أسس ومفاهيم القيادة في السياق الحديث

**1**. المقدمة

1.1. أهمية دراسة القيادة

2. النظريات الكلاسيكية للقيادة

2.1. نظرية القيادة النمطية

3. النظريات الحديثة للقيادة

3.1. نظرية القيادة التحويلية

4. المهارات القيادية

4.1. الاتصال والتواصل

5. القيادة الشخصية

5.1. التطوير الشخصي للقادة

6. القيادة الجماعية

6.1. الديناميكيات الجماعية للقيادة

7. القيادة الاستراتيجية

7.1. تخطيط الاستراتيجيات

8. القيادة الإيجابية

8.1. أثر القيادة الإيجابية على الأداء

9. القيادة الرشيدة

9.1. أخلاقيات القيادة

10. التحديات الحديثة أمام القادة

10.1. التكنولوجيا والقيادة

11. مستقبل القيادة

11.1. اتجاهات البحث المستقبلية

عادة ما يدرس المحلل المحتمل للقيادة الشعبية أو القوة أو حب الظهور أو الحكمة في التخطيط بعيد المدى. لكن أيا من هذه الصفات هو جوهر القيادة. القيادة هي تحقيق هدف من خلال توجيه المساعدين البشريين-إنجاز إنساني واجتماعي ينبع من فهم القائد لزملائه العاملين وعلاقة أهدافهم الفردية بهدف المجموعة.

لكي يكون القادة ناجحين، يجب أن يتعلموا درسين أساسيين: الناس معقدون، والناس مختلفون. يستجيب البشر ليس فقط للجزرة والعصا التقليدية ولكن أيضا للطموح والوطنية وحب الخير والجمال والملل والشك الذاتي والعديد من الرغبات والعواطف الأخرى. قد يجد شخص ما الرضا في حل المشكلات الفكرية ولكن قد لا تتاح له الفرصة أبدا لاستكشاف كيفية تطبيق هذا الرضا على الأعمال. قد يحتاج الآخر إلى علاقة ودية معجبة وقد يشعر بالإحباط باستمرار بسبب فشل رئيسه في التعرف على هذه الحاجة والاستفادة منها.

في هذه المقالة، التي نشرت لأول مرة في عدد سبتمبر–أكتوبر 1961، يجادل دبليو سي إتش برنتيس بأنه من خلال الاستجابة لمثل هذه الأنماط الفردية، سيكون القائد قادرا على خلق اهتمام جوهري حقيقي بالعمل. من الناحية المثالية، يقول برنتيس ، يجب أن تكون السيادة الإدارية صغيرة بما يكفي بحيث يمكن لكل مشرف معرفة أولئك الذين يقدمون تقاريرهم إليه كبشر.

يدعو برنتيس إلى القيادة الديمقراطية التي، دون خلق الفوضى، تمنح الموظفين فرصا للتعلم والنمو. هذا المفهوم، إلى جانب رفضه لفكرة أن القيادة هي ممارسة السلطة أو امتلاك مهارة تحليلية غير عادية، ينذر بعمل مؤلفين أحدث مثل أبراهام زاليزنيك ودانيال جولمان، الذين غيروا بشكل أساسي الطريقة التي ننظر بها إلى القيادة.

على الرغم من أن العمل الأحدث لمؤلفين مثل أبراهام زاليزنيك ودانيال جولمان قد غير بشكل جذري الطريقة التي ننظر بها إلى القيادة، فقد تم التنبؤ بالعديد من موضوعاتهم في مقالة دبليو سي إتش برنتيس عام 1961 التي ترفض فكرة القيادة على أنها ممارسة للسلطة والقوة أو امتلاك مهارة تحليلية غير عادية. عرف برنتيس القيادة بأنها "تحقيق هدف من خلال توجيه المساعدين البشريين" والقائد الناجح باعتباره الشخص الذي يمكنه فهم دوافع الناس وتجنيد مشاركة الموظفين بطريقة تجمع بين الاحتياجات والمصالح الفردية لغرض المجموعة. ودعا إلى قيادة ديمقراطية تمنح الموظفين فرصا للتعلم والنمو-دون خلق فوضى. في حين أن لغته في بعض المقاطع مؤرخة، فإن ملاحظات برنتيس حول كيف يمكن للقادة تحفيز الموظفين لدعم أهداف المنظمة خالدة، وكانت بصيرة بشكل ملحوظ.

