

The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه منابع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



۱۱ و ۱۲ مرداد ۸۹

درآمدی بر نقش اخلاق در سبک های جدید رهبری

سعیده شاه طالبی
دکتر محمد حسن پرداختچی
زهرا عیوضی

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی منابع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

کلید واژه ها:

عمل اخلاقی، رهبری اخلاقی، رهبری تبادلگی،

رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگزار

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

مقدمه:

وقوع رویدادهای فزاینده فریبکاری، رسوایی و فساد در سطح جهانی، نیاز به خلق سازمان اخلاقی و به کارگیری سبک های رهبری اخلاقی را ضروری می سازد. برای خلق سازمان اخلاقی، یک رهبر اخلاقی مورد نیاز است.

در طول سال های اخیر، تقاضا برای آموزش اخلاق و کارگاه اخلاقی در بین سازمان های مختلف جهان افزایش یافته است. بعضی از سازمان ها نیز اخلاق را به عنوان شرط لازم برای همه اعضا معرفی کرده اند.

تعریف اخلاق:

* اخلاق، ملاحظه پیامدهای اعمال انسانی است و در مورد ارزش‌ها و فضائل حفظ شده و اصولی که بر اساس آن افراد و گروه‌ها، تصمیمات را اتخاذ می‌کنند، می‌باشد. در نتیجه، اخلاق در محیط حرفه‌ای می‌تواند ابزاری برای ایجاد و حفظ اعتماد باشد (McAllister, Kilminster, Brown, Anderson & Anderson, 2002).



تعریف اخلاق

* اخلاق، به سنت، آداب و رسوم، عادات و قوانین نزدیک است و حتی ورای اینها عنصر مهمی است که زندگی اجتماعی را ساماندهی می کند. یک جامعه نمی تواند بدون کدهای اخلاقی به موجودیت خود ادامه دهد. علاوه بر کدهای اخلاقی عمومی، هر حرفه ای کدهای اخلاقی خاصی دارد که توسط اعضای یک حرفه خاص مقرر می شوند و افراد را قادر می سازد تا به بالاترین استانداردها در آن شغل دست یابند (sahin et al. ۲۰۰۹, p.۸۰۰).

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

اجزای تحلیل اخلاقی

مباحث اخلاقی بر روی دو موضوع متمرکزند:

تحلیل عامل اخلاقی و تحلیل انواع عمل اخلاقی.

یک عامل اخلاقی از نقطه نظر 3 موضوع اساسی به عنوان فردی قابل تمجید یا سزاوار سرزنش مورد ارزشیابی قرار می گیرد:

1- سطح تکاملی وجدان (احساسات درونی، ضمیر)

2- درجه آزادی اثربخش و

3- درستی قصد و نیت.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

عامل اخلاقی

وجدان: مرحله رشد ارزش ها، تأثیرگذاری عوامل شخصی، خانوادگی، اجتماعی، روانی و فرهنگی
درجه آزادی: درجه انجام عمل از روی اجبار یا داشتن آزادی

قصد و نیت: هدف عامل اخلاقی و نتایج پیش بینی شده

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

یک عمل اخلاقی به عنوان نوعی از رفتار که مهم نیست عامل آن چه کسی باشد ارزشیابی می شود. صحیح یا غلط بودن رفتار، از نظر 3 جزء اصلی مورد قضاوت قرار می گیرد:

1- هدف دنبال شده

2- وسایل به کار گرفته شده و

3- پیامدها (Bass and Steidlmeier, ۱۹۹۹, p. ۱۸۲).



