

HRmagazinemarch2012

مترجم: مهندس احمد فنایی پور

درج شده در شماره ۲۸ خبرنامه الکترونیکی انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

اکثر مدیران سازمان ها به توانایی ها و استعداد های خود در شرکت ها، موسسات و بنگاه های اقتصادی افتخار می کنند و خودشان را مهمترین عامل تغییر در سازمان و راهنمای کارکنان می دانند. بدیهی است آنها قوت ها و ضعف هایی دارند، مدیران تحول گرا ضعف های خود را می پذیرند و آشکارا درصدد اصلاح آنها هستند. اما مدیران کوتاه نظر فکر می کنند، نیازی به آموختن ندارند و کمبودها و نواقص یا ناشی از ضعف ها و عیوب دیگران است و یا حاصل شرایطی که خارج از کنترل آنها است. روانشناسان این پندار و طرز تفکر را سوء تفاهم بنیادی می نامند که در فرهنگ سازمانی بسیاری از شرکت ها رایج و متداول است.

به عنوان مدیر و رهبر یک سازمان کمبودها و ضعف های خود را شناسایی و سپس با آموزش و توسعه مهارت های رهبری آنها را اصلاح کنید. برخی از این رفتارها و پندارهای غلط عبارتند از :

- "من همه چیز را می دانم" این طرز تفکر در یک مدیر بیانگر این واقعیت است که وی نیاز به آموزش هایی از نوع مهارت های رهبری، مهارت های ارتباطی و چگونگی کاربرد اطلاعات و داده ها دارد. غرور بی جا، نداشتن تواضع و مقاومت در مقابل تغییر، خصلت هایی هستند که مانع دریافت اطلاعات مفیدی می شوند که می توانند مدیر را در انجام وظایفش یاری کنند.

- "تمتایز داشتن خود از دیگران" مثلاً مدیری به جای به کار بردن جمله ای نظیر اینکه ما خوشبختیم که شغل و کار داریم از عبارت شما خوشبختید که شغل دارید، استفاده کند این احساس را به همکاران خود منتقل می کند که آنها کم ارزش هستند و در نتیجه ترس، اضطراب، تنفر، عدم همدلی و بی تفاوتی را در کارکنان القاء می کند.

- "شایعه پراکنی" بروز چنین رفتار غیر حرفه ای و غیر اخلاقی از یک مدیر در روحیه کارکنان تاثیر منفی می گذارد.

- "مخالفت با انتقادهای سازنده" اگر واکنش و عکس العمل مدیری نسبت به انتقادهای سازنده مدیران موفق، همکاران و زیر دستان نامناسب و غیر منطقی باشد و خود را بی نیاز از انجام اصلاحات رفتاری

بداند، احتمالاً میتوان ادعا کرد که مدیر مذکور مخالف تغییر است و از نمایان شدن نقاط ضعف خود می ترسد.

مدیران نیک اندیش با فرا گفتن آموزه های رهبری و کسب مهارت های اجتماعی و حرفه ای در حوزه مدیریت کسب و کار مربوطه، به رهبرانی تحول گرا تبدیل خواهند شد که همدلی با دیگران، داشتن جاذبه نزد همکاران و پذیرش تغییرات از خصوصیات بارز این نوع مدیران است.

ویژگی های یک مدیر تحول گرا عبارتند از :

- **"پذیرش مسئولیت"** علاقه و اشتیاق به پذیرش مسئولیت، رهبران تحول گرا را نسبت به سایر رهبران متمایز می کند. شبه رهبران از پذیرش مسئولیت شانه خالی می کنند و به شیوه های مختلف سعی می کنند آن را به شخص دیگری تحمیل کنند. آنها ممکن است پس از تلاش های بی ثمر نهایتاً مجبور شوند مسئولیت مربوطه را به عهده گیرند اما آن موقع خیلی دیر است. یک رهبر واقعی با شور و شوق مسئولیت های محوله را می پذیرد و در میان کارکنان از احترام خاصی برخوردار است.
- **"بخشندگی"** سخاوت و بخشندگی از نظر یک رهبر تحول گرا یعنی اولویت دادن به کارکنان، در خدمت آنها بودن به عنوان یک مشاور امین و گوش دادن و عمل کردن به درخواست های منطقی آنان است.
- **"درستی و صداقت"** یک مدیر باید عملاً و با خلوص نیت مراقب همه همکارانش باشد، مدیرانی که تظاهر به درستی و صداقت می کنند خود را فریب می دهند زیرا کارکنان به خوبی رفتار های دروغین را تشخیص می دهند و با چنین مدیرانی احساس صمیمیت نمی کنند و نسبت به انگیزه های باطنی رفتارشان خوش بین نیستند.
- **"ارتباطات اجتماعی"** مدیران تحول گرا، ارتباطات اجتماعی با همکاران را ماهرانه مدیریت و کنترل می کنند و سطح مهارت های ارتباطی متقابل با کارکنان را افزایش می دهند. یک مدیر با داشتن مهارت در برقراری ارتباطات اجتماعی، عملاً صداقت و درستی خود را به کارکنان نشان می دهد و انتقادهای را با بزرگواری می پذیرد.
- **"فروتنی"** احترام به دیگران، بها دادن به درست کاری، منصف بودن، ارائه بازخوردهای صادقانه، اهمیت دادن به نظر دیگران و خوش رو بودن برخی از نشانه های مشخص و متمایز، متواضع بودن مدیران تحول گرا است.