



የመሪነት ስልጠና ለወጣቶች ፕሮግራም

የተሳታፊዎች ሃንድብዕት

አዘጋጅ



Business and Personal Development

አዲስ አበባ
ነሐሴ 2000

COPYRIGHT © FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG 2008

Addis Ababa Office
P.O.Box 8786
Addis Ababa
Ethiopia
Email: fes-ethiopia@fes.org.et

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form of by any means, without prior permission in writing of Friedrich-Ebert-Stiftung, or as expressly permitted by law, or under terms agreed with the appropriate reprographics rights organization.

ገጽ ጠቅላይ

ክፍል አንድ : መግቢያ	1
ክፍል ሁለት : የመሪነት ዝርዝር ሁኔታ	4
ክፍል ሦስት : የአመራር ስልቶችና ባህሪያት	8
ክፍል አምስት : ባህልና መሪነት	15
ክፍል ስድስት : ውሳኔ አሰጣጥ	31
ክፍል ሰባት : ሥነ ምግባራዊ መሪነት	24
ክፍል ስምንት : መሪና ውጤታማ ቡድን	28
ክፍል ዘጠኝ : ስሜታዊ ጥንካሬና ብቃት.....	36

ክ ፍ ል አ ን ድ

1 የሥልጠናው ዓላማ

- ተሳታፊዎች ከስኬታማ መሪ አንፃር እራሳቸውን ገምግመው ጥንካሬአቸውንና ድክመታቸውን እንዲያውቁ ማድረግ፤
- የተሳታፊዎች የመሪነት ክህሎትና ብቃት ለማግኘት፤
- ተሳታፊዎች ግላዊ ባህርያቸውንና የአሰራር ሥልታቸውን በማወቅ ከሌሎች ጋር እንዴት መስራት እንዳለባቸው እንዲያውቁ ማድረግ፤

1.1 የጋራው ሥዕል ትንታኔ

- ማንነው የሚመራው
- የሚከተለው ማነው
- ገመዱ ምንን ይገልጻል
- መሬቱ ምንን ይገልጻል
- የመሬቱ ወጣ ገባነት ምንን ያመለክታል
- ከጋራው ላይ የተገጠመው መሸከርከሪያ ምን ያሳያል
- ከላይ የተጫነው ጎማ ምን ያሳያል

1.2 የመሪነት ብቃትዎን መገምገምያ ቅጽ

	ሁልጊዜ	አንዳንዴ	አልፎ አልፎ
1. ለለውጥ ዝግጁ በሆንኩበት ወቅት ፈታኝ ነገሮችን መጋፋጥ እወዳለሁ።	_____	_____	_____
2. ውሳኔ ለመስጠት ወደ ኋላ አልልም፤ ብዙ ጊዜ ውሳኔዬ ችግርን የመጋፋጥ ይዘት የሚታይበት ሲሆን ሌላው የአሠራራ ስልት ደግሞ ከስህተቴ መማራ ነው።	_____	_____	_____
3. ለሌሎች መልካም ሥራ እውቅና እሰጣለሁ።	_____	_____	_____
4. የማምንግቸውን ኃሳቦች ያለምንም ማመንታት አንፀባርቃለሁ።	_____	_____	_____
5. ሥልጣኔን የማጋራበትን መንገድ አፈላልጋለሁ።	_____	_____	_____
6. ሥራን ስወክል ከሙሉ ሥልጣንና ውሳኔ የመስጠት ኃይል ጋር ነው።	_____	_____	_____
7. በማንኛውም እንቅስቃሴ ላይ የወደፊት የድርጅቴን ዓላማ ከግምት በማስገባትና ለአፈፃፀሙም አስፈላጊውን መስዋዕትነት እከፍላለሁ	_____	_____	_____
8. ሌሎች ሠራተኞችን በማበረታታትና በማነቃቃት አምናለሁ	_____	_____	_____
9. የቡድን ሥራን ማበረታታትና ለክንውኑም እጥራለሁ	_____	_____	_____
10. ከኔ ጋር ለሚሠሩ አባላት ገንቢና ቀና ኃሳብ በመስጠት አምናለሁ	_____	_____	_____
11. ፈጣን ውሳኔ እሰጣለሁ	_____	_____	_____
12. የማምንግቸትን ኃሳብ ለማሳካት ወደ ኋላ አልልም	_____	_____	_____
13. በሌሎች ኃሳቤ እንዲከበር እፈልጋለሁ	_____	_____	_____
14. ከኔ ጋር የሚሠሩትን ሠራተኞች ሁሉ አከብራለሁ	_____	_____	_____
15. የምጠብቃቸውን ውጤቶች በዝርዝር እገልጻለሁ	_____	_____	_____
16. ሌሎች የሚያቀርቡትን ኃሳብ ተቀባይነት እንዲያገኝ እጠራለሁ። በመጨረሻም ግን ውሳኔውን እኔ በመስጠት የሚመጣውን ውጤት ለመቀበል ሙሉ ኃላፊነት እወስዳለሁ።	_____	_____	_____
	X 3 ደምር	X 2	X 1

የውጤት ትንተና

ከ1-16 ውጤት ያገኛችሁ የመሪነት ብቃትዎን ለማሻሻል ከፍተኛ ጥረት ማድረግ ይጠበቅብዎታል። ጥረት ካልታከለበት መምራት ችሎታዎ አጠራጣሪ ይሆናል።

ከ16-32 እርስዎ የአመራር ሥራ በመተግበር አንጻር ሥሩ ጥረት ያደርጋሉ። ነገር ግን የሚያንሱት የአመራር ክህሎት ስላለ ክፍተትዎን ለመሙላት ጥረት ማድረግ ይኖርብዎታል።

ከ33-39 ጥሩ የሥራ መሪ/ችሎታ አለዎት ነገር ግን አሁንም የሚቀርዎት የአመራር ዘዴ ነገር ስላለ ጥረት አይለይዎት።

ከ40-48 ውጤትዎን በትክክል ካሰፈሩ እንኳን ደስ አለዎት እርስዎ ለሌሎችም አርአያ መሆን ይችላሉና በዚህ ቀጥሉ።

ክፍል ሁለት

2 የመሪነት ዝርዝር ሁኔታ

2.1 የመሪነት ገለጻ

ስለ መሪነት የተለያዩ ገለጻዎች ሲኖሩ የሚከተሉት ጥቂቶቹ ናቸው።

- ሥራን የመምራትና ሌሎችን አሳምኖ የማንቀሳቀስ ሂደት ነው።
- ሌሎችን የማሳመን እና እንዲከተሉ የማድረግ ብቃት ሲሆን ተከታዮችም በሙሉ ፈቃደኝነትና ተነሳሽነት ለሚታሰበው ዓላማ እንዲቆሙ ማድረግ ነው።
- መሪነት ሦስት ነገሮችን የሚያካትት ነው። እነዚህም መሪ፣ ተከታይ፣ እና ሁኔታዎች ናቸው። መሪው የድርጅቱን ዓላማ ለማሳካት ሌሎችን በማሳመን ጥረት እንዲያደርጉ የሚያስችል ክህሎት የሚያስፈልገው ይሆናል። መሪው ያለውን ተጨባጭ ሁኔታ በማጤን አስፈላጊውን የሥራ አመራር ስልት መከተል ይኖርበታል።

2.2 መሪነትና ሥራ አመራር

መሪነት	ሥራ አመራር
መሪዎች ትክክለኛ ነገር የሚሠሩ ናቸው Leaders are people who do the right thing	ሥራ አስኪያጆች ነገሮችን በትክክል የሚሠሩ ናቸው (ዋረን ቤኒስ)
መሪነት ማለት ከለውጥ ጋር መሄድ ነው Leadership is about coping with change	ሥራ አመራር ውስብስብ ነገሮችን ለመወጣት እራስን ማላመድ ነው Management is about coping with complexities (ጆን ኮተር) John Kotter)
መሪነት የሰዎችን ስሜት መረዳት ያተኮራል Leadership has about it a kinesthetic feel, a sense of movement about it	ሥራ አመራር የነገሮችን አያያዝ ላይ ድርጅትን ስለመቆጣጠር ያተኮራል (ኩዝና ፖዝነር) Management is about 'handling' things, about maintaining order, about organization and control (Kouzes and Posner)
መሪዎች እያንዳንዱ የሚሰሩት ሥራ ለሰዎች ምን ትርጉም ይሰጣል	ሥራ አስኪያጆች የሚያስጨንቃቸው ሥራ መሰራት አለመስራቱ ነው (ኦብረሐም ዛልዚንክ)

ብለው ይጨነቃሉ Leaders are concerned with what things mean to people	Managers are concerned about how things get done (Abraham Zaleznik)
መሪዎች አርክቴክቶች ናቸው Leaders are the architects	ሥራ አስኪያጆች ገንቢዎች ናቸው (ጆን ማሪዮት) Managers are the builders (Jhon Mariotti)