عمل اخلاقی

اهداف دنبال شده: اصالت هدف و اینکه آیا
همردیف با ارزش های شهودی مذهبی، فلسفی
یا فرهنگی است

وسایل به کار گرفته شده: آیا هدف وسایل را
توجیه می کند؟

پیامدها: آیا مزایا و مسئولیت یک عمل به طور
عادلانه ای بین افرادی توزیع شده است؟

ویژگی های رهبران اخلاقی

- 1- بیان هدف و ارزش های سازمان
- 2- تمرکز بر موفقیت سازمانی به جای موفقیت خود
- 3- پیدا کردن بهترین افراد و رشد آنها
- 4- درک ارزش های دیگران
- 5- شناخت محدودیت های ارزش ها و اصول اخلاقی



مزایا و پیامدهای سازمانی رهبری اخلاقی

✓مزیت رقابتی

✓جذب و نگهداری کارکنان بهتر

✓سرمایه گذاری

✓روحیه و فرهنگ

✓دلایل قانونی

✓شهرت و اعتبار

تئوری های رهبری تأکید کننده بر اخلاق

1- تئوری رهبری تبادلی

این نوع رهبران، پیروان خود را تحریک می نمایند تا برای رسیدن به هدف های سازمان تلاش کنند. مطابق با نظر دفت رهبر تبادلی نیازهای پیروان را تشخیص می دهد؛ سپس فرایند مبادله برای برآورده کردن آن نیازها را معین می کند. از مبادله عمل، هم رهبر و هم پیرو سود می برند. پاس در سال 1985 پاداش و تنبیه را به عنوان دو بعد اساسی در رهبری تبادلی مطرح نمود. وی معتقد است که اولی بر مبنای پاداش مشروط و دومی بر مبنای استثناء می باشد.

پاداش های اقتضایی بر مشخص کردن انتظارات و کارهایی می باشد که به آنها پاداش تعلق می گیرد.

مدیریت بر مبنای استثناء اشاره به میزانی از قوانین و مقررات و رفتارهای اصلاحی مبتنی بر تعاملات رهبر و پیرو دارد که رهبر اعمال می کند.



مسائل اخلاقی در رهبری تبادلی

مدل های رهبری تبادلی ریشه در جهان بینی نفع شخصی دارد. در فلسفه فردگرایی، هنگامیکه رهبران و پیروان هر یک به طور معقول نفع شخصی خود را دنبال می کنند، به طور معمول تصور بر این است که رهبران باید تبادلی باشند. مشروعیت اخلاقی رهبری تبادلی به روش های مختلفی منعکس می شود. این امر به قبول آزادی و دادن فرصت مشابه خود به دیگران، گفتن حقیقت، حفظ عهد و پیمان، توزیع وظیفه در بین افراد و استفاده از تشویق ها یا مجازات های قانونی بستگی دارد (Bass and Steidlmeier, ۱۹۹۹, p. ۱۸۵).

2- تئوری رهبری تحول آفرین

این رهبران چشم اندازی را که به طور کامل به آن اعتقاد دارند تدوین کرده و آنرا به پیروان انتقال می دهند. چنین رهبرانی مردم محور هستند و اعتقاد دارند که موفقیت از طریق تعهد عمیق انجام می شود (Hamilton, ۲۰۰۹, p ۲۷۸).

هدف رهبر تحول آفرین، جلب توجه پیروان به نیازهای برتر و تبدیل منافع فردی به منافع جمعی و گروه می باشد. آنچه که در رهبری تحول آفرین بسیار مهم می باشد، هدف مشترک است. در واقع اهداف رهبر و اهداف پیروان بایستی با یکدیگر مرتبط باشد.

مهارت های رهبری تحول آفرین

1- نفوذ آرمانی: نفوذ آرمانی جزء کارزماتیک رهبری تحول آفرین می باشد که بدان وسیله رهبران نقش الگوهایی را بازی می کنند که مورد احترام و تمجید پیروان قرار می گیرند. این رهبران استانداردهای رفتار اخلاقی و معنوی بالایی دارند و کارها را به درستی انجام می دهند.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

2- انگیزش الهام بخش: درجه ای که از طریق آن رهبر چشم اندازی را بیان می کند که پیروان را جذب می کند. رهبران استفاده کننده از انگیزش الهام بخش، چشم انداز روشنی را از اهداف، استانداردها و انتظارات سطح بالا برای گروه بیان و به طور اثربخش منتقل می کنند.

