گاه بر حسب حضور و تلاش‌های سایر شکاف‌ها همچون جناح بندی‌های سیاسی فعال شده به تراکم می‌گراید و زمانی از فعالیت باز می‌ایستد» و «فرهنگ سیاسی مردسالاری لاجرم مبتنی بر تدوین قواعد تبعیت زنان از شوهران خصوصاً در عرصه سیاسی و ناگزیر غیرفعال داشتن آن است» موافق باشیم باز هم می‌توان گفت حضور پررنگ‌تر زنان در سال‌های اخیر در مناصب سیاسی نقطه عطفی در تاریخ کشور به حساب می‌آید.



در جدول زیر مقایسه‌ای بین حضور زنان در ادوار مختلف مجلس آمده است:

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



بخش ششم:

راهکارهای افزایش حضور سیاسی زنان

هشام شرابی نویسنده فلسطینی تبار که بخش عمده‌ای از آثارش را به بررسی وضعیت زنان در جهان عرب اختصاص داده است، کلیدواژه‌ای را برای توصیف وضعیت حاکم بر خاورمیانه استفاده می‌کند: «نوپاتریارشی» یا همان «جامعه تحت سیطره مردان». او معتقد بود صرفاً نمی‌توان از طریق انقلاب یا کودتای سیاسی به تغییر اجتماعی دست یافت.

شرابی می‌گوید: «اگر در پاتریارشی (مردم سالاری) کلاسیک در سطح خرد و در نهاد خانواده مرد حاکم است، در نوپاتریارشی در سیستم حکومتی نیز پدر قدرت دارد؛ مردی که رئیس طایفه و قبیله بوده است، لیدر جامعه می‌شود».

در چنین وضعیتی و با حاکمیت فرهنگ مردسالار در حیطه‌های سیاسی اجتماعی فعلی راهکارهای دستیابی زنان به فرصت‌های رهبری در دو حیطه کوتاه مدت و بلندمدت دسته بندی خواهند شد که در حیطه کوتاه مدت نقش دولت و حکومت و در بخش‌های بلندمدت نقش نهادهای اجتماعی سیاسی خرد و مردمی پررنگ تر می‌شوند.



تحقیقات نشان می‌دهد مشارکت زنان در بازار کار تحت تأثیر نظام ارزشی حاکم بر جامعه و ساختار فرهنگی خانواده‌هاست. در واقع جو فرهنگی حاکم بر خانواده، نگرش‌ها و انتظارات همسر (به عنوان کسی که دین به او اجازه منع حضور زن را در فعالیتهای سیاسی اجتماعی به او می‌دهد - در شرایط مجرد پدر یا برادر خانواده) مهمترین و اولین مانع توانمندی زنان و مشارکت آنان در حضور سیاسی اجتماعی در سطح جامعه قلمداد می‌شود.

از بحث توانمندسازی نیز که بگذریم حضور هزارتوهای حاکم بر روابط شکل گرفته و مستحکم مبتنی بر ارزش‌های مردسالاری رسیدن به مناصب مورد نظر را بسیار دور از دسترس می‌نماید. واقعیت این است که در هر سطح از توانمندی یا دانش و بینش سیاسی اجتماعی که باشید تا زمانی که نتوانید فرصتی برای محک زدن و تجربه این دانش به دست بیاورید و صیقل تجربه را بر جان دانش آموخته شده بکشید، درک کاملی از وضعیت موجود و میزان توانمندی خودتان نخواهید داشت. از این منظر فرصت‌هایی مانند حضور در شورای شهر می‌تواند تجربه بسیار گران‌بهایی برای برداشتن قدم‌های بعدی و حضور در مناصب بالاتر باشد. در عمل اما بسیاری از افراد پس از چندین تجربه ناخوشایند در سیاسی کاری رقبا یا تجربه حجم کارهای اجرایی موردنیاز عملا میل خود به حضور در مناصب کلیدی تر را از دست می‌دهند و به جایگاه فعلی بسنده می‌کنند.

گرچه قوانین تا وقتی به درستی اجرا نشوند (تعهد انسانی و اخلاقی به اجرای قوانین) و ضمانت اجرایی بسیار محکمی نداشته باشند با هزار ترفند و تبصره دور زده می‌شوند، کشورها و سازمان‌های بین‌المللی راهکارهایی برای افزایش حضور سیاسی زنان در مناصب بالاتر مدیریتی تدوین و ارائه کرده‌اند که



می‌توانند الگویی برای کشورهایمانند ایران قلمداد شوند و با بومی‌سازی قوانین و راهکارها فرصت‌های بیشتری جهت حضور فعالانه زنان در این مناصب فراهم کنند.

از جمله راهکارهای نهاد زنان ملل متحد برای افزایش مشارکت سیاسی زنان می‌توان به پیشنهاد حضور ۳۰ 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، تصویب قوانین و مقررات ناظر بر افزایش مشارکت زنان در پارلمان و پیش‌بینی منابع مالی آن در برنامه بودجه و 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 اشاره کرد.

برخی کشورهای اروپایی - از جمله آلمان و فرانسه - در فاصله ۲۰۱۴ - ۲۰۰۴ اقداماتی در رابطه با افزایش مشارکت سیاسی زنان انجام داده‌اند که در نتیجه این سهمیه‌های قانونی و داوطلبانه، تعداد زنان در پارلمان را به طور متوسط تا ۲۹ درصد افزایش داده‌اند، که در مقایسه با سال ۲۰۰۳ افزایش روند کندی داشته است.

در راهکارهای پارلمان اروپا برای افزایش مشارکت سیاسی زنان ضمن مهم دانستن امر آموزش و اشتغال زنان بر لزوم بازتعریف توزیع جنسیتی نقشها در خانواده، تعیین‌کنندگی نقش رسانه برای به تصویرکشیدن نقش مثبت از زنان فعال در مناصب و موقعیت‌های سیاسی مهم و شکستن پیش‌فرض‌های جنسیتی مدیریتی تأکید دوچندان شده است.

عوامل سازمانی متضمن افزایش مشارکت سیاسی زنان در اروپا چنین برشمرده شده است:



الف) اکنون دو سیستم انتخاباتی در سطح اروپا مطرح است: اول، سیستم نمایندگی مبتنی بر رأی اکثریت بدون ملاحظات جنسیتی و سیستم انتخاباتی سهمیه‌بندی، که نظام دوم در افزایش میزان مشارکت زنان در پارلمان مؤثر تلقی شده است و سهمیه‌بندی جنسیتی از راهکارهای مؤثر برای افزایش مشارکت سیاسی زنان به شمار می‌آید.

ب) یکی از پنج اولویت مندرج در منشور و راهبرد اروپا در زمینه برابری میان زنان و مردان (۲۰۱۵-۲۰۱۰) مواجهه و محو شکاف جنسیتی در تصمیم‌گیری است. برای تحقق این امر مقابله با نقش‌های جنسیتی تبعیض‌آمیز در همه حوزه‌ها از جمله آموزش، گزینه‌های شغلی، اشتغال و ورزش مطرح است. توان‌افزایی زنان در زندگی سیاسی و اقتصادی نیز مورد تأکید است.