تميل محاولات تحليل القيادة إلى الفشل لأن المحلل المحتمل يخطئ في فهم مهمته. عادة لا يدرس القيادة على الإطلاق. بدلا من ذلك يدرس الشعبية أو القوة أو حب الظهور أو الحكمة في التخطيط بعيد المدى. بعض القادة لديهم هذه الأشياء، لكنها ليست من جوهر القيادة.

القيادة هي تحقيق هدف من خلال توجيه المساعدين البشريين. الرجل الذي نجح في تنظيم المتعاونين معه من البشر لتحقيق غايات معينة هو قائد. القائد العظيم هو الشخص الذي يمكنه القيام بذلك يوما بعد يوم، وعاما بعد عام، في مجموعة متنوعة من الظروف.

لا يجوز له امتلاك أو إظهار القوة؛ القوة أو التهديد بالضرر قد لا تدخل أبدا في تعاملاته. قد لا يكون مشهورا؛ قد لا يفعل أتباعه أبدا ما يشاء بدافع الحب أو الإعجاب به. قد لا يكون شخصا ملونا أبدا؛ قد لا يستخدم أبدا أجهزة لا تنسى لإضفاء الطابع الدرامي على أغراض مجموعته أو لتركيز الانتباه على قيادته. أما بالنسبة للمسألة المهمة المتمثلة في تحديد الأهداف، فقد يكون في الواقع رجلا قليل التأثير، أو حتى قليل المهارة؛ كقائد قد يقوم فقط بتنفيذ خطط الآخرين.

إن إنجازه الفريد هو إنجاز إنساني واجتماعي ينبع من فهمه لزملائه العاملين وعلاقة أهدافهم الفردية بالهدف الجماعي الذي يجب عليه تنفيذه.

على الرغم من أن العمل الأحدث لمؤلفين مثل أبراهام زاليزنيك ودانيال جولمان قد غير بشكل جذري الطريقة التي ننظر بها إلى القيادة ، فقد تم التنبؤ بالعديد من موضوعاتهم في مقالة دبليو سي إتش برنتيس عام 1961 التي ترفض فكرة القيادة على أنها ممارسة للسلطة والقوة أو امتلاك مهارة تحليلية غير عادية. عرف برنتيس القيادة بأنها "تحقيق هدف من خلال توجيه المساعدين البشريين" والقائد الناجح باعتباره الشخص الذي يمكنه فهم دوافع الناس وتجنيد مشاركة الموظفين بطريقة تجمع بين الاحتياجات والمصالح الفردية لغرض المجموعة. ودعا إلى قيادة ديمقراطية تمنح الموظفين فرصا للتعلم والنمو-دون خلق فوضى. في حين أن لغته في بعض المقاطع مؤرخة ، فإن ملاحظات برنتيس حول كيف يمكن للقادة تحفيز الموظفين لدعم أهداف المنظمة خالدة ، وكانت بصيرة بشكل ملحوظ.

تميل محاولات تحليل القيادة إلى الفشل لأن المحلل المحتمل يخطئ في فهم مهمته. عادة لا يدرس القيادة على الإطلاق. بدلا من ذلك يدرس الشعبية أو القوة أو حب الظهور أو الحكمة في التخطيط بعيد المدى. بعض القادة لديهم هذه الأشياء ، لكنها ليست من جوهر القيادة.

القيادة هي تحقيق هدف من خلال توجيه المساعدين البشريين. الرجل الذي نجح في تنظيم المتعاونين معه من البشر لتحقيق غايات معينة هو قائد. القائد العظيم هو الشخص الذي يمكنه القيام بذلك يوما بعد يوم ، وعاما بعد عام ، في مجموعة متنوعة من الظروف.

