

کلیدواژه‌ها: سندروم مدیریتی، رهبری مخرب، رهبری ظالمانه، رهبری افراطی

مدیریت و رهبری یکی از فرایندهای اصلی هر سازمان محسوب می‌شود و میزان موفقیت هر نظام، وابستگی شدیدی به کیفیت تفکر، تصمیم‌گیری و رفتارهای رهبران و مدیران آن نظام دارد. این امر به‌ویژه در امور مدرسه‌ای از اهمیت بیشتری برخوردار است. مدیریت و رهبری مدرسه، در مقایسه با سایر نظام‌ها، به‌طور اولی‌تری به تجربه و قدرت یادگیری همراه با توانایی تصحیح قواعد تفکر و تصمیم‌گیری نیاز دارد. با توجه به اینکه تصمیمات مدیران مدارس با زندگی و سرنوشت دانش‌آموزان ارتباط مستقیم دارد و با آینده یک جامعه عجین است، اگر این تصمیمات صحیح و سنجیده اتخاذ شوند، آینده روشن و درخشانی پیش رو خواهد بود و در غیر این صورت، مشکلات عدیده‌ای پیش می‌آید؛ از جمله تباه کردن زندگی یک یا چند انسان (دانش‌آموز)، تحویل عناصر مضر و نامطلوب به جامعه، عامل ترک تحصیل و تغییر سرنوشت دانش‌آموز، عامل افت تحصیلی و مشکلات اجتماعی، بروز مشکلات روحی و روانی در دانش‌آموزان، بروز مشکلات اداری و تأخیر در انجام امور مربوطه، از بین رفتن انگیزه دبیران و کادر اجرایی مدرسه، ایجاد تعارض بین کادر اداری و آموزشی مدرسه، عدم برقراری ارتباط مناسب با اولیای دانش‌آموزان، جبهه‌گیری و ایجاد مشکلات رفتاری در دانش‌آموزان و اولیا و عدم آرامش و امنیت فکری دانش‌آموزان خوب و سالم در مدرسه.

تجربه نشان داده است همان مدیرانی که قرار است اسباب اثربخشی مدرسه باشند، خواسته یا ناخواسته از طریق نگرش، رفتار و در نهایت تصمیم‌های خود، زخم‌های جبران‌ناپذیری بر پیکره مدارس و اعضای تحت امر خود وارد می‌سازند. از یک منظر، به این زخم‌های از خود خورده مدیریتی «سندروم‌های مدیریتی» اطلاق می‌شود. منظور از سندروم‌های مدیریتی، گرفتاری است که یک مدیر، دانسته یا ندانسته برای خود، همکاران و سازمان درست می‌کند. این گرفتاری‌ها زائیده موقعیت‌های نامطلوبی است که یک مدیر مدرسه بی‌آنکه خود خواسته باشد، در آن‌ها قرار گرفته است، اما تلاشی در جهت خارج شدن از این موقعیت‌های ناخوشایند نمی‌کند. همچنین است موقعیت‌های نامناسبی که مدیران مدارس (به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم) برای خود به‌وجود می‌آورند و از روی غفلت و لجاجت همان‌طور دست روی دست می‌گذارند و بی‌خیال در مرکز ثقل این مهلکه، روزمرگی پیشه می‌سازند.

از لحاظ نظری، رهبری مخرب را رفتار تکراری و نظام‌مند یک رهبر، سرپرست یا مدیر که منافع مشروع سازمان را با تضعیف یا تخریب اهداف، وظایف، منابع و کارآمدی سازمان، یا انگیزه، رفاه و رضایت شغلی زیردستان خود نقض می‌نماید، تعریف کرده‌اند. رهبران مخرب بر اساس قاعده تفسیر گزینشی از اطلاعات، توان زیادی در تحریف واقعیت دارند. ارزیابی‌های مغرضانه و خودخواهانه از دیگران و نیت آن‌ها، به‌ویژه تجسم نیت‌های منفی، رفتاری شایع در بین رهبران مخرب است.