در این رابطه در مارس ۲۰۱۱، کمیسیون اروپا کمپینی برگزار کرد که مطابق آن از فهرستی از شرکت‌ها درخواست شد که به صورت داوطلبانه تا سال ۲۰۲۰، نمایندگی زنان را تا ۴۰ درصد افزایش دهند. پارلمان اروپا تاکنون راهکارهای مختلفی ارائه کرده و تحقیقاتی از منظر رویکرد جنسیتی انجام داده، و کمپین‌هایی نیز برای تقویت مشارکت زنان به عنوان رأی‌دهنده و کاندید در انتخابات اروپا برگزار شده است. به طور مثال، در سال ۲۰۱۴ گروه‌های سیاسی متعددی کمپین ۵۰-۵۰ را برای حضور برابر زنان و مردان در همه مؤسسات اروپا و افزایش مشارکت سیاسی زنان برگزار کردند.

گرچه بسیاری از راهکارهای ارائه شده در کشورهای دیگر در ایران با توجه به سیستم حکومتی حاکم و پررنگ بودن ارزش‌های دینی و مردسالاری فرهنگی تمام و کمال قابل اجرا نیست، با بومی‌سازی و برداشتن قدم‌های محکم‌تر شاید بتوان به تغییرات پررنگ در آینده‌ای نه چندان دور امیدوار بود. آذر منصوری در ویژه‌نامه مجمع زنان اصلاح طلب بر ضرورت مشارکت سیاسی زنان تأکید کرده و



می‌نویسد برای تحقق مشارکت سیاسی زنان به ویژه در قدرت سیاسی تلاش ارکان جامعه مدنی و دولت مستقر دارای اهمیت بسیاری است. او اتخاذ استراتژی عدالت جنسیتی، به کارگیری نظام سهمیه بندی و آموزش و فرهنگ سازی مداوم در تشکیلات سیاسی احزاب را سه راهکار برتر در افزایش مشارکت سیاسی زنان می‌داند و معتقد است احزاب قادر خواهند بود مهم‌ترین نقش را در به قدرت رسیدن زنان ایفا نمایند. چه بسا زنان متعددی که پس از حضور در يك حزب سیاسی توانستند پای خود را در قدرت سیاسی کشورها باز کنند.

فکر کنید:

آیا از تعداد اعضای زن احزاب موجود در ایران و برنامه های آنان آگاهی دارید؟
برنامه انتخاباتی شما به برنامه کدام حزب نزدیکتر است؟
برنامه شما برای افزایش مشارکت سیاسی زنان چیست؟



بخش هفتم: ایندکس

ایندکس شماره ۱: نشنوید، گوش دهید.

یکی از موثرترین ابزارهای رهبری که باعث به وجود آمدن حس همدلی و اعتماد بین اعضای گروه می‌شود مهارت شنوایی موثر است. بدیهی‌ست بین شنیدن صرف و گوش دادن موثر تفاوت‌های بسیاریست. شنیدن موثر توانایی دریافت و ترجمه درست پیام ارسال شده به شما در فرآیند ارتباطی شکل گرفته است و نه صرفاً دریافت صداها و کلمات فرد. معمولاً انواع شنوایی را به سه نوع کلی تقسیم می‌کنیم:

شنیدن رقابتی یعنی زمانی که توجه ما به جای درک مطالب گوینده بر آماده سازی پاسخ خودمان و حرف‌هایی که باید بزنیم معطوف است.

شنیدن منفعلانه زمانی رخ می‌دهد که شما صرفاً به کسی گوش می‌دهید (شنیدن صدای فرد) ولی در مورد حرف‌هایی که می‌زند فکر نمی‌کنید یا به آن‌ها اهمیت نمی‌دهید.



شنیدن فعال یا همدلانه که از آن به شنوایی موثر نام می‌بریم و نیاز به تمرین و یادگرفتن مهارت‌های خاص دارد. مهمترین اثری که شنوایی موثر برجای می‌گذارد ایجاد این حس در افراد است که شما آنها را درک کرده‌اید و در نتیجه همدلی بیشتری با شما خواهند یافت. این همدلی و اعتماد ایجاد شده روابط بین فردی را تحکیم می‌بخشد و بر نتیجه کارها اثر مشهودی می‌گذارد.

شنوایی موثر از مراحل و خصوصیات زیر تبعیت می‌کند:

- **حضور ذهن داشته باشید:** بدیهی‌ست گوش دادن فعال به افراد انرژی زیادی از ما می‌برد و ذهن درگیر ما دائم به مطالب و نکات دیگر معطوف می‌شود ولی برای شنیدن موثر در اولین گام باید خود را مجاب کنید که برای زمان مشخصی نیاز دارید حضور ذهن کامل داشته باشید و این امر را هر چند لحظه یک بار به خود یادآوری کنید تا حواستان پرت نشود. سعی کنید گفتگو در محیط آرامی بدون هر سر و صدای آزاردهنده صورت بگیرد مثلاً درهای اتاق را ببندید یا تلفن خود را از دسترس خارج کنید. برای افزایش حضور ذهن می‌توانید از تکنیک‌های مدیتیشن و تمرکز بهره ببرید.

- **حرف گوینده را قطع نکنید:** اگر نیاز دارید برای روشن شدن موضوع سوال بپرسید صبر کنید تا بین مکث‌هایش از او سوال کنید. پرسیدن سوال به این معناست که شما به موضوع و حرف‌های او اهمیت می‌دهید ولی لحن پرسش نیز بسیار مهم است. لحن استنطاقی و بازجویانه یا محاکمه‌گرا می‌تواند تمام تاثیرات سعی و تلاش شما را از بین ببرد. در پرسش‌هایتان فرد را



متهم نکنید. از او درباره ی چگونگی رخداد یا واقعه بپرسید و نه اینکه تو چه کاری انجام دادی که به اینجا منتهی شد. دنبال مقصر نباشید.

- **بازگویی کنید:** جملات خود را اینطور شروع کنید: «اگر درست متوجه شده باشم...»، «فکر می‌کنم منظورت اینه که...» و بعد دریافت خود از ماجرا را به زبان خود و به صورت کوتاه شرح دهید. در این صورت هر دو طرف مطمئن می‌شوید که حرف یکدیگر را درست فهمیده‌اید و کمتر دچار سوءتفاهم می‌شوید.

- **از زبان بدن درست استفاده کنید:** حرکات چشم و ابرو می‌توانند اشتیاق یا بیزاری شما به صحبت‌های گوینده را نشان دهند. اگر دست به سینه جلوی او بایستید این حس را به او منتقل می‌کنید که در برابر حرف‌هایش موضع دفاعی گرفته‌اید و اگر پایتان به سمت خارج از حلقه‌ای که در آن ایستاده‌اید باشد بدین معنیست که در پی فرصتی برای اتمام مکالمه می‌گردید. بدیهیست ممکن است شما چنین منظوری نداشته باشید ولی در بسیاری از موارد افراد از روی زبان بدن شما نیت خوانی می‌کنند و این حس‌ها به آنان منتقل می‌شوند پس حواستان به شیوه ایستادن، نشستن، نحوه نگاه و قرار دادن دست‌ها باشد. مناسبترین شیوه برای اینکه اشتیاق خود را نشان دهید این است که ضمن حفظ حریم شخصی و فاصله مناسب با فرد مورد نظر کمی سر و بدن خود را به سمت جلو متمایل کنید و ارتباط چشمی خود را با آنها حفظ کنید. برای برقراری ارتباط چشمی نیز لازم نیست در چشم طرف مقابل چشم بدوزید یا خیره نگاه کنید. کافیهست به



ناحیه مثلثی بین پیشانی تا انتهای بینی نگاه کنید. اگر در معذوریت مذهبی هستید و نمی‌خواهید به صورت فرد نگاه کنید می‌توانید به منحنی بالای سر (بالای مو در مردان و بالای منحنی حجاب در زنان) نگاه کنید.