لا يجوز له امتلاك أو إظهار القوة ؛ القوة أو التهديد بالضرر قد لا تدخل أبدا في تعاملاته. قد لا يكون مشهورا ؛ قد لا يفعل أتباعه أبدا ما يشاء بدافع الحب أو الإعجاب به. قد لا يكون شخصا ملونا أبدا ؛ قد لا يستخدم أبدا أجهزة لا تنسى لإضفاء الطابع الدرامي على أغراض مجموعته أو لتركيز الانتباه على قيادته. أما بالنسبة للمسألة المهمة المتمثلة في تحديد الأهداف ، فقد يكون في الواقع رجلا قليل التأثير ، أو حتى قليل المهارة ؛ كقائد قد يقوم فقط بتنفيذ خطط الآخرين.

إن إنجازه الفريد هو إنجاز إنساني واجتماعي ينبع من فهمه لزملائه العاملين وعلاقة أهدافهم الفردية بالهدف الجماعي الذي يجب عليه تنفيذه.

المشاكل والأوهام

ليس من الصعب أن نذكر في بضع كلمات ما يفعله القادة الناجحون مما يجعلهم فعالين. ولكن من الأصعب بكثير استخلاص المكونات التي تحدد نجاحها. الطريقة المعتادة هي توفير الاعتراف الكافي بوظيفة كل عامل حتى يتمكن من التنبؤ برضا بعض الاهتمامات أو الدوافع الرئيسية له في تنفيذ مشروع المجموعة. تعتمد أشكال القيادة الفجة فقط على مصادر واحدة للرضا مثل المكافآت المالية أو التخفيف من المخاوف بشأن أنواع مختلفة من انعدام الأمن. يتم الالتزام بالمهمة لأن الأوامر التالية ستؤدي إلى راتب ، وسيؤدي الانحراف إلى البطالة.

لا أحد يستطيع أن يشك في أن مثل هذه الأشكال من التحفيز فعالة في حدود. بطريقة ميكانيكية يعلقون المصلحة الذاتية للعامل على مصلحة صاحب العمل أو المجموعة. لكن لا أحد يستطيع أن يشك في نقاط ضعف هذه التقنيات البسيطة. البشر ليسوا آلات مع مجموعة واحدة من أزرار الضغط. عندما تكون استجاباتهم المعقدة للحب والهيبة والاستقلال والإنجاز وعضوية المجموعة غير معترف بها في الوظيفة ، فإنهم يؤدون في أحسن الأحوال كأوتوماتا يجلبون أقل بكثير من أقصى قدر من الكفاءة للمهمة ، وفي أسوأ الأحوال كعبيد متمردين يقومون بوعي أو بغير وعي بتخريب الأنشطة التي من المفترض أن يعززوها.

من المفارقات أن صورتنا الأساسية عن "القائد" غالبا ما تكون صورة القائد العسكري ، لأن—في معظم الأحيان ، على الأقل—المنظمات العسكرية هي أنقى مثال على تطبيق غير خيالي للمكافأة والعقاب البسيط كأدوات تحفيزية. الاختراع في الحرب العالمية الثانية لمصطلح" اللخبطة " (الوضع طبيعي ، كل شيء متعثر) يجسد فقط ما سجلته الأدبيات حول الحياة العسكرية من اليونان وروما حتى يومنا هذا بإسهاب ؛ أي أنه في أي مسعى بشري آخر ، عادة ما تكون الروح المعنوية سيئة للغاية أو تخريب الذهب وإهدار الكثير في الأدلة.

في الدفاع عن الجيش ، هناك ملاحظتان ذات صلة:

لا يمكن إنكار أن الجيش لديه مشاكل خاصة. لأن الرجال يقتلون ويجب استبدالهم, هناك أسباب مهمة لمعاملتهم بشكل موحد وميكانيكي.

إن الوضوح بشأن الواجبات والمسؤوليات ، على النحو الذي تعظمه سلسلة القيادة الاستبدادية ، ليس ضروريا للحرب فحسب ، بل له أهمية لا شك فيها بالنسبة لمعظم مؤسسات المجموعة. في الواقع ، لا يزال أي خروج عن نوع عسكري من القيادة يعتبر في بعض الدوائر شكلا من أشكال الفوضى.

