**درس سوم**

**تفاوت و تمایز بین مدیریت و رهبری**

**صفات عرفی رهبران کارآمد چه می باشد ؟**

مردم عموما رهبران کارآمد را با صفات و منش های مشترکی نظیر هوش و فراست، شخصیت پیشرو، مهارت های زبانی قوی، پرتکاپویی و سلطه جویی و زبر دستی و مهارت به رسمیت می شناسند. علاوه بر آن ثبات و عدم تزلزل در تصمیمات معمولا به عنوان صفات عرفی رهبران کارآمد در نظر گرفته می شود.

بنابراین :

**پیام :** حتی اگر نمی توانید یک رهبر باشید می توانید تظاهر به رهبری کنید. از طریق بیانات و اعمال خود سیمایی کلی از هوش و فراست، جذابیت، مصمم بودن، مهارت در سخنرانی، تکاپوگری، سخت کاری و ثبات قدم از خود به وجود آورید.

بیان موثر روشی برای استفاده از زبان به منظور القای معنایی خاص و تاثیر در چگونگی دیدن و فهمیدن رویدادها است. این روش بر پایه گزینش و برجسته کردن یک یا چند جنبه یک موضوع و کنار گذاشتن سایر جنبه های آن قرار دارد. رهبران در بیان موثر موضوعات، موضوعی را که دوست دارند دیگران بر آنه تمرکز کنند و آن بخش هایی را که دوست دارند نادیده گرفته شود انتخاب می کنند.

بیان موثر به روش های مختلف بر کارایی رهبری تاثیر می گذارد. این کار از جهت اینکه مسایل نیازمند توجه، علل قابل انتساب به مسایل و راه حل های احتمالی حل مسایل را مشخص می کند تاثیر عمده ای بر شکل دهی فرایند تصمیم گیری دارد.

پنج گونه زبانی مختلف برای کمک به شما به منظور طرح و بیان موثر موضوعات وجود دارد که عبارتند از : استعاره، زبان فنی (زرگری)، تباین، بافته کاری و داستان پردازی

استعاره ها به ما کمک می کنند تا یک موضوع را از طریق موضوع دیگری درک و فهم کنید. این گونه وقتی کارآمد است که معیار و الگوی مقایسه کاملا مشخص و معلم بوده و به طور منطقی به چیز دیگری مرتبط باشد.

**مثال:** زمانی که یک مدیر تولید، هدف خود را رسیدن به " یک فرایند تولیدی که مثل یک ساعت سوئیسی فاخر کار می کند " قرار می دهد از یک استعاره کمک می گیرد تا وضعیت آرمانی مورد نظر خود را به کارکنان نشان دهد.

رهبران سازمانی عاشق استفاده از **زبان رمزی حرفه ای** هستند. این گونه صحبت کردن، زبان خاص یک حرفه، سازمان یا برنامه ویژه است. این زبان معنای دقیق گفته های گوینده را فقط به کسانی که دانا به این زبان خاص هستند، منتقل می کند.

مدیران با استفاده از فن **بیان** به توضیح یک موضوع از طریق توضیح مقوله ی ضد آن اقدام می کنند. . گاهی بیان و تشریح خصوصیات و صفاتی که مقوله مورد نظر ما فاقد آنها است، خیلی آسان تر از صفاتی است که آن مقوله حاوی آن هاست.

زمانی که مدیر یک شرکت نرم افزاری کوچک از عدم توجه کارکنانش در پایین نگه داشتن هزینه ها ناراحت شده بود به طور مرتب با گفتن این عبارت که ما "مایکروسافت نیستیم" به ان ها ایراد می گرفت و هدفش انتقال این پیام به کارکنانش بود که منابع مالی شرکت به اندازه آن شرکت نمی باشد.

فعالیت های سیاسی مربوط به تبلیغات ریاست جمهوری منجر به ابداع اصطلاح جدیدی به نام **بافته کاری** شده است. منظور از این فن این است که نکته ی مورد نظر شما را به صورت منفی یا مثبت نشان دهد. رهبران ماهر در فن بافته کاری شنوندگان خود را وادار می کنند تا منافع و خواسته های آن ها را مثبت و خواسته ها و منافع رقبای شان را منفی تلقی کنند. آن ها بر توانایی های خود و ناتوانی های مخالفانشان تمرکز و تایید می کنند.

رهبران از قصه ها به منظور بیان موثر موضوعات با مثال هایی که بزرگتر و موثر تر از استعاره و زبان رمزی حرفه ایست، استفاده می کنند.

انتظارات بیشتر از کارکنان به عملکرد بهتر آنان منتج می گردد. به عبارتی انتظارات رهبر در رفتار او نسبت به کارمندان مذکور تاثیر می گذارد. رهبران منابع را به نسبت انتظارات خود به کارکنان تخصیص می دهند. کارکنانی که از نظر یک رهبر دارای عملکرد بهتری خواهند بود علایم غیر گفتاری بیشتر نظیر خنده و ارتباط چشمی، بازخورد مرتب تر و ارزشمند تر، اهداف چالش آمیز تر، آموزش بهتر و کارهای ارجاعی خوشایند تر دریافت می کنند. رهبران هم چنین اعتماد بیشتری نسبت به این کارمندان ابراز می دارند. این رفتارها به نوبه ی خود به کارکنانی با آموزش بهتر، مهارت های بهتر و دانش کاری بیشتر منجر می شوند.

**پیام:** از شما رهبران انتظار می رود از کارمندان خود انتظار عملکرد عالی داشته باشید. با زبان به آنها بگویید و با رفتار خود به آن ها نشان دهید که به آن ها ایمان دارید.