2.3 በአለቃ እና መሪ መካከል ያለ ልዩነት

አለቃ ጥሩ ያልሆነ መሪ	ሥራ መሪ ጥሩ መሪ
ትዕዛዝን ያበዛል/ታበዛለች	ሌሎችን ይመክራል/ትመክራለች፤ ያሰለጥናል/ታሰለጥናለች
ሥልጣኑን ያሳያል/ ታሳያለች	የሚተማመነው/የምትተማመነው ባለው/ባላት/ ተቀባይነት ነው
ፍርሃትን ያነግሳል/ታነግሳለች	የሌሎችንም ተነሳሽነት ይጨምራል/ትጨምራለች
ሌላውን ይኮንናል/ትኮንናለች፤ ስህተት ይፈልጋል/ትፈልጋለች	ችግሮችን ይፈታል/ትፈታለች
ሌሎችን አያማክሩም	የሌሎችን ምክርና እገዛ ይሻል/ትሻለች/
እኔ ብሎ መናገር ያበዛል/ታበዛለች	እኛ ወይም እናንተ በሚለው ያምናሉ

ስለዚህ አለቃ ከመሆን መሪ መሆን የተሻለ ውጤት ለማምጣት እጅግ ተመራጭ ነው

2.4 መሪ በውልደት የሚገኝ ነው ወይስ በትምህርት?

በእርግጥ አንዳንድ ሰዎች በተፈጥሮ ከሌሎች የተለየ ችሎታና ዝንባሌ ያላቸው ቢሆንም ሌሎችን የመምራት ጥበብ ግን የክህሎት እና የልምድ ድምር ውጤት ነው። የመምራት ክህሎት በትምህርት የሚገኝና የሚሻሻል ችሎታ ነው። ነገር ግን የመምራት ብቃት በአንድ ጀንበር የሚገኝ ሳይሆን የብዙ ጊዜ ጥረትን የሚጠይቅ ነው። መሪነት ፈርጆ ብዙ ገጽታዎች ሲኖሩት ከእነዚህም ውስጥ ሌሎችን ማክበር፣ ከሌሎች ጋር መተባበር፣ የስሜት ጥንካሬ፣ ሥነ ምግባር፣ ራዕይ እና ተነሳሽነት የመሳሰሉት ናቸው።

2.5 የውጤታማ መሪዎች ባህርያት

2.5 የሚከተሉትን ጥያቄዎች በጽሑፍ ይመልሱ

1. እኔ አቶ/ወ/ሮ _____
እንደ ጥሩ መሪ ተመስሌት (ሞዴል) አድርጌ እቆጥረዋለሁ/እቆጥራታለሁ
2. ለጥሩ መሪነቱ/ቷ የሚከተሉት የአሰራር ስልቶች ይንፀባረቁበታል/ባታል

3. ከዚህ አርአያ ከሆነኝ/ከሆነችኝ መሪ መጋራት የምፈልገው ባህርያትና የአሰራር ስልቶች

4. እነዚህን ባህርያትና የአሰራር ስልቶችን እኔ ካለኝ ብቃት ጋር ባዛምድ ምን ዓይነት መሪ እሆናለሁ?

5. እንደአርአያ የምቆጥረውን/የምቆጥራትን መሪ ባህርያትን እና የአሰራር ስልቶችን ለመውረስ ምን ማድረግ ይኖርብኛል?

2.6 የውጤታማ መሪዎች ባህሪያት በዝርዝር

ከዚህ በታች የተገለጹት የውጤታማ መሪዎች ባህሪያት ከሞላ ጎደል በአብዛኛው ውጤታማ መሪዎች የሚንጸባረቁ ፐርሰናል ባህሪያትና ክህሎቶችን ያካትታሉ።

- ለለውጥና ለመሻሻል የሚያግዙ መልካም አጋጣሚዎችን ማፈላለግ
- የቢሮ ፖለቲካን የሚያስወግድ/የምታስወግድ
- በቀላሉ የሚገኝ/የምትገኝ
- ስህተትን የሚያምን/የምታምን
- ቅጽበታዊ ውሳኔ የማይሰጥ/የማትሰጥ
- ሌሎችን የሚተባበር/የምትተባበር
- በቀላሉ የሚረዳ እና የሚግባባ/የምትግባባ
- በአቋሙ የማይወድቅ/የማትወድቅ
- ከውስጥ ፍላጎት የሚሠራ/የምትሰራ
- ሥነ ምግባር ያለው/ያላት
- እንደሁኔታው አቋሙን የሚለዋውጥ/የምትለዋውጥ
- ግልጽና ቀጥተኛ የሆነ/የሆነች
- የሌሎችን ጥረት የሚያደንቅ/የምታደንቅ
- ጥሩ አዳማጭ
- ወደፊትን በተስፋ የሚመለከት/የምትመለከት
- ታማኝ የሆነ/ታማኝ የሆነች
- ፈተናን / ችግርን የሚጋፋጥ/የምትጋፈጥ
- ትርጉም ያለው ሥራ የሚሠራ/የምትሰራ
- በዕቅድና በፕሮግራም የሚመራ/የምትመራ
- ነገሮችን በትዕግስት የሚከታተል/የምትከታተል
- አመዛዝኖ የሚወስን/የምትወስን
- በዘዴ የሚሠራ/የምትሰራ
- ችግርን ማውራት ብቻ ሳይሆን መፍትሔ ላይ የሚያተኩር/የምታተኩር
- ሌሎችን የሚያመሰግን/የምታመሰግን
- ሌሎችን የሚረዳ/የምትረዳ
- ውጤት ላይ የሚያተኩር/የምታተኩር

ክፍል ሦስት

3 የመሪነት ስልቶች ወይም ዘይቤዎች

ስንት አይነት የአመራር ዘይቤዎች አሉ?

የትኛው የአመራር ዘይቤ/ዘዴ ይሻላል ለምን? የእያንዳንዱ የመሪነት ዘይቤ ጥቅምና ጉዳት ምንድነው?

የመሪነት ዘይቤ ቋሚ የሚይዘው ወይስ እንደሁኔታው የሚለዋወጥ ነው? ተወያዩበት

የተለያዩ የመሪነት ዘይቤ እንድንከተል የሚያስገድዱን ምክንያቶች/ ምንድናቸው?

3.1 የመሪነት/አመራር ስልቶችና ባህርያት

	የአመራር ስልት/ዘዴ	መገለጫ ባህርይ
1	አምባገነን የሥራ መሪ (Authoritative)	እኔን ተከተለኝ /ያልኩህን ብቻ አድርግ የሚል /የምትል/
3	ዲሞክራቲክ የሥራ መሪ (Democrat)	ሌሎችን በማሳተፍ የጋራ መግባባት ላይ የሚደርሱ
4	ሌዘፊር (ለቀቅ ያለ ቁጥጥር አልባ/የመሪነት ዘይቤ) ለተመሪዎች የመወሰን ስልጣን በመስጠት የሚያምን የሥራ መሪ (Delegative)	ሌሎች ስራውን እንዲሰሩ ስልጣን በመስጠት የሚያምን

አምባገነናዊ መሪ

- ያልኩህን ብቻ ሥራ ብሎ የሚጠይቅ/የሚያስገድድ፤
- ነገሮችን እንደሁኔታው የማስተላለፍ ብቃት በጣም ዝቅተኛ ነው፤
- ከላይ ወደ ታች በሚለው የውሳኔ አሰጣጥ የሚያምን/የምታምን ይህም በመሆኑ አዳዲስ አስተሳሰቦችን የመቀበል ችግር ይንፀባረቅበታል/ባታል፤
- የሠራተኞች የባለቤትነት ስሜትን የሚጎዳና ሰዎች በራሳቸው ውሳኔ እንዳይመሩ በራስ መተማመናቸው የሚያጠፋ ነው፤
- ሰዎች ተጠያቂነትን እንዲሸሹ ያደረጋል፤

- ከሠራተኞች ላይ ግልጽነትና ለዓላማ መጽናትን የሚያጠፋ ሥልጣት ሲሆን በተጨማሪም የቡድን ሥራን የማያበረታታ የአመራር ዘይቤ ነው፤
- ይህ የአመራር ዘይቤ አንገብጋቢ ጉዳዮች ወይም ከፍተኛ ውድቀት ባለበት ወቅት እንደመውጫ መንገድ ሆኖ ያገለግላል፤
- ከአንገብጋቢ ወይም ከውድቀት ለመውጣት እንደዋነኛ የአመራር ዘይቤ ቢያገለግልም ከችግር ከተወጣ በኋላ ግን ዘለቄታዊ ተቀባይነት አይኖረውም፤