لقد سمعنا جميعا صرخة ، "يجب أن يكون شخص ما هو الرئيس" ، وأعتقد أنه لن يختلف أحد بجدية. ولكن من الخطر الخلط بين سلسلة القيادة أو جدول التنظيم مع طريقة لإنجاز الأمور. بدلا من ذلك ، يمكن مقارنتها بالرسم التخطيطي لمسرحية كرة القدم التي توضح خطة عامة وكيف يساهم كل فرد فيها.

الرسم البياني ليس القيادة. في حد ذاته ليس له تأثير بطريقة أو بأخرى على مدى تنفيذ المسرحية بشكل جيد. ومع ذلك ، فإن مسألة التنفيذ الفعال هي مشكلة القيادة. قد تساعد المكافآت والتهديدات كل لاعب على تنفيذ مهمته ، ولكن على المدى الطويل إذا كان النجاح سيستمر وإذا كانت الروح المعنوية هي البقاء على قيد الحياة ، فلا يجب على كل لاعب أن يفهم دوره وعلاقته بجهد المجموعة تماما فحسب ؛ يجب أن يرغب أيضا في تنفيذها. تكمن مشكلة كل قائد في خلق هذه الرغبات وإيجاد طرق لتوجيه الرغبات الحالية إلى تعاون فعال.

العلاقات مع الناس

عندما ينجح القائد ، سيكون ذلك لأنه تعلم درسين أساسيين: الرجال معقدون ، والرجال مختلفون. لا يستجيب البشر للجزرة والعصا التقليدية التي يستخدمها سائق الحمار فحسب ، بل يستجيبون أيضا للطموح والوطنية وحب الخير والجمال والملل والشك الذاتي والعديد من أبعاد وأنماط التفكير والشعور التي تجعلهم رجالا. لكن قوة وأهمية هذه المصالح ليست هي نفسها لكل عامل ، ولا هي الدرجة التي يمكن أن يرضوا بها في وظيفته. على سبيل المثال:

قد يتميز رجل واحد في المقام الأول بالحاجة الدينية العميقة ولكنه يجد هذه الحقيقة غير ذات صلة بعمله اليومي.

قد يجد آخر رضاه الرئيسي في حل المشكلات الفكرية ولا يقود أبدا إلى اكتشاف كيف يمكن تطبيق حبه لمشاكل الشطرنج والألغاز الرياضية على عمله.

أو قد يحتاج شخص آخر إلى علاقة ودية معجبة يفتقر إليها في المنزل ويصاب بالإحباط باستمرار بسبب فشل رئيسه في التعرف على هذه الحاجة والاستفادة منها.

إلى الحد الذي تسمح فيه ظروف القائد ومهارته بالاستجابة لمثل هذه الأنماط الفردية ، سيكون أكثر قدرة على خلق اهتمام جوهري حقيقي بالعمل المكلف بإنجازه. وفي التحليل الأخير ، يجب أن يكون لدى المنظمة المثالية عمال على كل مستوى يقدمون تقاريرهم إلى شخص تكون سيطرته صغيرة بما يكفي لتمكينه من معرفة أولئك الذين يقدمون تقاريرهم إليه كبشر.

حدود القاعدة الذهبية

لحسن الحظ ، فإن الدوافع الرئيسية للأشخاص الذين يعيشون في نفس الثقافة غالبا ما تكون متشابهة إلى حد كبير ، وهناك بعض القواعد التحفيزية العامة التي تعمل بشكل جيد للغاية بالفعل. فعالية وصفات ديل كارنيجي الشهيرة في كتابه كيفية كسب الأصدقاء والتأثير على الناس هو مثال جيد. مبدأها الرئيسي هو اختلاف في القاعدة الذهبية: "عامل الآخرين كما تحب أن تعامل."على الرغم من أن هذه القاعدة محدودة ومبسطة بشكل مفرط ، إلا أنها تمثل تحسنا كبيرا مقارنة بالنهج القسرية البدائية أو نهج المكافأة مقابل السلوك المرغوب.