3- ملاحظات فردی: درجه ای که از طریق آن رهبر به نیازهای هر یک از پیروان توجه می کند. رهبر می تواند این کار را از طریق گوش دادن به دغدغه ها و نیازهای تک تک پیروان و مربیگری آن افراد، انجام دهد.

4- **تحریک فکری:** درجه ای که توسط آن رهبر مفروضات پیروان را به چالش می‌طلبد و مشارکت پیروان را خواستار می‌شود. این رهبران، خلاقیت و تعهد را در پیروانشان تحریک و تشویق می‌کنند. رهبران بدین وسیله باعث ارتقای فرهنگی می‌شوند که به ریسک‌پذیری پاداش می‌دهد و از طریق تسهیل فرایند نوآوری موجبات رشد سازمان را فراهم می‌آورد. رهبران تحول‌آفرین همواره نظرات و ایده‌های خلاق پیروان خود را در مورد مسائل و مشکلات کاری جویا می‌شوند.

مسائل اخلاقی در رهبری تحول آفرین

به عقیده برنز، برای تحول آفرین بودن، رهبر باید از نظر اخلاقی، برجسته باشد. به عقیده باس، رهبران اخلاقی می توانند بسته به ارزش هایشان دارای خصایل پسندیده یا ناپسند باشند. در اینجا ما رهبران تحول آفرین واقعی و غیر واقعی را در قالب 4 جزء رهبری تحول آفرین مورد مقایسه قرار می دهیم:

نفوذ آرمانی

اولین تفاوت بین رهبر تحول آفرین واقعی و غیرواقعی در ارزش های ایده آل آنها، قرار دارد.

رهبران تحول آفرین غیر واقعی در توهم قدرت و موفقیت به سر می برند. آنها سعی در جلب توجه پیروان دارند. آنها پیروانشان را وادار می کنند تا به آنها اعتماد کنند در حالیکه نمی توان به آنان اعتماد کرد. آنها حاضرند برای رسیدن به اهداف خود، سازمان و اعضای آنرا فدا کنند.

رهبران تحول آفرین واقعی یک فرهنگ سازمانی دارای استانداردهای اخلاقی سطح بالا را از طریق استخدام، آموزش و ارائه پاداش مناسب جهت درونی کردن استانداردهای اخلاقی مشترک در همه اعضای سازمان پرورش می دهند.

انگیزش الهام بخش

جاذبه الهام بخش رهبر تحول آفرین واقعی بر روی بهترین افراد- بر روی هماهنگی، نیکوکاری و کارهای خوب تمرکز می کند؛ جاذبه الهام بخش رهبر تحول آفرین غیرواقعی بر روی بدترین افراد - بر نقشه های شیطانی، توطئه ها، خطرات ساختگی و نا امنی ها تمرکز می کند.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

تحریک ذهنی

رهبران تحول آفرین واقعی دیگران را به توجه به ارزش مسائل ترغیب می کنند. این رهبران آشکارا تغییراتی را در ارزش های رهبران از طریق شایستگی و ارتباط مأموریت و ایده های رهبر با رضایت و سود نهایی پیروان بوجود می آورند.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

رهبران تحول آفرین غیرواقعی به اقتدار وزن زیاد و به استدلال و منطق وزن کمی می دهند. آنها از ناآگاهی پیروانشان استفاده می کنند. این رهبران ممکن است این برداشت را داشته باشند که کارهای درست انجام می دهند، اما وقتی که انجام کارهای درست با علایق خودشان در تعارض قرار می گیرد در انجام چنین کاری شکست خواهند خورد. احتمال کمی دارد که آنان به نظرات مخالف گوش دهند و به احتمال زیاد نسبت به تفاوت های عقاید بین خود و پیروان نابردبار می باشند.

ملاحظه فردی:

عنصر ملاحظه فردی رهبری تحول آفرین بر لزوم نودوستی تمرکز می کند. رهبر تحول آفرین با هر پیرو به عنوان یک فرد رفتار می کند و فرصت های رشد، ارشاد گری، مربیگری را فراهم می کند. در حالیکه دغدغه رهبران تحول آفرین واقعی این است که پیروانشان را به رهبر تبدیل کنند، رهبران تحول آفرین غیرواقعی تلاش می کنند که وابستگی پیروان را به خود حفظ کنند.

آنان تلاش خواهند کرد تا موقعیت شخصی شان را از طریق حفظ فاصله بین خود و پیروانشان افزایش دهند. آنها در چشم اندازشان از آینده مطلوب خیالپردازی می کنند؛ در حالیکه رهبران تحول آفرین واقعی اهداف مشترک قابل دستیابی را ترویج می دهند.

دغدغه رهبر واقعی کمک به پیروان برای افزایش شایستگی آنهاست، در مقابل رهبر غیرواقعی به دنبال این است که رابطه والد- فرزند را حفظ کند. چنین رهبرانی ادعا می کنند که آنها خوب و شایسته و دیگران بد و غیر اخلاقی هستند.

3- تئوری رهبری خدمتگزار

گرین لیف خلق جامعه خدمتگزار را آرمان و هدف نهایی خود قرار داده است. به عقیده وی تنها راه دستیابی به این جامعه، داشتن رهبران خدمتگزار در تمامی سازمان‌هایی است که در جامعه حضور دارند. در واقع او جامعه‌ای را تصور می‌کند که خدمتگزاری به دیگران همواره اولین انتخاب باشد.

مدل رهبری خدمتگزار، اعضای سازمان را به عنوان افرادی که دارای توانایی‌های کمتری نسبت به مدیر خود هستند توصیف نمی‌کند، بلکه به کارکنان نیز ارزش‌هایی همانند مدیران سازمان‌ها می‌دهد.

اعضای سازمان همگی از شأن و منزلت یکسانی برخوردار هستند و همگی به شکلی فعال در مدیریت و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکتی فعال دارند. او معتقد است که رهبری خدمتگزار بر فلسفه خدمت‌رسانی استوار می‌باشد و رهبران خدمتگزار، توانمند سازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند.

ویژگی های اخلاقی رهبران خدمتگزار

✓ گوش دادن: فرایندی است که در آن رهبر قادر است تفکرات درونی پیروانش را تشخیص داده و نظرات و ایده های آنها را مورد توجه قرار دهد و از آنها آگاهی کامل داشته باشد. رهبران بوسیله گوش دادن می توانند احترام و قدردانی خود را به دیگران نشان دهند.

✓ **همدلی:** یک رهبر خدمتگزار خودش را به جای پیروانش قرار می دهد. او این کار را بوسیله همدلی انجام می دهد. همدلی واکنشی آگاهانه است که سبب می گردد رهبران نقاط ضعف و مشکلات پیروان را درک کرده و همواره تلاش کنند که آن مشکلات را برطرف نمایند. بدین ترتیب رهبر خدمتگزار، روحیه اعضای تیم خود و تمایل آنها را برای همکاری با خودش بالا می برد.

✓ **آگاهی:** آگاهی به دو مؤلفه آگاهی عمومی و خودآگاهی تقسیم می شود. هر دوی اینها، خصوصاً آگاهی از خود باعث تحکیم و تقویت رهبر خدمتگزار می گردد. رهبرانی که از این ویژگی بهره مند هستند، در مورد مسیر و هدف خود نیز از شناخت بیشتری برخوردار هستند.

✓ **متقاعدسازی:** رهبر خدمتگزار از طریق متقاعدسازی، اجماع را میان پیروان خود ایجاد می کند. رهبر خدمتگزار به جای اجبار، کارکنان خود را متقاعد می سازد که نقطه نظرات و تصمیمات وی را بپذیرند.

✓ **آینده نگری:** حدسی درست و زیرکانه نسبت به چیزی است که ممکن است در آینده روی دهد و رهبر خدمتگزار از این طریق ابزار لازم را برای استفاده و بهره برداری از موقعیت ها بدست می آورد.

یک رهبر خدمتگزار قادر به پیش بینی آینده و همچنین پیش بینی نتایج تصمیمات خود می باشد و این مزیتی بزرگ برای او محسوب می شود.



✓ **خادمیت و سرپرستی:** قسمت اساسی و عمده خدمتگزاری، سرپرستی و خادمیت است. خادمیت شامل توانمند سازی است که نشان می دهد رهبران بایستی خادم و کارگزار پیروان خود باشند. خادمیت و سرپرستی به عنوان تعهد به خدمت رسانی تعبیر می گردد. خدمت رسانی به دیگران و توجه به نیازهای سازمان می باشد.

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه منابع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth
Conference
on Human
Resources
Development



ششمین
کنفرانس
توسعه
منابع
انسانی

✓ **تعهد به رشد افراد:** تعهد به رشد افراد، جنبه دموکراتیک رهبری خدمتگزار محسوب می‌گردد. رهبر خدمتگزار پیروان خود را پرورش می‌دهد تا بتوانند حداکثر توان بالقوه خود را بدست آورند و آنها را به خلاقیت و تلاش بیشتر تشویق می‌کند. رهبر خدمتگزار ذهنیتی مثبت به پرورش و بهبود کارکنانش دارد. او معتقد است که پیروانش از دارایی‌های با ارزش سازمان محسوب می‌شوند. او پیروان خود را در تمامی جنبه‌ها پرورش می‌دهد و همواره بهترین‌ها را برای آنها فراهم می‌آورد.

✓ **ایجاد گروه:** این خصوصیت در رهبری خدمتگزار مستلزم این است که رهبر فرهنگ احترام به شأن و مقام انسانی را در سازمان پرورش دهد. زمانی که رهبر خدمتگزار ارزش های مشارکت کارکنان را در محیط کاری ترویج می دهد، در واقع او قصد دارد که روح جمعی را در بین کارکنانش ترویج دهد. نتیجه آن است که پیروان نیز در زمانی که در نقش رهبر ظاهر می شوند، همین کار را انجام خواهند داد.

نتیجه گیری:

در دنیای امروزی که فقدان توجه به اخلاق و مسائل اخلاقی، در جمیع سطوح جامعه بشری به چشم می خورد، افراد و سازمان ها، همواره خود را در معرض خطرهای بزرگ می بینند و تلاش می کنند از طریق توجه به قابلیت های رهبری اخلاقی، شرایط را بهبود بخشند. روش های مستبدانه، پدر مآبانه و خودکامه رهبری باعث سلب اختیارات و قدرت از گروه هایی می شود که آنها مدعی خدمت به ایشان هستند. آنچه که اکنون جهان نیاز دارد دقیقاً نقطه عکس وضعیت فعلی است؛ یعنی نوع جدیدی از رهبری که بر ارزش ها و اصول اخلاقی مبتنی باشد و قابلیت های خود را در خدمت عموم قرار دهد.

بدین ترتیب سبک های جدید رهبری همچون رهبری
تبادلی، تحول آفرین و خدمتگزار مطرح شدند که همه
تمرکز خود را بر اخلاق در رهبری معطوف داشته اند.
وجه تشابه همه این سبک ها، توانمند سازی اعضای
سازمان برای تصمیم گیری و تأثیرگذاری، از طریق
توجه به اصول اخلاقی می باشد. نکته مهم این است
که اعضای سازمان ها خصوصاً مدیران رده بالا با
تئوری های رهبری اخلاقی آشنا شوند و نگرش ها،
ارزش ها و مهارت های لازم برای رهبری در زندگی
حرفه ای را در آنها پرورش یابد.