مدیران مدارس که مستعد رفتار مخرب‌اند، عمدتاً جهت‌گیری

سندروم‌های مدیریت

دکتر علی خلخالی

رئیس دانشگاه آزاد اسلامی رامسر

خودخواهانه‌ای دارند و به‌جای تمرکز بر نیازهای دیگران، صرفاً درصدد رفع نیازهای شخصی خود برمی‌آیند. از منظر آسیب‌شناسی، انعکاس تفاوت یک رهبر الهام‌بخش و یک رهبر مخرب در درجه خودپرستی پنهان شده در شخصیت آن‌هاست. رهبرانی که سطوح ناسالمی از خودپرستی را در شخصیت خود دارند، تنها و تنها به منافع خود اهمیت می‌دهند و خود را دانای کل می‌دانند و اعتقاد دارند که به‌تنهایی توانایی انجام تمام امور را دارند.

مدیر مدرسه سوءاستفاده‌گر، رهبری است که با رفتار مداوم کلامی و غیرکلامی‌اش زیردستان خود را می‌آزارد. هدف اصلی این رهبران کنترل دیگران است و این کنترل را از طریق ایجاد ترس و ارعاب به‌دست می‌آورند. این رهبران ستمگران حقیری هستند که از اقتدار خود به شکلی مستبدانه، بوالهوسانه یا شاید انتقام‌جویانه استفاده می‌کنند. آن‌ها از این که سلامتی و امنیت ساکنان مدرسه را در موقعیت نامناسبی قرار دهند، نگران نیستند. این رهبران مسموم، ضمن اجتناب از یکپارچگی و وحدت، با تکه‌تکه کردن عناصر سازمان و درگیر شدن در رفتارهای بی‌شرمانه گوناگون، وجهه تخریبی خود را نشان می‌دهند. این رفتار می‌تواند شامل فساد، ریاکاری، اعمال نفوذ و سایر اعمال غیراخلاقی و غیرقانونی باشد. این رهبران از طریق دروغ‌گویی، خیانت و دزدی درگیر فساد می‌شوند و یا تمایلات شخصی خود را بر اهداف سازمان مرجح می‌دانند.

سه‌گانه زخم به زیردستان، زخم به سازمان و زخم به خود تقریباً در همه اشکال رهبری مخرب قابل مشاهده است. مدیران از لحاظ موقعیت شغلی و مسیر قدرت در سازمان این فرصت را دارند که هم نسبت به اعضای سازمان و هم خود سازمان سوءاستفاده‌هایی را انجام دهند. از این‌رو مدیریت و رهبری مخرب می‌تواند انگیزه، رفا، رضایت شغلی کارمندان و نیز کارآمدی سازمان را تضعیف کند یا از بین ببرد. این مفهوم می‌تواند شامل انواع رفتارهای کلامی و فیزیکی باشد. همچنین، رفتار رهبری مخرب لزوماً شامل نوع فعال و آشکار نیست بلکه رفتارهای غیرمستقیم و منفعل نیز در آن وجود دارد. مثالی از رفتار منفعل - غیرمستقیم می‌تواند رهبری باشد که در حفاظت از سلامت و رفاه زیردست خود در محیطی با شرایط بالقوه خطرناک توفیق حاصل نکند. مثالی از رفتار منفعل - کلامی - غیرمستقیم می‌تواند رفتار رهبری باشد که در فراهم نمودن اطلاعات مهم یا بازخورد برای زیردستان خود، عملکرد موفقی نداشته باشد. برای آنکه رفتاری جنبه تخریبی داشته باشد باید به‌صورت نظام‌مند و تکراری و ضدمنافع مشروع سازمان انجام شود. به‌بیان دیگر، وجود عمد در انجام رفتار ملاک تعریف نیست و بی‌تدبیری و نادیده گرفتن و عدم کفایت نیز می‌تواند شامل مفهوم توصیف شده باشد. در ادامه، عناصر اشکال مبین رهبری مخرب به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرد.

رفتارهای مخرب نظام‌مند و تکراری

رفتارهای رهبری مخرب بر رفتارهای نظام‌مند و تکراری استوار است. لذا این تعریف شامل برخوردهای نامناسب اتفاقی مانند فوران ناگهانی خشم نمی‌شود؛ مثلاً برای آنکه رفتاری حکم

زورگویی داشته باشد، باید با فعل و افعال یا فرایندی همراه باشد که به‌صورت منظم و مکرر (مثلاً هفتگی) و در یک بازه زمانی (مثلاً ۶ ماهه) روی دهد. تمرکز بر رفتارهای نظام‌مند و تکراری، مفاهیم مهمی را در خود جای داده است. باید پذیرفت که هر از چندگاهی رهبران مدارس ممکن است روز بدی را سپری کنند یا تصمیمات نابخردانه‌ای در محیط کاری اتخاذ نمایند. تنها زمانی این‌گونه رفتارها در رسته رفتار مخرب جای داده می‌شوند که شکل تکراری و نظام‌مند به‌خود بگیرند. پس، مدیران و رهبران مدارس زمانی صورت مخرب پیدا می‌کنند که اشتباهات و رفتارهای پرخاصگرانه‌شان با زیردستان، مکرر باشد.

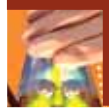
تعمد در ارتکاب اشتباه

آنچه رهبری را به‌نوع تخریبی تبدیل می‌کند، وابستگی چندانی به نیت رهبر در مقایسه با نتایج رفتار رهبری ندارد. لذا رفتار رهبری مخرب می‌تواند شامل رفتارهایی باشد که به قصد ایجاد آسیب انجام نشده‌اند بلکه در نتیجه بی‌تدبیری و عدم صلاحیت رهبر، سازمان یا زیردستان تحت تأثیر پیامدهای منفی این رفتار قرار گرفته‌اند. سرقت سازمانی در اشکال مختلف نمونه‌هایی از رفتارهای تخریبی در سازمان است. در این وضعیت، می‌تواند درباره ماهیت سرقت و نیت سارق تفاوت قائل شد. قصد سارق سازمانی می‌تواند انجام دادن عملی بر ضد سازمان و یا به نفع آن باشد. گاهی سرقت سازمانی به‌طور نمادین برای تبدیل شدن به یک رهبر خوب انجام می‌شود؛ مثلاً مدیری که صرفاً با هدف تأمین منابع مالی برای مدرسه اقدام به برگزاری کلاس‌های فوق‌برنامه بی‌فایده و ساختگی می‌کند و با ارائه تراز مالی مثبت تصویری موفق از خود به نمایش می‌گذارد، نمونه‌ای بارز از یک سارق سازمانی است. سارق سازمانی با انگیزه تأیید با نیتی اجتماعی - که مستقیماً ضدسازمان است - وارد عمل می‌شود.

تجاوز به منافع مشروع سازمان

براساس تعریف، رفتاری حالت تخریبی دارد که قصد از بین بردن منافع به‌حق و مشروع سازمان را داشته باشد. معمولاً رفتارهایی که ویرانگر منافع مشروع سازمان هستند، با عباراتی مانند رفتارهای غیرقانونی، غیراخلاقی یا منحرف همپوشانی دارند. چنانچه برای مثال، اگر اکثر رهبران یک سازمان پول سازمان را خرج مصارف غیرضروری نمایند، می‌توان گفت این رفتار جزء عرف آن سازمان است و رفتار مخرب محسوب نمی‌شود. هرچند بر اساس تعریف ارائه شده، این رفتار به‌دلیل تخریب منافع مشروع سازمان که استفاده بهینه از سرمایه، مواد و نیروی انسانی در راستای خدمت به سازمان و صاحبان آن می‌باشد، رفتاری تخریبی به حساب می‌آید. به‌همین ترتیب، رفتاری که ضد منافع مشروع، اهداف یا راهبردهای سازمان باشد، از همان لحظه ابتدایی که سازمان را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد، رفتار تخریبی است. بنابراین، عدم تغییر فرد در زمان تغییرات، مطابق با منافع سازمان را نیز می‌توان نوعی رفتار تخریبی در نظر گرفت.