ولكن سيكون من الخطأ الكبير عدم إدراك أن بعض القيادة الأكثر فاعلية في العالم تأتي من مدرسة "عامل الآخرين كما ستعامل". لقد عرفنا جميعا أشخاصا غير أنانيين يرغبون بجدية في تلبية احتياجات زملائهم ولكنهم مع ذلك كانوا غير كفؤين تماما كمديرين تنفيذيين (أو ربما حتى كأصدقاء أو كأزواج) ، لأنه لم يخطر ببالهم أبدا أن الآخرين لديهم أذواق أو متطلبات عاطفية مختلفة عن تلك الخاصة بهم. كلنا نعرف العامل الدؤوب الذي لا يعرف التعب أو الملل لدى أي شخص آخر ، ومدمن قصة الحانة الذي يعتقد أنه من الممتع أن يستمتع حتى السيدات بحكاياته المفضلة ، ومحبي الخدمة العامة الذي يحاول كسب الأصدقاء والتأثير على الناس من خلال منحهم تذاكر لمحاضرات حول العمل التبشيري في إفريقيا ، والرجل البخيل الذي يعتقد أن الجميع يسعون وراء المال ، وما إلى ذلك.

إن الإنجاز الفريد للقائد العظيم هو إنجاز إنساني واجتماعي ينبع من فهمه لزملائه العمال.

تتطلب القيادة حقا مزيدا من الدقة والإدراك أكثر مما هو ضمني في القول ، "افعل ما ستفعله.”

يجب أن يبدو أن الشخص الذي يقودنا بشكل فعال يفهم أهدافنا ومقاصدنا. يجب أن يبدو أنه في وضع يسمح له بإرضائهم ؛ يجب أن يبدو أنه يفهم الآثار المترتبة على أفعاله ؛ يجب أن يبدو متسقا وواضحا في قراراته. كلمة "يبدو" مهمة هنا. إذا لم نقبض على القائد المحتمل باعتباره الشخص الذي لديه هذه السمات ، فلن يحدث أي فرق في مدى قدرته على أن يكون حقا. وما زلنا لا نحذو حذوه. من ناحية أخرى ، إذا تم خداعنا ويبدو أنه يتمتع بهذه الصفات فقط ، فسنظل نتبعه حتى نكتشف خطأنا. وبعبارة أخرى ، فإن الانطباع الذي يتركه في أي وقت هو الذي سيحدد تأثيره على أتباعه.

مطبات الإدراك

لأتباع الاعتراف زعيمهم كما هو حقا قد يكون من الصعب كما هو الحال بالنسبة له لفهمها تماما. تأتي بعض أسوأ الصعوبات في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من سوء فهم الواقع. الكثير مما نفهمه في العالم من حولنا ملون بالمفاهيم والأحكام المسبقة التي نبدأ بها. قد تكون وجهة نظري عن صاحب العمل أو الرئيس ملونا جدا بالتوقعات القائمة على سلوك الرؤساء الآخرين لدرجة أن الحقائق قد لا تظهر بنفس الطريقة بالنسبة له ولي. يمكن إرجاع العديد من إخفاقات القيادة إلى المفاهيم الخاطئة المفرطة في التبسيط من جانب العامل أو إلى إخفاقات الرئيس في التعرف على السياق أو الإطار المرجعي الذي سيتم من خلاله فهم أفعاله من قبل المرؤوس.