ዲሞክራሲያዊ መሪ

- ምን ይመስልህ/ልሻል ብለው የሚያምኑ ናቸው።
- የሌሎችን ኃሳብ ለመቀበልና ለማካተት ብዙ ጊዜ የሚያጠፋ ናቸው።
- መተማመንን፣ መከባበርን፣ እንዲሁም ለሥራ የመትጋት ብቃትን ለመገንባት ይጥራሉ።
- የኃላፊነት ስሜትን ይፈጥራሉ።
- ሠራተኞች በድርጅቱ ግቦች ወይም ሥራቸውን እንዴት መሥራት እንዳለባቸው ኃሳብ እንዲያመነጨ የሚያበረታታ ዘይቤ ነው።
- የአመራር ዘይቤው ከፍተኛ ጠቀሜታ ቢኖረውም የራሱ የሆኑ ችግሮች አለብት። እነዚህም ሁሉም ነገር በጋራ መግባባት ላይ የሚወስን ስለሚሆን አንድ ዓይነት አስተሳሰብ ላይ ካልተደረሰ ጊዜ የሚፈጅ ስብሰባዎች ይበዛሉ።
- በሠራተኞች የጋራ ውሳኔ ላይ የሚያተኩር በመሆኑ በኃሳቡ ላይ ያልተስማሙ አባላት መሪ የሌለው ዓይነት ስሜት ይሰማቸዋል።
- ይህ የአመራር ዘይቤ መሪው/ዋ ስለ ጉዳዩ በቂ ግንዛቤ በሌለው ጊዜ ከሌሎች ኃሳብ ለመሰብሰብ የሚረዳው/ዳት ይሆናል።

ለቀቅ ያለ (ቁጥጥር አልባ)/የመሪነት ዘዴ

- መሪዎች ለተመሪዎች የወሰን ስልጣን ይሰጣሉ
- ስልጣ ወይም መቆጣጠር ለበታች ሠራተኛ ይሰጣሉ
- መሪነት በተዘዋዋሪ መልኩ ይከወናል
- መሪው ካልተጠየቀ በስተቀር በስራው ጣልቃ አይገባም
- የድርጅቱ ፖሊሲ እሴት አስተዳደር ድረስ ለተመሪዎች ሙሉ የመወሰን ነጻነት ይሰጣቸዋል
- ሆኖም መሪዎች ለሚወሰነው ውሳኔ ኃላፊዎች ናቸው

4. ሁኔታዊ መሪነት

ሁኔታዊ መሪነት ማለት አንድ ወጥ የመሪነት ስልት ወይም ሞዴል እንደሌለ በመረዳት ሁኔታዎችን ከግምት በመክተት እንደአስፈላጊነቱ ለሁኔታዎች ተገቢውን የአመራር ስልት መቀየስ ነው። ሁኔታዊ አመራር በዋናነት የሚያንጸባርቀው መርህ የመሪነት አንድ ብቻ ቋሚ የአመራር ስልት እንደሌለ በማወቅ ከሁኔታዎች ጋር በመራመድ ተለዋዋጭ (Flexible) ዘዴን በመከተል የመምራት ጥበብ መሆኑን ይገልጻል።

ለሁኔታው ተስማሚ የሆነ የመሪነት ዘዴ ለመምረጥ የሚከተሉትን ሁኔታዎች ማየት አስፈላጊ ነው

- የተመሪዎች የክህሎትና የልምድ ደረጃ
- የሥራው ሁኔታ
- የድረጅቱ ከባቢያዊ ሁኔታ
- የመሪው ተመራጭ የመምራት ዘዴ

እንደ ውጤታማ መሪ የአመራር ዘዴው ከላይ የተጠቀሱት ሁኔታዎች ከግምት ውስጥ በማስገባት የአመራር ዘዴውን በመቀያየር ውጤታማ ለመሆን ይችላል።

ክፍል አራት

4 መሪነትና ስነ-ጾታ

መመሪያ

- I. 4-5 የሚሆን አባላት ያለው ቡድን መስርቱ
- II. የቡድኑ አወያይና ጸሐፊ ምረጡ
- III. በቡድን በመሆን የሚከተሉትን ጥያቄዎች ስሩ
- IV. የሚከተሉት ጥያቄዎች ተወያዩባቸውና መልሳችሁ በፍሊፕ ቻርት አቅርቡ

1. ሴቶች ከወንዶች የተለየ የአመራር ዘይቤ ይከተላሉ? Do women lead differently than men?

አዎ አይደለም

2. በወንዶችና በሴቶች የመምራት ዘይቤ የተለያዩ ነው ብላችሁ ካመናችሁ የሁለቱ አድነትና ልዩነት ግለጹ If you think that there are differences between men and women leadership can you please indicate the similarities and differences?

አንድነት Similarities

የወንድ መሪዎች Men Leaders	የሴት መሪዎች Female Leaders

ልዩነት Difference

የወንድ መሪዎች Men Leaders	የሴት መሪዎች Female Leaders

4.1 ስነ-ጾታና መሪነት Gender and leadership

አንድ መሪ እንዴት መምራት እንዳለበት ስነ-ጾታ ተጽኖ ያደርግበታል ብለው ያምናሉ? ሴቶች ከወንዶች የተለየ የመምራት ችሎታ አላቸውን? እነዚህ ጥያቄዎች የብዙ የሰውን ድርጊትና ጸባይ የሚያጠኑ ሙህራኖች ሲያጠያይቅ የቆዩ ጉዳይ ነው። ሴቶች የመምራት ሚና በብዛት እየያዙ ባሉበት ባሁኑ ወቅት ይህ ርዕስ ክርክር እየተደረገበት ነው። ብዙ ሰዎች ስነ-ጾታ በመምራት ሂደት ላይ ልዩነት አለው ሲሉ ሌሎች ደግሞ ምንም ልዩነት የለውም ብለው ይከራከራሉ። የአመራር ዘይቤ ልዩነት መኖር አለመኖርና ለወንዶችና ለሴቶች መሪዎች ስላሉ ስነ-ጾታ ተኮር አባባሎች (gender stereotypes) በጣም ብዙ የጥናት ሥራዎች ተደርገዋል/እየተተረጎሙ ነው።

ብዙ ፀሐፊዎች እንደሚከራከሩትና እንደሚያምኑት ሴቶች ከወንዶች በተሻለ መልኩ ተመሪዎች የማሳተፍና ለተመሪዎች ቅን የሆነ አስተሳሰብ በማራመድ ይታወቃሉ ብለው ያምናሉ። አንዳንድ ተመራመሪዎች ሴቶችን በብዛት ግንኙነት ተኮር፣ ተባባሪና ሰዎችን እንደ ባህሪያቸው መያዝ የሚያስችል የመምራት ዘይቤ እንደሚከተሉ ያምናሉ። እነዚህ ተመራማሪዎች ሴቶች በተለይ ለቡድን ምስረታና ሰራተኞች ማሳተፍ ለሚያስፈልጉ ቦታዎች ከወንዶች የተሻሉ መሆናቸውን ይገልጻሉ። የተወሰኑ ተመራማሪዎች ወንዶች ብዛውን ጊዜ ስራ ተኮር ሲሆኑ ሴቶች ደግሞ ግንኙነት ተኮር መሆናቸውን ይስማሙበታል። ሴቶች ከወንዶች በተለየ ሁኔታ ተመሪዎችን የማሳተፍ ችሎታ እንዳላቸው ይታመናል። ይህ በመሆኑ ብዙ ተመራማሪዎች እርስ በርስ ግንኙነት ላይ ሴቶች ከወንዶች የተሻሉ ናቸው ብለው ያምናሉ።

ከላይ የተጠቀሱት መረጃዎች እንደሚያሳዩት፣ አንደኛ በወንዶችና በሴቶች መሀከል የአመራር ዘይቤ ተመሳሳይነት ከልዩነት የሚበልጥ መሆኑን፣ ሁለተኛ ሴቶች ብዙውን ጊዜ የዲሞክራቲክ ወይም ተመሪዎችን የማሳተፍ ሲያሳዩ ወንዶች ደግሞ በብዛት በማዘዝ ማሰራትን ይመርጣሉ።

የተለያዩ የጥናት ውጤቶች ሴቶች ተመራጭነትን በማሰተፍ ላይ ያተኮረና ተመራጭነት ሙሉ ለሙሉ በማሳተፍ ለውጤት ለማብቃት የሚያስችለውን የመምራት ዘይቤ (transformational leadership style than transactional leadership style) እንደሚከተሉ ጥናቶቻቸው ያሳያሉ። በፎርችን 500 (1992) የአይቲ ቴክኖሎጂ በሚጠቀሙ ኢንዱስትሪዎች በተደረገው ጥናት ሴቶች ባብዛኛው ተመራጭነት ዘንድ ተመራጭነትን በማሳተፍ ከወንዶች የተሻሉ መሆናቸውን ገልጸዋል። በዚህ ጥናት ሴቶች የሚሰጡት ማበረታቻዎች ከድርጊት ወይም ውጤት ጋር የተገናኙ ሲሆኑ አንድ ጊዜ እንደ ሁኔታዎች በልዩ ሁኔታ እንደሚመሩና ከወንዶች የተለየ (management-by-exception behaviors) የመምራት ዘይቤ እንደሚጠቀሙ ያሳያል።

ብዙ ተመራጭነቶች የሚሰማሙበት ጥናቶች እንደሚያሳዩት ሴቶች ከወንዶች የተለየ የአመራር ዘይቤን እንደሚከተሉ ነው። በተጨማሪም ምንም እንኳን ሴቶች የያዙት የመሪነት ቦታ ብዙም ባይሆንም የመምራት ብቃታቸው ከወንዶች በተሻለ መልኩ ተመራጭነትን የማሳተፍ ዝንባሌ እንደሚታይባቸው ብዙ ጥናቶች ያሳያሉ።

የሴቶች ምርጫዎች Female preferences

1. ብዙ ማሳተፍ More participatory
2. ሁኔታዎችን ጋር መመሳሰል/መቀየር More adoptive
3. ለውጥን ማበረታቻ To be transformation
4. ግንኙነት ተኮር ዘይቤን መከተል To use an 'interactive' style
5. ስልጣንና መረጃ ማክፈል To share power and information
6. የግል ችሎታን በመጠቀም መምራት To use personal power
7. ሰዎች ስለራሳቸው ያላቸው ግምት ክፍ እንዲያደርጉ ማገዝ To try to enhance people's self-worth
8. ተመራጭነት የድርጅቱ አካል ነን ብለው እንዲያሰቡ ማድረግ Try to make people feel they are part of the organisation

የወንዶች ምርጫ Male preferences

1. ቁጥብ አሳታፊነት Less participatory
2. ከሁኔታዎች ጋር ቶሎ አለመለወጥ Less adoptive
3. ነገሮችን አንድ ባንድ ማይት (more transactional)
4. ህጋዊ ስልጣን ላይ ማተኮር To use formal power
5. መረጃን መያዝ ወይም አለማካፈል To 'guard' information

ክፍል አምስት

5 ባህልና መሪነት

5.1 ባህል ማለት ምን ማለት?

5.2 ባህል እንዴት ነው የሚፈጠረው? *How it is formed?*

5.3 የተለያዩ የባህል ልዩነቶች (cultural diversity) ማለት ምን ማለት ነው እንዴትስ ይመሰረታል? *What do we mean by cultural diversity and how it is formed?*

5.4 አንድ የምታውቀው/ቱ ድርጅት በመውሰድ የድረጅቱን የሥራ ባህል ትንተና በማቅረብ አጠቃላይ አስተያየት አቅርቦ *Analyze the culture of an organization you know well (a work setting, club, or even the organization which provides you training) how do you describe organizational culture.*

5.5 የባህል ልዩነቶችን ምን ዓይነት መልካም አጋጣሚዎችና ሥጋቶች ያመጣል *What challenges and opportunities will bring cultural diversity?*

5.6 ባህልና መሪነት Culture and leadership

ሥራ አመራር ማለት ሥራን በሌሎች ሰዎች እንዲሠሩ ለማድረግ የማቀድ፣ ማስተባበር፣ የመምራትና የመቆጣጠርን ተግባራትን ያካትታል። ይህን ግብ ለመከወን አንድ መሪ ስለሚሠራቸው ሥራዎችና ስለሚመራቸው ሰዎች ማወቅና መረዳት ይኖርበታል። ሰዎችን መረዳት ማለት የሰዎችን አሰራር፣ ባህልና ትምህርት ሌሎችንም በመረዳት የሰዎችን የወደፊት ድርጊት ወይም ባህሪ መገመት ነው።

ባህል ማለት የአንድ ድርጅት ወይም ማህበረሰብ የጋራ የሆኑ ወሳኝ አስተሳሰቦችና እምነቶችን የሚይዝ ሲሆን ባህል ስንል ብዙንም ጊዜ ሳናስባቸው ነገር ግን ለብዙ ጊዜ የተዋሀደናቸው አስተሳሰቦች፣ እሴቶችና እምነቶችን ይይዛል (ኤጋር ሼይን)።

5.6.1 የባህል ልዩነት (Cultural diversity)

የመረጃ ቴክኖሎጂና ግሎባላይዜሽን እድገት አለምን ወደ አንድ መንደር በመቀየር ላይ በመሆኑ ብዙ ለውጦች በሥራ አካባቢ እንዲከሰቱ እያደረገ ነው። ከነዚህም ለውጦች ውስጥ ከተለያዩ ባህሎች፣ እድሜ፣ ትምህርት፣ አገር፣ እምነት እና ሌሎች ማህበራዊ ሁኔታዎች የተውጣጡ ሰዎች አንድ ላይ መስራት እንዲቻል እያደረገ ነው። የባህል ልዩነቶች የሚንጸባረቁት በህይወት አኗኗር ዘይቤ፣ እሴቶች፣ በእመነቶች፣ በአስተሳሰቦችና በድርጊቶች ነው። የባህል ልዩነቶች የሚከተሉትን ሊይዝ ይችላል የዘር፣ የጎሳ፣ የትውልድ አገር፣ ቋንቋ ና እምነት። የባህል ልዩነት ደረጃ ወይም መጠን በአንድ ሁኔታ ወይም ጊዜ ስለ አለም ባለን እይታ ይወሰናል። (differences of views held about the world)፣ በድምጽና በሰውነት ቋንቋዎችና ድርጊቶች(verbal and non-verbal codes of social behavior)፣ የግንኙነት ዘይቤዎችና በግንኙነቱ ወቅት የነበሩ ሰዎች ፍላጎትና ግምት ናቸው።

5.6.2 የአመለካከት አመሰራረት (Attitude formation)

ስለአንድ ባህል ያለን አመለካከት መነሻ ከሕጻንነታችን ጀምሮ ያሉት ሁኔታዎችን ያካትታል። አሉታዊ የሆኑ አስተሳሰቦች ስለሌሎች ባህሎች ብዙውን ጊዜ የሚመሰረቱት በህጻንነታችን ሲሆን ለሌሎች ባህሎች ያለንን አስተሳሰብ ዝቅተኛ እንዲሆን ያደርጉታል። በልጅነታችን የተገነባው አመለካከት እድሜያችን እየጨመረ ሲሄድ ወደ አሉታዊ

አመለካከት ወይም ድርጊት ሊቀየር ይችላል። ይህም ሲሆን ለምንሠራበት ድርጅትም ሆነ ሰራተኞች አሉታዊ አስተሳሰብ እንዲኖረን ለያደርግ ይችላል።

አንድ ድርጅት ወጤታማ እንዲሆን ሠራተኞች ተኮር፣ ከተለያዩ ባህሎች ለመጡ ሰዎች ትኩረት መስጥት ይኖርበታል። ይህ ካልሆነ ወጤታማ ለመሆን እጅግ አዳጋች ነው። ይህንን አስተሳሰብ ከደንበኞች ጋር በሚደረገው ግንኙነት ላይና በድርጅቱ ትርፋማነት ተጽእኖ ሊያመጣ ይችላል።

በኢንፎርሜሽን ቴክኖሎጂና በግሎባላይዜሽን ዘመን ወጤታማ በሆነ መልኩ ለመምራት አንድ መሪ የተለያዩ ባህል ያላቸው ሰዎችን አስተባብሮ ለመምራት ዝግጁ ካልሆነ ተፈላጊውን ወጤት ለማምጣት አጠያያቂ ይሆናል። በአሁኑ ዘመን አንድ መሪ ወጤታማ ለመሆን እንደሠራተኞቹ የዘር፣ የስነ-ጾታ፣ የእድሜ፣ የአስተሳሰብና አመለካከትን ግንዛቤ በማስገባት ለማነቃቃትና ለመምራት የሚያስችለውን ከህሎት ማጎልበት ይጠበቅበታል። ሠራተኞችን ለማትጋት፣ ለማነቃነቅ እና በጎ የሆነ ተጽኖ ለማድረግ መሪው የሠራተኞችን የባህልና የዲሞክራሲ ልዩነቶችን በጥልቀት በመረዳት ግልጽና ግልጽ ያልሆኑ የባህል ገጽታዎች በመለየት ተፈላጊውን የመሪነት ዘይቤ ተገባራዊ በማድረግ ወጤታማ ለመሆን ከፍተኛ ጥረት ማድረግ ይገባል/ታል።

ክፍል ስድስት

6 ውሳኔ አሰጣጥ

6.1 **ውሳኔ አሰጣጥ እንዴት ይረዱታል? What is decision making to you?**

6.2 **ውሳኔ አሰጣጥ ለውጤታማ መሪነት እጅግ አስፈላጊ ከሆኑ ነገሮች አንዱ እንደሆነ ይታመናል። ለምን? Why is decision making considered a fundamental part of leadership effectiveness?**

6.3 **ስንት ዓይነት የውሳኔ አሰጣጥ ዘዴዎች አሉ? Discuss the different types of decision making.**

6.4 **በግል ውሳኔ መስጠትና በቡድን መወሰን ያላቸውን ጠቀሜታና ጉዳት በመወያየት ግለጹ። Compare and contrast the advantage and disadvantages of individual and group decision making**

6.5 **ምክንያቱም ውሳኔ ከመስጠተዎ ይልቅ የውስጥ ስሜትን በመረዳት ድርጅቶች ውስጥ ውሳኔ መስጠት ተገቢ አካሄድ ነው ብለው ያምናሉ? ለምን? Do you think intuition is a valid approach to making decisions in an organization? በደመነፍስ በመረዳት ውሳኔ አሰጣጥ**

ለምን ከምክንያታዊ የውሳኔ አሰጣጥ ጋር በማጣመር ውሳኔ ይሰጣል ወይም አይሰጥም? Why or why not how might intuition be combined with a rational decision making approach?

6.6 ውሳኔ አሰጣጥና መሪነት Decision making and leadership

ውሳኔ አሰጣጥ የህይወታችን አንዱ አካል መሆኑን ብዙዎቻችን የምንስማማበት ነው። ለምሳሌ በዚህ የመሪነት ስልጠና እያንዳንዱ ሰልጣኝ ለመሳተፍ የወሰነው/ችው ሌላ ከነበረው/ራት አማራጮች ስልጠናውን በመምረጡ ነው። በስብሰባ ላይ ወይም በጫወታ ሜዳ ላይ ይሁን እርሶ በቅፅበት ውሳኔ እየሰጡ ነው አንዳንዴ የሚወሰኗቸው ውሳኔዎች ከአንድ በላይ ሊሆኑ ይችላሉ። እነዚህ ውሳኔዎች ትናንሽ ወይም ከባድ ውሳኔዎች ለሆኑ ይችላሉ። ከውሳኔዎቹ ውስጥ የተወሰኑ ትክክል ሌሎቹ ደግሞ ስህተት ሊሆኑ ይችላሉ። ነገር ግን ምንም ዓይነት ውሳኔ ካለመወሰን ወስኖ መሳሳት የተሸለ ነው። በመወሰን ትምህር ማግኘት ሲቻል ካለመወሰን ግን ምንም ማግኘት አይቻልም።

የውጤታማ ሥራአስክያጅ ሶስቱ ቀዳሚ ባህርያት ውሳኔ አሰጣጥ ከመሪነትና ከግንኙነት ጋር ሲጣመሩ ነው። ውሳኔ አሰጣጥ የማሰብ ቀጥተኛ ውጤት ነው ስለዚህ ውሳኔ ከመሰጠቱ በፊት በጥልቀት ማሰብ ያስፈልጋል። ውሳኔ የሚወሰነው የሚፈለገውን ግብ ለመምታት ወይም ለመግኘት ነው። ውሳኔ አሰጣጥ አንድ ችግር ወይም መልካም አጋጣሚን እንዴት፣ ለምን፣ መቼ (የት) አንደምንፈታው ወይም እንደምንጠቀመው የሚያሳይ ነው። ውሳኔ አሰጣጥ እሳቤን ወደ ድርጊት የሚለውጥ ነው። ይህ የሚያመለክተው ውሳኔ አሰጣጥ ማለት መለወጥንና ብዙውን ጊዜ የሚከወነው በማያስተማምንና ስጋት ባለው ሁኔታ ነው። ውሳኔ አሰጣጥ የማንኛውም መሪ ዋነኛ ኃላፊነት ነው። ውሳኔ ያለን ሀብትን ማደላደል ለምሳሌ የሰው ኃይል፣ መሳሪያዎች፣ ጊዜና ቦታ ሲሆን እነዚህ ሀብቶች የተትረፈረፉ ቢሆኑ ኖሮ እቅድ ማውጣትና መወሰን አስፈላጊ ባልነበረ።

ውሳኔ አሰጣጥ ማለት ለአንድ ውሳኔ ለሚጠይቅ ነገር ምላሽ መስጠት ነው።

ይህ ማለት ውሳኔ አሰጣጥ ሰዎች አሰበውበት የሚያደርጉት ሂደት ሲሆን በውሳኔ አሰጣጡ ላይ ከቀረቡት ከአማራጭ ውስጥ የተሸላውን በመምረጥ ከአንድ ደረጃ ወደ ሌላ ደረጃ የመሸጋገሪያ ሂደት ነው። ይህ ማለት ለውሳኔው የቀረቡትን አማራጮች የሚያሰገኙት ውጤት በመገምገም የተሻለውን የመምረጥ ሂደት ነው።

ባጠቃላይ ሁለት ዓይነት የውሳኔ አሰጣጥ አይነቶች አሉ እነዚህም የሚደጋገምና (programmed) አዳዲስ የሆኑ ጉዳዮች (non-programmed) የሚታይበት የውሳኔ አሰጣጥ ናቸው። የሚወሰነው ውሳኔ በሚከተሉት ሁኔታዎች ሊወድቅ ይችላል ውጤቱ የሚታወቅ፣ ውጤቱ የመሆኑ እድል (certainty)፣ ውጤቱ ለመገመት የሚቻል ነገር ግን እርግጠኝነቱ የሚያጠራጥርና (risk) ውጤቱ ለመገመት አጠራጣሪ የሆነ (uncertainty)። የሚያስፈልገው የመረጃ መጠንና የመረጃው የማግኘት አጋጣሚ በእያንዳንዱ የውሳኔ አሰጣጥ ሁኔታ ይለያያል።

አንድን ችግር ለመፍታት የመንከተለው ሂደት ሊኖር ይችላል። አንዳድ ችግሮች ብዙ መረጃ መሰብሰብና ብዙ አማራጮች መፈተሽ የሚያስፈልጋቸው ሲሆን አንዳንዶቹ ወድያውኑ ምንም መረጃ ሳይሰበስብ ውሳኔ ሊሰጥባቸው ይችላል።

አንድ ውሳኔ በምንወሰንበት ጊዜ ወደፊት ሊከሰቱ የሚችሉ ውሳኔው በተሰጠበት ጊዜ ያልታዩ ነገሮች ሊከሰቱ እንደሚችሉ በማሰብ አመራጭ እቅድ (contingency plan) ማሰብ ያፈልጋል።

ብዙውን ጊዜ ውጤታማ ውሳኔዎች የሚከተሉት 6 ደረጃዎች ይኖራቸዋል:

- አላማን በግልጽ ማስቀመጥ Defining the objective
- በቂ መረጃ መሰብሰብ Gathering sufficient information
- ተገቢ የሆኑ አማራጮችን መለየት Identifying the feasible options
- አማራጮችን መገምገም Evaluating those options
- ውሳኔ መስጠት (ከአማራጮች ውስጥ ተሽለውን መምረጥ) Making the decision (choosing an option)
- መተግበርና ውጤቱን መገምገም Testing its implementation: by feel, by measurement and by assessment.

አንድ ውሳኔ ወጤታማ መሆኑ የሚታወቀው ተግባራዊ ሆኖ የተፈለገው ውጤት ሲያሰገኝ ብቻ ነው። ውሳኔዎች ወጤታማ ለማድረግ ተግባራዊ የሚያደርጉ ሠራተኞች በውሳኔ አሰጣጥ ሂደት ላይ ማሳተፍ ለተግባራዊነቱ ትልቅ እገዛ ያደርጋል። ውሳኔ መስጠት የአንድ ወጤታማ መሪ ወይም ሥራ-አስክያጅ ትልቁ ሚና ነው።

ማንኛውንም ውሳኔ ያለመሳካት እድልና የመውደቅ አጋጣሚ ሊኖረው ይችላል። የፈለገውን ያሕል መረጃ ቢያዝና ዝግጅት ቢደረግ የሚሰጠው ውሳኔ መቶ በመቶ አስተማማኝ ውጤት ያመጣል ማለት አይቻልም።

ስኬታማ የሥራ መሪዎች ጥሩ ውሳኔ በመስጠት ይታወቃሉ። ይህ ማለት ግን በውሳኔያቸው የሚመጣውን ውድቀት በኃላፊነት ለመቀበል ዝግጁም ናቸው። በማንኛውም ውሳኔ ወቅት መታወቅ ያለበት ነገር ውሳኔ ያለበቁ ማስተዋልና ዝግጅት መተላለፍ እንደሌለበት ነው። ስሜታዊ ውሳኔዎች ውድቀት እንደሚያመጡ በመገንዘብ ማንኛውም የሥራ መሪ ከመወሰኑ በፊት በቂ ዝግጅትና ጉዳዩን በጥሞና ማስተዋል ይኖርበታል።

ክፍል ሰባት

7 ሥነ-ምግባራዊ መሪነት Ethical Leadership

7.1 ስነ-ምግባርን እንዴት ይተረጎሙታል? *How do you define ethics?*

7.2 የአንድ ስነ-ምግባር ያለው መሪ ባህሪያቶችን ዘርዝሩ። *Discuss the characteristics of an ethical leader?*

7.3 ሥነ-ምግባር ያለው መሪነት Ethical leadership

መሪነት ማለት ብዙ ነገሮች የሚያካትት መሆኑ ይታወቃል ለምሳሌ ራዕይ፣ መርህ በዋናነት ይጠቀሳሉ። መሪነት ማለት ሰዎችን በማትጋት በፍላጎታቸው እንዲሰሩ በቃላትና በተግባር ማበረታትን ይይዛል። በተጨማሪም ስነ-ምግባር ያው መሪ ተመሪዎችን በስነ-ምግባር እንዲተጉ በማድረግ ተገቢ የሆነ ሥራ እንዲሰሩ ያደርጋል። ስነ-ምግባር ያለው መሪ ባብዛኛው ጊዜ ያለውን የሚፈጽምና የጸና አቋም በማራመድ ይታወቃል።

መሪ መሆንና በሰዎች ህይወት ላይ ለውጥ ለማምጣት የሚፈልጉ ሰዎች የውስጥና የውጭ የጸና አቋም ለኖራቸው ይገባል። ስነ-ምግባራዊ መሪነት የሚጀምረው ውሳጣዊ ማንነትን በማሸነፍና በማስገዛት ነው። ስነ-ምግባራዊ መሪዎች የራሳቸውን ራዕይ ጠንቅቀው የሚያውቁና ሌሎችም የራሳቸው እንዲያውቁ የሚያግዙና ሚያበረታቱ ናቸው። ስለዚህ መሪነት ማለት ሰዎችን በህይወታቸው ለውጥ እንዲያመጡ ማገዝና እንዲያድጉ በማትጋት በራሳቸው እንዲተማመኑ ማስቻልን ያጠቃልላል።

7.4 የስነ-ምግባራዊ መሪ ባህሪያት Characteristics of an ethical leader

የሚከተሉት ባህሪዎች ስነ-ምግባር ያለው/ያላት መሪ ለመሆን የሚያስችሉ መሠረቶች ናቸው። የሚከተሏቸው ባህሪዎች። እነዚህ ባህሪያት የተጻፉት ከመሪው አንጻር ነው በተጨማሪም እነዚህን ባህሪያት ተግባራዊ ለማድረግ ቁርጠኝነትና መልካም ስነ-ምግባር ማዳበርን ይጠይቃል።

7.4.1 የድረጅቱን ራዕይና አላማ በግልፅ ያውቃል Articulate and embody the purpose and values of the organization.

አንድ መሪ ለሚመራቸው ሰዎች አላመኝ የሆነ ራዕይ ማውጣትና ስነ-ምግባራዊ የሆኑ ታሪኮችን በማውሳት ለተመሪዎች የድርጅቱን አላማ መግለጽ ይኖርበታል። ስነ-ምግባራዊ መሪ ግን የተናገረውን በመፈጸም ተገባራዊ እንዲሆን አስፈላጊውን ያደርጋል።

7.4.2 ከራሱ ፍለጎት በላይ ለድረጅቱ ውጤታማነት ትኩረት ያደርጋል Focus on organizational success rather than on personal ego.

ሰነ-ምግባረዊ መሪዎች ከድረጅቱ ባለሙያዎች አንጻር ምን እንደሚጠበቅባቸው ያውቃሉ። ሰነ-ምግባረዊ መሪዎች የሚያስጨንቃቸው የድርጅቱ አላማ እንዴት እንደሚያሳኩ እንጂ የግል ጥቅማቸው ስለማስጠበቅ አይደለም። አነዚህ መሪዎች አብዛኛን ጊዜያቸው የሚያጠፉት ከግል ጥቅማቸው በላይ ስለድርጅታቸው ራዕይ ማሳካትና የተሻለ ድረጅት መፍጠር ላይ ነው። ሰነ-ምግባር ያላቸው መሪዎች የድርጅታቸው እሴቶች ውጤታማ የሆነ ድርጅት ለመፍጠር ወሳኝ እንደሆኑ ያምናሉ።

7.4.3 ሰዎች ችሎታቸው እንዲያወጡ ያግዛል Find the best people and develop them.

ይህ ባህሪ በሌሎችም የተለያዩ የመሪነት ሞዴሎች የተገለጸ ነው። ሰነ-ምግባራዊ መሪዎች ሰዎችን ላማሳደግ ልዩ ትኩረት ይሰጣሉ ይህም እንደ ሞራል ግዴታ አድርገው ያስቡታል።

7.4.4 ለባለድርሻዎች ዋጋ መስጥት ወይም የሻለ ነገር ማስገኘት Create a living conversation about ethics, values and the creation of value for stakeholders.

ሰነ-ምግባር መሪ ያለው ድርጅት ውስጥ ግልጽ ውይይቶች ስለ ሰነ-ምግባርና እሴቶች ይደረጋሉ እያንዳንዱ ሰውም ለሰነ-ምግባርና ለእሴቶችን ለማሳካት ኃላፊነት ይወስዳል። በተጨማሪም መሪውም በተመሳሳይ መልኩ ኃላፊነት ይወጣል። በእንዲህ አይነት ድርጅት ውስጥ የሚሠሩ ሠራተኞች የድርጅቱን አላማ ለማሳካት ከልባቸው ይጥራሉ።

7.4.5 ተመሪዎች በግልጽ አለመስማማታቸው እንዲያሳውቁ መፍቀድ Create mechanisms of dissent.

ብዙ መሪዎች ባላቸው/በያዙት ስልጣን ብቻ ምንምም እንደሚፈሩ አይገነዘቡትም። ጥናቶች እንደሚያሳዩት ተመሪዎች አለቆቻቸው ያሏቸውን ነገር እንደሚታዘዙና እምቢ ማለት ችግር እንኳ የማያስከትል ቢሆን እንደማይጠቀሙበት ያሳያል። ይህንን የሥልጣን ወጥመድ ለማስወገድ ሠራተኞች አንድም ያመያምኑበት ወይም መሆን የሌለበትን ነገር አድርጉ ሲባሉ አይሆንም ማለት እንዲችሉ ማደፋፈፈር ያስፈልጋል።

7.4.6 የሌሎችን እሴት መረዳት Take a charitable understanding of others' values.

ሰነ-ምግባር ያላቸው መሪዎች ሠዎች የተለያዩ እሴቶች ሊኖራቸው እንደሚችል ያምናሉ በተጨማሪም የተለያዩ እሴቶች በተመለከተ በጥልቀት ለመረዳት ይሞክራሉ። ለምሳሌ የደቡብ

አፍሪካ ፕሬዝዳንት የነበሩት ኔልሰን ማንዴላ በእስር በነበሩበት ወቅት ሰለአሳሪዎቻቸው መልካም ነገር ያስቡ ወይም ይገነዘቡ ነበር። አንድ ጨካኝ የማንዴላ በሮቢንስ ደሴት ጠባቂ የነበረ ሰው ማንዴላ በእስርቤት ውስጥ ባደረጉት ተቃውሞ ከቦታው ሲዛወር እንዲህ አላቸው አኔ ለእንናንተ መልካም ምኞቱን እገልጻለሁ ብሎ ነበር ማንዴላ የሱን አባባል ሁሉም ሰዎች ምንም እንኳ ያሉበት ሥረዓት የጭቆና ቢሆንም መልካም እንደሚያስቡ ነው። ይህን ጊዜ ማንዴላ በሰዎች ላይ መልካም ነገር ማየትና መልካም ነገር እንዲያደርጉ ማበረታታት እንደ ኃላፊነት መታየት እንዳለበት ለአለም ህዝብ ለማስተማር በቅተዋል።

7.4.7 በአስቸጋሪ ሁኔታ ቢሆን መወሰን መቻል Make tough calls while being imaginative.

ስነ-ምግባር ያላቸው መሪዎች ወሳኝና አስቸጋሪ ውሳኔዎች የድርጅታቸው እሴትና ስትራቴጂ ለማሳካት ሲሉ ይወስናሉ። ስነ-ምግባር ያለው መሪ አስቸጋሪ የሆኑ ውሳኔዎችን ላለመወሰን ምክንያት በማቅረብ ለመሸሽ አይሞክርም። ስነ-ምግባር ያላቸው መሪዎች ባብዛኛው ጊዜ ትክክለኛ ነገር ለድርጅታቸው ያደርጋሉ።

7.4.8 የመርሆዎቻቸውና የእሴቶቻቸው ወሰን ያውቃሉ Know the limits of the values and ethical principles they live.

ሁሉም እሴቶች ወሰን ስላላቸው የማይሰሩበት ሁኔታ ይኖራል። ለምሳሌ ለአንዳንድ እሴቶች ወሰን ሊሆን የሚችለው የተመሪዎች የባህል ሁኔታ ሊሆን ይችላል። ስነ-ምግባር ያላቸው መሪዎች የእሴቶቻቸው ወሰን ጠንቅቀው ሰለሚያውቁ መቼ ሰለእሴቶቻቸው በመደገፍ መቆም እንዳለባቸው ይገነዘባሉ።

7.4.9 ድርጊቶቻቸውን በስነምግባር ይቀርጻሉ Frame actions in ethical terms.

ስነ-ምግባር ያላቸው መሪዎች አመራራቸው ከስነ-ምግባር አንጻር ይመለከቱታል። ይህ የሚያሳው የሌላውን መብት መጠበቃቸውና በሌሎች ላይ ያለው ተጽኖ ከግምት ውስጥ ማስገባታቸው ነው።

7.4.10 ዋና ዋና እሴቶቻቸው የባለድርሻዎች ድጋፍና የማህበረሰቡ ተቀባይነት አላቸው Connect the basic value proposition to stakeholder support and societal legitimacy.

ስነ-ምግባር ያለው መሪ የድርጅቱን እስትራቴጂ ከስነ-ምግባር አኳያ ሰለሚያየት የድርጅታቸው ሥራ ወይም ንግድ ስነ-ምግባራዊ መሆኑን ይመረምራሉ። ድርጅቱ የሚያሳካቸው እስቶችና ማህበረሰቡ ከድርጅቱ የሚጠብቀውን ከድርጅቱ ዋና ዓላማ ጋር ያገናኙታል። ነገር ግን ስነ-

ምግባር ያለው መሪ በድርጅቱ ውስጥ ከስነም-ግባር ውጭ የሆነ ተግባር ሲፈጸም እኔ ምንላድርግ የድርጅቱ ስራ ነው በማለት ለማስመሰል አይጥሩም።

ክፍል ስምንት

8 መሪና ውጤታማ ቡድን

8.1 መመሪያ

- i. በሶስት ቡድን አራሳችሁን ክፈሉ/ ሶስት ቡድን መስርቱ
- ii. የሚቀጥሉትን ጥያቄዎች ተወያዩባቸው
- iii. የውይይታችሁ ውጤት ለቤቱ አቅርቡ

- ቡድን እንዴት ይተረጎሙታል? How do you define team?

- ውጤታማ ቡድን ለመመስረት የመሪው ሚናዎች ምንደናቸው? What are the roles of a leader in forming an effective team?

- የውጤታማ ቡድን ባህርያትን ዘርዝሩ List out the characteristics of an effective team

- በቡድን መስራት ለሁሉም ችግሮች መፍትሄ ነው ብለው ያስባሉ? Do you think teamwork is a solution for every problem?

የማንኛውም ድርጅት ስኬት በመረው ጥንካሬ የሚወሰን ሲሆን ይህ ማለት ግን መሪ ብቻውን ያለ አጋዥ ተአምር ይፈጥራል ማለት አይደለም። ስለዚህ የሥራ መሪ ከጎኑ ሆነው የሚሠሩ ሠራተኞችን በማጠናከርና በጋራ እንዲሰሩ በማድረግ ውጤታማ እንቅስቃሴ ማድረግ ይጠበቅበታል።

ሀ. በቡድን ግንባታ ያለዎትን ብቃት ይገምግሙ

በተሰጠው ጥያቄ ላይ እንደ የሥራ ልምድዎ የሚመጥንዎትን ቁጥር በመምረጥ በመጨረሻም ድምሩን ያስለፍኑ የቱጋ እንዳለ እራስዎትን ይገምግሙ።

1.	ሠራተኞች በምመርጥበት ጊዜ ሥራውን በሚገባ ሊሰሩ የሚችሉትንና ከሌሎች ጋር ተግባብተው የሚሠሩትን ቅድሚያ እሰጣለሁ።	7,6,5,4,3,2
2.	ሠራተኞች በችግር አፈታት ላይ፣ እቅድ አወጣጥ ላይ፣ ምርታማነት ማሻሻል፣ ኘርግራም ላይ በማሳተፍ፣ የባለቤትነት ስሜት እንዲኖራቸው አደርጋለሁ።	7,6,5,4,3,2
3.	የቡድን ስሜት እንዲፈጠርና ሠራተኞች ተባብረው እንዲሰሩ አበረታታለሁ።	7,6,5,4,3,2
4.	ከሥራ ባልደረባዎቼ ጋር በግልጽና በቀና መልኩ አወያያለሁ እነሱም ከእኔ ጋር በተመሳሳይ ሁኔታ እንዲወያዩ አበረታታለሁ።	7,6,5,4,3,2
5.	ከሠራተኞች ጋር ስምምነት እንዲኖር ጥረት አደርጋለሁ።	7,6,5,4,3,2
6.	ሠራተኞች እርስ በእርስ እንዲቀራረቡና፣ እንዲተዋወቁ፣ እንዲተማመኑ፣ እንዲከባበሩ እና በስራቸው እንዲረዳዱ አደርጋለሁ።	7,6,5,4,3,2
7.	ሠራተኞቼ የሚፈለግባቸውን ብቃት እንዲያወጡ የሚያስችላቸው ስልጠና እንዲያገኙ አደርጋለሁ።	7,6,5,4,3,2
8.	በሰራተኞች መካከል አለመግባባት መፈጠር የማይቀር ነገር መሆኑን እረዳለሁ። ነገር ግን በእንጭጩ እንዲቀጭና ጥፋት ከመምጣቱ በፊት እንዲቆም አደርጋለሁ።	7,6,5,4,3,2
9.	በቡድን መሥራት ያለውን ጠቀሜታ በመረዳት የቡድን ሥራን አበረታታለሁ።	7,6,5,4,3,2
10.	ለሠራተኞቼ አስፈላጊውን ምክር ልገሳ እንዲሁም ስልጠና ከሰጠሁ በኋላ ሰራተኛው ለውጥ ካላመጣ ብቃት ባለው እንዲተካ አደርጋለሁ።	7,6,5,4,3,2

ለ. የቡድንዎን ባሕርይና ጸባይ ይገምግሙ

እርስዎ የሚመሩት ወይም ያሉበት ቡድን ምን አይነት ባሕርይ አለው? አዎ ወይም አይ ብለው መልስ ይስጡ። ለሚሰጡት መልስ ታማኝ ይሁኑ።

1. የቡድን አባላት የሥራ መሪውን ራእይ በመረዳት ይጋራሉ።
2. የቡድን አባላት ይከባበራሉ እርስ በእርስ ይዋደዳሉ።
3. አባላት በቡድናቸው እርካታ አላቸው በቡድናቸውም ይኮራሉ።
4. የእርስ በእርስ መረጃ ልውውጥ ይበረታታል ሠራተኞች ያለምንም ጫና እንዲወያዩ ይደረጋል እንዲሁም በውሳኔ መስጠት ላይ ይሳተፋሉ።
5. በቡድኔ ውስጥ መጠነኛ ግጭቶች ይኖራሉ በሚነሱበትም ጊዜ በዘዴ በአፋጣኝ እንዲፈቱ ይደረጋል።
6. የቡድኑ አባላት እርስ በእርስ እንዲደጋገፉና አብረው እንዲሰሩ ይበረታታሉ ።
7. የቡድኑ አባላት በጋራ ችግራቸውን እንዲፈቱና ውሳኔ አሰጣጥ ላይ እንዲሳተፉ ይበረታታሉ።
8. ጥሩ የሚሠሩ አባላት እውቅና ይሰጣቸዋል።

ሐ. የራስዎን የመሪነት ብቃት ከቡድን ግንባታ ጋር በማያያዝ ይገምግሙ

	ሁልጊዜ	አልፎ አልፎ	አንዳንድ ጊዜ
1. ከእኔ ጋር የሚሠሩትን ሁሉ እኩል አመለካከታለሁ እንደአስፈላጊነቱ ሁሉንም ጊዜ ሰጥቼ አስተናግዳቸዋለሁ	_____	_____	_____
2. ለቡድኔ አባላት የገባሁትን ቃል አወጣለሁ	_____	_____	_____
3. መጥፎ ስሜት በተሰማኝ ጊዜ እንኳን የነበረኝን አቋም ባለመቀያየር ቀና አመለካከት ለቡድኔ አሰጣለሁ	_____	_____	_____
4. የቡድኔ መመሪያዎችና ፓሊሲዎች እንዲጠበቁ እራሴን እንደምሳሌ አቀርባለሁ	_____	_____	_____
5. የሥራ መሪ ባሕርይ በሌሎች ሊወረስ እንደሚችል በመረዳት ውጥረት ውስጥ ባለሁበት ወቅት እንኳን ነረግችን በርጋታ አሳልፋለሁ	_____	_____	_____
6. ከቡድኔ አባላት ጋር በተለያዩ ሃሳቦች ላይ ለመወያየት ጊዜና እድል አሰጣቸዋለሁ	_____	_____	_____
7. የቡድኔ አባላት የድርጅቱን ግቦችና አቅጣጫዎች መረዳታቸውን እከታተላለሁ	_____	_____	_____

መ. የቡድን አባላትዎን የሚያበረታቱና የሚያነሳሱ ነገሮች ምንድናቸው?

ከዚህ በታች የተዘረዘሩት የቡድን አባላትን የሚያበረታቱ ነገሮች እንዲሆኑ ይገለጻሉ። ለእያንዳንዱ ሠራተኛ እና አባል ግምገማዎቹን ያድርጉ። የሚመለከተው ቦታ ላይ ✓ ያድርጉ።

	እኔን	ሠራተኛ ሀ	ሠራተኛ ለ	ሠራተኛ ሐ	ሠራተኛ መ	ሠራተኛ ሠ
1. በቂ ገንዘብ ማግኘት	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. ግላዊ ክብራታ	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. ጥሩ የሥራ አካባቢ	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. በሌሎች መወደድን	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. የደረጃ እድገት	_____	_____	_____	_____	_____	_____

6. ፈታኝ ሥራዎች	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. ጥቅማ ጥቅሞች	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. ጥሩ የሥራ አመራር	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. ፈጠራን የሚያበረታታ የሥራ ሁኔታ	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. ውሳኔ የመስጠት እድል	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. በሥራ ላይ ጥሩ የሆነ ግምገማና ኃሳብ የመቀበል ሁኔታ	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. የሥራ ነጻነት	_____	_____	_____	_____	_____	_____
13. በእውቀትና በክህሎት ማደግ	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. የሥራ መሪው ታማኝነትና ጠንካራ መሆን	_____	_____	_____	_____	_____	_____

ሠ. ከወጪቹ የሠው ልጆች ምን ይማራሉ?

እውነታ አንድ

ወጪቹ አብረው ተሰብስበው ለመብረር ክንፎቻቸውን በሚያንቀሳቅሱበት ጊዜ ከኋላ ለሚበሩት ንፋስን በመከላከል በቀላሉ እንዲበሩ ያደርጓቸውል:: በ«ቪ» ቅርጽ በመብረር አጠቃላይ ያሉት ወጪች በግል ቢበሩ የማያገኙትን 71% ከፍ ብለው ለመብረር ያስችላቸዋል::

እውነታ ሁለት

ከፊት የሚመራው ወፍ በሚደክምበት ጊዜ ወደኋላ በመሄድ ከፊት ለፊት ከሚመጣው ንፋስ በመከለል ተጠቃሚ ሆኖ ይበራል::

እውነታ ሦስት

ወጪቹ በጋራ ሆነው በሚበሩበት ጊዜ ከኋላ ያሉት ከፊት ያሉትን ለማበረታት በዝማሬ ያጅባቸዋል::

እውነታ አራት

ከሚበሩት ወጪች መሃል አንዱ ቢደክም ወይም ቢታመም ሁለት ወጪች ተከታትለውት በመሔድ እንክብካቤና ጥበቃ ያደርጉለታል:: ከታመመው ወፍ ጋር እስኪሻለው ድረስ አብረው ይሆናሉ ከአቅም በላይ ሆኖ ከሞተ ብቻ ጥለውት ይበራሉ::

ማጠቃለያ ጥቅሶች

- የተወሰኑ ሠዎች ትሎታ ጥቂት ውድድሮችን ለማሸነፍ ይረዳል በቡድን መሥራት ግን ሁሉንም ውድድሮች እንድናሸንፍና ዋንጫ እንድናነሳ ያደርጉናል::

ማይክል ጆርዳን/ታዋቂው ቅርጫት ካስ ተጫዋች

- በቡድን ሥራ ወቅት እኔ የሚባል ነገር የለም

ክፍል ዘጠኝ

9 ስሜታዊ ጥንካሬና ብቃት (Emotional Intelligence)

ከዚህ ቀደም ሰዎች በትምህርት ቤት በሥራ ልምድ የሚያገኙት እውቀት ለሥራ አመራራቸው ብቸኛና አስፈላጊ መሳሪያ ሆኖ ይታይ ነበር። በአሁኑ ወቅት ግን ከላይ ከተጠቀሰው እውቀት በተጨማሪ ስሜታዊ ጥንካሬና ብቃት እጅግ አስፈላጊ መሆናቸው እየታመነበትና ያለዚህ እውቀት ከላይ ያለው ብቻ ውጤት እንደማይመጣ በአለማችን መስማማት ላይ እየተደረሰ ነው።

በዚህ መልክ በቅርቡ በአለማችን በተካሄደ ጥናት እንደተገለጸው የሥራ መሪዎች ምንም አይነት በጥራቱ የታወቀ ስልጠና ቢወስድና ሃሳቦችን የመተንተን ከፍተኛ ችሎታና ቴክኒክ ቢኖራቸውም ያለ ስሜታዊ ጥንካሬው ጤታማ መሪ ሊሆኑ እንደማይችሉ ነው።

ስሜታዊ ጥንካሬና ብቃት አራት ክፍሎች ያሉት ሲሆኑ እንደሚከተለው በዝርዝር ተገልጿል

ራስን ማወቅ	ራስን መቆጣጠር	ሌሎችን ማወቅ	ከሌሎች መኖር መቻል
<ul style="list-style-type: none"> • የራስን ስሜትና ባሕርይ በጥልቀት የማወቅ ችሎታና በዚህ ረገድ ያለብን ድክመት በሥራችን እና በሌሎች አብረውን በሚሠሩት ሰዎች የሚመጡትን ተጽዕኖዎች መረዳት • ስለራስ ጸባይ እንዲሁም ጥንካሬና ድክመት ትክክለኛ እውቀት መያዝ 	<ul style="list-style-type: none"> • የራስን ባሕርይ በጥልቀት ከተረዳ ባኋላ ሌሎች ላይ ተጽዕኖ የሚያሳድሩ ስሜቶችን መቆጣጠር • ታማኝ መሆን • ሥነ ምግባርና ታማኝነትን በቋሚነት ማሳየት • ስለምንሰራው ስራና ኃላፊነት መረዳት • እራስን ከሁኔታዎች ጋር ማዛመድ • ውጤት ለማምጣት የውስጣዊ ስሜት ጥንካሬና ተነሳሽነት 	<ul style="list-style-type: none"> • የሌሎች ሰዎች ስሜትን ፍላጎትንና ሃሳብን በጥልቀት መረዳት • በወቅቱ የሚታየውን የመስሪያ ቤት ሁኔታ መረዳት • ከመሥሪያ ቤቱ ጋር አብረው የሚሰሩ ድርጅቶችና ተባባሪዎችን እንዲሁም ደንበኞችን ባሕርይና ፍላጎት መረዳት 	<ul style="list-style-type: none"> • የሌሎችን ባሕርይ በመረዳት አብሮ ለመኖር የሚያስፈልጉትን ነገሮች በማወቅና ተግባራዊ በማድረግ የጠነከረ ግንኙነት መፍጠር • ውጤታማ ራእይ መያዝ • የሌሎችን አቅም የመገንባት ችሎታ • ጥሩ የመግባባት ብቃት • ችግርን በብልሃት የመፍታት ችሎታ • በቡድን የመሥራት ፍላጎትና ብቃት • የመቀራረብና አብሮ የመሥራት ችሎታ

መልመጃ

1. የራስዎን ውስጣዊ ጥንካሬና ድክመቶችን ይለዩ። በተለይ በተደጋጋሚ የሚያሳዩዎቸው ስሜቶችን ይግለጹ። እነዚህ ባሕርይዎች እና ጸባይዎችዎ በሥራዎት ላይ ወይም በሌሎች ላይ ሊያደርሱ የሚችሉትን አሉታዊ ሁኔታዎች በዝርዝር ይግለጹ።
2. ማስወገድ ወይም መቀነስ አለብኝ ብለው የሚሉት ባሕርይዎ የትኛው ነው? እነዚህን ባሕርይዎች ለመቀነስ ለማስወገድ ምን ማድረግ አለብዎት?
3. የሌሎች ሰዎችን ስሜትና ፍላጎት በጥሞና ይረዳሉ? እስኪ በጣም የሚቀርቡትን ሰው ይምረጡና ያለውን/ያላትን ፍላጎት ትኩረት እና ስሜት ለመግለጽ ይሞክሩ እና ከዚህ ሰው ጋር የበለጠ ተግባብቶ ለመኖር የሚያስፈልገውን ጸባይና ባሕርይ ይግለጹ።