پیروان بزرگ سازنده ی یک رهبر بزرگ هستند. پیروان بالقوه بزرگ دارای خصوصیاتی هستند که توجه به آن ها توسط رهبر تواند موجب بالفعل شدن بزرگی آن ها شود.

* **آن ها به خوبی از پس کار خود بر می آیند-** پیروان کارآمد و موثر قادرند تا خود تفکر و تجزیه و تحلیل کنند. آن ها می توانند وظایف خود را به طور مستقل و بدون نظارت و سرپرستی نزدیک شخص دیگری انجام دهند.
* **آن ها ها به هدفی در فراسوی خود متعهد هستند-** پیروان موثر علاوه بر مراقبت از زندگی خود به چیز دیگری – یک هدف، یک محصول، یک گروه کاری، یک سازمان، یک ایده، متعهد می باشند. بیشتر مردم به کار با همکارانی که علاوه بر تعهد فیزیکی به کار خود نسبت به ان تعهد عاطفی هم دارند علاقمند می باشند.
* **آن ها صلاحیت و شایستگی خود را افزایش می دهند و تلاش های خود را بر تاثیرگذاری حداکثر متمرکز می کنند-** پیروان موثر و کارآمد مهارت های سودمند برا سازمان را در خود تقویت می کنند و استانداردهای عملکردی بالاتر از نیاز شغل و گروه کاری خود ا به دست می آورند.
* **آن ها شجاع، صادق و قابل اعتماد هستند-**پیروان موثر و کارآمد خود را به عنوان متفکرانی مستقل و منتقد که به دانش و داوری شان می توان اعتماد نمود، مطرح می سازند. آن ها دارای استانداردهای اخلاقی بالایی هستند، به کارها و اموری که باید اعتبار و ارزش داده شود ارزش و اعتبار می دهند و از قبول اشتباهات خود ترسی ندارند.
* **ارزش و اهمیت جذبه و گیرایی ( فرهمندی ) در رهبری حائز اهمیت می باشد.** بر طبق شواهد می توان به افراد آموزش داد که رفتارهای پر جذبه و گیرا از خود نشان دهند و به این ترتیب از مزایای یک رهبر ملقب به پر جذبه برخوردار گردند. در این قسمت تعدادی از رفتارهای گیرا و پر جذبه را که می توانید نشان دهیم را اعلام می کنیم.
* **حضوری قدرتمند، متکی به نفس و پویا از خود ارایه دهید.** در سخنان خود لحنی مسحور و مجذوب کننده را به کار ببرید. با سخنان خود اعتماد و اطمینان را به دیگران منتقل کنید. مستقیما با افراد صحبت کنید. با چشمان خود به طور مستقیم به آن ها نگاه کنید و سعی کنید با وضعیت بدنی خود حالت اعتماد به نفس تان را به شنوندگان نشان دهید.
* **یک هدف فراگیر را ساخته و پرداخته کنید.** دیدگاه و آرمانی را برای آینده به وجود اورید، روش های مبتکرانه و غیر معمول رسیدن به این آرمان را مشخص کرده و آرمان خود را به دیگران هم عرضه بدارید. .
* **انتظارات خود به عملکرد عالی دیگران و اعتقادتان به توانایی آن ها در حصول این انتظارات را به ایشان ابلاغ و القا کنید.** هدف های بلند پروازانه ای را برای افراد و گروه ها اعلام کرده و اعتقاد خود را به توانایی آن ها در تحقق بخشیدن به این اهداف نشان دهید.

**سه مرحله باعث می گردد یک نفر بتواند با پیروی از یک فرایند سه مرحله ای به رفتاری گیرا و پرجذبه دست یابد.**

**نخست** این که شما باید از طریق حفظ یک نگرش خوش بینانه، استفاده از احساسات شدید به عنوان فروگشای ایجاد اشتیاق و علاقه و برقرار کردن ارتباط با تمام بدن خود نه فقط با زبان و کلام، به ایجاد یک حوزه و هاله ی جذبه و گیرایی اقدام کنید.

**دوم** این که باید با ایجاد عهد و میثاقی که پیروی از شما را به دیگران القا کند آن ها را در کار مشارکت دهید.

**سوم** اینکه باید از طریق تحریک احساسات پیروان خود به توانایی های بالقوه ی آن ها را بالفعل کنید.

مدیران موثر و کارآمد از طریق وابسته سازی دیگران به خود به ایجاد یک بنیان قدرت می پردازند. منظور از قدرت توانایی و ظرفیت رهبر در تاثیر گذاری بر رفتار فرد یا افراد دیگر در انجام کاری است که بدون اعمال این توانایی به این کار اقدام نمی کردند. دو منبع اصلی قدرت برای شما وجود دارد که عبارت است از :موقعیت سازمانی شما و مشخصات شخصی تان.

کلید کسب قدرت در گروی وابسته کردن دیگران به خودتان است. چگونه به این کار موفق می شوید ؟ از طریق بدست آوردن کنترل منابع مهم و کم یاب.

اگر کسی طالب منابع تحت کنترل شما نباشد، پدیده ی وابستگی به وجود نمی آید. بنابراین برای ایجاد وابستگی منابع تحت کنترل شما باید توسط دیگران مهم انگاشته شود.

دارا بودن یک منبع فراوان موجب افزایش قدرت شما نمی شود. منبعی موجب وابستگی دیگران به دارنده ی آن می گردد که توسط آن ها کمیاب انگاشته شود.

**منابع : کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی، استیفن رابینز، 1382**

**(کلینیک مدیریت منابع انسانی، دکتر بهزاد ابوالعلایی، 20)**

**تاریخ تهیه: تیر ماه 1397**

ما را از نظرات و تجربیات خود خود از طریق ایمیل مطلع سازید. تا با هم به اشتراک بگذاریم.