سيوضح مثالان للمظاهرات النفسية من عمل س. آش هذه النقطة:

إذا وصفت الرجل بأنه دافئ, ذكي, طموح, ومدروس, تحصل على نوع واحد من الصورة له. لكن إذا وصفت شخصا آخر بأنه بارد, طموح, وقور, وذكي, ربما تحصل على صورة لنوع مختلف تماما من الرجال. ومع ذلك ، فقد قمت فقط بتغيير كلمة واحدة وترتيب اثنين آخرين. إن نوع التحضير الذي تعطيه صفة واحدة لأولئك الذين يتبعونها فعال للغاية في تحديد المعنى الذي سيتم إعطاؤه لهم. قد يعني مصطلح "مدروس" التفكير في الآخرين أو ربما عقلاني عندما يتم تطبيقه على شخص دافئ تجاه من قبلنا بالفعل توجها إيجابيا. ولكن كما هو مطبق على رجل بارد ، قد يعني المصطلح نفسه التفكير والحساب والتآمر. يجب أن نتعلم أن نكون مدركين لدرجة أن مجموعة واحدة من الملاحظات حول الرجل قد تقودنا إلى استنتاجات خاطئة حول سلوكه الآخر.

لنفترض أنني عرضت على مجموعتين من المراقبين فيلما لتبادل وجهات النظر بين صاحب العمل ومرؤوسه. يصور المشهد الخلاف يليه الغضب والفصل. سيتم تعيين اللوم على صعوبة بشكل مختلف جدا من قبل المجموعتين إذا كنت قد أظهرت واحدة مشهد للعامل في وقت سابق في سعيدة, المحبة إعداد الإفطار الأسرة, في حين شهدت المجموعة الأخرى بدلا من ذلك مشهد مائدة الإفطار حيث يزمجر عامل في عائلته والعواصف خارج المنزل. سيتم فهم المشاجرة بشكل مختلف تماما من قبل الأشخاص الذين لديهم لمحات مواتية أو غير مواتية للشخصية المعنية.

في مجال الأعمال التجارية ، قد ينظر العامل إلى عرض زيادة السلطة على أنه إزالة خطيرة من سلامة الترقية المضمونة ، وإن كانت تدريجية. قد ينظر إلى التغيير في قنوات السلطة أو الإبلاغ ، بغض النظر عن مدى قيمته في زيادة الكفاءة ، على أنه تحد شخصي أو إهانة. قد ينظر إلى إدخال عملية توفير العمالة على أنه تهديد لوظيفة الفرد. قد ينظر إلى الدعوة لمناقشة سياسة الشركة على أنها فخ مفصل لإغراء المرء بالاعتراف بآراء هرطقة أو غير مخلصة. يمكن اعتبار الاستحقاق الإضافي الجديد ذريعة لعدم دفع رواتب أعلى. وهلم جرا.

يجب أن يكون لدى المنظمة المثالية عمال على كل مستوى يقدمون تقاريرهم إلى شخص تكون سيطرته صغيرة بما يكفي لتمكينه من معرفة أولئك الذين يقدمون تقاريرهم إليه كبشر.

في كثير من الأحيان ، يكون الرئيس غير مستعد تماما لهذه التفسيرات ، ويبدو أنه غبي أو غير أمين أو منحرف—أو الثلاثة. لكن القائد الناجح سيكون مستعدا لمثل هذه الردود. سيكون قد عرف أن العديد من عماله قد نشأوا على اعتبار أصحاب العمل أعداء طبيعيين لهم ، وقد جعلت هذه العادة من الطبيعة الثانية بالنسبة لهم "التصرف كموظف" في هذا الصدد وأن يكونوا دائما متشككين في مبادرات ودية من فوق.

الجانب الآخر من نفس الوضع سيء. يمكن أن تكون عادة التصرف مثل الرئيس مدمرة أيضا. على سبيل المثال ، تأتي مقاومة كبيرة للمفاهيم الحديثة للعلاقات الصناعية من أصحاب العمل الذين يعتقدون أن مثل هذه الأفكار تشكل تهديدا كبيرا للغاية للصورة الراسخة لأنفسهم كأشخاص مستبدين في مجال الأعمال. صورتهم تجعل التقدم في علاقات العمل صعبا.