- از پیش قضاوت‌ها و پیش فرض‌های ذهنی خود آگاهی داشته باشید: در گذر زمان و با افزایش تجربیات فردی افراد تمایل دارند هر اتفاق ناآشنایی را به سرعت در یکی از طبقه‌بندی‌های شناخته شده ذهنی خود قرار دهند و آن را تبدیل به موضوعی آشنا و حل شده نمایند. در اکثر موارد ما بدون اینکه متوجه باشیم از نردبان قضاوت بالا می‌رویم و با نگاه از بالا خود را از دریافت جنبه‌های متفاوت و نگاه‌های جدید محروم می‌کنیم.
- در هنگام گوش دادن موثر مهم‌ترین نکات دریافتی از لابلای خطوط و کلمات دریافت می‌شوند: 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. به طور مثال نمی‌توانید با یک فرد عصبانی از عقلانی نبودن تصمیمی که گرفته است صحبت کنید. ابتدا باید سعی کنید او آرام شود و احساس عصبانیت فروکش کند و بعد در مورد اتخاذ تصمیمات منطقی تصمیم بگیرید.
- گرچه توجه به علائم غیرکلامی برای دریافت احساسات فرد گوینده بسیار مهم است، در نهایت برای شنیدن موثر باید سعی کنید احساسات منتقل شده را از ایده اصلی جدا کنید و فارغ از آنها



به پردازش و تحلیل ایده روی آورید: ممکن است ایده بسیار مناسبی را صرفاً به دلیل اینکه فرد در حالت عصبانی یا هیجان و خشم بیان کرده از دست بدهید. از توجه به علائم غیرکلامی صرفاً برای دریافت درک احساسات فرد مقابل و همدلی با او استفاده کنید ولی در موقع تحلیل و فکر کردن به موضوع تن صدا، گویش بی ادبانه یا کلمات نامناسب را کنار بگذارید و به ایده و منظور گفته شده فکر کنید نه حواشی چگونگی بیان کردن موضوع.

- **موضوعات مطرح شده را به مسائل دیگر بسط ندهید:** اگر در هنگام گوش کردن به فرد یاد داستان فرد دیگری افتادید یا موضوعی مشابه در موقعیت دیگری را تجربه کردید با یادآوری داستان و خاطره تمرکز را از بحث اصلی به نکات دیگر معطوف نکنید.

- **دستور ندهید:** اولین نکته در شنوایی موثر ایجاد حس همدلی در فرد دیگر است. در گام بعد در صورتی که فرد از شما نظر شخصی‌تان را پرسید می‌توانید به او چند پیشنهاد بدهید ولی هرگز به او دستور ندهید و او را متهم به ناتوانی یا بی‌لیاقتی نکنید تا اعتماد او خدشه دار نشود.

- **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.** رازداری شما می‌تواند اعتماد افراد را به راحتی تحت تاثیر قرار دهد.

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



ایندکس ۲: بازخورد

بازخورد یکی از ابزارهای بسیار کارآمد برای هدایت و سوق دادن رفتار اطرافیان شما به انجام دادن یا ندادن کارهای مد نظر شماست. بازخوردها بر سه نوعند:

- از کسی می‌خواهیم به کار خود ادامه دهد. (تشویق)
- از کسی می‌خواهیم کاری را انجام دهد (که تا بحال انجام نداده) مثلا بهتر است به آقای الف زنگ بزنی.
- از کسی می‌خواهیم انجام کاری را متوقف کند یا نحوه انجام آن کار را تغییر دهد.

نکته مهم در موفقیت بازخورد اعم از مثبت و منفی این است که فرد بازخورددهنده با فرد بازخوردگیرنده در مورد نامناسب بودن یا مناسب بودن رفتار خاصی به توافق برسند و راهکارهای بهبود را بررسی کنند. در عمل در بسیاری از مواقع هنگام ارسال و دریافت بازخورد منفی این توافق حاصل نمی‌شود. فرد به هر دلیلی مجاب نمی‌شود که رفتارش نادرست بوده و یا از راه‌های بهبود آن اطلاعی ندارد یا به خوبی توجه نشده که چرا باید کار را به شیوه جدیدی انجام دهد و همین امر مشکلات بعدی را پدید می‌آورد. معمولا بسیاری از مدیران از ناکارآمدی بازخوردها و عدم تغییر رفتارهای فرد بازخوردگیرنده ناراضی هستند در حالیکه بسیاری از کارکنان از مفید نبودن بازخوردها یا نحوه برخورد مدیران ابراز نارضایتی می‌کنند.



از آنجا که بازخوردها باید به رفتار اشاره کنند و بسیاری از افراد در عمل رفتار را با شخصیت اشتباه می‌گیرند، معمولاً افراد به دلیل مورد انتقاد گرفتن شخصیت شان میزان زیادی از احساسات منفی را وارد فرآیند دریافت و ارسال کدهای روانی می‌کنند و این مساله کل فرآیند را تبدیل به یک جریان ناخوشایند و فرسایشی می‌نماید. در بازخورد دادن به فرد مقابل به نکات زیر توجه کنید:

- در هنگام بازخورد دادن بر اثرات رفتار انجام شده و نتایج آن در درازمدت بر پروژه و فرد هر دو تاکید کنید.
- اگر به جای اینکه بر مشکل تاکید 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.
- 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.
- در هنگام بازخورد دادن به رفتار خاصی که انجام داده شده اشاره کنید و از برچسب زدن به فرد خودداری کنید. نسبت دادن صفات ناخوشایند مانند «تو غیر حرفه‌ای هستی» یا «تو ابله هستی» باعث می‌شود فرد در برابر شما گارد دفاعی بگیرد و عملاً تاثیر حرفهای‌تان از دست برود.
- 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.
- در هنگام ارزیابی عملکرد کلی به رفتارها اشاره نکنید، نتایج را بررسی کنید ولی در مواقع دیگر در مورد رفتارها بازخورد بدهید و از کلی گویی دوری کنید.



- 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.
- مشخص کنید بعد از تمام شدن بازخورد دقیقا 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 کاملا تفهیم شده‌اند.
- هرگز با شیوه حق به جانب و صددرصد محق صحبت نکنید. حتی اگر کاملا حق با شما باشد این رفتار فرد را در لاک دفاعی فرو می‌برد و مانع شنوایی موثر می‌شود.
- سوال 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.
- 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.
- از دیگران در مورد نحوه بازخورد دادن خود سوال بپرسید و از آنها بخواهید شما را صادقانه و با مصداق نقد کنند.

تمرین: در گام اول و برای بهبود رفتار بازخورد، موقعیت‌های فرضی یا ساده در نظر بگیرید و از فرد مورد اعتمادی که با اصول بازخورد آشنایی دارد بخواهید بازخورد شما را با توجه به



عوامل گفته شده در بالا نقد کند و ارزیابی کنید به چند درصد موارد گفته شده پایبند هستید. هر چقدر بیشتر این نقش‌ها را تمرین کنید نکات بیشتر در ذهن شما ماندگار می‌شوند.

ایندکس ۳ : کار تیمی

در بخش‌های پیشین به مراحل شکل‌گیری تیم و نقشی که رهبر در هر مرحله ایفا می‌کند پرداختیم. در این قسمت توضیحات بیشتری در مورد ایجاد رویکرد هماهنگ و مبتنی بر چشم انداز ارائه می‌دهیم.