مدیریتی که صرفاً با هدف تأمین منابع مالی برای مدرسه اقدام به برگزاری کلاس‌های فوق برنامه بی‌فایده و ساختگی می‌کند و با ارائه تراز مالی مثبت تصویری موفق از خود به نمایش می‌گذارد، نمونه‌ای بارز از یک سارق سازمانی است



افت می‌کند و به دلیل ناتوانی رهبران در تغییر شیوه‌های مدیریت و وابستگی به عناصری عمدتاً سیاسی، شالوده‌های سازمان دچار تزلزل می‌شود. در مجموع، این نوع رهبری نمونه بارز شکست در مدیریت است و این‌گونه رهبران هرگز از اشتباهات خود درس نمی‌گیرند.

رهبران گروگان‌گیر

این بیماری مدیریتی در رهبرانی که دارای ویژگی کاریزماتیک هستند، شایع‌تر است. رهبران دارای کاریزما می‌توانند از این خصیصه در جهت منافع شخصی خود استفاده کنند و کارمندان و سازمان را در لوای این تمایلات شخصی، گروگان بگیرند. دیدگاه راهبردی رهبران، مهارت‌های ارتباطی و تجارب مدیریتی آنان منشأ بروز این مشکل مدیریتی محسوب می‌شود. هنگامی که دیدگاه راهبردی رهبر به جای تمرکز بر آینده سازمان، منعکس‌کننده تمایلات بلندپروازانه رهبر باشد یا اینکه نیازهای غیرواقعی و یا تحریف‌شده‌ای از سازمان را بازتاب دهد، بینش و دیدگاه رهبر ضدمنافع مشروع سازمان عمل می‌کند. توانایی این رهبران در توجیه‌گری بالا توأم با توصیف اغراق‌آمیز از دیدگاه خود و عادات کسب تعهد با محدود کردن اطلاعات منفی و برجسته نمودن اطلاعات مثبت زمینه‌های گروگان‌گیری سازمانی است.

رهبران حمایت‌کننده خیانت‌کار

این رهبران به رفاه و رضایتمندی شغلی زیردستان بسیار توجه می‌کنند و در عوض، اهداف و وظایف سازمان را به نابدی می‌کشانند. آن‌ها می‌توانند با دزدی منابع سازمان (مواد، زمان یا منابع مالی) - به‌ظاهر به نفع کارکنان - سبب لطمه زدن به سازمان شوند. این رهبران می‌توانند در سنگ‌اندازی برای تحقق اهداف سازمان نقش داشته باشند یا خود مستقیماً مانع این کار شوند. نیت این رهبران لزوماً آسیب رساندن به بدنه سازمان نیست بلکه دیدگاه و نظر خود را بر ارزش‌های سازمان مرجح می‌دانند و معتقدند که قلباً بهترین کار را برای منافع سازمان انجام می‌دهند. رهبرانی که صلاحیت راهبردی چندانی ندارند، سعی می‌کنند رابطه‌ای دوستانه با زیردستان خود برقرار سازند و اگر چه ممکن است محبوب کارمندان باشند، رفتارشان آشکارا ضد منافع مشروع سازمان است.

به‌رغم اهمیت اجتناب‌ناپذیر مؤلفه مدیریت و رهبری در پیشبرد و توسعه سازمان‌ها، نباید از سوء کارکردهای این مؤلفه‌ها غافل بود. این نیمه تاریک رهبری شامل رفتارهایی است که منافع مشروع سازمان را با تخریب در هر دو بعد سازمانی و انسانی، تحت‌تأثیر منفی قرار می‌دهند. در ادبیات پژوهشی و از منظر آسیب‌شناسی سازمانی، به این پدیده «سندروم‌های مدیریتی» اطلاق می‌گردد. به‌نظر می‌رسد نظام‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس، با توجه به ماهیت کاملاً انسانی خود می‌تواند بستر مناسبی برای رشد و پایداری بین‌نسلی، انواع سندروم‌های مدیریتی باشند.

رهبری مستبدانه و ظالمانه

این نوع رهبری، انگیزه، رفاه یا رضایت شغلی کارمندان را تخریب می‌کند؛ بدون آنکه لزوماً اهداف سازمان را نیز هدف قرار دهد. این دست از رهبران می‌توانند مطابق با اهداف، وظایف، مأموریت‌ها و راهبردهای سازمان عمل کنند، اما طی این مسیر، نه از طریق جلب حمایت و پشتیبانی کارکنان، که به قیمت آزدن آنان انجام می‌شود. این رهبران با تحقیر و سوءاستفاده از کارمندان، کار سازمان را پیش می‌برند. رهبرانی که رفتاری مستبدانه با زیردستان خود دارند، با وجود این می‌توانند سایر وظایف محوله را به خوبی انجام دهند. رهبری که حالت تخریبی رفتارشان با زیردستان به اثبات رسیده است، لزوماً در سایر جنبه‌های ارتباطات با مشتری یا فرادستان این رفتار را تکرار نمی‌کند. این رهبران حتی می‌توانند مهارت‌های فنی فوق‌العاده‌ای نیز داشته باشند. این حالت نوعی تناقض استبداد مدیریتی است و بر این اساس، رهبران مستبد می‌توانند حتی به قیمت رنجاندن زیردستان خود، عملکرد خارق‌العاده‌ای در سایر جنبه‌ها داشته باشند. از آنجا که رهبران مستبد می‌توانند با وجود حالت تخریبی در ارتباط با زیردستان، در زمینه تحقق اهداف سازمانی حالتی سازنده داشته باشند، ارزیابی ارشدها و زیردستان از این رهبران کاملاً متفاوت است. کارمندان این نوع رهبران را افرادی زورگو می‌دانند؛ درحالی‌که مدیران ارشد، آن‌ها را مطلوب سازمان ارزیابی می‌کنند. البته شواهد نشان می‌دهند که مدیران ارشد این‌گونه رهبران را حداقل برای مدت زمانی کوتاه تحمل می‌کنند.

رهبری افراطی

این نوع رهبران دارای حالت تخریبی همه‌جانبه هستند. آن‌ها هم‌زمان با انجام دادن رفتارهای ضدسازمانی مانند غیبت، طفره رفتن از مسئولیت‌ها، خیانت و یا سرقت، تحکم و زورگویی به کارمندان را نیز به نمایش می‌گذارند. مواردی مانند مشکلات عملکردی خاص ناشی از فعالیت‌های تجاری، ناتوانی در سازگاری با شرایط جدید یا توسعه مهارت‌های مدیریتی ضروری، عدم حساسیت نسبت به دیگران توأم با نشان دادن رفتار پرخاشگرانه، نشانه‌هایی از رهبران افراطی هستند. عبوس بودن، خودخواهی، عدم تزکیه نفس، عدم موفقیت در اجرای وظایف و مسئولیت‌های محوله و عدم توفیق در ایجاد گروه‌های کاری نیز وجهی دیگر از رفتارهای این رهبران محسوب می‌شود. علاوه بر این، برخی از این رهبران به شدت آرمان‌گرا و رویاپردازند و به جای تمرکز بر مسئولیت‌های کنونی خود، به موقعیت شغلی آینده‌شان می‌اندیشند و زمان و تلاش زیادی را صرف جلب رضایت بالادستان می‌کنند؛ لذا کارآمدی کارمندان در این‌گونه سازمان‌ها