مشاكل المرؤوس

ولكن هناك عامل آخر لا يزال أكثر دقة قد يتدخل بين صاحب العمل والموظف—وهو عامل سيتم التعرف عليه والتعامل معه من قبل القادة الصناعيين الناجحين. هذا العامل هو الصعوبة النفسية لكونك تابعا. ليس من السهل أن تكون تابعا. إذا تلقيت أوامر من شخص آخر ، فهذا يحد من نطاق قراري وحكمي المستقل ؛ يتم إنشاء مناطق معينة أفعل فيها ما يشاء بدلا من ما أتمنى. لقبول مثل هذا الدور دون احتكاك أو تمرد ، يجب أن أجد فيه انعكاسا لشكل من أشكال النظام يتجاوز وضعي الشخصي (أي عمري ، طبقتي ، رتبتي ، وما إلى ذلك) ، أو ربما أجد أن توازن التبعية والاستقلال يناسب احتياجاتي بالفعل. هذان الاحتمالان يؤديان إلى عواقب عملية مختلفة.

لسبب واحد ، من الصعب تلقي أوامر من شخص لا أعتبره متفوقا إلى حد ما. صحيح أن أحد أكثر الإخفاقات حزنا في القيادة العملية قد يكون المدير التنفيذي الذي يحاول جاهدا أن يكون أحد الأولاد لدرجة أنه يدمر أي بقايا من الرعب قد يكون لدى عماله بالنسبة له ، مما يؤدي إلى أن يبدأوا في رؤيته كرجل مثلهم ويتساءلون لماذا يجب أن يأخذوا الأوامر منه. لن يسمح القائد المتفهم لعماله بالتفكير في أنه يعتبرهم أقل شأنا ، لكنه قد يكون من الحكمة الحفاظ على نوع من المسافة النفسية التي تسمح لهم بقبول سلطته دون استياء.

عندما يكون أحد شخصين في وضع متفوق ويجب عليه اتخاذ قرارات نهائية ، فإنه بالكاد يستطيع تجنب إحباط أهداف المرؤوس ، على الأقل في بعض الأحيان. ويبدو أن الإحباط يؤدي إلى العدوان. أي أن الإحباط يبرز ميلا طبيعيا للرد. لا يتطلب الأمر الكثير من الإحباط لبناء عادة الاستعداد للهجوم أو الدفاع عن النفس عند التعامل مع الرئيس.

يزداد الوضع سوءا إذا كانت المنظمة تجعل الغضب المفتوح تجاه الرئيس أمرا لا يمكن تصوره ، لأن الاستجابة للإحباط هي نفسها محبطة ، وتبدأ حلقة مفرغة. قد تكون صناديق الاقتراحات ولجان التظلمات والمنافسات الإدارية وغيرها من الأجهزة بمثابة قضبان صواعق للعداء اليومي الناجم عن الإحباطات المتأصلة في كونك تابعا. ولكن على المدى الطويل ، سيكون القائد الفعال على دراية بالحاجة إلى تحقيق التوازن بين الاعتماد والاستقلال ، والقيود مع الاستقلالية،بحيث لا تلوح في الأفق العواقب النفسية الحتمية لأخذ الأوامر.

والأفضل من ذلك ، أنه سيعترف بأن الكثير من الناس يخافون من الاستقلال التام ويحتاجون إلى الشعور بأمن نظام يفرض حدودا على حريتهم. سيحاول ضبط كميات وأنواع الحرية لتناسب الاحتياجات النفسية لمرؤوسيه. بشكل عام ، هذا يعني توفير برنامج تنموي يمكن من خلاله إعطاء الموظف بعض الإحساس بالمكان الذي يتجه إليه داخل الشركة ، وسيتأكد القائد الفعال من أن وجهة النظر واقعية. هنا قد يكون القياس مفيدا:

ليس هناك ما هو أكثر تدميرا للمعنويات في أي حالة جماعية من ديمقراطية زائفة من النوع الذي يجده المرء في بعض العائلات. الآباء الذين يعلنون أن الأطفال سيشاركون في المشاركة والمشاركة على حد سواء في جميع القرارات سرعان ما يجدون أنهم لا يستطيعون ، في الواقع ، السماح لهم ، وعندما يفشل البرنامج ، يتم إحباط الأطفال بشكل خاص. إنهم ينظرون إلى كل قرار من القرارات المتكررة بالضرورة التي لا يتم اتخاذها بالتصويت أو التشاور على أنها تعسفية. إنهم يطورون إحساسا قويا بالظلم والتمرد.