دکتر یاسمی، مشاور مدیریت می‌گوید: «چالش اصلی در هر نوع کار جمعی و مشارکتی، یافتن تعادل بین "من" و "ما" است. هر چه در حین حفظ هویت فردی، هویت جمعی قوی‌تری نیز شکل بگیرد، میزان مشارکت عمیق‌تر خواهد بود. یعنی، بدون آنکه فرد فدای جمع شود یا جمع فدای فرد شود، بتوان فضایی ایجاد کرد که فرد و جمع به رشد متقابل هم کمک کنند و یکی بدون دیگری معنا نیابد». نقش شما به عنوان رهبر رساندن اعضای تیم خودتان به این تعادل فردی و جمعی است. در حالت ایده آل هر چه همه ذی‌نفعان بتوانند به شکل شفاف برای خود و دیگران روشن کنند که به دنبال چه سطحی از مشارکت و در چه ابعادی هستند، تکلیف همه روشن‌تر خواهد بود و انتخاب جایگاه در طیف مشارکت‌ها تسهیل می‌شود.



سوال اصلی این است که با توجه به ساختار فرهنگی حاکم بر مناسبات و روابط ایران، به نظر شما چه میزان شفافیت در کارها مجاز و تاثیرگذار است؟ آیا فکر می‌کنید شفافیت صددرصد در بهبود عملکرد تیم نقش مثبت بازی می‌کند؟

در صحبت‌های خودمانی و غیررسمی ممکن است خیلی از افراد به شما بگویند که برای پول کار نمی‌کنند و اهداف دیگری مانند خلق ارزش و بهبود وضعیت کلی جامعه دارند اما تحقیقات موسسه مکنزی نشان می‌دهد همچنان در کوتاه مدت اصلی‌ترین انگیزه مشارکت در پروژه‌ها و تیم‌ها تامین اقتصادی و درازمدت دستاوردهای غیرمالی است. در چنین وضعیتی یکی از وظایف رهبران اینست که هنگام توجه به ابعاد مشارکت در نظر گرفته شده برای اعضای تیم به انگیزه‌های مالی و مادی نیز توجه داشته باشند و حداقل آن را جزو سه اولویت اول همکاری قرار دهند. با توجه به این نکته می‌توانید روی میزان کاری که از اعضای تیم دریافت می‌کنید و زمان مشارکت‌شان بیشتر حساب کنید (ولی نه لزوماً کیفیت کارشان). در گام اول با اعضای تیم جلسات بررسی بودجه شفاف تشکیل دهید و حتی الامکان هزینه‌ها و درآمدها را به شکل مشخص تعیین کرده، میزان درآمد افراد را با توجه به تاثیر مشارکت‌شان در دستیابی به نتایج مورد نظرتان تعیین کنید. اگر شاخص‌های دریافت مالی به شکل شفاف و ارزیابی‌ها با توجه به شاخص‌های غیرشخصی و معین تعریف شوند و حس غبن یا رقابت مالی بین اعضا کمتر شود و یا از بین برود در نهایت فضای همکاری و تعامل پویاتری بر تیم حاکم می‌شود. شما باید در ابتدای تشکیل تیم انتخاباتی خود با هر یک از اعضا در مورد بودجه خود، درخواست مالی افراد، شرح وظایف آنها و توقعات خودتان جلسات کاملاً باز و شفاف برقرار کنید و مطمئن شوید که پیامی که مد نظر شماست کاملاً به فرد مقابل تفهیم شده است. همچنین پیشنهاد می‌شود در انتهای جلسه ارزش



افزوده‌هایی که از همکاری با شما و تیمتان برای فرد مورد نظر حاصل می‌شود را به او یادآوری کرده و نشان دهید که حضور او در تیم کدام جای خالی را پر خواهد کرد.

تمرین: لیستی از افراد و نقش‌های مورد نیاز در کمپین انتخاباتی خود را تنظیم کنید و برای هر نقش حداقل دو تا سه منبع انسانی تعریف کنید تا قدرت انتخابتان در استخدام فرد موردنظر بالا رود.

ایندکس ۴ : خصوصیات رهبر موفق

در [تحقیقی](#) که از ششصد رهبر تیم‌های بزرگ (بالای صد نفر) انجام شد، مهمترین عامل موفقیت تیم‌ها رفتار رهبران و خصوصیات آنها عنوان شده است. از دید مهمترین خصوصیاتی که رهبر در کار تیمی موفق داراست عبارتند از:

- **التزام به چشم انداز:** تعیین هدف و چشم انداز برای هر تیم یا جمعی نقش بسیار اساسی و تعیین کننده‌ای در موفقیت آن تیم دارد ولی رهبر موفق در برابر هر تصمیمی که می‌گیرد قادر است توضیح دهد چطور آن تصمیم کل تیم را به دستیابی به آن چشم انداز خاص (مثلا برای کمپین انتخاباتی موفقیت در انتخابات) هدایت می‌کند. به عبارت دیگر یک رهبر موفق کسی است که برای تمامی تصمیمات خود منطقی در راستای اینکه چگونه این تصمیم تیم را به سمت رسیدن به هدف و چشم انداز نهایی سوق می‌دهد داشته باشد و هر از چندگاهی این منطق و دلایل تصمیمات خود را با اعضای تیم در میان بگذارد تا چشم انداز نهایی برای آنها تداعی و بامعنا



شود. (می‌توان برای این کار جلسات هفتگی تعیین کرد و از اعضای تیم خواست دلایل تصمیمات و کارهایشان در هفته گذشته و اینکه هر کاری که انجام داده‌اند چطور به رسیدن به هدف غایی کمک می‌کند صحبت کنند).

- **انرژی بخشی:** در زندگی همه افراد روزهای شاد و روزهای غمگین وجود دارند ولی رهبر موفق کسی است که در بدترین شرایط نیز همچنان به اعضا امید می‌دهد و در طی کار تیمی با کارهای کوچکی مثل مهمان کردن گاه و بیگاه کارکنان به یک وعده غذایی یا یک مکالمه صمیمی با آنها سعی در انرژی بخشی و حمایت افراد تیم دارد. مشکل اکثر رهبران (و حتی افراد معمولی) این است که انرژی بخشی را با ردیف کردن بی‌معنای کلمات مثبت و تکرار طوطی وار آنها اشتباه می‌گیرند. انرژی بخشی در کنار مثبت دیدن و خوش بین بودن معنایی فراتر از صرفا استفاده از کلمات مثبت دارد. یک رهبر انرژی بخش در کنار اینکه سعی می‌کند همیشه لبخندی بر لب داشته باشد (نمایش فیزیکی)، در مواقع لازم با ابراز همدردی صادقانه و حمایت از اعضای تیم به آنها اجازه بیان احساساتشان را می‌دهد، کسی را تحقیر نمی‌کند و سعی در کوچک شماری مشکلات شخصی یا کاری افراد ندارد (مثلا نمی‌گوید برای مساله به این کوچکی ناراحتی؟ مشکل به این سادگی را هم نتوانستی حل کنی؟ حالا دنیا که به آخر نرسیده که با چنین مشکلی اینقدر ناامید می‌شوی و...). بهترین شیوه ابراز همدردی گوش کردن فعالانه به فرد و سعی در درک احساسات اوست. در گام آخر حمایت خود را از او اعلام کنید و در صورت تمایل فرد راهکارهایی که به نظرتان می‌رسد را به او پیشنهاد دهید.



- **اهمیت دادن به ایجاد تعادل بین زندگی فردی و کاری:** یک رهبر موفق علاوه بر اینکه سعی می‌کند در زندگی شخصی بین اهمیت دادن به سلامت ذهنی و جسمی خودش تعادل برقرار کند، به فکر زندگی دیگر اعضای تیم نیز هست و این فرصت را برای کارکنان ایجاد می‌کند. ایجاد تعادل در زندگی شخصی اعضا گاه حتی پیچیده تر از زندگی فردی خود رهبر است. اگر در پروژه‌های طولانی مدت کار می‌کنید (مثلا کار با تیم کمپین خود را از یک سال قبل شروع کرده‌اید و در حال ورود به عرصه‌های عمومی و تعریف وجهه شخصی خود هستید) سعی کنید هر چند وقت یک بار برنامه تفریحی ترتیب دهید (ماهانه یا فصلی) و در بعضی تفریحات خانواده اعضا را نیز سهمیم کنید.

- **اولویت دادن به افراد:** معمولا در انجام کارها به دو نوع رویکرد برمی‌خوریم. افرادی که انجام وظیفه را بر افراد و نیازهایشان اولویت می‌دهند و افرادی که در همه حال انسان‌ها و شرایط آنها را بر انجام وظایف برتری می‌دهند. این دو شیوه در موقعیت‌های مختلف کاربردهای مختلفی دارند ولی رهبرهای موفق کسانی هستند که از رسیدگی به اعضای تیم غافل نشوند و نیازهای معقول آنان را محترم بشمارند.

- **مهارت‌های برقراری ارتباط:** یک رهبر موفق به خوبی می‌داند در چه زمانی بازخورد مثبت یا منفی بدهد و در عین حال به صحبت‌های اعضای تیم گوش فرا دهد. یک رهبر موفق همچنان می‌تواند با اعضای تیم با خصوصیات و خلیات متفاوت کار کند و در همه حال احترام افراد



مختلف را جذب نماید. بدیهی ست این توانمندی با تمرین و پشتکار حاصل می شود پس در گام اول سعی کنید افراد جدید به حلقه آشنایان خود اضافه کنید و مهارت‌های روابط عمومی را با آنها تمرین کنید و در گام دوم در برقراری هر ارتباط (حتی با کودکان یا افرادی که فکر می‌کنید کاملاً بی ربط به شما هستند) از خود بپرسید چه چیزی از این رابطه یاد خواهم گرفت؟ گرچه ممکن است در بعضی موارد واقعا پاسخی برای این پرسش نیابید، مطرح کردن این سوال ذهن شما را تمرین می‌دهد که رفتار خودتان و دیگران را با نگاه پرسش‌گر ارزیابی کنید.

- **تخصص:** واقعیت این است که هرچقدر هم رهبر توانمندی باشید، اگر اعضا به تخصص شما در رشته‌ای که در آن مشغول به کار هستید اعتماد نداشته باشند، راه به جایی نخواهید برد. برنامه‌ای بریزید که به نحوی از آخرین اطلاعات و تیتر اخبار رشته خود باخبر شوید و در مواقع لازم از آنها در صحبت‌هایتان استفاده کنید. مثلاً می‌توانید در دفتر کار خود یک دیوار بزنید و به اعضا بگویید آخرین اخبار تخصصی را روی آن بچسبانند و هر روز قبل از شروع کار آنها را بخوانید یا از اپلیکیشن‌های اختصاصی خبرخوان استفاده کنید.

- **فراموش نکنید برای فردی که وارد حیطه سیاست و کنش‌گری می‌شود دانستن اخبار ایران و جهان اهمیت بالایی دارد.** خبرها را به دو دسته خبر عمومی و خبر مرتبط با فعالیت خودتان (مثلاً اخبار شهر خودتان یا حیطه تخصصی کاری خودتان) تقسیم کنید. تیتر اخبار عمومی و حتی الامکان جزییات اخبار مرتبط را حداقل هفته‌ای یک بار مرور کنید. اگر هنوز فعالیت انتخاباتی خود را شروع نکرده‌اید، می‌توانید کمی وقت بگذارید و تحلیل‌های خود از اخبار روز



را در یک پاراگراف بنویسید و در مواقع بین کار با اعضای تیم در این مورد صحبت کنید. نوشتن باعث می‌شود شما منظم تر فکر کنید و در هنگام مطرح کردن تفکرات خود با اعضای تیم و دوستان و همکاران بازخوردهای خوبی خواهید گرفت.

● **اعتقاد به قوانین و پیروی از آنها:** رعایت قوانین گرچه بر تک تک افراد جامعه واجب است، بر کسانی که نقش‌های مرتبط با سیاست کشور را می‌پذیرند واجب‌تر است. اگر معتقدید قوانین نیاز به تغییر دارند، در حد توان خود از راه‌های قانونی و مدنی در تغییر آنها بکوشید. با این شیوه به اعضای تیم و اطرافیان خود می‌آموزید که با هرج و مرج و قانون شکنی مخالفید و آنها را شیوه مناسبی برای نوع فعالیت فعلی خود نمی‌دانید. حتما می‌دانید که اعتراض به قوانین در حیطه‌های مختلف شهروندی شکل متفاوتی به خود می‌گیرد. شما می‌توانید ضمن برحق شمردن فعالیت‌های کنش‌گرانی از آن‌ها و مردم عادی برای خودتان که می‌خواهید وارد فعالیت سیاسی و بخشی از هیات حاکمه شوید شیوه قانونی‌تر و مشخص‌تری برگزینید و از طریق تعامل با افراد سیاسی تغییرات لازم را ایجاد کنید. اگر در عمل و در رفتارهای کوچک پایبندی خود را به قوانین نشان دهید (مثلا در رعایت قوانین راهنمایی رانندگی) اعتماد و احترام دیگران را به خود جلب می‌کنید و با حاشیه‌های کمتری کار خود را پیش خواهید برد.

● **صداقت:** یکی از پرچالش‌ترین سوالات رهبری ممکن است این باشد که من تا کجا می‌توانم و تا کجا «بایدها» با دیگران صادق باشم. تعاریف متفاوتی از صادق بودن وجود دارد اما آنچه در



مورد صداقت احترام برانگیز است و وفاداری دیگران را جلب می‌کند این است که به آنچه خودتان می‌گویید عمل کنید و رفتار و کردارتان منطبق بر گفته‌هایتان باشد.

- **شنوایی همدلانه:** در مورد شنوایی همدلانه در بخش‌های قبلی توضیح داده‌ایم. آنچه باید بر آن تاکید کنیم این است که فقط با یادگیری همین یک مهارت شما می‌توانید به سرعت اعتماد دیگران را به خود جلب کنید و قدرت نفوذ خود را بالا ببرید.

- **تاکید بر نتایج تیمی تصمیمات فردی:** جلسات روزانه کوتاه و هفتگی با اعضای تیم یکی از ضروریات کار تیمی است و مهمترین نکته‌ای که باید در جلسات به آن اشاره شود و روی آن بحث کنید اینست که هر تصمیمی که گرفته می‌شود (چه تصمیماتی که شما می‌گیرید و چه تصمیماتی که تک تک اعضا می‌گیرند) چگونه به رسیدن شما به هدف غایی کمک می‌کند. بطور مثال تصمیماتی که در زمینه برگزاری سخنرانی در بخش یا روستای خاصی گرفته شده‌اند، چه هدفی دارند (آشنایی اولیه مردم آن روستا با شما یا دیدار و تجدید آشنایی یا جلب حمایت از گروه خاص یا...) و هر تصمیم چگونه شما را به آن هدف می‌رساند.

- **مهارت‌های حل مساله:** در زندگی فردی ممکن است شما با مهارت‌های متوسط هم بتوانید از پس اداره ی مشکلات بر بیایید و آن‌ها را مدیریت کنید اما وقتی وارد زندگی اجتماعی و کنش‌گری خصوصاً در حیطه سیاست می‌شوید نیاز دارید مهارت‌های خاصی را یاد بگیرید تا



بتوانید اولاً مسائل را بشناسید و به خوبی تجزیه و تحلیل کنید و ثانیاً بدانید چطور راه حل‌هایی برای بهبود وضعیت پیشنهاد دهید. یادگیری اصول مهارت‌های حل مساله و تمرین آن‌ها در حیطه‌های خودمانی‌تر مانند خانواده و جمع دوستان به شما این امکان را می‌دهد که در آینده در عرصه‌های کلان‌تر و مواقع بحرانی توانمندی‌های خود را بروز دهید و از آن برای جلب حمایت افراد تاثیرگذار در سرنوشت سیاسی‌تان بهره بگیرید.

● **نگرش فعال و کنش‌گرا:** حتماً شما هم بارها داستان پنج حسرت بزرگ افراد در حال احتضار را در شبکه‌های اجتماعی خوانده یا شنیده‌اید که گفته‌اند حسرت کارهایی که انجام نداده‌اند را می‌خورند. این روزها دائم نقش عملگرایی و تاثیر آن در بهبود وضعیت یادآوری می‌شود اما در نقش یک رهبر شما باید بدانید تاثیر هر عمل (کنش یا واکنش) شما و اعضای تیم در رسیدن به چشم انداز تعیین شده چیست و بر اساس این پیش‌بینی‌ها برای ادامه راه تصمیم بگیرید. البته در عمل بسیاری از پیش‌بینی‌های ما (مخصوصاً اگر تجربه کافی نداشته باشیم) ممکن است درست از آب در نیایند و به بیراهه رفته یا به در بسته بخوریم اما از مهمترین خصوصیات یک رهبر موفق این است که در هر وضعیتی از خود و اعضای تیم بپرسد چطور می‌توانیم شرایط فعلی را بهبود ببخشیم. نگرش کنش‌گرا و تکرار مداوم این سوال باعث می‌شود تغییرات ایجاد شده به آرامی و به صورت پیوسته در تیم رخ دهند و رویارویی با آنها دغدغه اعضای تیم نباشد. با طرح سوالاتی که منجر به بهبود وضعیت می‌شوند تمرکز خود را از آنچه نادرست است بر



آنچه می‌توانیم برای بهبود وضعیت فعلی انجام دهیم ببرید و از این طریق به تیم خود انرژی دهید.

- **هدایت تجربیات:** در هر کار تیمی تجربیات ریز و درشت کوچکی وجود دارند که منتهی به موفقیت یا شکست می‌شوند. درس‌گیری از این تجربیات، بیان کردن آنها و به اشتراک گذارشان با دیگر اعضای تیم وظیفه‌ی رهبر تیم است. می‌توانید از اعضا بخواهید در جلسات هفتگی از شکست یا موفقیت‌شان در طی هفته گذشته حرف بزنند و در انتها بگویند که قدم بعدی چیست و چه خواهند کرد تا به دستیابی به هدف نهایی نزدیکتر شوند تا همدلی بیشتری بین اعضا به وجود بیاید.



بخش هشتم:

پرسش‌نامه شیوه مدیریت و رهبری^۲

فرض کنید که در هر يك از موقعیت‌هاي ۱۲ گانه زیر قرار گرفته‌اید. هر يك از گزینه‌ها را به دقت بخوانید و در مورد واکنش خود فکر کنید. سپس یکی از گزینه‌هاي « الف » تا « د » را که به بهترین شکل بیانگر رفتار معمول شما در چنین موقعیتی می باشد، انتخاب نمایید. فقط يك گزینه را انتخاب نمایید. پاسخ خود را با توجه به نقش مدیریتی/ رهبری خود در سازمان انتخاب کنید، و نه در نقش‌هاي مدیریتی غیر سازمانی (مانند نقش والد، معلم، مربی تیم‌هاي ورزشی، رئیس انجمن‌هاي محلی و غیره).

۱. کارمندان شما به مکالمات دوستانه شما و دغدغه آشکار شما برای صلاح آنها پاسخ مثبتی نداده‌اند و عملکرد آنها نیز رو به تنزل است.

الف- بر استفاده از رویه‌هاي کاری استاندارد و لزوم به انجام رساندن وظایف تعیین شده تاکید می‌کنم.

ب - خود را برای شنیدن مسائل افراد و مکالمه با آنها آماده نشان می‌دهم، ولی اصرار بیش از حد نخواهم کرد.

ج - با افراد صحبت کرده و اهداف جدیدی تعیین خواهم کرد.

د - سعی می‌کنم مداخله نکنم.

² Leader Effectiveness & Adaptability Description (LEAD), by Paul Hersey and Kenneth Blanchard



۲. به نظر می‌آید که عملکرد گروه/ واحد شما رو به بهبود است. شما سعی کرده‌اید که همه افراد نسبت به نقش‌ها و استانداردها آگاه باشند.

الف- با افراد ارتباط دوستانه‌ای خواهم داشت، ولی اطمینان حاصل خواهم کرد که افراد به شکل مستمر از نقش‌ها و استانداردها آگاه باشند.

ب - اقدام خاصی انجام نخواهم داد.

ج - تا آنجا که بتوانم تلاش می‌کنم گروه را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده و به آنها اهمیت و اعتبار بدهم.

د - بر اهمیت کارهای باقی مانده و مواعدهای کاری تأکید خواهم کرد.

۳. افراد گروه شما نمی‌توانند یک مسئله کاری را به تنهایی حل و فصل کنند. معمولاً شما آن‌ها را به حال خود گذاشته‌اید و آن‌ها نیز عملکرد و روابط فی‌مابین خوبی داشته‌اند.

الف- گروه را درگیر خواهم کرد تا مسئله را با هم حل کنیم.

ب - افراد را به حال خود خواهم گذاشت تا خودشان مسئله را حل کنند.

ج - به موقع و با قاطعیت وارد عمل خواهم شد تا مسئله را حل کرده و گروه را هدایت کنم.

د - افراد گروه را تشویق خواهم کرد تا خودشان روی مسئله کار کنند، ضمن اینکه خود نیز در کنارشان خواهم بود تا در صورت لزوم کار را تسهیل کنم.

۴. شما به تغییرات عمده‌ای فکر می‌کنید. کارمندان شما نیز سابقه کاری خوبی دارند و نیاز به تغییر را احساس می‌کنند.

الف- به افراد گروه اجازه می‌دهم که در برنامه‌ریزی برای تغییر درگیر شوند، ولی اصرار نخواهم کرد.



ب- برنامه تغییر را اعلام کرده و اجرای آن را از نزدیک نظارت خواهیم کرد.
ج- به گروه اجازه خواهیم داد که جهت و مسیر تغییرات را خود تعیین کند.
د- نظرات و پیشنهادات را مد نظر قرار خواهیم داد، ولی تغییرات را خودم هدایت خواهیم کرد.

۵. عملکرد گروه شما طی چند ماه اخیر افت کرده است. کارکنان نسبت به دستیابی به اهداف بی تفاوت بوده‌اند و برای انجام به موقع وظایف خود دائماً نیاز به یادآوری داشته‌اند. بازبینی نقش‌ها در گذشته کمک کرده است.
الف- به گروه اجازه خواهیم داد که در مورد جهت حرکت آینده تصمیم بگیرد.
ب- به نظرات و پیشنهادات افراد توجه خواهیم کرد، ولی دقت خواهیم کرد که به اهداف دست بیابیم.
ج- اهداف را مجدداً تعریف کرده و با دقت نظارت خواهیم کرد.
د- به افراد گروه اجازه خواهیم داد تا در هدف‌گذاری درگیر شوند، ولی آن‌ها را برای مشارکت تحت فشار نخواهیم گذاشت.

۶. وارد موقعیت مدیریتی جدیدی شده‌اید که کارها در آنجا با بهره‌وری مناسب دنبال می‌شوند. مدیر قبلی سخت‌گیر و منظم بوده است. شما می‌خواهید ضمن حفظ بهره‌وری موجود، محیط کار را دوستانه‌تر و انسانی‌تر کنید.
الف- تا آنجا که بتوانم افراد گروه را مشارکت داده و به آن‌ها اهمیت و اعتبار می‌دهم.
ب- بر اهمیت وظایف و موعدهای کاری تأکید خواهیم کرد.
ج- سعی می‌کنم مداخله نکنم.
د. افراد گروه را در تصمیم‌گیری‌ها درگیر خواهیم کرد، ولی دقت می‌کنم که به اهداف دست یابم.



۷. شما به تغییرات عمده‌ای در ساختار سازمانی می‌اندیشید. افراد گروه نیز پیشنهادات خود در مورد تغییرات مورد نیاز را مطرح کرده‌اند. گروه در انجام کارهای جاری خود از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار بوده‌است.

الف- تغییرات را برنامه‌ریزی کرده و با دقت نظارت خواهم کرد.

ب- توافق گروه را در مورد تغییرات جلب کرده و به افراد اجازه خواهم داد تا در سازماندهی برای پیاده‌سازی ساختار جدید مشارکت کنند.

ج- توصیه‌ها و پیشنهادات گروه را مد نظر قرار خواهم داد. ولی کنترل پیاده‌سازی را در اختیار خود خواهم گرفت.

د- برای جلوگیری از برخورد با افراد و نظرات مختلف، امور را به حال خود رها خواهم کرد.

۸. عملکرد گروه و ارتباط بین کارکنان خوب است. ولی شما احساس می‌کنید که شاید گروه به اندازه کافی جهت‌گیری مشخصی ندارد.

الف- گروه را به حال خود می‌گذارم.

ب- با گروه در مورد موقعیت فعلی تبادل نظر کرده و سپس تغییرات لازم را آغاز می‌کنم.

ج- گام‌هایی را در جهت هدایت کارکنان به سمت کار ساختار یافته‌تر و تعریف شده‌تر برمی‌دارم.

د- مراقب خواهم بود که با هدایت بیش از حد موجب آسیب دیدن روابط خود با کارکنان نشوم.

۹. مدیریت ارشد شما را به عنوان مسئول کمیته‌ای برگزیده است که بسیار از برنامه خود در جهت ارائه راهکارهای مناسب برای اعمال تغییرات ضروری عقب است. افراد کمیته درک مشترکی از اهداف ندارند و به شکل منظم در جلسات حاضر نمی‌شوند. افراد کمیته استعدادها و ظرفیت لازم را دارند، ولی جلسات یا تشکیل نمی‌شوند یا به شکل موثر برگزار نمی‌شوند.

الف- به کمیته اجازه می‌دهم تا خودش مسائش را حل کند.



ب- نظرات و پیشنهادات افراد را مد نظر قرار خواهیم داد، ولی بر اجرای برنامه‌ها و اهداف تعیین شده تأکید خواهیم کرد.
ج- اهداف را بازبینی کرده و بر نحوه کار کمیته نظارت دقیق‌تری خواهیم کرد.
د- به افراد کمیته اجازه خواهیم داد تا در هدف‌گذاری درگیر شوند، ولی آن‌ها را برای مشارکت تحت فشار نخواهم گذاشت.

۱۰. کارکنان شما، که معمولاً از توانایی لازم برای قبول مسئولیت‌ها برخوردار بوده‌اند، در حال حاضر نسبت به استانداردهای جدیدی که شما تعیین کرده‌اید واکنش مناسبی نشان نمی‌دهند و بی‌تفاوت به نظر می‌رسند.
الف- افراد گروه را در بازبینی و تعریف مجدد استانداردها درگیر خواهیم کرد، ولی آن‌ها را برای مشارکت تحت فشار نخواهم گذاشت.
ب- استانداردها را دوباره تعریف کرده و با دقت بیشتری نظارت خواهیم کرد.
ج- برای جلوگیری از برخورد و تنش، فشار بیشتری وارد نخواهم کرد.
د- به نظرات و پیشنهادات افراد گروه گوش خواهیم داد، ولی بر رعایت استانداردها تأکید خواهیم کرد.

۱۱. اخیراً شما به عنوان مدیر جدید یک واحد ارتقاء یافته‌اید. مدیر قبلی خود را درگیر امور اجرایی و روابط واحد نمی‌کرد. البته، واحد تا به حال به اندازه کافی در انجام وظایف و حرکت در جهت تعیین شده عمل کرده است. روابط بین افراد گروه نیز مناسب است.
الف- گام‌هایی در جهت هدایت کارکنان به سمت کار ساختار یافته‌تر و تعریف شده‌تر بر می‌دارم.
ب- افراد را در تصمیم‌گیری درگیر کرده و پیشنهادات و اقدامات موثر آنها را ارج می‌نهم.
ج- با افراد واحد در مورد عملکرد گذشته صحبت می‌کنم و سپس در مورد لزوم استفاده از روش‌های نو تصمیم می‌گیرم.
د- مطابق روال گذشته واحد، گروه را به حال خود می‌گذارم.



۱۲. اطلاعات و گزارش‌های اخیر حاکی از برخی اختلافات بین کارکنان است. گروه سابقه عملکردی بسیار خوبی دارد و در طول سال گذشته به شکل هماهنگ و موثر به اهداف خود دست یافته است. همه افراد نیز توانایی‌ها و شایستگی‌های لازم کاری را دارا هستند.

الف- توصیه‌ها و راه کارهای خود را با گروه آزمایش کرده و نیاز به روش‌های جدید را بررسی می‌کنم.

ب- به افراد گروه اجازه می‌دهم که خودشان مسائلمان را حل و فصل کنند.

ج- سریعاً وارد عمل شده و با قاطعیت مسائل را حل کرده و گروه را هدایت می‌کنم.

د- برای تسهیل ارتباطات در کنار گروه خواهم بود، اما مراقب خواهم بود که روابطم با کارکنان آسیب نبیند.

• **جدول جمع‌بندی نتایج پرسشنامه شیوه مدیریت و رهبری**

لطفاً پاسخ‌های خود به گزینه‌های مختلف پرسشنامه را به جداول زیر منتقل نمایید و جمع هر ستون را محاسبه کنید تا سبک / سبک‌های ترجیحی خود را شناسایی کنید.

گزینه‌ها بر اساس سبک رهبری				موقعیت‌ها
د	ب	ج	الف	۱
ب	ج	الف	د	۲
ب	د	الف	ج	۳
ج	الف	د	ب	۴



۵	ج	ب	د	الف
۶	ب	د	الف	ج
۷	الف	ج	ب	د
۸	ج	ب	د	الف
۹	ج	ب	د	الف
۱۰	ب	د	الف	ج
۱۱	الف	ج	ب	د
۱۲	ج	الف	د	ب
سبک	۱. آمرانه	۲. اقتاعی / مشاوره‌ای	۳. مشارکتی	۴. واگذاری
امتیاز				

• جدول تعیین میزان انعطاف‌پذیری سبک

موقعیت‌ها	گزینه (الف)	گزینه (ب)	گزینه (ج)	گزینه (د)
۱	+۲	-۱	+۱	-۲
۲	+۲	-۲	+۱	-۱
۳	+۱	-۱	-۲	+۲
۴	+۱	-۲	+۲	-۱
۵	-۲	+۱	+۲	-۱
۶	-۱	+۱	-۲	+۲



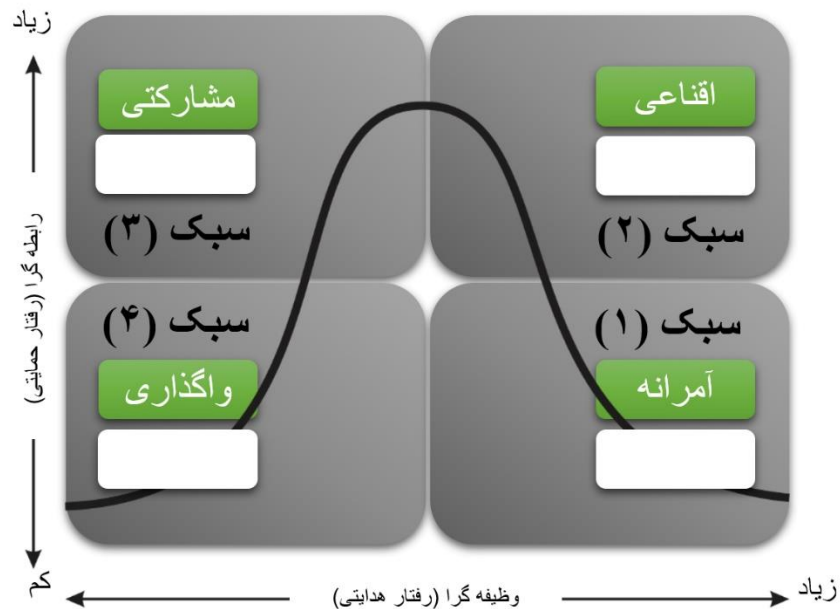
۷	-۲	+۲	-۱	+۱
۸	+۲	-۱	-۲	+۱
۹	-۲	+۱	+۲	-۱
۱۰	+۱	-۲	-۱	+۲
۱۱	-۲	+۲	-۱	+۱
۱۲	-۱	+۲	-۲	+۱
جمع جبري				

هر چه جمع جبري کل مثبتتر باشد، میزان انعطاف پذيري شما براي تطبيق سبک رهبري خود با اقتضاي شرایط بیشتر است.



• الگوی مدیریت و رهبری اقتضایی

امتیاز خود را به نمودار زیر منتقل کنید تا سبک ترجیحی مدیریت و رهبری خود را بهتر بشناسید.



رفتار رابطه‌گرا و حمایتی	رفتار وظیفه‌گرا و هدایتی
میزان پرداختن رهبر به ارتباطات دو طرفه، گوش‌کردن، تسهیل‌گری، حمایت عاطفی/ اجتماعی	میزان پرداختن رهبر به تعریف نقش‌ها و تعیین اینکه چه کاری، چگونه، توسط چه کسی، تا کی و در کجا انجام شود.
<p>فعالیت‌هایی مانند:</p> <ul style="list-style-type: none"> • حمایت و پشتیبانی • ارتباطات • تسهیل‌گری • گوش‌کردن فعال و هم‌دلانه • بازخور دادن 	<p>فعالیت‌هایی مانند:</p> <ul style="list-style-type: none"> • هدف‌گذاری • سازمان‌دهی • برنامه‌ریزی زمانی • هدایت مستقیم • کنترل



• مشخصات کلی هر سبک:

سبک ۴	سبک ۳	سبک ۲	سبک ۱
<ul style="list-style-type: none"> • واگذاری • مشاهده • نظارت • اختیار دادن 	<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت • تشویق • همکاری • تعهد گروهی 	<ul style="list-style-type: none"> • فروختن • تشریح کردن • روشن کردن • مجاب کردن 	<ul style="list-style-type: none"> • امر و نهی • راهنمایی • هدایت • ایجاد کردن

▪ پرسشنامه متعلق به شرکت پویانده نوبانگ اندیشه می‌باشد.



منابع مورد استفاده:

در تهیه این جزوه از کتاب "[نگاهی کاربردی به مبانی مشارکت و کار گروهی](#)" استاد بزرگوار جناب آقای یاسمی و همچنین مطالبی که در شرکت نوبانگ تدریس کردند، بهره بسیار برده ام. از حمایت‌های بی‌دریغشان سپاس‌گزارم.

دیگر منابع:

- [ده روش برای کار بهتر گروهی](#)
- [روش‌هایی برای ساخت یک تیم موفق](#)
- [چگونه فرهنگ کار گروهی را بسازیم](#)
- [روش‌هایی برای مدیریت زمان](#)
- [روش‌های حل مناقشه](#)
- [مدل رهبری وضعیتی](#)
- [تئوری موقعیتی هرسی و بلانچارد](#)
- [رهبری پایه، رمز برخورداری از هوشمندی عاطفی](#)
- [بازخوردهایی که مفید هستند](#)
- [۹ راه برای دادن باز خورد مفید به کارمندان](#)
- [۵ راه برای دادن باز خورد مفید به کارمندان](#)
- [۲۱ روش مکمل برای دادن باز خورد مفید](#)
- [۸ راه غیرمالی برای تشویق کارکنان](#)
- [۶ راه برای تشویق کارکنان](#)
- [۷ راه برای برای الهام بخشیدن به کارمندان](#)
- [توانایی گوش دادن موثر](#)
- [۶ راه برای گوش دادن مفید و موثر](#)
- [زنان در موقعیت‌های کاری](#)
- [۶ مدل رهبری و زمان اجرای آنها](#)
- [روش‌های رهبری و جای اجرای آنها](#)
- [اثرات جنسیت بر الگوهای مدیریت منابع انسانی](#)
- [نگاهی به وضع مدیران زن در جامعه/ سهم زنان در مدیریت](#)
- [زنان، نظام آموزش عالی کشور و اشتغال](#)
- [پرونده زنان و مشارکت سیاسی](#)
- [راهکارهایی برای افزایش مشارکت سیاسی زنان در جهان](#)



- [به قدرت رسیدن اتفاقی زنان](#)
- [آیا زن رهبر می‌شود؟](#)
- [خیزش زنان از خاکستر مردان سیاست](#)
- [هویت رهبر چگونه شکل می‌گیرد](#)
- [رتبه مشارکت سیاسی زنان ایرانی](#)
- [موانع مشارکت سیاسی زنان در ایران پس از انقلاب](#)
- [موانع مشارکت سیاسی زنان در ایران](#)
- [تحلیلی از مشارکت سیاسی زنان ایرانی در تاریخ معاصر](#)
- [رهبری سیاسی، جایگاه و جوانب آن](#)
- [۵ مدل رهبری سیاسی](#)
- [زنان باید مدیریت زنانه داشته باشند](#)
- [چشم انداز مشارکت سیاسی زنان](#)
- [رکورد کل تاریخ ادوار مختلف مجلس از حیث تعداد حضور زنان شکسته شد](#)
- [استعاره جدید "لابیرنت" یا "هزارتو" به جای سقف شیشه‌ای](#)
- [موانع مشارکت سیاسی زنان](#)
- [مشارکت سیاسی زنان در قدرت با تاکید بر نقش احزاب](#)
- [راهکارهای افزایش مشارکت سیاسی زنان در ایران و دیگر کشورهای اسلامی](#)

با تشکر از جادی میرمیرانی





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.