يعرف القائد الناجح أن العديد من العمال قد نشأوا على اعتبار أصحاب العمل أعدائهم الطبيعيين.

في الصناعة نفس الظروف عقد. ليس من الجيد التظاهر بأن بعض القرارات يمكن أن يتخذها المرؤوسون إذا لم يتمكنوا في الواقع من ذلك. لجعل التبعية مقبولة ، يجب رسم الخطوط بوضوح بين تلك القرارات التي هي من اختصاص الرئيس وتلك التي يمكن اتخاذها من قبل المرؤوس أو بالتشاور معه. بمجرد رسم هذه الخطوط ، من الضروري عدم تجاوزها أكثر مما هو ضروري للغاية.

من الناحية المثالية ، يجب أن يكون للمرؤوس منطقة يكون فيها حرا في العمل دون أن ينظر أحد من فوق كتفه. يجب على الرئيس توضيح الأهداف وربما اقتراح طرق بديلة لتحقيقها ، ولكن يجب أن يشعر المرؤوس بالحرية في اتخاذ الخيارات اللازمة. قد يبدو هذا المثل الأعلى مصطنعا بالنسبة إلى المستبدين في "المدرسة القديمة" ، وإذا حدث ذلك ، فلن يعني شيئا حتى لو قدموا خدمة شفهية لها. إذا علم العامل أن رئيسه يحب الخطة أ ، فلن يجرب الخطة ب ويخاطر بوظيفته إذا فشلت. إذا كان يعلم أن وظيفته تعتمد على كل قرار رئيسي ، فلا يمكنه اللعب بأمان إلا من خلال تعريف نفسه في كل حالة بآراء رئيسه. لكن هذا يجعله آليا لا يمكنه تقديم معلومات استخباراتية إضافية إلى المنظمة ولا تحرير رؤسائه من أي قرارات. إنه لا يكسب احترام أي شخص-ولا حتى الرئيس الذي ساعده في جعله بهذه الطريقة.

الأهداف في التنمية

لا يوجد قرار يستحق الاسم إلا إذا كان ينطوي على موازنة المخاطر والعوائد. إذا كان الأمر مؤكدا ، فلن نحتاج إلى رجل لاستخدام حكمه عليه. الأخطاء لا مفر منها. ما يجب أن نتوقعه من الموظفين هو أنهم يتعلمون من أخطائهم ، وليس أنهم لا يرتكبونها أبدا. يجب أن يكون اهتمام المدير التنفيذي هو مشاهدة النمو طويل الأجل لرجاله ليروا ، كما يتعلمون ، أن نجاحاتهم تفوق إخفاقاتهم بشكل متزايد.

هذا المفهوم للنمو على المدى الطويل هو جزء حيوي من القيادة المستمرة. يجب السماح لكل رجل أن يعرف أن دوره في المجموعة يخضع للتنمية وأن تطورها محدود فقط بمساهماته. خصوصا, وقال انه يجب أن نرى الزعيم باعتباره الرجل الأكثر اهتماما ومفيدة نحو نموه. لا يكفي أن يكون هناك ضباط أفراد مهتمون أو موظفين آخرين لا يلعبون أي دور في صنع السياسات. على الرغم من كل المساعدة التي يمكن أن تقدمها بطرق تقنية ، فإنها لا يمكن أبدا أن تحل محل مصلحة من جانب السلطة التنفيذية المسؤولة.

التعامل مع اللباقة

في هذه المرحلة فقط ، غالبا ما يجد المرء مفاهيم خاطئة. لا يرغب أي شخص عاقل في جعل السلطة التنفيذية بديلا عن الأب أو الطبيب النفسي أو حتى مدير الموظفين. يمكن ويجب أن يكون اهتمامه غير شخصي تماما وغير عاطفي. وقال انه قد وضعه للموظف إلى حد ما على النحو التالي: