መሪነት

ኢንትራፕርነራዊ መሪነት ቁልፍ የስኬት መሣሪያ

Leadership

Intrapreneurial Leadership *Key Tool To Success*

መስፍን ባንታየሁ ዶ/ር

አዲስ አበባ
2000 ዓ.ም

የአሳታሚው መብት በሕግ የተጠበቀ ነው

መስፍን ባንታየሁ /ዶ/ር

ስልክ 09-11-45-94-98

አዲስ አበባ

ኢትዮጵያ

ማውጫ

መቅድም 1

1. መግቢያ 3

2. ጽንሰ ሐሳብ 5

3. በሥራ አመራርና በመሪነት መካከል ያለው ልዩነት 9

4. የመሪነት አስፈላጊነት 12

5. የመሪነት ታሪካዊ የዕድገት ደረጃዎች 18

6. የመሪነት ዘይቤዎች 19

7. የመሪነት ችሎታዎች 36

8. የመሪነት ዋና ዋና ተግባራት 38

9. የመሪነት ስነምግባሮች 71

10. ዘመኑ የሚፈልገው ኢንትራፕርነራዊ /Intrapreneurial/ መሪ ነው 77

11. የስኬታማ መሪዎች ባህርያት 97

12. ብቁ ባልሆኑ መሪዎች ላይ የሚታዩ ባህርያት 114

13. ብቃት ያለው የሥራ አመራር ምልክቶች 114

14. የደካማ ሥራ አመራር ምልክቶች 116

15. የመሪዎች የመውደቅ ምልክቶች 117

16. በአመራር ላይ የሚታዩ መሠረታዊ ችግሮች 118

17. ኢንትራፕርነራዊ የመሪነት ክህሎትን ማሳደጊያ ስልቶች..119

18. አሥራ አራቱ የመሪነት ትዕዛዞች 125

19. ማጠቃለያ 126

ዋቢ መጻህፍት .....

መቅድም

ይህ መጽሐፍ የኢንትራፕርነራዊ የመሪነት ክህሎትን ፅንሰ ሃሳብና አስፈላጊነት በመጠኑ ለማስገንዘብ የተዘጋጀ ነው። ፀሐፊው ጽሁፉን ለመፃፍ የተነሳሳው ከ1995 ዓ.ም ጀምሮ በመስክ ስልጠና በመስጠት ካገኘው ተሞክሮ ነው። በተለይም በመንግስታዊም ሆነ መንግስታዊ ባልሆኑ ተቋማት እንዲሁም በቢዝነስና በግል ተቋማት በኃላፊነት ለተመደቡና ወደፊትም ለሚመደቡ ኃላፊዎች በፅንሰ ሃሳቡ ዙሪያ እንዲወያዩበትና ክህሎታቸውን እንዲያሳድጉበት ለመነሻነት የተዘጋጀ ነው።

ኢንትራፕርነራዊ የመሪነት ክህሎት ለስኬት ለመብቃት ወሳኝነት አለው። ስኬት ደግሞ ትክክለኛ ነገሮችን በማድረግ ለውጤት መብቃት ነው። የኢንትራፕርነራዊ ክህሎትም ነገሮችን በትክክል ማድረግ ሳይሆን ትክክለኛ ነገሮችን በማቀድ በማደራጀት፣በመምራትና ቁጥጥር በማድረግ ውጤት ማስመዝገብ ነው። በሀገራችን በሚሊኒየሙ የመጀመሪያ ዓመታት ኢትዮጵያን ባለፀጋ ሀገር ለማድረግ በየዘርፉና በየደረጃው ትክክለኛና ውጤታማ አመራር ሊሰጡ የሚችሉ ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች ሊኖሩ ይገባል። ያለኢንትራፕርነራዊ መሪዎች መልካም አስተዳደር፣ልማትና ዲሞክራሲ ሊታሰቡ አይችሉም። ያለኢንትራፕርነራዊ መሪዎች ሠራተኛን ልቡን አሸንፎ ሙሉ ሃይሉን ሥራ ላይ እንዲያውል ማድረግ አስቸጋሪ ነው። ያለኢንትራፕርነራዊ መሪነት አገልግሎትን ማሳደግ በጣም ያዳግታል። ያለ ኢንትራፕርነራዊ አመራር ማደግ አይቻልም።

ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች የለውጥ መብራት ናቸው። ሠርተው ያሠራሉ። ሞዴል ለዎች ናቸው። በማበራታታትና በማነቃቃት ሠራተኛን የማንቀሳቀስ አቅማቸው የላቀ ነው። ጎበዙን ሠራተኛ ጎበዝ ነህ በማለት ያበራታታሉ፣ ያደንቃሉ። የሰው የሥራ ውጤት ለራሳቸው አያደርጉም ወይም አይሸሙም። ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች የሚያሠሩ ሁኔታዎችን የመፍጠር አቅም አላቸው። በቡድን አሠራር እምነት አላቸው። የቡድን አንድነትና መንፈስ በመፍጠር አመች የሥራ ስሜት እንዲኖር ጠንክረው የሚሠሩ ናቸው። በየትኛውም ወቅት ችግር ቢገጥማቸው እጃቸውን አይሰጡም። አይሸነፉም።

ከዓላማቸውም ወደኋላ አይሉም። ከውድቀታቸውና ከስህተታቸው ተምረው አሠራራቸውን የማሻሻል ብቃት አላቸው። ሁኔታዎችን ቀድሞ የመገንዘብና ለዚህም አግባብነት ያለው ስልት የመቀየስ አቅማቸው ከፍተኛ ነው። ከሁሉም በላይ ኢንትራፐርነራዊ መሪዎች የተግባር ሰዎች ናቸው።

በመሆኑም በአመራር ላይ የሚገኙ ወይም ወደ ዘርፉ የሚገቡ የሥራ መሪዎች የኢንትራፐርነራዊ መሪነት ክህሎት ሊኖራቸው ይገባል። በማያሰልስ መልኩም በክህሎቱ ዙሪያ እራሳቸውን ብቁ ማድረግ አለባቸው። ለዚህም ለመነሻነት ያግዝ ዘንድ ይህን ጽሁፍ ለንባብ እነሆ አቅርቤአለሁ።

ለጽሁፌ መነሻ የሆነኝ በአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር የከተማ ሥራ አመራር ኢንስቲትዩት ከ1995 እስከ 2000 ዓ.ም በመሪነት ክህሎት ዙሪያ ስልጠና በምሰጥበት ወቅት ከሰልጣኞች ጋር የተደረጉ ውይይቶች ናቸው። ከዚህም በተጨማሪ በጉዳዩ ዙሪያ ጽሁፍ እንድፅፍበት ከቤተሰቦችና ከጓደኞች አወንታዊ ግፊትም በማግኘቴ ነው። ለዚህም ለልጣኞቼ ቤተሰቦቼንና ጓደኞችን በጣም አመሰግናለሁ። ረቂቁን በማንበብና ሃሳብ በመስጠት ለረዱኝ ለአቶ አስራኤል ካሣ የአፍሪካ ቤዛ ዩንቨርስቲ ኮሌጅ ባለቤትና ማኔጂንግ ዳይሬክተር ለዶ/ር ወሮታው በዛብህ የጂኒየስ የስልጠና እና የምክር አገልግሎት ማዕከል ባለቤትና ለሌሎቹም ጥልቅ ምስጋናዬን አቀርባለሁ። ጽሁፉ በጊዜው ተጠናቆ ለአንባቢ እንዲቀርብ ያበረታታችኝን ባለቤቴን ወ/ሮ ፍቅርተ ደምሴን ከልብ አመሰግናለሁ። እንዲሁም በኮምፒዩተር በመግፍ ለተባበረችኝ ለወ/ሮ ሰብለ በጋሻው ልባዊ ምስጋናዬ ይድረሳት። ከሁሉም በላይ ደግሞ ለሰማይና ምድር ፈጣሪ ለአምላካችን እግዚአብሔር ምስጋና ይድረሰው።

መስፍን ባንታየሁ /ዶ/ር

1. መግቢያ

ዓለም በከፍተኛ የለውጥ ሂደት ውስጥ ትገኛለች። በአሁኑ ወቅት በዓለም ውስጥ በየሰከንዱ በርካታ አዳዲስ ነገሮች እየተገኙና እየተፈለሰፉ ከሚታዩበት ጊዜ ደርሰናል። ዓለም በ21ኛው ክፍለ ዘመንም በግሎባላይዜሽን ወደ አንድ መንደር እየተቀየረች በመምጣት ላይ ነች። ላይንስና ቴክኖሎጂ ከትንሽ ወደ ከፍተኛ ደረጃ ከተላል ወደ ውስብስብ የዕድገት ደረጃ እየተቀየረ ይገኛል። የሰው ልጅ አዲስ የዕድገት ምዕራፍ ውስጥ ገብቷል። በፈጣን ሁኔታ እየተለወጠ በመምጣት ላይ ነው። የምርት ዓይነቶችም በዓይነትም ሆነ በመጠን ወደ ላቀ ደረጃ እተሸጋገሩ ይገኛሉ። በየትኛውም መልኩ የሰው ልጅ በከፍተኛ የውድድር ዓለም ውስጥ ገብቷል። ጠንካሮች በጣም የሚያድጉበት ደካሞች ከጨዋታው የሚወጡበት ዘመን ላይ ነን። ዘመኑ የለውጥ ዘመን በመሆኑ በመንግስታዊም ሆነ መንግስታዊ ባልሆኑ ተቋማት እንዲሁም በምርትም ሆነ በአገልግሎት ዘርፎች ከዘመኑ ጋር የሚሄድና የሚጣጣም የአመራር ዕውቀት ከመቸውም ጊዜ በበለጠ ሁኔታ አስፈላጊነቱ እየጎላ መጥቷል። ጠንካራ አመራር ያላቸው ተቋማት ከውድድሩ ማዕበል በአሸናፊነት ሲወጡ ደካማ አመራር ያላቸው ተቋማት በአመራር ጥበብ አቅም ውስንነት ከውድድሩ በየጊዜው የሚንጠባጠቡበት ሁኔታ ከተፈጠረ ውሎ አድሯል።

ጠንካራ አመራር በየትኛውም የሥራ መስክ ዋናው የስኬት መሣሪያ ነው። ጠንካራ አመራር ያለው ማንኛውም የኢኮኖሚም ሆነ ማህበራዊ ተቋም በፍጥነት ያድጋል። በሌላ መልኩ ደካማ አመራር ዕድገትን ይጎትታል። ይህ ሁኔታ በየትኛውም ዓለም በሚደረጉ የፖለቲካ፣የኢኮኖሚና ማህበራዊ እንቅስቃሴዎች አወንታዊነትን አግኝቷል። በዚህም የተነሳ በኢንዱስትሪ በበለፀጉ አገሮች ውስጥ የአመራር ጥበብን ለማሳደግና ለማስፋፋት ከፍተኛ ጥረት በማድረግ ላይ ይገኛሉ። ጥበብ ያለው አመራር የወቅቱ የሁሉም የሥራ መስኮች ቁልፍ ጥያቄ ነው። ያለ ብልህ አመራር ዕድገትን ማምጣት አይቻልም። ያለብልህ አመራር ሰላም መልካም አስተዳደር ዲሞክራሲና ልማትን በአንድ አገር ውስጥ ማስፈን አይቻልም። ያለብልህ አመራር ንግድን

ማላደግና ማስፋፋት የለም። ያለብልህ አመራር አገልግሎትን ማሻሻልና ማተላጠፍ ከቶ አይቻልም። የኢንዱስትሪ፣ የንግድ፣ የአርሻን እንዲሁም የማህበራዊና የመሠረተ ልማት ዕድገትን ለማምጣት ያሉትን ጥሬ ሃብቶች በአግባቡ ተጠቅሞና የሰው ኃይሉን አንቀሳቅሶ ውጤት የሚያስጨብጥ ብልህ፣ቁርጠኛና ለውጥ ማምጣት የሚችል ኢንትራፕርነራዊ አመራር የግድ ይላል።

በመሆኑም በአሁኑ ወቅት በታዳጊ አገሮች ላይቀር የውጤታማ አመራር አስፈላጊነት ከመቸውም ጊዜ በበለጠ ሁኔታ ግንዛቤ እያገኘ መጥቷል። የታዳጊ አገሮች ችግሮች የዕድገት ግባቶች እጦት ላይሆን ያሉትን ውስን ሃብቶች አቀናጅቶ ለግብ የሚያበቃ የአመራር እጦት እንደሆነ በተለያየ መልኩ ሲነገር የምንሰማው ጉዳይ ነው። ስለሆነም የመሪነት ሚና ለዕድገት ያለው ፋይዳ ቸል ተብሎ ሊመለከት የሚገባው ጉዳይ አይደለም።

በሀገራችንም ፈጣን ዕድገት በሁሉም ዘርፍ ለማምጣት ብቃት ያለው አመራር በየትኛውም መስክ እንደሚያስፈልግ ግንዛቤ ተይዞ የሥራ አመራርና የመሪነት ትምህርቶችና ስልጠናዎች በተለያዩ የመንግስት ዩንቨርስቲዎችና ኮሌጆች እንዲሁም በግል ኮሌጆች እየተሰጡ ናቸው። በዚህ ሙያ እየተመረቁ የሚወጡ ወጣቶች ቁጥር እየጨመረ ነው። እንዲሁም አጫጭር ስልጠናዎችን የሚሰጡ ተቋማትም እየተበራከቱ ናቸው። የመንግስት መስሪያ ቤቶችና ድርጅቶች ስለ መሪነትና የሥራ አመራር በየትኛውም የሥራ መስክ በኃላፊነት ለሚገኙ ኃላፊዎች ከመቸውም ጊዜ በበለጠ ሁኔታ ስልጠና እንዲያገኙ እያደረጉ ናቸው። የስልጠና ተቋማቱ ወቅቱ የሚጠይቀውን የአፈፃጸም ክህሎት ለማስጨበጥ ዘርፈ ብዙ ሥራዎች በመሥራት ላይ ይገኛሉ። በየትኛውም የስራ መስክ ስኬታማ ሆኖ ለመገኘትና ትርፋማ ለመሆን ካለው ውድድር ተሽሎ መገኘት ያስፈልጋል። በዚህ የተነሳ በመሪነት ዙሪያ ከፍተኛ የአትም ግንባታ ሥራዎች በንግድ ምክር ቤቶችም ብዙ ሥልጠናዎች በመስጠት ላይ ናቸው። ሀገራችን በአሁኑ ወቅት በሁሉም መስክ ራዕይ ሊቀርፁና ሊተገበሩ የሚችሉ እንዲሁም ችግሮችን የመፍታት ብልሃት የተላበሱና ለውጥ የሚያመጡ ኢንትራፕርነራዊ Intrapreneurial መሪዎች ከምንግዜውም በበለጠ ሁነታ እንደሚያስፈልጓት አጠያያቂ አይደለም። ሀገራችን ከተለመዱ አሠራሮች የወጡና ፈጠራ የተላበሱ Innovative አመራር

በየዘርፉ የሚሰጡ፤እንዲሁም ተድመው የሚገኙ መሪዎች የሚያስፈልገበት ወቅት ላይ ትገኛለች።

በመሆኑም በአስተሳሰባቸው የተለወጠ መሪዎች በፖለቲካው በኢኮኖሚውና በማህበራዊ መስክ በተሞረደ ሊገኙ ይገባል። የተለወጠ መሪ አካባቢውን ይለውጣል። ዕድገትም ያመጣል። በመንግስት መሥሪያ ቤቶች መንግስታዊ ባልሆኑ ተቋማትና በግል ክፍለ ኢኮኖሚውም ለውጥ ሊያመጣ የሚችል አመራር የግድ ያስፈልጋል። ራዕይ ያላቸውና የሚተገብሩ፤ ለውጥ ለማምጣት ጽናት ያላቸው ኃላፊነትን (Risk) የማይፈሩ አጋጣሚዎችን ቀድመው የሚለዩና ለዕድገት የሚያውሉ በአስተሳሰባቸውም ሆነ በተግባራዊ እንቅስቃሴያቸው ቀድመው የሚገኙ አመራር ሰጭዎችን በብዛት ማፍራት የግድ ይላል። ያለጠንካራ አመራር የትም መድረስ እንደማይቻል መታወቅ አለበት።

በመሆኑም የዚህ ጽሁፍ ዋና ዓላማ በመንግስታዊ መሥሪያ ቤቶች መንግስታዊ ባልሆኑ ድርጅቶችና የግል የቢዝነስ ተቋማት የመሪነትን ክህሎትን ለማጎልበት የሚደረገውን ጥረት ለማገዝና ኢንትራፕርነራዊ መሪነት በየትኛውም ዘርፍ ለስኬት ለመብቃት ቁልፍ የድል መሣሪያ መሆኑን ለመጠቆም ነው።

2. ጽንሰ ሐሳብ

2.1. መሪነት /Leadership/

መሪነት ለአንድ መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት እድገት ወሳኝ ሚና አለው። የዕድገት ግብዓቶች መሬት ጉልበትና ገንዘብ በራሳቸው ምንም ዕድገት የሚያመጡ አይደሉም። እነዚህ ተቀናጅተው ውጤት የሚያስገኙት ብቃት ያለው ትክክለኛ አመራር ሲያገኙ ብቻ ነው። መሪነት ዕድገትን በማምጣትና በማፋጠን ረገድ ቁልፍ ሚና አለው። ብቃት ያለው አመራር ዕድገትን ያመጣል። ደካማ አመራር ዕድገትን ይጎትታል። ጥሩ አመራር ካለ ዕድገት አለ። ደካማ አመራር ካለ ዕድገት የለም። ጥሩ አመራር ያላቸው ድርጅቶች በፍጥነት ያድጋሉ። ደካማ አመራር ያላቸው ድርጅቶች ዕድገታቸው ይጎተታል። መሪነት ፈጥኖ በማደግና ባለማደግ መካከል ልዩነት ያመጣ

/Leadership makes the difference between success and failure. Organizations grow because of effective leadership. They fail because of lack of competent leadership/ የሚባለውም ለዚህ ነው። ጥሩ አመራር ካለ ትንሿ ሃብት ትርፍ ታመጣለች። በሌላ መልኩ ደካማ አመራር ካለ የሃብት ብክነት አለ። ዕድገትም የለም። ጥሩ አገልግሎት የለም። መልካም አስተዳደርም የለም።

በመሆኑም መሪነት ከጥንት የግሪክ ፈላስፎች ጀምሮ ትኩረት የሳበና በተለያዩ ሙየተኞች ሲጠና የቆዬ የነበረ ነው። አሁንም በመጠናት ላይ ይገኛል። በዚህም የተነሳ መሪነት በተለያዩ ሰዎች በመጠናቱ አንድ ወጥ ትርጉም አለው ለማለት ያስችግራል። የፖለቲካ ሳይንቲስቶች፣ ፈላስፎች፣ ሶሲዮሎጂስቶች፣ ኢኮኖሚስቶች፣ ሳይኮሎጂስቶች የሥራ አመራር ምሁራን መሪነትን ከራሳቸው ሙያና እይታ አንፃር በተለያየ መልኩ ይተረጉሙታል።

ሆኖም መሪነት በተለያዩ ምሁራንና ሙያተኞች የተለያዩ ትርጉሞች ቢለጠውም በመሠረታዊ ሃሳቡ ግን ሁሉንም ሊያስማማ የሚችል ጉዳይ እንዳለ መረዳት አያዳግትም። መሪነት በየትኛውም መልኩ የተቀየሱ ዓላማዎች የታለመላቸውን ግቦች እንዲመቱ ቡድኖችንና ሰራተኞችን በማሳመንና በማግባባት ለተግባራዊነታቸው በሙሉ ልብና በቁርጠኝነት እንዲንቀሳቀሱ የማድረግና ውጤት የማስገኘት ችሎታ ነው።

በአጠቃላይ የተለያዩ ሙያተኞች የመሪነት ፅንሰ ሃሳብን በሚከተለው መልኩ ተርጉመውት እናገኛለን።

1. መሪ የስልጣን ቁንጮ የግንዛቤ ልብ እና የፍትህ አንደበት ነው። /A leader is the head of authority the heart of perception and the tongue of justice/ (Egypt 2300 B.C)/
2. መሪነት የአዲስ ስርዓት መግቢያ ነው /Leadership is the introduction of a new order /machiavellio 1513 Italy/
3. መሪነት በመጠነኛ ግጭትና በታላቅ ትብብር ውጤት እንዲመጣ ሰዎችን የመያዝ ወይም የመንከባከብ ችሎታ ነው /Leadership is the ability to handle people so as to achieve the most with the least friction and the greatest cooperation /Muhsan 1921/.

4. መሪነት በሰዎች ባህሪ ላይ የለውጥን ጫና ወይም መንፈስ ማሳደር መቻል ነው/::Leadership implies influencing change in the conduct of people/ J.B. Nash 1929/

5. መሪነት የአንድን ቡድን አባላት የሥራ አቅጣጫ ማስያዝና ማስተባበር ማለት ነው/::Leadership is directing and coordinating the work of ones group members /fiedler, 1967/

6. መሪነት የሚሠራውን ሥራ ጠንቅቆ የማወቅና ሥራውንም ሌሎች እንዲሰሩት ፈቃደኝነታቸውን ማግኘት ነው/Leadership is the ability to handle what is to be done and then to get other to want to do it / Us president Dwight D. Eisenhower/.

7. መሪነት ሠዎችን የማሰባሰብና ወደ አንድ ግብ እንዲያመሩ የማበረታታት ሰብአዊ ተግባር ነው::/Leadership is the human factor which binds a group together and motivates it to ward a goal/ 1962 K.Davis/

8. መሪነት ተከታይዎችን መለወጥና ተግባራዊ የሚሆን ራዕይ መፍጠር ነው/Leadership transforms followers, creates visions of the goals that may be attainable/ Devanna, 1986/

በአጠቃላይ ሲታይ መሪነት የሚከተሉት ትርጉሞች አሉት::

1. መሪነት ሰዎች ወደ አንድ የጋራ ዓላማ እንዲሰለፉ የማነሳሳትና እምነት የመፍጠር ችሎታ ነው/Leadership is the capacity and willing to rally men and women to a common purpose and the character which inspires confidence/ Lord Motgomey/

2. መሪነት ሰዎችን የማግባባት ችሎታ ነው:: /Leadership is the ability of one person to influence others. One can lead others only to the extent that he can influence them/ sanders J.Oswald/

3. መሪነት ሰዎችን የማነሳሳት፣ የማነቃቃትና የማንቀሳቀስ ችሎታ ነው/Leadership is the capacity to move, inspire and mobilize mass of people /Arihur schlesinger Jr/

ከላይ ከተጠቀሱት ትርጉሞች ለመረዳት እንደሚቻለው መሪነት ያለውን ማኔጅመንት የሚያናውጥና ወደ ተሻለ አቅጣጫ የመምራት ችሎታ እንደሆነ ነው። መሪነት ለውጥን ማምጣትና ማኔጅ የማድረግ ጥበብ ነው። መሪነት የማደራጀት የማነቃቃትና ሰዎች ከሚጠብቁት በላይ ውጤት እንዲያመጡ የማድረግ ችሎታ ነው። መሪነት ሰዎች አላማቸውን ከግብ ያደርሱ ዘንድ የዓላማና የእንቅስቃሴ ስሜትን የመፍጠር ችሎታ ነው። መሪነት ሌሎችን የማነቃቃትና የማሳደግ ችሎታ ያላቸውንም አምቅ ሃይል በማውጣት በከፍተኛ ደረጃ ውጤት እንዲያመጡ እንደ አንድ አካል በአንድ ተልዕኮ የማንቀሳቀስ ችሎታ ነው። በአጠቃላይ መሪነት አንድን ወይም ከዚያ በላይ የሆነ ቡድንን ወደ ከፍተኛ ክንውን ደረጃ በአዲስ አቅጣጫ መውሰድ ማለት ነው። በሌላ መልኩ መሪነት የድርጅትን ወይም የመስሪያ ቤትን ዓላማንና ግብን መንደፍና መቅረፅ ብሎም ዓላማና ግቡን ለማስፈፀም የሚያስችል ዕቅድ ማዘጋጀትና የታለመውን ለማሳካት የሚያስፈልጉ ግብዓቶችን የማደራጀትና የማንቀሳቀስ ሂደት ነው።

2.2. መሪ ማነው/Who is a leader?

መምራት የሚለው ሥርወ ቃላት ትርጓሜው የተገኘው መሄድ ከሚለው ቃል ነው። ይህም ከአንድ ቦታ ወደ ሌላ ቦታ መጓዝን ይጠቁማል /ያሳያል/። ስለዚህ መሪዎች ቀድመው የሚሄዱ /የሚገኙ/ ሊባሉ ይችላሉ። ለዚህም መሪዎች የስራ አቅጣጫን የሚያሳዩና ቀድመው የሚገኙ ሰዎች ናቸው። መሪዎች ግንባር ቀደምት ናቸው። መሪዎች ያልተዳሰሰውን ድንበርና ያልተደረሰበትን ባህር ለመቃኘት የሚጥሩ ናቸው። መሪዎች ወደ አልተለመደውና ወደ አዲሱ ምዕራፍ የሚመሩን ናቸው። መሪዎች ከዚህ በፊት ጭርሱኑ ወደማናውቀውና ወደ አልደረስንበት ቦታ የሚወስዱን ናቸው።

The root of the word ***"lead"*** is a word meaning ***"to go"***. It denotes travel from one place to another. Leaders can be said to be those who go first. They are those who step out to show others the directions in which to head. They are planners. They are people who venture in to un explored territory and uncharted seas. They guide us to new often unfamiliar destinations. They are ones who take us on places we have never been before.

መሪ ማለት መንገዱን የሚያውቅና ቀድሞ የሚገኝ ማለት ነው። መሪ ማለት ራዕይ ያለውና ራዕዩን በድኖችን አሳምኖና አስተባብሮ መተግበር የሚችል ማለት ነው። መሪ ማለት አንድን ነገር ከመፈጸሙ በፊት መድረሻውን ወይም ውጤቱን የሚያውቅ ማለት ነው። መሪ ማለት ሌሎች ሊሠሩ የማይፈልጉትን ፈልገው እንዲሠሩ የማድረግ ችሎታ ያለው ማለት ነው። መሪ ማለት የሌሎችን ስሜት የሚረዳ ሆኖ አራሱም አርአያ በመሆንና በማላመን እቅዶች ግባቸውን እንዲመቱ ሰዎችን አሰማርቶ ውጤት የሚያመጣ ሰው ማለት ነው። መሪ ችግሮችን የመፍታት ጥበብ ያለው ሰው ማለት ነው። መሪ ያለውን አሠራር በየወቅቱ በአዲስ የመተካት ችሎታ ያለው ማለት ነው።

3. በሥራ አመራርና በመሪነት መካከል ያለው ልዩነት

የሥራ መሪዎች መሪም መሆን አለባቸው። ነገር ግን መሪዎች ሁሌም ማኔጀር መሆን አይጠበቅባቸውም። ሆኖም በሥራ አመራርና በመሪነት የአሠራር ሂደት መካከል ልዩነቶች እንዳሉ መገንዘብ ይቻላል።

ብዙ የሥራ አመራር መጻሕፍት ሥራ አመራርን በአጭሩ ሲገልፁ "Management is having things done through people" ይላሉ። የሥራ አመራር ተግባራት በሰዎች እንዲከናወኑ ማስቻል ማለት ነው። የሥራ አመራር ሰፋ ተደርጎ ሲገለጽ የሚከተለውን ይመስላል።

የሥራ አመራር የድርጅት ዓላማዎችንና ስትራቴጂዎችን በግልፅ በማስቀመጥ እነዚህ ዓላማዎችና ስትራቴጂዎች ግባቸውን እንዲያሟሉ የሚያስችል ዕቅድ በመንደፍ ዕቅዱ ተግባራዊ ሊሆን የሚችልበትን የተቀናጀ አመች አደረጃጀት በመዘርጋት በዚህ መሠረትም ሥራዎችን በሥራ ክፍሎች መካከል በመከፋፈል እየአንዳንዱ ሠራተኛ የሥራ ድርሻውን በከፍተኛ ሥራ ፍላጎት በጥሩ የርስበርስ መግባባትና በቡድን ስሜት የሚሠራበትን አመራር በማስፈን ተገቢና ተቀባይነት ያለው የሥራ ቁጥጥር በማካሄድ ሥራዎች በጥራት ቀልጣፋና ምርታማ በሆነ መንገድ እየተከናወኑ የድርጅት ዓላማ በተቻለ መጠን በአነስተኛ ወጭ ግቡን እንዲመታ ለማድረግ የምንጠቀምበት ዘዴ የሥራ አመራር ይባላል።

በአጠቃላይ የሥራ አመራር ሥራዎች በሰዎች እንዲሰሩ ማድረግ ሲሆን ዋናው ትኩረት ሁሉንም የሚያስፈልጉ ጥሬ ሃብቶች (resources) ማለትም ሰዎችን ገንዘብን መረጃንና ልዩ ልዩ መሣሪያዎችን በተሳለጠ መልኩ በማሰባሰብ በማሰማራት በመጠቀምና በመቆጣጠር ወጤት ማግኘት ወይም ማምጣት ላይ ያተኩራል።

ማኔጀር መሆን የማችሉት፣

- ሥራዎችን አራስም ከመሥራት ይልቅ መምራት ሲችሉ፣
- ሰውን የመቅጠር፣የማባረር፣የማስልጠንና የማረቅ ኃላፊነት ሲኖርዎ፣
- ሥልጣንዎን መጠቀም ያለብዎ በሥራው ጥረትና ሥራውን ለማከናውን በሚጠይቀው ሁኔታ ላይ ሲሆን፣ የበላይ አካላትንና ሠራተኞችን እንደድልድይ ማገናኘት ሲችሉ፣
- ሠራተኛን አበረታተው የውጤታማነት ባህልን ሲያሰርፁ ወዘተ ናቸው።

መሪ የማይሆኑት

- ከሌሎች ጋር በጋራ በመሥራት ለውጥ ማምጣት እንደሚችሉ ሲያምኑ፣
- ከዚህ በፊት ያልተፈጠረ አዲስ አሠራር መፍጠር ሲችሉ፣

- የሌሎችን አወንታዊ ሃይል ማሰባሰብ ሊችሉ፤
- ራዕይዎትን በተግባር ሲያውሉ፤
- ለውጥን በአወንታዊ መልኩ ሲቀበሉና ሲያራምዱ ወዘተ ናቸው።

መሪነት የሥራ አመራር አንዱ ተግባር ቢሆንም በአሠራር ሂደት ውስጥ ሁለቱ የተለያዩ ለመሆናቸው በሚቀጥሉት ነጥቦች ማጠቃለል ይቻላል።

መሪ Leader	ማኔጀር Manager
• አዲስ ነገር የመፍጠር	• ሥራን መምራት፤ማስተዳደር
• አሠራርን የማሳደግ	• ያለውን አሠራር የመጠበቅ
• የማነቃቃት	• ቁጥጥር ላይ የማተኮር
• ለሰዎች ትኩረት የመስጠት	• ሲስተምና አሠራር ላይ ትኩረት የማድረግ
• የረጅም ጊዜ ራዕይ ዕይታ ላይ ትኩረት የማድረግ	• በአጭር ጊዜ እይታ ላይ ትኩረት የማድረግ
• ምን ለምን በማለት የመጠየቅ	• እንዴት መች በሚሉ ጥያቄዎች ላይ ትኩረት የማድረግ
• ነባራዊ ሁኔታን ለመለወጥ የመፈታተን	• ያለውን ሁኔታ እንዳለ የመቀበል
• ራዕይና ስትራቴጂዎችን በመቀየስ ላይ የማተኮር	• የአፈፃፀም ዝርዝር ፕላኖች ላይ እና የጊዜ ሰሌዳ ዝግጅት ላይ ትኩረት የማድረግ
• በራስ ተነሳሽነት የመመራት/ሃላፊ የማፍለቅ	• የተሰጠውን ብቻ የማከናወን
• ሊደርሱ ከሚችሉ ችግሮች እራስን ያለማግለል	• ሊደርሱ ከሚችሉ ችግሮች እራስን የማግለል
• ትክክለኛ የሆኑ ነገሮችን የማድረግ	• ነገሮችን በትክክል የማድረግ

መሪነት የሚያተኩረው በዋነኛው የንብረት /resource/ አካል በሆነው በሰው ሃይል ዘርፍ ላይ ነው። ይህም የወደፊት ራዕይን የመቅረፅና በሰዎች መካከል የማስረፅ እንዲሁም ሰዎችን የማበረታታትና የእነሱን ፈቃደኝነትና ተሳታፊነት የማግኘት ሂደት ነው።

መሪ /leader/ የለውጥ ሃዋርያ ነው። ያለውን የአሠራር ሥርዓት የሚያናውጥና በአዲስ የሚተካ ችግሮችን ቀድሞ የሚረዳና የመፍታት ክህሎት ያለው የአዲስ ሃሳብ አፍላቂነት ሚና የሚጫወት ነው።

በሌላ መልኩ የሥራ መሪ Manager የዕለት ከዕለት ሥራዎች በስውት እንዲከናወኑና ያለውን አሠራር በመጠበቅና ቁጥጥር በማድረግ ሥራዎችን ማከናወን ላይ ትኩረት የሚሰጥ ነው። leaders light fires while manager fight fires የሚባለውም ለዚህ ነው።

የሥራ መሪዎች የድርጅትን ዓላማ ለማስፈጸም ሲዝዙ መሪዎች ግን አዲስ ዓላማን ለመፍጠርና አሮጌውን አሠራር በአዲስ ለመተካት ይንቀሳቀሳሉ። መሪ ሁሌም ተጣያነት ባለው መልኩ መሻሻልን ለማምጣት ቀና እና ዲፕሎማሲያዊ በሆነ መንገድ አሮጌውን አስተሳሰብና አሠራር ይፈታተናል። በመሆኑም በሁለቱ የሥራ መስኮች መካከል ልዩነቶች እንዳሉ የሚያጠግት አይደለም።

4. የመሪነት አስፈላጊነት

አሁን በያዝነው ዘመን ዓለም እየተሽከረከረች ያለችው በመሪዎች ነው። መሪዎች በዓለም ላይ ታሪክ እየሠሩ ነው። ጥሩ መሪ በየትኛውም መስክ ካለ ውጤት አለ። ብቃት ያለው አመራር ለጋራ ወይም ለቡድን ውጤት መገኘት ቁልፍ ሚና አለው። ዘለቄታዊ ልማትና ብልጽግና በጥሩ አመራር የሚመጣ ጉዳይ እንደሆነ ከታወቀ ውሎ አድሮአል። መሪነት የትም ይሁን መቸ በድልና በውድቀት መካከል ያለውን ልዩነት የሚወስን ጉዳይ እየሆነ መጥቷል። በየትኛውም መስክ ከታለመለት ግብ ለመድረስ ብቁ የአመራር ስልት መከተል እንዳለብን የሚያጠያይቅ ጉዳይ አይደለም። እየአንዳንዳችን በምንኖርበትም ሆነ በምንሠራበት አካባቢ ወይም በማህበራዊ ህይወታችን በቀጥታም ይሁን በተዘዋዋሪ የመሪነት ተግባር በየጊዜው የሚጠቀቀን ጉዳይ ነው። ለዚህም እራሳችን ማዘጋጀት ግድ ይለናል። ሰዎች ስለመሪነት በእጅጉ የሚደነቁበትና የሚገረሙበት ምክንያት ራሳቸው መሪ ስለሆኑ ሳይሆን የመሪነት ጉዳይ በቀጥታም ሆነ በተዘዋዋሪ መልኩ የእያንዳንዳቸውን ቢሮ የሚያንኳኳ፣ የአኗኗራቸውና የህይወታቸው ወሳኝ ጉዳይ በመሆኑ ነው። የህይወታችንን ግብ ማሟላት ስናስብ የመልካም መሪነት ብቃት በእጅጉ አስፈላጊ እንደሆነ እንገነዘባለን። ትልልቅ ግኝቶች፣የፈጠራ ስራዎች እና ሌሎች የእለት ከዕለት ሥራዎች በቡድንና በመልካም መሪነት አማካኝነት የተገኙ በመሆናቸው የመሪነትን አስፈላጊነት የሚያረጋግጡ ናቸው። አመራር

የሌለው ማንኛውም የሥራ መስክ ወይም ድርጅት ወዘተ የሰዎችና የእቃዎች ስብስብ ብቻ ሆኖ ይቀራል። በመሆኑም የማንኛውም ስራ አንቅስቃሴ ውጤት ብቃት ባለው አመራር የሚገኝ ነው። ያለ ብቁ አመራር ልማትና ዕድገት የለም። ያለ ጥሩ አመራር የተቀናጀ አሠራር የሚታሰብ አይደለም። ያለአመራር ሰዎችን ወይም ቡድኖች ወደ አንድ አቅጣጫ በመምራት ውጤት ማምጣት አይቻልም። እነዚህ ሁኔታዎች ሁሉ የአመራርን አስፈላጊነት አጉልተው የሚያሳዩን ናቸው። የጥሩ አመራርን አስፈላጊነት በተለያዩ ደረጃዎች ቀጥለን እንመለከታለን።

4.1. በቤተሰብ ደረጃ

ቤተሰብ የህብረተሰብ መሠረታዊ ማህበራዊ ተቋም ነው። ቤተሰብ በሁለት ወይም ከዚያ በላይ በሆኑ ግለሰቦች የሚፈጠር ግንኙነት ነው። ቤተሰብ የህብረተሰብ መነሻ ነው። ያለቤተሰብ ህብረተሰብ የሚታሰብ አይደለም። የማህበረሰብ አሴቶች፣ ወጎች፣ ልማዶችና ባህሎች መነሻቸው ቤተሰብ ነው። ቤተሰብ መሪና ተመሪ ያለበት ግንኙነት ነው። ቤተሰብ የተደራጀ ማህበራዊ ተቋም በመሆኑ ዕድገቱና መሻሻሉ ያለ አመራር የሚታሰብ አይደለም። ቤተሰብ ባለበት አመራር አለ። በየትኛውም የህብረተሰብ የዕድገት ታሪክ ውስጥ ቤተሰብ ያለቤተሰብ መሪ የኖረበት ጊዜ የለም። መሪዎቹ አባውራ ወይም እማውራ ሊሆኑ ይችላሉ። እነሱም በቤተሰቡ ጉዳይ ዙሪያ አመራር የሚሰጡ ናቸው።

በቤተሰብ ደረጃ መሪነት የራሱ የሆነ ቁልፍ ሚና አለው። አንድ ቤተሰብ የቤተሰቡ መሪ ውጤት ነው። ጥሩ አመራር ያለው ቤተሰብ የፍቅር ቤተሰብ ነው። የስኬት ቤተሰብ ነው። የቤተሰቡ ኑሮ በዕቅድ እንዲመራ ያደርጋል። የቤተሰቡ አባላት ሥርዓት ይዘው እንዲያድጉ ያደርጋል። ኃላፊነትን ሊሸከም የሚችል ቤተሰብ ይቀርፃል። ያፈራል። መሪው የአስተማሪነት ሚና ስለሚጫወት ቤተሰቡ ሞዴል ይኖረዋል። ጥሩ የቤተሰብ አመራር ካለ መበተን የለም። ቂመኝነት የለም። ትምህርት መጥላት የለም። ሥራ መውደድ አለ። አገር መውደድ አለ። ጊዜን በቁም ነገር ጉዳይ ማሳለፍ አለ። የትውልድ ቀጣይነት አለ። መተሳሰብ አለ። መረዳዳት አለ። ጥሩ የቤተሰብ

መሪ የቤተሰቡ መሠረት ድንጋይ ነው። ጥሩ መሪ ያለበት ቤተሰብ የስኬት ቤተሰብ መሆኑ አያጠራጥርም።

በሌላ መልኩ ጥሩ አመራር የሌለው ቤተሰብ ቀጣይነቱ አጠያያቂ ነው። የቤተሰቡ አኗኗር በግብታዊነት የተመሠረተ ነው። ዕቅድ የሚባል የለም። መተላሰብ የለም። መፈላለግ የለም። ሁሉም በየፊናው ኑሮውን ይኖራል። ከዚህ የተነሳ የመንፈስና የዓላማ አንድነት በቤተሰቡ ውስጥ የለም። የመበተን ዕድሉ እጅግ ከፍተኛ ነው። የጋራ ደስታ በጣም ይርቀዋል። ቤተሰቡ ሞዴል ስለሌለው ለአንጉል ልማዶችና ሱሶች የተጋለጠ ነው። ቤተሰቡ ከቤተሰቡ መሪ የሚማረው በጎ ነገር የለም። ኃላፊነት ሊሸከም የሚችል ትውልድ አያፈራም። ግዴለሽ ቤተሰብ ይሆናል። ለልማትና ለዕድገት ሊፍጨረጨር የሚችል ዜጋ አያፈራም። ራዕይ ያለው ትውልድ መቅረፅም አይችልም። ይህ በሌላ መልኩ አገርንና ህብረተሰብንም ይጎዳል።

በአጠቃላይ ጥሩ የቤተሰብ መሪ በቤተሰብ ውስጥ ካለ ጥሩ ዜጋ አለ። ለሀገር ለወገን የሚያስብ ዜጋ ይፈጥራል። የተማረ ትውልድ ይተካል። ጥሩ መሪ በቤተሰብ ደረጃ ከሌለ ቤተሰቡ ቀጣይነቱን ያጣል። ለሀገር ለወገን አስተዋጽኦ ሊያደረጉ የሚችሉ ዜጎችን ማበርከት አይችልም። ስለሆነም በቤተሰብ ደረጃ የጥሩ መሪነት አስፈላጊነት አጠያያቂ አይደለም። ጥሩ መሪ ካለ ጥሩ ቤተሰብ አለ። ቤተሰብ ጥሩ መሪ ካጣ ቤተሰቡ ቤተሰብነቱን ያጣል። የተበተነም ይሆናል። ስብስብም አይኖረውም። በመሆኑም መሪነት በቤተሰብ ደረጃም ወሳኝ ሚና አለው።

4.2. በንግድ ሥራ መስክ

ብቃት ያለው አመራር ለንግድ ስኬታማነት ወሳኝ ሚና አለው። ያለ ጠንካራና ብቃት ያለው አመራር የንግድ ራዕይን ዕውን ማድረግ አይቻልም። ጠንካራ አመራር ካለ በንግድ ዘርፍ ትርፍ አለ። የምርት ዕድገት አለ። የአገልግሎት ዕድገት አለ። ጥሩ አመራር ካለ ትንሿ ገንዘብ ትልቅ ትርፍ ታመጣለች። ጥሩ አመራር ካለ ደንበኛን ማርካት አለ። ደንበኛን ማቆየትና ማብዛት አለ። ለዚህ አንድ የህንድ ኒጋዴ ያሉትን መጥቀስ ይበቃል። ***" We are not only selling shoes to our customers but we also make them feel good"*** ። ይህ ጥቅስ የሚያሳየው ንግድን ስኬታማ ለማድረግ በንግዱ ዘርፍ ሥራ ላይ

መሠማራት ብቻ ላይሆን ደንበኞችንም የማርካት የማበራከትና የማቆየት ጥበብንም ይጠይቃል። ይህን ለማድረግ ደግሞ ብቃት ያለው የአመራር ችሎታ የሚጠይቅ ነው። የሰዎችን ባህርይ የመረዳት ችሎታ ያስፈልጋል። ጠንካራ አመራር ያላቸው የንግድ ድርጅቶች ያድጋሉ። በሌላ መልኩ ደካማ አመራር ያላቸው ድርጅቶች ይከሥራሉ። ይህ ሀቅ ነው። አይቀሬም ነው።

በአጠቃላይ የንግድ ድርጅቶች ባለቤቶች በህብረተሰቡ የሚፈለጉ ምርቶችንና አገልግሎቶችን በሚፈለጉበት ጥራት ዋጋ ቦታና ጊዜ በማቅረብ የደንበኞቻቸውን ፍላጎት አርክተው ለድካማቸውና ጥረታቸው ትርፍ ማግኘት አለባቸው። ትርፍ ማግኘት የሚቻለው ግን ለደንበኞች የሚየቀርቧቸውን ምርቶችና አገልግሎቶች ለማዘጋጀት የሚያደርጉት ወጭ ምርቶችንና አገልግሎቶቹን ለመሸጥ ከሚችሉበት ዋጋ አንሶ ሲገኝ ብቻ ነው። በመሆኑም በአነሰ ወጭ ከፍተኛ የሥራ ውጤት ማስገኘት መሠረታዊ የንግድ ሥራ ዓለማቸው ነው። ምርታቸውን ፈጣን በሆነ ጊዜ ጥራት ባለው መልኩና ወጭ ቆጣቢ በሆነ ስልት ማከናወን አለባቸው። ይሁን እንጂ እነዚህን ተግባራት በቅልጥፍና በጥራትና በአነሰ ወጭ የማከናውን ዓላማ ሁሉም ድርጅቶች በብቃት የሚሳካላቸው አይደለም። ድርጀቶች እኩል ካፒታል ወይም በጀት ሥራ ላይ አውለው የሚያስገኙት የሥራ ውጤት ግን ብዙ የተለያየ ነው። ለምሳሌ የንግድ ድርጅቶችን ብንወስድ በአንድ ዓይነት ሥራ በተመሣሣይ ካፒታልና በአንድ አካባቢ እየሠሩ ነገር ግን በሥራ ጥራታቸውና በሥራ ቅልጥፍናቸው ደንበኞችን በብዛት በማግኘት የደንበኞች ፍላጎቶች በማርካትና በዚህ ሂደትም ለራሳቸው ትርፍ በማስገኘት ብዙ ይለያያሉ። አንዳንዶቹ በየጊዜው እያደጉ ሲሄዱ የአንዳንዶቹ ዕድገት ያዘግማል። የባሰባቸው ደግሞ ሥራቸውን ከ ማቆም ደረጃ ላይ ይደርሳሉ።

በድርጅቶች መካከል ላሉ የዚህ ዓይነት ልዩነቶች አንዳንድ ጊዜ ለየት ያሉና ከአቅም በላይ የሆኑ ችግሮችና ምክንያቶች ቢኖሩም ዋናና በተደጋጋሚ እየተስውተዋለ ያለው ምክንያት ግን የድርጅቶቹ <u>በአመራር ችሎታ መበላለጥ</u> ነው። ገንዘብና የምርት መሣሪያ በብቃት ቢቀርብም የአመራር ድክመት ካለ ሥራ ላይ የዋለው ከፍተኛ ገንዘብ በየጊዜው ብክነት እየደረሰበት ከማደግ ይልቅ እየመነመነ ይሄዳል። ነገር ግን ጥሩ አመራር ካለ ከትንሽ ገንዘብ ተነስቶ የትልቅ ካፒታል ባለቤት የመሆን ደረጃ ላይ ሊደርስ ይቻላል።

ወሳኙ ጉዳይ የካፒታል መብዛት ሳይሆን ባለው ገንዘብ ተግባራትን በጥራትና በትልጥፍና እና ምርታማ በሆነ መንገድ ማከናወን መቻል ነው። ይህ ደግሞ የአመራር ችሎታን ይጠይቃል።

በመሆኑም ዛ ሬ በኢንዱስትሪ በበለፀጉ አገሮች ውስጥ ውድድር አንገት ለአንገት በመተናነቅ ደረጃ ላይ በተደረሰበት ወቅት ዋና ማሸነፊያ መሣሪያ ሆኖ የተገኘው በአመራር ችሎታ በልጦ መገኘት ነው። ይህም በመሆኑ በኢንዱስትሪ የበለፀጉ አገር ድርጅቶች ከማናቸውም የድርጅት ጉዳዮች በበለጠ ትኩረት እየሰጡት ያለ ጉዳይ የአመራር ችሎታቸውን በማያቋርጥ ሁኔታ እያሻሻሉ በመሄድ ተወዳዳሪዎቻቸውን በልጦ መገኘት ነው። እዚህ ግንዛቤ ላይ የደረሱት ውድድሩን መቋቋም አቅታቸው ሥራቸውን እንዲያቆሙ ለተገደዱ በርካታ ድርጅቶች በአብዛኛው ምክንያት ሆኖ የተገኘው የአመራር ድክመቶቻቸው እንደሆኑ በጥናት በመረጋገጡ ነው።

የታዳጊ አገሮች ድርጅቶች በሥራ ጥራት በሥራ ቅልጥፍና እና ምርታማ አሠራር በኢንዱስትሪ ከበለፀጉት አገሮች ድርጅቶች በጣም ዝቅተኛ ደረጃ ላይ እንደሚገኙ ለማንም ግልፅ ነው። የታዳጊ አገሮች ድርጅቶች ሌሎች በርካታ የኋላቀር ችግሮች ቢኖርባቸውም ለብዙዎቹ ችግሮቻቸው ዋና ምክንያት ሆኖ ያለው የአመራር ችሎታቸው በዝቅተኛ ደረጃ መገኘቱ እንዳሆነ ብዙ ተመራማሪዎች የሚገልፁት ጉዳይ ነው።

በመሆኑም ብቃት ያለው አመራር በንግድ ድርጅቶች ውስጥ የግድ ያስፈልጋል። ብቃት ያለው አመራር ጥሩ የንግድ እድሎችን ከሌሎች አስቀድሞ የማየት ችሎታን ያስታጥቃል። ችግሮችን የመቋቋም ወይም ሌላ አማራጭ መንገድ የመፈለግ ዘዴን ያሳውቃል። ችግሮች ሲያጋጥሙ ከአቅሜ በላይ ናቸው የሚል አመለካከትን ያስወግዳል።

ብቃት ያለው አመራር በዳበረበት ድርጅት ውስጥ ያሉ ሠራተኞች በከፍተኛ መግባባት የሥራ ፍቅርና ታታሪነት ስለሚሠሩ ምርታማ አሠራር ይሰፍናል። ብክነቶች ይቀንሳሉ። ከኖሩም ይወገዳሉ። ሥራዎች በጥራትና በወቅቱ ይከናወናሉ። ውጣ ውረዶች ይቀንሳሉ። ስለሆነም ብቃት ያለው አመራር ምርታማነትን ለማሳደግና ትርፋማነትን ለማምጣት አማራጭ የሌለው ተግባር ነው።

4.3. በመንግስት መስሪያ ቤቶች ደረጃ

የመንግስት መስሪያ ቤቶች መንግስት ፖሊሲዎችን፣ሕጎችን፣ደንቦችንና መመሪያዎቹን የሚያስፈፅምባቸው ተቋማት ናቸው። መንግስት የሀገር መከላከልን ደህንነትን ልማትንና የህዝብ አስተዳደር ሥራዎቹን በተቋማቱ ያከናውናል። ያስፈፅማል። መልካም አስተዳደር፣ ልማትና ዲሞክራሲ ያለመንግስት ተቋማት የሚከናወኑ አይደሉም። ስለዚህ እነዚህ ተቋማት አግባብነት ባለው መልኩ መንቀሳቀስ አለባቸው።

ሆኖም የመንግስት ተቋማት በራሳቸው ለውጥ የሚያመጡ አይደሉም። ጥሩ ዕቅድ አደረጃጀትና በጀት ቢኖራቸው እንኳ ውጤት አያመጡም። ተቋማቱ ውጤታማ እንዲሆኑ ብቃት ያለው አመራር የግድ ያስፈልጋል።

ብቃት ያለው አመራር መስሪያ ቤትን ባለራዕይ ያደርጋል። በራዕይ ዙሪያ ሠራተኛውን ያሰባስባል። ያሳምናል። ለተግባራዊነቱም ያንቀሳቅሳል። ቡድናዊ አሠራሮችን በማስፈን ውጤቱን ያሳድጋል። ሠራተኛውን በውሳኔ አሰጣጥና አተገባበር ላይ ሙሉ ተሳትፎ እንዲኖረው በማድረግ በሠራተኛው ውስጥ የእኔነትን ስሜት ይፈጥራል። ያበረታታል ያነቃቃል። ኃይላቸውንም አሟጠው እንዲሠሩ ሁኔታዎችን ያመቻቻል፣ ይፈጥራል። መስሪያ ቤቶች ተልዕኳቸውን ያለመሸራረፍ እንዲተገብሩ በሠራተኛው መካከል አንድነትን የሚፈጥሩ ችግሮችን አስቀድመው የሚለዩና መፍትሔ የሚፈልጉ መሪዎች ለመንግስት መስሪያ ቤቶች ስኬታማነት ወሳኝነት አላቸው። ጠንካራ አመራር ካለ ትንሿ በጀት ትልቅ ውጤት ታስገኛለች።በውስን የለው ኃይል ከፍተኛ ውጤት ማምጣት ያስችላል። መስሪያ ቤቶቹም ቀጣይነት እንዲኖራቸው ያደርጋል። የመንግስት ፖሊሲን በማስፈፀምና የሀገር ልማትን በማፋጠን ረገድ የጎላ ሚና አለው። ጠንካራ አመራር በተቋማቱ ውስጥ ከሌለ ተልዕኮን ሙሉ በሙሉ ሳይሸራረፍ ማስፈፀም አይቻልም። የህዝብን ጥያቄ ማስተናገድ ያዳግታል። ህብረተሰቡ በመንግስት ላይ ያለውን አመኔታም ያመነምናል። ህዝቡም መንግስትን ያማርራል። በልማት ረገድ ያለውን ተሳትፎ ይቀንሳል። በሀገሩ ጉዳይ ላይ ገለልተኛ የሆነ ስሜትንም ይፈጥራል። መንግስትንም ይጠላል። አገልግሎቱን ይቀንሳል። መሰናንም ያስፋፋል።

ስለሆነም በመንግስት ተቋማት ውስጥ የጠንካራ አመራር አስፈላጊነት የሚያጠያይቅ አይደለም። ጠንካራ አመራር ካለ ተቋማቱ ያድጋሉ።የሚጠበቅባቸውን ውጤት ማምጣት ይችላሉ። በመንግስትና በህዝብ መካከል መልካም ግንኙነት እንዲኖር ወሳኝ ድርሻ አላቸው። ፖሊሲዎች፣ አዋጆች ደንቦች፣መመሪያዎችና ዕቅዶች ያለመሸራረፍ ይተረጎማሉ። መልካም አስተዳደር ልማትና ዲሞክራሲ እውን ይሆናሉ። ስለዚህ በመንግስት መስሪያ ቤቶች ደረጃ ብቃት ያለው አመራር አስፈላጊነቱ አጠያያቂ አይደለም።

5. የመሪነት ታሪካዊ የዕድገት ደረጃዎች

የሰው ልጅ አኗኗር ማህበራዊ ነው። ሕይወቱ የተመሠረተው እርስ በርሱ በሚያደርገው መስተጋብራዊ ትስስርና አኗኗር ነው። አኗኗሩም ቡድናዊ ነው። ዕለታዊ ኑሮውን ለማከናወን በሚያደርገው እንቅስቃሴ ከመካከሉ አመራር የሚሰጡትና የሚያስተባብሩት በተለያየ መልኩ የሠፈር ወይም የቡድን መሪዎች እንደነበሩት የታሪክ መረጃዎች ይጠቁማሉ። ምክንያቱም ስርዓት ያለው ማህበራዊ እንቅስቃሴ ከአመራር ውጭ የሚታሰብ ጉዳይ አይደለምና። ሆኖም መሪነት በዘመናዊ መልኩ በታሪክ ጎልቶ የወጣው የሰው ልጅ ወደ ኢንዱስትሪ አብዮት ከተሸጋገረበት ጊዜ ጀምሮ እንደሆነ የተለያዩ ጥናቶች ይጠቁማሉ።

ነገር ግን የመጀመሪያው ስለመሪነት የነበረው አስተሳሰብ ሰዎችን በማስገደድ ሥራዎችን ማሠራት ይቻላል የሚል ነበር። ሰዎች ሥራቸውን እንዲሠሩ ማስፈራራት. መቅጣትና ከሥራ ማባረር እንደ አመራር ዘይቤ በመጠቀም ምርትን ማሳደግ እንደሚቻል ተገምቶ ነበር። የዚህ ዓይነት አስተሳሰብ በአሁኑ ዘመን ሙሉ ለሙሉ ተወግዷል ማለት አይቻልም። አልፎ አልፎ በአንዳንድ ተቋማት እየተተገበረ እንደሚገኝ እሙን ነው። ሆኖም የዚህ ዓይነት ሠራተኛን የመምራትና የማሰራት ዘዴ ሰዎችን መንዳት እንጅ መምራት እንዳልሆነ ከታወቀ ውሉ አድሯል። በመሆኑም ጠቃሚነቱ ጎልቶ የሚታይ አይደለም።

ሁለተኛው ስለመሪነት የነበረው የዕድገት ደረጀ ሰዎች እንደማምረቻ መሣሪያ የታዩበትና የተቆጠሩበት ጊዜ ነው። በዚህ ወቅት ሰዎች ልክ እንደማምረቻ መሣሪያ ይታዩ ስለነበር ሁኔታዎች ከተመቻቹ ማለትም ተገቢውን የሥራ መጠን ዕረፍትና ገንዘብ እስከተሰጣቸው ድረስ የሚፈለገውን ያህል ያመርታሉ ተብሎ ይታመን ነበር። ስለሆነም ሰዎችን የሚያነቃቃቸው ገንዘብ ዕረፍትና የመሳሰሉት ነገሮች ናቸው ተብሎ ሲሠራበት እንደነበር ጥናቶች ያስረዳሉ። ሆኖም ግን ይህ ዓይነት የአመራር ዘይቤ የታሰበውን ያህል ውጤት ባለማስገኘቱ ሌላ ዓይነት አስተሳሰብ እንዲተካው ተደርጓል።

ሶስተኛው የመሪነት እድገት ደረጃ የስነ ልቦናዊ ማነቃቂያ ደረጃ ተብሎ የሚጠቀሰው ነው። በስነልቦናዊ አስተሳሰብ ሰዎች ሥራቸውን በሚገባ እንዲሠሩ የሚያነቃቃቸው ገንዘብና አንዳንድ ሁኔታዎች ብቻ ሳይሆኑ ሌሎች ነገሮችም በዋናነት እንዳሉ እምነት የተደረገበት ደረጃ ነው። በእርግጥ ገንዘብ ለሥራ ከሚያነቃቁት ነገሮች አንዱ እንደሆነ የሚታወቅ ቢሆንም አሁን በደረስንበት ዘመን ግን ሰዎችን ለስራ የሚያነቃቃቸው ከገንዘብ ሌላ የቡድን ስሜት መኖር፣ በእቅድ አወጣጥና አወሳሰን ላይ ማሳተፍ ጭምር ሲኖር እንደሆነ እና ከዚህም በተጨማሪ በመግባባት ላይ ባተኮረ መልኩ የባለቤትነት ስሜት ሲሰማቸው ሲሆን ብቻ እንደሆነ ግንዛቤ የተጨበጠበትና በስራም ላይ ያለ ነው።
በአጠቃላይ ከላይ ከተጠቀሱት የአስተሳሰብ የደረጃ ዕድገቶች ውስጥ የስነልቦናዊ ማነቃቂያ ደረጃ ሰዎች ያላቸውን እምቅ ሃይል በሥራ ላይ እንዲያውሉና ውጤት እንዲያስመዘግቡ የተመቻቸ ሁኔታ መፍጠሩን ጥናቶች አመልክተዋል።

ስለሆነም መሪዎች ከማንም በላይ ሰዎች ላይ ትኩረት እንዲያደርጉና ሰዎችን ለመለወጥና ለማሳመን ችሎታቸውን ማዳበርና የመጠቀም ብቃታቸውን ማዳበር እንደሚኖርባቸው በአያሌ ጥናቶች ታምኖበታል።

6. የመሪነት ዘይቤዎች

የመሪነት ዘይቤ በረጅም ጊዜ የሚዳብርና በብዙ ሰዎች አመለካከት የአመራር ለጭው ባህርይ ነው ተብሎ የሚታመንበት ነው። በመሆኑም ስለመሪነት ዘይቤዎች ለማወቅ ከረጅም ጊዜ ጀምሮ ጥረት ሲደረግ የቆየ ቢሆንም በውል

የሚታወቀው ጥናት የተጀመረው ግን እንደአውሮፓውያን አቆጣጠር ከ1900 ይምሮ እንደሆነ ብዙ ጹሀፎች ይገልፃሉ። ከዚህ ጊዜ ጀምሮ አንዳንድ ታላላቅ መሪዎች ከሌሎች ሰዎች በምን ቢለዩ ነው ጎበዝ መሪዎች ለመሆን የቻሉት ከሚል ጥያቄ በመነሳት የተለያዩ ጥናቶች ተካሂደዋል። በአጠቃላይ የመሪነትን ዘይቤ በተመለከተ የተለያዩ ጥናቶች የተጠኑ ቢሆንም የጥናቶቹን ዓይነትና ይዘት በአጭሩ ከዚህ እንደሚከተለው ለማቅረብ ተሞክሯል።

6.1. የተፈጥሮ ባህሪ አቀራረብ /Trait Approach/

የተፈጥሮ ባህርይ አቀራረብ ጎበዝ መሪዎች ከሌሎች ሰዎች ምን የተለየ የተፈጥሮ ባህርያት (traits) ቢኖራቸው ነው ጎበዝ መሪ ሊሆኑ የቻሉት በሚለው አቅጣጫ ዙሪያ የተካሄደ ጥናት ነው። በዚህ አስተሳሰብ ማንኛውም ሰው መሪ ሊሆን አይችልም የሚል ነው። መሪዎች ከተመሪዎች ወይም ከሌሎች ሰዎች የተለየ ተፈጥሮአዊ ባህሪ አላቸው የሚል ነው። በዚህ አስተሳሰብ መሠረት ጎበዝ መሪዎች በአብዛኛው ነገሮችን በቶሎ የመረዳት ችሎታ /Intelligence/ እንዳላቸው፣በራሳቸው የሚተማመኑ፣ ድፍረት ያላቸው፣ ታታሪ የሆኑ እራሳቸውን መግለጽ የሚወዱ/extrovert/ እና ሌሎች በርካታ ባህርያት እንዳላቸው ለማስገንዘብ ተጥሯል።

ይሁን እንጂ ከላይ የተጠቀሱት ተፈጥሮአዊ ባህርያት ያላቸው በርካታ ሰዎች የሚገኙ ቢሆኑም ጎበዝ መሪ ሆነው ግን አልተገኙም። በሌላ መልኩ እነዚህ የተፈጥሮ ባህርያት የሌላቸው ሰዎች ጎበዝ መሪ ሆነው የተገኙበት ሁኔታም እንዳለ ጥናቶች ያስረዳሉ። በመሆኑም ተፈጥሮአዊ ባህሪ ጎበዝ መሪ ሆኖ ለመገኘት በራሱ በቂ ሆኖ አልተገኘም። በዚህም የተነሳ ተቀባይነትም አላገኘም።

6.2. የጠባይ አቀራረብ /Behavioural Approach/

የጠባይ አቀራረብ የተፈጥሮ ባህሪ ጎበዝ መሪ ለመሆን ያለው አስተዋጽኦ ሊምንት ነው የሚል ነው። ጎበዝ መሪ ላይ የሚታዩት ባህሪዎች የሌላቸው ሰዎች ጎበዝ መሪ ሆነው የተገኙበት ሁኔታዎች እንዳሉ የጠባይ አቀራረብ ያምናል። በመሆኑም ጎበዝ መሪ ለመሆን ተፈጥሮአዊ ባህርያት /traits/ ብቻቸውን ወሳኝ እንዳልሆኑ ስለታወቀ ጎበዝ መሪዎች ሌሎች ሰዎች

የማያደርጉትን እነሱ ምን ቢያደርጉ ነው ጎበዝ መሪ ሊሆኑ የቻሉት የሚለው አስተሳሰብ ትኩረት አያገኝ መጣ። በዚህም መሠረት የጥሩ መሪዎች የተፈጥሮ ባህርያት በማጥናት ምን እንደነበሩ ለማወቅ ከመሞከር ይልቅ ጥሩ መሪዎች ምን እንደሚሰሩ ማጥናት ይሻላል የሚል አስተሳሰብ ስር እየሰደደ መጣ።

በመሆኑም መሪዎች በመሪነት ተግባራቸው የሚያሳዩትን ጠባይ ለረጅም ጊዜ በማጥናት ለሠራተኛውና ለስራው ያላቸው ትኩረት መጨን ጀመረ። ይህም የጠባይ አቀራረብ /Behavioural Approach/ ተብሎ ተጠራ። በዚህ አቀራረብ መሠረት የመሪዎችን ጠባይ በማጥናትና የሚጎድላቸውን ባህርያት እንዲያጠኑ በማድረግ መሪዎችን ማሰልጠን ይቻላል የሚል እምነት ነበር። በዚህም ምክንያት መሪዎች በድርጅት ውስጥ የሚያከናውኑትን ሥራ ማጥናት ተጀመረ። በጥናቱም መሠረት የሥራ መሪዎች ሁለት ዓበይት ሥራዎች እንደሚሠሩ ተደረሰበት። እነዚህም ከሚከናወነው ተግባር የተዛመዱና ከማህበራዊ ተግባሮች ጋር ተዛመዱ ተብለው ተለዩ። ዝርዝር ይዘታቸውም ከዚህ እንደሚከተለው ቀርቧል።

6.2.1. ተግባር ተኮር /task focused/ የአመራር ዘይቤ

ተግባር ተኮር የአመራር ዘይቤ የሚከተሉ መሪዎች ሰራተኞችን በቅርብ በመምራትና በመቆጣጠር ሥራዎች በከፍተኛ ቅልጥፍና እና በዕቅድ በተቀመጠው መሠረት ዝንፍ ሳይሉ እንዲከናወኑ ያሚያደርጉ ናቸው።ፖሊሲዎች፣ ህጎች፣ መመሪያዎችና የአሠራር ስርዓቶች በትክክል እንዲተገበሩ ከፍተኛ ቁጥጥርና ክትትል የሚደረግበት ዘይቤ ነው። የዚህ ዓይነት የአመራር ዘይቤ አምባገነናዊ /Autocratic/, ግድብ የሆነ /restrictive/, ስራ ላይ ብቻ የሚያተኩር /task oriented/, ከሠራተኛው እራሱን የሚያገሉ /social distant/, ዕዝ ላይ የሚያተኩር/directive/ እና ወለም ዘለም የሌለበት የዕዝ ሰንሰለት ላይ የማተኮር /structuring/ መገለጫ ባህርያት አሉት።

6.2.2. ሰው ተኮር /Human focused/ የአመራር ዘይቤ

ሰው ተኮር የአመራር ዘይቤ የሚያተኩረው በሰዎች ደህንነት ላይ ነው። የዚህ ዓይነት የሥራ መሪዎች በሥራ ኃላፊዎችና በሠራተኞች መካከል መተማመን እንዲኖለቡት የሚያደርጉ ናቸው። ይህን ዘይቤ የሚከተሉ መሪዎች ለሠራተኞች መመሪያዎችን መስጠት ብቻ ሳይሆን የእነሱንም ሃሳቦች እንደሚያዳምጡና እንደሚሰሙ ችግሮቻቸውንና ስሜቶቻቸውን ሊረዱላቸው እንደሚሞክሩ በወዳጅነት እንደሚቀርቧቸውና የጠቅላላ ሠራተኛው ደህንነት እንዲጠበቅ ጥረት የሚያደርጉ ናቸው። ይህ የአመራር ዘይቤ ሠራተኞች ጥሩ መተባበር እንዲኖራቸው የሚያደርግና ለድርጅት ያላቸውን ተቆርቋሪነትን የሚያጠናክር ዘይቤ እንደሆነ አጥኝዎቹ ይገልፃሉ። ሰው ተኮር የአመራር ዘይቤ ዲሞክራሲያዊ /Democratic/, ግድብ ያልሆነ /permisive/, ሠራተኛች ተኮር/follow oriented/, አሳታፊ/participative/ እና ለሠራተኞች የማሰብ /considerate/ መገለጫ ባህርያት አሉት።

5.3. የማክግሬገር ፅንሰ ሃሳቦች

ስለመሪነት ዘይቤዎች በርካታ ጥናቶች ተከናውነዋል። በተለይም ማክግሬገር /Mc Gregor/ የተባሉ የሥራ አመራር ፈላስፋ መሪዎች ስለሰዎችና ሰዎችን ለማነቃቃት ያላቸውን እምነት በሁለት ከፍለው ያዩዋቸዋል። እነዚህንም እምነቶች /ቲዎሪዎች/ ቲዎሪ ኤክስ /Theory X/ እና ቲዎሪ ዋይ /Theory Y/ ብለው ይጠሯቸዋል።

6.3.1. የቲዎሪ ኤክስ ሥራ መሪዎች

ማክግሬገር ባካሄዱት ጥናት አንዳንድ የሥራ መሪዎች ስለሰዎች ያላቸውን አመለካካቶች በሚከተለው መንገድ ያስቀምጠታል።

- አብዛኛው ሰው ሥራ አይወድም በተቻለ መጠን አለመስራት ይመርጣል፤
- ሰዎች ሥራን ስለማይወዱ ለድርጅት ዓላማ መሳካት ጠንክረው እንዲሠሩ ማድረግ የሚቻለው በማስገደድ፤ በመቆጣጠር፤ በምን

መንገድ መሥራት እንደለባቸው በማሳየትና የሚጠበቅባቸውን ካላሟሉ ማስፈራራትና መቅጣት እንደሚያስፈልግ፤

- አብዛኛው ሰው ስልጣን ለማግኘት የሚያደርገው ጥረት መጠነኛ እንደሆነና ብዙውን ጊዜ ከኃላፊነት እንደሚሸሽ፤

- ለአብዛኛው ሰው የሥራ ዋስትና ማግኘት ዋና ቁም ነገሩ እንደሆነ የሚል ነው።

የዚህ ዓይነት አመለካከቶችና አስተሳሰቦች ያሏቸው መሪዎች ሠራተኞቻቸውን እንደማምረቻ መሣሪያ ከማየታቸው በተጨማሪ የሚያነቃቃቸውም ቅጣት ወይም ገንዘብ ነው ብለው የሚያምኑ እንደሆነ በጥናታቸው ገልፀዋል። በዚህም የተነሳ ሠራተኞቻቸውን በቅርብ የመቆጣጠርና ጥብቅ የሆኑ ህጎችንና ደንቦችን እያወጡ ሥራ ላይ ማዋል እንደዋና ተግባር ሊቆጠር እንደሚገባ በጥናታቸው ላይ አስረድተዋል። በመሆኑም የአመራር ዘይቤያቸው ቅጣትና ቁጥጥር ላይ የተመረኮዘ ሆኖ እናገኘዋለን።

6.3.2. የቲዎሪ ዋይ ሥራ መሪዎች

የቲዎሪ ዋይ የሥራ መሪዎች ስለሰዎች ያላቸው አመለካከት ከቲዎሪ ኤክስ የሥራ መሪዎች ካላቸው አመለካከት በእጅጉ የተለየ ነው። በመሆኑም በአመራር ዘይቤም የተለዩ ሆነው እናገኛቸዋለን። የቲዎሪ ዋይ ሥራ መሪዎች ስለሰዎች ያላቸው አመለካከት የሚከተሉት ናቸው።

- ሰዎች ሥራን እንደ ሰው ልጅ የተፈጥሮ ስጦታ ይመለከታሉ፤ሥራና ኃላፊነት መቀበል ብቻ ሳይሆን ሥራና ኃላፊነት እንዲሰጣቸው ይጥራሉ።

- ሰዎች ለድርጅት ዓላማ መሳካት በትጋት ይሠራሉ፤እራሳቸውን ይመራሉ፤ይቆጣጠራሉ፤

- ለድርጅት ዓላማ መስካት ያላቸውን ትጋት ከሚሰጣቸው ጥቅም ጋር አያይዘው ያያሉ፤የበለጠ ጥቅም በተሰጣቸው ቁጥር የበለጠ በትጋት ይሠራሉ ብለው ያምናሉ።

- ሰዎች ከሚገመተው በላይ የድርጅት ችግሮችን ለመፍታት የሚያስችሉ ሃላቦች የማፍለቅና የፈጠራ ችሎታ ያላቸው ቢሆኑም በዚህ እምት ችሎታ የኢንዱስትሪው ዓለም ሊጠቀም የቻለው በጣም ጥቂቱን ብቻ ነው።

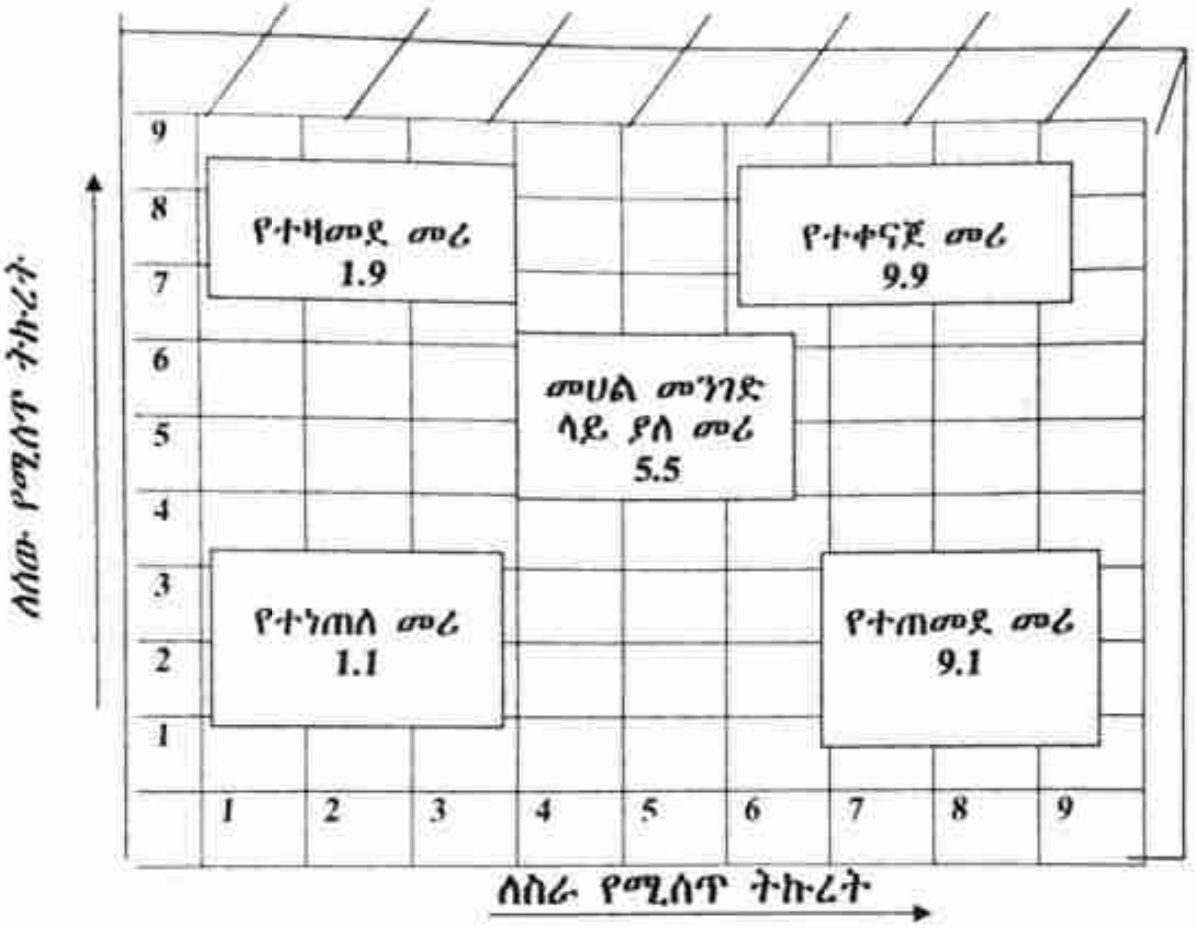
የዚህ አመለካከት ያላቸው መሪዎች ከሠራተኞቻቸው ጋር ተቀራርበው እንደሚሰሩና የድርጅት ዓላማዎችንና ፅትዖችን አብረው እንደሚወስኑ በማከገሬገር ጥናቶች በሰፊው ተጠቅሰዋል። የቲዎሪ ዋይ የሥራ መሪዎች የሠራተኞችን መሠረታዊ ፍላጎት ማለትም ደመወዝ መክፈልን በማሟላት ብቻ ላይ እንደማይወስኑና ሌሎች እንደ ዕድገት የመሳሰሉ ከፍተኛ ፍላጎታቸውን ለማሟላት ጥረት እንደሚያደርጉ፤ ስልጣን እንደአስፈላጊነቱ ከመስጠት እንደማይቆጠቡ፤ ሠራተኞች የሥራ ውጤታቸው እንዲታወቅላቸው እንደሚያደርጉ፤ ለጥሩ ሥራ እንደሚያመሰግኗቸውና እንደአስፈላጊነቱ እንደሚያሽልሟቸውም የሚያሳይ ነው። ከዚህ በተጨማሪ ከሠራተኞቻቸው ጋር ቅሉ ቅሉ ግንኙነት እንደሚያደርጉ አስፈላጊ መረጃዎችን እንደሚሰጧቸው፤አራሳቸውን ችለው የሚሠሩበትን ሁኔታ እንደሚፈጥሩላቸው ከስህተታቸውም አየተማሩ ሥራቸውን እያሻሻሉ እንዲሄዱ እድልም እንደሚሰጧቸው የተተመጠው ጥናት ያገልግላል።

6.4. ማኔጀሪያል ግሪድ /Managerial Grid/

የአሀዮና ሚቺጋና ዩንቨርስቲዎች ተመራማሪዎች ሁለት ዓይነት የአመራር ዘይቤዎች ብቻ ሳይሆኑ በርካታ የአመራር ዘይቤዎች ነው ያሉት በማለት የተለየ አስተሳሰብ ይዘው ብቅ ያሉበትም ሁኔታ እንዳለ ለመገንዘብ ተችሏል።

በተለይ ሮበርት ብሌክና ጄን ሞውተን (Robert Blake and Jane Mouton) የተባሉ ተመራማሪዎች በሰው ደህንነት ላይ ያተኮሩና በሥራ ላይ ያተኮሩ የአመራር ዘይቤዎችን በተለያየ መጠን በማቀናጀት በርካታ የአመራር ዘይቤዎች እንዳሉ ሊያሳውቁ ችለዋል። ይህንንም ሊያሳውቁ የቻሉት ማኔጀሪያል ግሪድ በሚባል ሰንጠረዥ ላይ ሁለቱ የአመራር

ዘይቤዎች ሊቀናጁ የሚችሉበትን በርካታ አማራጮች እንደሚከተለው በማሳየት ነው።



በዚህ ሠንጠረዥ ውስጥ 81 ሳጥኖች ያሉ ሲሆን 81 ዓይነት የአመራር ዘይቤዎች ሊኖሩ እንደሚችሉ ነው የሚያሳየው። ይሁን እንጂ ጎን ለጎን ባሉ ሳጥኖች መካከል ያለው ርቀት በጣም ትንሽ ስለሚሆን ተመራማሪዎቹ በተግባር ሊታዩ የሚችሉ የአመራር ዘይቤዎችን በአምስት የአመራር ዘይቤዎች ብቻ አጠቃለው ገልፀዋቸዋል። እነዚህም በሳጥን 1.1፣ በሳጥን 1.9፣ በሳጥን 9.1፣ በሳጥን 9.9 እና በሳጥን 5.5. ውስጥ የተመለከቱት ናቸው።

በሳጥን 1.1 ውስጥ የተመለከተው የአመራር ዘይቤ ለሰዎችም ሆነ ለሥራ የሚሰጠው ትኩረት በዝቅተኛ ደረጃ ላይ ነው። እነ ብሌክ ለዚህ የአመራር ዘይቤ የሰጡት ስያሜ የተመናመነ ወይም የተዳከመ አመራር "Impoverished leadership የሚል ነው። ይህን ዓይነት የአመራር ዘይቤ የሚከተሉ የሥራ መሪዎች እኔ ምን ችግር ውስጥ አስገባኝ፣ ነገሮች እንደነበሩ ይቀጥሉ፣ እኔ አዲስ ነገር ለማምጣት ስሞክር ችግር ውስጥ እገባለሁ የሚል አስተሳሰብ ያላቸው ናቸው። እነ ብሌክ እንደዚህ ያሉ ሰዎች በትክክለኛው የመሪነት ግንዛቤ ሊጠሩ ወይም መሪ ተብለው ሊቆጠሩ እንደማይችሉ ነው የገለፁት።

በሳጥን ቁ. 1.9 የተመለከተውን የአመራር ዘይቤ የሚከተሉ ሥራ መሪዎች ለምርት ተግባራት በጣም ዝቅተኛ ትኩረት የሚሰጡና ለሠራተኞች ደህንነትና ከሠራተኞች ጋር መግባባትን ከፍተኛ ትኩረት የሚሰጡ ናቸው። ይህን የአመራር ዘይቤ እነ ብሌክ ከንትሪ ክለብ (Country club leadership) ብለው ሰይመውታል። ይህም እንደወዳጅነት ማህበር ዓይነት ነው። ይህ የአመራር ዘይቤ በሠራተኞች መወደድን የሚያስገኝና ከሥራ መቅረትን የሚያስወግድ ቢሆንም ሥራ መሪዎቹ ኃለፊነት ወስደው ውሳኔ የማያደርጉ ስለሆነ የድርጅት ተግባራትን ሊጎዱ እንደሚችሉ ነው የተገለፀው።

በሳጥን ቁጥር 9.1 የተመለከተውን የአመራር ዘይቤ የሚከተሉ ሥራ መሪዎች ለሥራ ከፍተኛ ትኩረት ነገር ግን ለሠራተኛ ደህንነትና ከሠራተኛ ጋር መግባባት ላይም በጣም ዝቅተኛ አመለካከት ያላቸው ናቸው። የዚህ ዓይነት መሪዎች የድርጅት ጉዳዮችን በሙሉ ማንንም ሳያማክሩ የሚወስኑና የዚህ ዓይነት ውሳኔ አሰጣጥም ለድርጅት ሥራ ጠቃሚ ነው ብለው የሚያምኑ ናቸው። የዚህ ዓይነት ሥራ መሪዎች በአብዛኛው ለድርጅት ሥራ በጣም የሚቆረቆሩ፣ ታታሪና እምነት ሊጣልባቸው የሚችሉ ናቸው። ይሁን እንጂ የማናቸውንም ነገር አፈፃፀም በራሳቸው ደረጃ ብቻ የሚመለከቱ ስለሆነ ከሠራተኞች የተገለሉ ናቸው። በዚህም ሠራተኞቹ ለድርጅቱ ያላቸው ተቆርቋሪነት እያቆለቆለ ይሄዳል። ሥራ መልቀቅና ከሥራ መቅረትም ይበራከታል። ይህን የአመራር ዘይቤ እነ ብሌክ ሥልጣን መታዘዝ (Authority obedience leadership) ወይም ሥራ ተኮር ብለው ሰይመውታል።

በሳጥን ቁጥር 5.5. የተመለከተውን የአመራር ዘይቤ የሚከተሉ ሥራ መሪዎች ለሰዎችም ሆነ ለሥራ የተመጣጠነ ትኩረት የሚሰጡ ናቸው። እምነታቸውም የድርጅትና የሠራተኞችን ፍላጎት ያካከሰ የአመራር ዘይቤ ሠራተኞች ለድርጅት ተግባራት ጥሩ አድርጎ መከናወን ያላቸውን ፍላጎት ያሳድጋል፣ በውሳኔ አሰጣጥ ላይ ተሳትፎ እንዲኖራቸው ማድረግም የውሳኔዎችን ተቀባይነት ያጎለብተዋል የሚል ነው። የዚህ ዓይነት ሥራ መሪዎች የድርጅት ተግባራት በተረጋጋ መንገድ እንዲካሄድና ነባር የአሠራር ልምዶች እንዲጠበቁ የሚያደርጉ ናቸው። በዚህ ረገድም እምነት ሊጣልባቸው የሚችሉ ሥራ መሪዎች ቢሆኑም በሌላ በኩል ግን ለውጥ ማድረግና ማምጣት ላይ ቁጥብ እንደሆኑና በድርጅት ውስጥ ያሉ አስቸጋሪ ጉዳዮችን ማስወገድና የተጠናከሩ ውድድሮችንም መቋቋም የሚያስችል አመራር ሊሰጡ የማይችሉ እንደሆነ ነው የተገለፀው።ይህንን የአመራር ዘይቤ እነ ብሌክ ("Organization man" Or "Middle of the road leadership") ብለውታል። ይህም የድርጅት ሰው ወይም መሀል-መንገድ ያለ የአመራር ዘይቤ እንደማለት ነው።

በሳጥን ቁጥር 9.9 ውስጥ የተመለከተውን የአመራር ዘይቤ የሚከተሉ ሥራ መሪዎች ለምርትም ሆነ ለሰው ደህንነት ከፍተኛ ትኩረት የሚሰጡ ናቸው። እነዚህ ሥራ መሪዎች ለሰዎችም ሆነ ለተግባራት የሚሰጧቸው ትኩረቶች የሚለያዩ አይደሉም። ሁለቱም በከፍተኛ ደረጃ ትኩረት የሚያስፈልጋቸው ናቸው ብለው የሚያምኑ ናቸው። ጥሩ የሥራ ውጤት የሚገኘው ሠራተኞችን በዕቅድ አዘገጃጀት በማሳተፍና የእነሱንም ፍላጎቶች የሚያሟሉ የአመራር ፖሊሲዎችን ተግባራዊ በማድረግ ነው የሚሉ ናቸው። ይህን የአመራር ዘይቤ እነ ብሌክ የቡድን አመራር /Team leadership/ ብለው ሰይመውታል።

ይህ የአመራር ዘይቤ ለብዙ ድርጅቶች የሚመረጥ የሠራተኞችን የሥራ ፍላጎት ከፍ የሚያደርግና ለድርጅትም ጥሩ የሥራ ውጤትና ዕድገት አስተማማኝ መንገድ እንደሆነ ነው የሚታወቀው። ይሁን እንጂ እነብሌክ በመጨረሻ ላይ የሰጡት ሃሳብ ከሁሉም የበለጠ አንድ የአመራር ዘይቤ ብቻ ነው ብሎ መናገር እንደማይቻል ነው። ይህን ሊሉ የቻሉት እየአንዳንዱ የአመራር ዘይቤ እንደተጨባጭ ሁኔታው ሊጠቅም የሚችልበት ሁኔታና ጊዜ

ሊያጋጥም እንደሚችል በመረዳትና እንደተጨባጭ ሁኔታም ተገቢውን የአመራር ዘይቤ ተግባራዊ ማድረግ የሚያስፈልግ መሆኑን በመግለጽ ሲሆን፣ በሞናነት ግን በሳጥን ቁጥር 9.9 ያለው አመራር ጠቃሚ እንደሆነ ገልፀዋል::

6.5. እንደሁኔታው ሊለወጥ የሚችል የአመራር ዘይቤ (Contingency Approach Leadership)

አንድ የተመሰነ ፍቱን ነው የሚባል ለማንኛውም ዓይነት ሁኔታ በማንኛውም ጊዜ በየትኛውም ሥፍራ እንደሚያገለግል ዋስትና የሚጣልበት የመሪነት ዘይቤ የለም::

የመሪው ችሎታ ማተኮር ያለበት በሥራ ቦታ ምን ዓይነት ሠራተኞች እንደሚገኙበት በመገንዘብ እና ሌሎች ሁኔታዎችን በመመርመር የተለያዩ የአመራር ዘይቤዎችን በመለዋወጥ መጠቀሙ ላይ ይሆናል::

በዚህም መሠረት ለሁሉም ዓይነት ጉዳዮችና ተጨባጭ ሁኔታዎች የሚያስፈልገው አንድ ዓይነት የአመራር ዘይቤን መጠቀም ሳይሆን ለእየአንዳንዱ ጉዳይና ሁኔታ የአመራር ዘይቤው ዓይነት ሊለወጥ እንደሚገባ ተመራማሪዎች አስገንዝበዋል:: ከእነዚህም ውስጥ ፍሬድ ፌድለር /Fred fiedler/ ይገኙበታል:: በፌድለር አመለካከት የአንድ አመራር ዘይቤን ጥሩነትና ጠቃሚነት የሚወስነው የአመራር ዘይቤው ለተጨባጭ ጉዳይ ተስማሚ ሊሆን የሚችልበት ሁኔታ ነው የሚል ነው::

ሥራ መሪዎች የድርጅቶቻቸው ህግና ደንብ ሲጣስና ኃላፊነትን አለአግባብ መጠቀም ሲከሰት አውቶክራቲክ አመራር መጠቀም እንደሚኖርባቸው አጥንዎቹ አስገንዝበዋል:: ከዚህ በተጨማሪ ድርጅቱ አዲስ ሠራተኞች ሲቀጥር ህግና ደንቡን ተገንዝበውና ያለውን አሠራር ተቀብለው እስኪጓዙ ድረስ የቅርብ ቁጥጥር ያለበት አውቶክራቲክ አመራር ያስፈልጋል የሚል አስተሳሰብ ሰንዝረዋል:: ስለሆነም የአመራር ዘይቤነት ከሁኔታዎች ጋር ሊለዋወጥ እንደሚችል መረዳት ይቻላል::

በአጠቃላይ ስራ መሪዎች እንደተጨባጭ ሁኔታዎች ተስማሚ የሆነ የአመራር ዘይቤዎችን እየመረጠ ተግባራዊ ማድረግ የሚያስፈልግ ቢሆንም በአብዛኛዎቹ ተመራማሪዎች ለድርጅት ዓላማ መሳካት እንዲሁም የሠራተኞችን ሞራልና ፍላጎት የሚያሟላና ጠንከረውም እንዲሠሩ የሚያደርጋቸው የአመራር ዘይቤ እነሱን በድርጅት ጉዳዮች ላይ በብዛት የሚያሳትፍና የእነሱንም ደህንነት የሚጠብቅ የአመራር ዘይቤ እንደሆነና አውቶክራቲክ አመራር በአብዛኛው ከጥቅሙ ጉዳቱ እንደሚያመዝን አበክረው ገልፀዋል።

በመሆኑም በማኔጂሪያል ግሪድ ላይ የተመለከተው ለምርት ተግባራትም ሆነ ለሠራተኞች ደህንነት ከፍተኛ ትኩረት የሚሰጠው ወይም በሌላ አገላለፅ የበለጠ ዲሞክራሲያዊ የሆነ የአመራር ዘይቤ ለብዙ ተጨባጭ ሁኔታዎች ጠቃሚ እንደሆነ ነው ሊታወቅ የቻለው። በመሆኑም ጥሩ የሥራ ውጤት እያስገኙ ባሉ ድርጅቶችና አገሮች ውስጥ ተግባራዊ እየሆነ ያለው የአመራር ዘይቤ ለምርት ተግባርና ለሠራተኛ ደህንነት ከፍተኛ ትኩረት እየሰጠና በድርጅት ጉዳዮች ውሳኔ ላይ የሠራተኞችን ተሳትፎ እያጠናከረ የሚሄድ የአመራር ዘይቤ እንደሆነ እነ ብሌክ በጥናታቸው አስረድተዋል።

6.6. በስልጣን አጠቃቀም ላይ የተመሠረተ የመሪነት ዘይቤ

ሥራ መሪዎች ተግባራቸውን ለማከናወን የተሰጣቸውን ስልጣን በተለያየ መንገድ ይጠቀሙበታል። ለምሳሌ አንዱ ሥራ መሪ ሠራተኞች በሚሰጣቸው መመሪያ ብቻ እየተመሩ ሥራቸውን ማከናወን አለባቸው የሚል እምነት ሲኖረው ሌላው ደግሞ ሠራተኞች ለሚያጋጥማቸው ችግሮች መፍትሔ መፈለግ እንዲችሉ አበረታታቸዋለሁ ይላል። ይህ አባባል ልዩ ልዩ ሥራ መሪዎች በስልጣን አጠቃቀም ላይ ያላቸውን እምነት ይፈነጥቃል። አንድ ሥራ መሪ ስልጣን ከእኔ ይመነጫል ሲል አምባገነን ይሆናል። ሌላው የስልጣን ምንጭ ድርጅቱና ለጋራ ዓላማ የተሰለፈው ሕዝብ ነው ብሎ የሚገመት ከሆነ ዲሞክራሲያዊ ሥራ መሪ ሊሆን ይችላል። አንዳንዱ ደግሞ እየአንዳንዱ ሠራተኛ የኔነኑ ያህል ኃላፊነት ስላለበት መቆጣጠር የለብኝም የሚል እምነት ካለው ልቅ ሥራ መሪ ይሆናል።

በአጠቃላይ በሥልጣን አጠቃቀም ላይ የተመሠረቱ አራት ዓይነት የአመራር ዘይቤዎች እንዳሉ ጥናቶች ያስረዳሉ። እነሱም <u>አውቶክራቲክ፣ዲሞክራቲክ፣አሳታፊና የዘፈቀደ የአመራር ዘይቤ</u> የሚባሉት ናቸው። የእየአንዳንዱ መሠረታዊ ባህርይ ከዚህ እንደሚከተለው ቀርቧል።

6.6.1. አውቶክራቲክ (Autocratic) አምባገነናዊ የአመራር ዘይቤ

አውቶክራቲክ ወይም አምባገነናዊ የሚባለው የአመራር ዘይቤ አንድ ባለስልጣን (ሥራ መሪ) የፈለገውን የመረጠውንና የወሰነውን የሥራ ዓይነት ለሠራተኞች በትዕዛዝ መልክ የሚሰጥበትና ሠራተኞች የተፈለገውን በትክክልና በተገቢው ጊዜ እንዲያከናውኑ ጥብቅ ቁጥጥር የሚደረግበት ነው። በመሆኑም ሠራተኞች ምንም ዓይነት ሃላፊ የመስጠት ድርሻና ተሳትፎ ላይኖራቸው ሥራዎች በአለቆች ትዕዛዝ ብቻ የሚካሄዱበት ነው። አምባገነን መሪ ራሱን እንደስልጣን ምንጭ ይቆጥራል። ሠራተኞችን ሳያማክር መመሪያዎችንና ደንቦችን በመቅረፅ ሥራ ላይ የሚያውል ነው። ከበላይ አካላት ሳይቀር የሚተላለፉትን መመሪያዎችንና ደንቦችንም ቢሆን እንደመሰለው እንደሚስማማው የሚተረጉም ነው። ከሠራተኛ ጋር ያለው ግንኙነት በጣም ረጋላ ነው።

አምባገነን ሥራ መሪዎችን በሶስት መክፈል እንደሚቻል አንዳንድ ጥናቶች ይጠቁማሉ። እነሱም <u>ፍፁም አምባገነን፣ በጎ አሳቢ አምባገነን እና ችሎታ የሚያንሰው አምባገነን</u> ተብለው የሚለዩ ናቸው።

ፍፁም አምባገነን

ፍፁም አምባገነን መሪ ሥራ ተኮር መሪ ነው። ከሥራው በስተቀር ለሠራተኛው ደንታ የሌለው መሪ ነው። የዚህ ዓይነት አመራር በሠራተኛው ስሜት ላይ ፍርኃትንና ሽብርን የሚፈጥር ነው። በመሆኑም በሥራ አፈፃፀምና በሥራ ፈጠራ ላይ ከፍተኛ አሉታዊ ተፅዕኖ አለው።

በጎ አሳቢ አምባገነን

በጎ አሳቢ አምባገነን መሪ ከፍፁም፣ አምባገነን መሪ የተሻለ አስተሳሰብ ቢኖረውም ትምክተኛ ነው። በአርግጥ ሥራዎች ለድርጅቱና ለሠራተኛው በሚጠቅም መልኩ እንዲሠሩና ውጤትም እንዲያመጡ የሚጥር ቢሆንም ሠራተኛን ግን አሳታፊ አይደለም። የሠራተኞች አስተያየቶችንና ሃሳቦችን ፍፁም አይቀበልም። ለሠራተኞች እነሱ ሳይሆኑ የማውቅላቸው እኔ ነኝ ማለትን ያበዛል። በመሆኑም የእኔ ሠራተኞች የእኔ «ልጆች» ናቸው የሚል ነው።

ችሎታ የሚያንሰው አምባገነን

ይህ ዓይነቱ ሥራ መሪ የበላይነት ስሜት ያይልበታል። የበሰለ አስተያየትም የለውም። የነገሮችን አጠቃላይ ሁኔታ የመረዳት ችሎታው አነስተኛ በመሆኑ ውሳኔ ላይ ችግር ይታይበታል። መወላወልም ያበዛል። በዚህም የተነሳ ከሠራተኛ ነቀፌታ ይበዛበታል። ስጋትም አለው። የዚህ ዓይነቱ መሪ ለሠራተኞችም ሆነ ለድርጅቱ ስኬታማነት ያለው ሚና እጅግ በጣም ዝቅተኛ ነው። የአውቶክራቲክ የአመራር ዘይቤ የሚከተሉት ጥቅሞችና ጉዳቶች ይታዩበታል።

የአውቶክራቲክ የአመራር ዘይቤ ጥቅሞች	የአውቶክራቲክ የአመራር ዘይቤ ጉዳቶች
• ሠራተኞች በሥራቸው አዲስ በሚሆንበት ጊዜ ወይም በሥራ አመራር ውሳኔ አሰጣጥ ላይ ልምድ የሌላቸው ከሆነ ወይም ያለንቱ ክትትል የማይሰሩ ከሆነ ይህ ዘይቤ ጠቃሚነት አለው፤ • በተወሰ ጊዜ አስቸኳይ ውሳኔ ለመስጠት ያመቻል፤ • የበታች ሠራተኞች ኃላፊነትን ለመሸከም በማይሹበት ጊዜ ወይም በሥራቸው ያለመተማመን /Insecure/ ስሜት ሲኖራቸው ይህ ዘይቤ ጠቃሚነት አለው፤	• የአንድ አቅጣጫ ግንኙነት በመሆኑ ያለመግባባትና የግንኙነት መሳሪያከረክን ያመጣል፤ • የሠራተኛውን ነፃነት ስለሚገድብ ሠራተኛው ለድርጅቱ ዓላማ መሳካት ያለውን ቁርጠኝነት ይቀንሳል፤ • በዚህ የረቀቀ የቴክኖሎጂና የማህበራዊ ባህርይ ባለበት ዘመን አውቶክራቲክ መሪ የራሱ የሆነን ውሳኔ መውሰዱ በጣም አደገኛ ሊሆን ይችላል፤ • ሠራተኛውን በውሳኔ አሰጣጥ አለማሳተፍ ግላዊነትን ስለሚያመጣ በሞራላቸው ላይ ችግር በመፍጠር በረጅም ሂደት ደካማ ምርታማትን ያስከትላል፤ • ሥራዎች የቡድን ሥራንና የትብብር መንፈስን የሚጠይቁ ከሆነ ተስማሚ አመራር አይደለም።

6.6.2. ዲሞክራሲያዊ (Democratic) የአመራር ዘይቤ

ይህ የአመራር ዘይቤ ሠራተኞችን በብዙ የድርጅቱ ጉዳዮች ላይ ሃሳብ እንዲያቀርቡ ብቻ ሳይሆን በውሳኔ አሰጣጥም ተሳትፎ እንዲኖራቸው የሚደረግበት ነው። ይህ የአመራር ዘይቤ በጋራ በማቀድ በቡድን አሠራርና ውሳኔ አሰጣጥ ከፍተኛ እምነት ያለበት ነው። እየአንዳንዱ የድርጅቱ አባል ለድርጅቱ ዓላማ እውን መሆን አስተዋፅኦ ያደርጋል በሚል እምነት ሁሉንም ሠራተኞች በየዘርፉ በማደራጀት በውሳኔ አሰጣጥ የሚያሳትፍ ነው። የሥራ መሪውም ቢሆን እንደ አንድ ሠራተኛ እንጅ እንደተለየ ሰው አድርጎ እራሱን አይገምትም። የሥራ መሪው በሥራ ቦታም ሆነ ከሥራ ውጭ የቅርብ ግንኙነት አለው። እንደሰራ ጓደኞቹም አድርጎ ሠራተኞቹን ይመለከታቸዋል።

በአጠቃላይ በዚህ የአመራር ዘይቤ ለምርት ብቻ ሳይሆን ለሠራተኞች ደህንነትም ከምርት ባላነሰ ደረጃ ትኩረት የሚሰጥበት ነው።

የዲሞክራቲክ አመራር ጥቅሞች	የዲሞክራቲክ አመራር ጉዳቶች
• ሠራተኛው በሥራ አመራሩ ውስጥ የጎላ ተሳትፎ ስለሚኖረው ምርታማነት መጨመርና የመንፈስ እርካታን ያረጋግጣል • ሠራተኞች ለሃላባቸውና ለአስተዋፅ እቸው ከፍተኛ ግምትና ተቀባይነት ስለሚሰጣቸው በራስ የመተማመንን ከፍተኛ ስሜት ያዳብራሉ። • ሠራተኞች በድርጅታቸው ጉዳይ ላይ በጋራ የመወሰን ዕድል ስለሚኖራ ቸው ውሳኔውን ለመተግበር ቁርጠኝነት ይኖራቸዋል። • አመራሩ በሠራተኛው መካከል በራስ የመተማመንን፣ መተባበርና ታማኝነ ትን ስሜት ይፈጥራል ወይም ያሰፍነል። • ይህ የአመራር ዘይቤ ከፍተኛ የሆነ የሠራተኛ ሞራልን ያመጣል ።	• የዲሞክራቲክ ሥራ መሪነት የተማረ በቂ መረጃ ያለውና የተደራጀ የሰው ኃይል የተመቻቸበትን ሁኔታ ይፈልጋል። ይህ ደግሞ ሁሌ የሚሳካ አይደለም። • የዲሞክራቲክ የአመራር ዘይቤ በታሳቢነት ሁሉም ሠራተኛ ለድርጅታቸው የሀቀኝነት ስሜት ያላቸው እንዲሆኑና የግላቸው ዓላማ/ግቦች በተሳካ ሁኔታ ከድርጅቱ ዓላማዎችና ግቦች ጋር እንዲጣጣሙ የሚያደርግ ነው። ነገር ግን እንዲህ ያሉ ታሳቢዎች ሁሌም ዕውን አይሆኑም። • በሥራ አመራሩም ሆነ በሠራተኛው ወገን ሙሉ እምነት ሊኖር ይገባል። አንዳንዶቹ ሠራተኞች ይህን ዓይነቱን አቀራረብ በቀላሉ አነሱን ለማግባባት/ለመደለል የሚደረግ መከራ አድርገው ሊገነዘቡት ይችላሉ። ስለሆነም ይህን ዓይነቱን አቀራረብ ወይም አካሄድ ትርጉም ያለው ለማድረግ ሠራተኞችን በሙሉ ልባቸው ተገዥ ሊሆኑለት ይገባል። ይህ ደግሞ ሁሌም ላይሰካ ይችላል። • አንዳንዶች የቡድን አባላት በውሳኔ አሰጣጥ ሃላባቸው ተቀባይነት በላማግኘቱ የተነሳ የተገለሉ ሊመስላቸው ይችላል። ይህ ደግሞ መጥፎ ስሜትና የመፍረክረክ ሁኔታ ሊፈጥር ይችላል። • የዲሞክራቲክ የውሳኔ አሰጣጥ ሂደት በጣም ጊዜ የሚወስድ በመሆኑ አስቸኳይ ውሳኔ የሚሹ ጉዳዮችን ያዘገያቸዋል። ይህም ትእግስት ለማይኖረው ሥራ አመራር የመፍረክረክ መንስኤ ሊሆን ይችላል።

6.6.3. የአሳታፊነት /Participative/ የአመራር ዘይቤ

በዚህ የአመራር ዘይቤ የሥራ መሪው ውሳኔ ከመስጠቱ በፊት ከሠራተኞቹ በጉዳዩ ዙሪያ አስተያየቶችንና ሃሳቦችን የሚቀበልበትና በመጨረሻ የራሱን ውሳኔ በግል የሚሰጥበት ነው። ይህ ዘይቤ ከዲሞክራሲያዊ የአመራር ዘይቤ የሚለየው በውሳኔ አሰጣጥ የሥራ መሪው ብቻውን በመወሰኑ ነው። በዲሞክራሲያዊ አመራር ሠራተኛው ሃሳብ በማቅረብና በጋራ ውሳኔ የማስተላለፍ ድርሻ ያለው ሲሆን በአሳታፊነት የአመራር ዘይቤ ግን ሥራ መሪው የሌሎችን ሃሳብና አስተያየት በመውሰድ ውሳኔዎችን በግሉ ወይም ብቻውን የሚያስተላልፍበት ነው።

የአሳታፊነት አመራር ዘይቤ ጥቅሞች	የአሳታፊነት አመራር ዘይቤ ጉዳቶች
• ውሳኔ በሚሰጥባቸው ጉዳዮች ላይ የሠራተኞች አስተያየት ስለሚጠየቅ የሠራተኛውን ተነሳሽነት ወይም የኔነት ስሜት ይፈጥራል። • ለውሳኔ የሚረዱ ጠቃሚ ሃሳቦችን ወይም አስተያየቶችን ከሠራተኛው ለማግኘት ያስችላል። • የተወሰኑ ጉዳዮችን በመተግበር ረገድ ቸልተኝነት ላይታይ ይችላል። • ሥራ መሪው በመረጃ የተደገፈ ውሳኔ በራሱ ለማስተላፍ ዕድል ያገኛል።	• አፋጣኝ ውሳኔ የሚሹ ጉዳዮችን በወቅቱ ለመወሰን እንዳይቻል ያደርጋል። • ሠራተኛው ሙሉ በሙሉ በውሳኔ አሰጣጡ ላይ እስከ መጨረሻው ስለማይሳተፍ ሃሳብ በመስጠቱ ረገድ ግዴለሽ ይሆናል። • ሠራተኛው በአመራሩ ላይ ሙሉ በሙሉ ዕምነት ላይኖረው ይችላል። ይህም በሥራ አፈፃፀም ላይ አሉታዊ ተፅዕኖ ሊያጣ ይችላል።

6.6.4. የዘፈቀደ (Laissez-faire) የአመራር ዘይቤ

ይህ የአመራር ዘይቤ መሪዎች ምንም ቁጥጥር የማያደርጉበት ወይም መጠነኛ የሥራ ቁጥጥር የሚያደርጉበት ነው። በዚህ የአመራር ዘይቤ መሪዎች የሥራ ቅልጥፍና እና ምርታማነት ለማስገኘት የሚያደርጉትም ጥረት በጣም ዝቅተኛ የሆነና ለሠራተኛ ጉዳዮች ግድ የሌላቸው ናቸው። በአጠቃላይ የዘፈቀደ የአመራር ዘይቤ እንደዲሞክራቲክ መሪ የስልጣን ምንጭ ድርጅቱ መሆኑን ቢያምንም ሠራተኞችን አሰባስቦ ወደ አንድ አቅጣጫ የሚመራ አይደለም። እየአንዳንዱ ሰራተኛ ኃላፊነቱን በራሱ ይወጣል የሚል እምነት አለው። የዚህ ዓይነቱ ሥራ መሪ በከፍተኛ ትምህርት ተቋማትና ባለሙያዎች አካባቢ ውጤታማ ሊሆን ቢችልም ከዚህ ውጭ በሚገኙ ተቋማት ግን ውጤት የሚያስገኝ አይደለም።

የዘፈቀደ አመራር ዘይቤ ጥቅሞች	የዘፈቀደ አመራር ዘይቤ ጉዳቶች
• የዚህ ዓይነት የአመራር ዘይቤ በቡድንም ሆነ በግለሰብ ደረጃ አስፈላጊ ውሳኔዎችን ለመወሰን ነፃነት ይሰጣል። • ይህ ዘይቤ ነፃ በሆነ አካባቢ /Environment/ የሚከናወን በመሆኑ ያለምንም ገደብ ለከፍተኛ ፈጠራ ዕድል ይሰጣል። • ይህ አመራር ሠራተኛው ከፍተኛ የተነሳሽነት፣ የመነቃቃት የኃላፊነት ስሜት ካለው ጠቀሜታ ይኖረዋል።	• ሥራዎች በተቀናጀ መልኩ ስለማይከናወኑ እንዲዘበራረቁ ያደርጋል ውጤትንም ይቀንሳል። • የተቀናጀ ወጥ አመራርና ውሳኔ አሰጣጥ ባለመኖሩ በሠራተኛው ውስጥ የመፍረ ከረከና ተስፋ የመቁረጥ ስሜት ይፈጥራል። • የሠራተኛው በቡድን የመሥራት ስሜት በአንዳንድ የቡድን ሥራ በማይተባበሩ ሰዎች የተነሳ ቡድናዊ ስሜት ሊጠፋ ይችላል። • አንዳንድ ሠራተኞች ሁኔታውን በመጠቀም የግል ፍላጎታቸውን በሌላው ላይ ሊጭኑ ይችላሉ። • በአጠቃላይ በሥራ አፈፃፀም ላይ ግዴለሽነትን ሊያመጣ ይችላል።

7. የመሪነት ችሎታዎች

ችሎታ/skill/ ማለት አንድ ግለሰብ አንድን ሥራ ለመሥራት ያለው ተፈጥሮአዊና ልማዳዊ ወይንም ሙያዊ የእውቀት ብቃት ማለት ነው። ከዚህ ኦኳያ የመሪነት ችሎታ /Leadership skill/ ማለት አንድ መሪ አንድን ድርጅት ለመምራት ያለው ተፈጥሮአዊ ልማዳዊና እና ሙያዊ የዕውቀት ብቃቱ ማለታችን ነው። አንድ መሪ ብቃት ያለው አመራር ለመስጠትና ውጤት ለማስመዝገብ አስፈላጊዎቹ የመሪነት ክህሎቶች ሊኖሩት ይገባል። ስለሆነም ዋናዋናዎቹ የመሪነት ክህሎቶች ከዚህ እንደሚከተለው ቀርበዋል።

7.1. ንድፈሃሳባዊ ችሎታ

ንድፈሃሳባዊ ችሎታ መረጃ የማግኘት የመተንተንና የመተርጎም ችሎታዎችን ያጠቃልላል። ይህ ችሎታ የመሪው መላ ድርጅቱን እንደአንድ አድርጎ የማየትና የመምራት ችሎታ ነው። መሪው የተለያዩ ሥራዎችን በአንድ ክፍል በተለያዩ ሠራተኞች ተሠርተው ነገር ግን የክፍሉ የጋራ ግብ ላይ እንዲደርሱ የተለያዩ ክፍሎችን ሥራና ግብ በአንድነት ለአንድ ግብ እውን መሆን እንዲጥሩ አድርጎ ዋናው የድርጀቱን ዓላማ እንዲሳካ ማስቻል ነው። የተለያዩ የድርጀቱን ሥራዎችን አንድነት ልዩነትና አንዱን ሥራ ከሌለኛው ሥራ ክፍል ጋር በማጣጣም ሁሉም ሥራዎች ወደ ድርጀቱ ዋና ዓላማ እንዲያመሩ በአንድ ላይ የመምራት ችሎታ ነው። ንድፈሃሳባዊ ችሎታ መሪው ስለድርጅቱ ያለው አጠቃላይ ስትራቴጂካዊ አመለካከትን ያካትታል።

7.2. ቴክኒካዊ ችሎታ

ይህ ችሎታ መሪው ስለሚሠራው ሥራ ያለው ክህሎት ወይንም ዕውቀት ማለት ነው። በአንድ ድርጅት ውስጥ የተለያዩ ቴክኒክ የሚጠይቁ ሥራዎች አንዳሉ ግልፅ ነው። ሂሳብ ሥራ ለማከናወን የአካውንቲንግ ዕውቀት ያስፈልጋል። የጥገናና የኮንስትራክሽን ሥራ ለማካሄድ የመሀንዲስነት ዕውቀት ያስፈልጋል። በምርት አካባቢ ለሚከናወኑ ሥራዎች የምርት ቴክኒክ ነክ ዕውቀቶች ያስፈልጋሉ። ስለዚህ ሥራ መሪዎች በሥራቸው የተካተቱትን ቴክኒካዊ ሥራዎች በአግባቡ ለመቆጣጠር በመስኩ የተወሰነ ዕውቀት

ሊኖራቸው ይገባል። በተለይ ቀደም ሲል እንዳነሳነው በዝቅተኛ ደረጃ ተቆጣጣሪነት የተሠማሩ ሱፐርቫይዘሮች የላቀ የቴክኒክ ዕውቀት ሊኖራቸው ሲገባ የአስተዳደሩን መዋቅር ይዘን ወደ ላይ በወጣን ቁጥር ግን ከሥራ መሪው የሚጠበቀው የቴክኒክ ዕውቀት ጥልቀት ያለው ላይሆን ይችላል። ወደ ላይ በወጡ ቁጥር ግን የሚያስፈልገው ችሎታ በሙያ አካባቢ የተደራጁትን ባለሙያዎች መምራት እንደመሆኑ በሁሉም ሙያ ዓይነት ሥራ መሪዎች ጠለቅ ያለ ዕውቀት ያስፈልጋቸዋል ማለት አይቻልም። አጠቃላይ ግንዛቤ እስካላቸው ድረስ ዋና ተግባራቸው የባለሙያዎችን ዕውቀት በማስተባበር የድርጅቱ ዓላማ በአግባቡ እንዲመቻችና እንዲሳካ ማድረግ ነው።

7.3. የሰብአዊ ግንኙነት ችሎታ

አንድ ድርጅት የሚፈጠረውና የሚንቀሰቀሰው በሰው ነው። በእርግጥ በድርጅት ውስጥ መሣሪያዎች ኮምፒዩተሮች ሮቦቶች ወዘተ ሊሠሩ ይችላሉ። እነዚህ ሁሉ ግን ለሚሠራው ሰው ድጋፍ ሰጭዎች እንጅ በራሳቸው ብቁ አይደሉም። ስለዚህ በየትኛው የስልጣን እርከን የሚገኙ የሥራ መሪዎች ሁሉም ከሰዎች ጋር ስለሚሠሩ ከፍተኛ የሰብአዊ ግንኙነት ችሎታ ሊኖራቸው ይገባል።

ይህ ችሎታ መሪው የሚመራውን ሠራተኛ በአግባቡ ስሜቱን የማወቅና የመረዳት ጥበብን የሚጠይቅ ነው። ይህ ችሎታ የማበረታታትን ለሥራ የማነሳሳትን የቅሬታ መፍታትና የመሸምገልንም ችሎታን ያጠቃልላል። ሠራተኛው አብሮ መሥራትን መደማመጥን መከባበርን በጋራ ለመሥራት ፍቃደኝነትን ለማምጣት መሪው የሰብአዊ አያያዝ ክህሎትን ማሳደግ አለበት። በአጠቃላይ የሰብአዊ ግንኙነት ችሎታዎች በሥራ መስኩ የተሰለፉትን ሠራተኞችን በአግባቡ መረዳትና ከእነርሱም ጋር ጤናማ ግንኙነት መፍጠርን ያጠቃልላል። በደረጃ ትይዩ ከሆኑ የሥራ ባልደረቦች ከአለቆች ከበታች ሠራተኞች እንዲሁም ከሌሎች የድርጅት ሠራተኞች በሚደረገው ግንኙነት የሰው አያያዝና አቀራረብ ችሎታዎች ወሳኝነት አላቸው። ሠራተኞችን በመምራት፣ በማትጋትና በማግባባት ሂደቱ የሰብአዊ ግንኙነት ችሎታዎች በጣም ተፈላጊና በውጤትም ልዩነት የሚያሳዩና የሚያስከትሉ ናቸው።

ስለሆነም የሥራ መሪዎች ስኬታማ አመራር ለመስጠት የመሪነት ክህሎቶችን በአግባቡ ሊካኑ እንደሚገባ በአመራር ላይ ጥናት ያከናወኑ በርካታ ሙያተኞች ላያስገነዝቡ አላለፉም:: ስለሆነም ትኩረት ሊሰጠው የሚገባ ጉዳይ ነው::

8. የመሪነት ዋና ዋና ተግባራት

መሪነት በርካታ ተግባሮችን ማከናወን ይጠይቃል:: ሆኖም ዋናዋናዎቹ ተግባራት ከዚህ እንደሚከተለው ቀርበዋል::

8.1. ውሳኔ መስጠት/Decision Making/

መሪነት ውሳኔ በመስጠት የተሞላ ተግባር ነው:: እንዲያውም መምራት ትክክለኛ ውሳኔ መስጠት መቻል ነው:: ትክክለኛ ውሳኔ በመስጠት ወይም ባለመስጠት ዕድገት ወይም ውድቀት ሊመጣ ይችላል:: መሪዎችም ብቃታቸው የሚለካው በሚሰጡት የውሳኔ ትክክለኛነት ነው:: ውሳኔዎች ዓላማን ከግብ ለማድረስ የሚወሰዱ እርምጃዎች ናቸው:: ውሳኔ አንድን ነገር ለማከናወን ከቀረቡት አማራጮች ውስጥ የተሻለውን የመምረጥና እክልን የመፍታት ሂደት ነው:: "Decision making is a process of selection from a set of alternative courses of action which is thought to fulfill the objective of the decision problem more satisfactory than others"

መስሪያ ቤቶች ወይም ድርጅቶች የሚፈጠሩት በውሳኔ ነው:: የሚያድጉት ወይም የሚወድቁት ከውሳኔ ጋር በተያያዘ መልኩ ነው:: ያለውሳኔ የመስሪያ ቤቶች ወይም የድርጅቶች እንቅስቃሴ የለም:: እንዲያውም እየአንዳንዱ መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት የውሳኔ ተቋም ነው ማለት ይቻላል:: ውሳኔ ዓለማን ከግብ ለማድረስ የሚወሰድ እርምጃ ነው:: ያለውሳኔ ለውጥም ሆነ ዕድገት የለም:: ውሳኔ የሚያስፈልጋቸው ነገሮች ያለውሳኔ ከተቀመጡ ለውጥ ስለማይኖር መስሪያ ቤቶች ወይም ድርጅቶች ይወድቃሉ ወይም ይሞታሉ:: መስሪያ ቤቶች ዓለማቸውን ከግብ ለማድረስ ወቅታዊ ውሳኔ መስጠት አለባቸው:: አለበለዚያ ቆይታቸው አጠያያቂ ይሆናል:: በየቀኑ በሚሰጡ

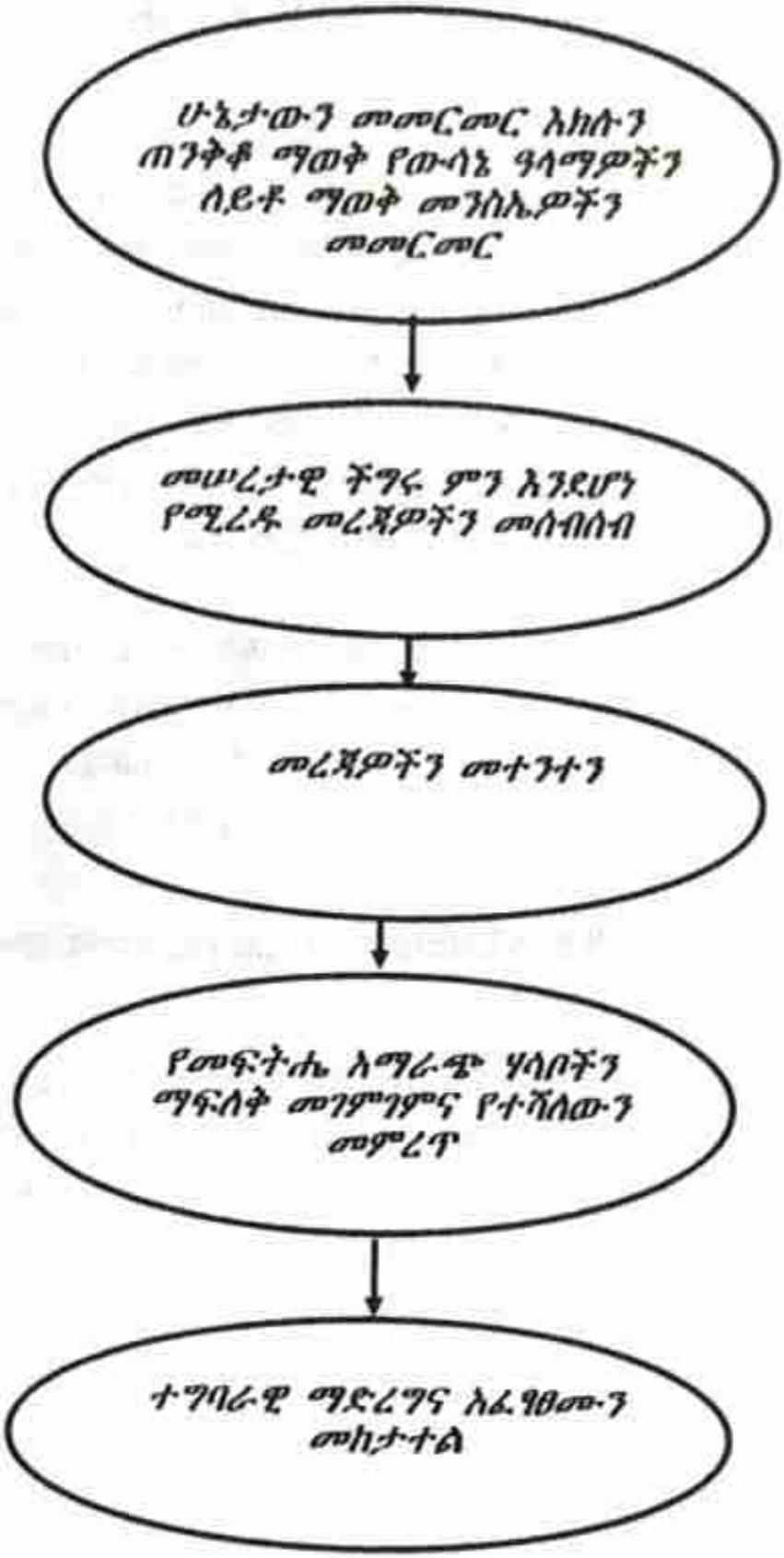
ውሳኔዎች ህብረተሰቡ አገልግሎት ያገኛል። ምርት ይመረታል። ማህበራዊና ኢኮኖሚያዊ እንቅስቃሴዎች በአግባቡ ይከናወናሉ።

ጥሩ ውሳኔ የሞሩ አመራር ውጤት ነው። ጥሩ አመራር ካለ ጥሩ ውሳኔ አለ። ተጽመ ተግባይነት አለው። የአመራር ውሳኔዎች በማቀድ፣ በማደራጀት፣ በመምራትና በመቆጣጠር ሂደቶች ስለሚከሰቱ ውሳኔ አሰጣጥ አንዱ የመረነት ባህሪ ነው። ታላላት ነገሮች በዓለም የሚከናወኑት ከውሳኔ የተነሳ ነው። ያለውሳኔ እንቅስቃሴ የለም። የድርጅቶች ዕድገት ወይም ውድቀት ምክንያቱ አመራሩ ከሚሰጠው ውሳኔ ጋር በእጅጉ የተቆራኘ ነው። ጥሩ ውሳኔ ያሳድጋል። ደካማ ውሳኔ ውድቀትን ያፈጥናል።

ስለሆነም መረነት ትክክለኛ ውሳኔ መስጠትን የሚጠይቅ ተግባር ነው። ውሳኔ የማይሰጥና ኃላፊነትን የማይወስድ መሪ መሪ ነው ሊባል አይቻልም። ምክንያቱም አመራር ውሳኔ የመስጠት ቁልፍ ተግባር ነውና። ትክክለኛ መረነት ከትክክለኛ ውሳኔ ሰጭነት ተለይቶ የሚታይ አይደለም።

8.1.1. የውሳኔ አሰጣጥ ሂደት/Decision making process /

የውሳኔ አሰጣጥ በዘፈቀደ የሚከናወን ተግባር አይደለም። የራሱ የሆነ ሂደት አለው። የተቋም መሪዎች በጉዳዮች ዙሪያ ውሳኔ ለመስጠት ሂደቶቹን መከተል አለባቸው። ሂደቶቹ ከስህተት ሊጠብቁ የሚችሉ በመሆናቸው ልንከተላቸው ይገባል። ብልሃታዊ የውሳኔ አሰጣጥ ሂደቶች አምስት ደረጃዎች አሉት። እነሱም የሚከተሉት ናቸው።


ሁኔታውን መመርመር እክሉን ጠንቅቆ ማወቅ የውሳኔ ዓላማዎችን ለይቶ ማወቅ መንስኤዎችን መመርመር
መሠረታዊ ችግሩ ምን እንደሆነ የሚረዱ መረጃዎችን መሰብሰብ
መረጃዎችን መተንተን
የመፍትሔ አማራጭ ሃሳቦችን ማፍለቅ መገምገምና የተሻለውን መምረጥ
ተግባራዊ ማድረግና አፈፃፀሙን መከታተል

መሪዎች በጉዳዮች ዙሪያ ውሳኔ ከመስጠታቸው በፊት ችግሩ ምንድነው? ምክንያቱስ? የሚሉትን ጥያቄዎች በአግባቡ መመርመር አለባቸው። የችግሩን ስፋትና ጥልቀት ለማወቅ የሚረዱ መረጃዎች ባልተምታታ ሁኔታ እንዲሰበሰቡና እንዲተነተኑ ማድረግ አለባቸው። መረጃዎቹ ውሳኔው ትክክለኛ ባልሆነ መንገድ እንዳይወሰን መሪዎቹን የሚያግዙ በመሆናቸው ትኩረት ሊሰጣቸው ይገባል። ከመረጃዎቹ በመነሳት አዋጭ አማራጮችን አይቶ መወሰንና መተግበር ከመሪዎች የሚጠበቅ ቁልፍ ተግባር ነው። ሆኖም የተመረጠው አማራጭ በተግባር ካልተተረጎመ ውሳኔው ውሳኔ ሊሆን አይችልም። ትክክለኛ መሪዎች ሊተገብሩና ውጤት ሊያመጡ የሚችሉ ውሳኔዎችን የሚወስኑ ናቸው። ስለሆነም ትክክለኛ ውሳኔ በተገቢው ጊዜ መወሰንና መተግበር ከዘመኑ መሪዎች የሚጠበቅ ቁልፍ ተግባር ነው።

8.1.2.. የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤዎች /Decision making styles/

በውሳኔ አሰጣጥ ዙሪያ የተለያዩ ዘይቤዎች አሉ። መሪዎች እንደራሳቸው የአመራር ዘይቤ ዓይነት ውሳኔዎችን ሊወስኑ ይታያሉ። በአጠቃላይ ሲታይ አንድ ዓይነት የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ የለም። የተለያዩ መሪዎች የተለያዩ ዘይቤዎችን ይጠቀማሉ። የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤዎች አራት ናቸው። እነሱም የሚከተሉት ናቸው።

አምባገነናዊ /Autocratic/ የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ

አምባገነናዊ የአመራር ዘይቤ ያላቸው መሪዎች የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤአቸውም አምባገነናዊ ነው። የውሳኔዎች ምንጭ እራሳቸው ናቸው። በሥራቸው ያለውን ሠራተኛ የማሳተፍ ባህል የላቸውም። ውሳኔዎች ብራሳቸው እይታ ብቻ የሚወስኑ በመሆኑ ስህተት ላይ ሊወድቁ የሚችሉበት አጋጣሚ አለ። ውሳኔዎች ሠራተኞችን ባሳተፈ መልኩ የማይወስኑ በመሆናቸው በሠራተኞች መካከል ቅሬታ ከማስከተሉም በላይ ተነሳሽነትን

የሚቀንስ ነው። ይህ ዘይቤ የሚጠቅምበት እንዲሁም ጉዳትም የሚያመጣበት ሁኔታ እንዳለ ማወቅ አያዳግትም።

የአሳታፊነት/consulting/ የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ

ይህን ዓይነት የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ የሚከተሉ መሪዎች ውሳኔ ከመወሰናቸው በፊት በሥራቸው ከሚገኙ ኃላፊዎችና ሠራተኞች በጉዳዩ ዙሪያ አስተያየቶችን የማሰባሰብ ዝንባሌ ያላቸው ናቸው። ይህም በጉዳዩ ዙሪያ የተለያዩ አስተያየቶችን በማሰባሰብ በመጨረሻ የራሳቸውን ውሳኔ ይሰጣሉ። ይህ ዓነቱ የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ አሳታፊ ነው እንለዋለን።

ዲሞክራሲያዊ /Democratic/ የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ

ዲሞክራሲያዊ የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ የሚከተል መሪ ውሳኔ የሚሹ ጉዳዮች ሲከሰቱ በሥሩ ያሉ የክፍሉች ኃላፊዎችን በማሰባሰብና በማወያየት በጋራ የውሳኔ ሃሳብ እንዲተላለፍ ያደርጋል። ውሳኔዎቹም የጋራ አቋም ሆነው ሁሉም በየደረጃው እንደ አንድ አካል ሆነው የሚተገበሩበት ምቹ ሁኔታ የሚፈጥር ነው። ይህ ዘይቤ የሠራተኞችን ተነሳሽነትና የእኔነት ስሜት ስለሚፈጥር አፈፃፀም ላይ አወንታዊ ተፅዕኖ አለው።

ይህ ዘይቤ በአሁኑ ወቅት በአብዛኛው መንግስታዊም ሆነ ሌሎች የግል የቢዝነስ ተቋማት አመራሮች የሚጠቀሙበት ዘይቤ ሲሆን በውጤታማነቱም ከሌሎቹ ዘይቤዎች የተሻለ ሆኖ የሚገኝ ነው።

የውክልና /Delegating/ የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ

ውክልና ስልጣንን ለሌለው አካል ማካፈል ማለት ነው። ውሳኔዎች በአንድ ማዕከል ከመወሰን ይልቅ በየደረጃው እንዲወስኑ የሚደረግበት ዘይቤ የውክልና የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ ይባላል። የውክልና የውሳኔ አሰጣጥ ዘይቤ የኃላፊዎችን የሥራ ጫና የመቀነሻ ዘዴ ነው። ጉዳዮች በሚቀርቧቸው ክፍሉች ውሳኔ እንዲያገኙ የሚደረግበት ዘይቤ ነው።

8.1.3. የደካማ ውሳኔዎች ምክንያቶች

ውሳኔ አሰጣጥ የመሪዎች ዋና ተግባር ነው። ውሳኔ መስጠት ነገሮችን በጥልቀት የማየትና የመመርመር ክህሎትን ይጠይቃል። ጠንካራ ውሳኔዎች ወቅታዊ ናቸው። ችግር ፈችዎችም ናቸው። በመረጃ የታገዙና አወንታዊ ጎን ያላቸው ናቸው። ሆኖም በአንዳንድ የተለያዩ ምክንያቶች የተነሳ ደካማና ውጤታማ ያልሆኑ ውሳኔዎች የሚሰጥበት ሁኔታ መከሰቱ አይቀሬ ነው። አንዳንድ ጥናቶች ለደካማ ውሳኔ የሚከተሉትን ምክንያቶች ያስቀምጣሉ።

ፍርሃትና በራስ አለመተማመን

ውሳኔ አሰጣጥ ድፍረት ይፈልጋል። ኃላፊነትን ደፍሮ ለመቀበል ድፍረት አስፈላጊ ነው። ለዚህ በራስ የመተማመን መንፈስ ወሳኝነት አለው። በራሱ መተማመን የማይችል መሪ ብቃት ያለው ውሳኔ መወሰን አይችልም። ሲፈራና ሲቸር ጊዜ ያልፍበታል። በየትኛውም ቦታ ፍርሃት ያለባቸው በርካታ የሥራ መሪዎች እንዳሉ የሚካድ አይደለም። ፍርሃት ያለባቸው መሪዎች መልካም አጋጣሚዎችን ሳይጠቀሙባቸው ያሳልፏቸዋል። የሚመሩትን መስሪያ ቤት ወይም ደርጅት ማሳደግ አይችሉም። ጥርጣሬ ያበዛሉ። ውሳኔ በጊዜው አይወስኑም። ሥራዎችን ውጤት ባለው መልኩ አያከናውኗቸውም። ድርጅቱን ብቻ ሳይሆን አገርንም የመጉዳት ሁኔታ አለ። በአንድ ወቅት የአሜሪካ ፕሪዚዳንት አብርሃም ሊንከን ሲናገሩ «**የሰው ልጅ መፍራት ያለበት ፍርሃትን ነው**» ያሉት ፍርሃት በየትኛውም መልኩ በሚደረጉ እንቅስቃሴዎች ያለውን አሉታዊ ተፅዕኖ ለማሳየት ብለው ነው። ሰዎች ስህተትን መፍራት የለባቸውም!! እንዲያውም የታወቁ መሪዎች ከስህተታቸው የሚማሩ ናቸው። ስለሆነም ፍርሃትና በራስ አለመተማመን ጥሩ ውሳኔዎች እንዳይወስኑ የሚያደርጉ ናቸው።

የጊዜ ዕጥረት

ውሳኔ አሰጣጥ ጊዜን ይጠይቃል። በነገሩ ዙሩያ ጥናት ያስፈልጋል። ለዚህም በቂ ጊዜ እንደሚያስፈልግ እሙን ነው። ሆኖም አንዳንዱ አስቸኳይ ውሳኔ የሚጠይቁ ጉዳዮች የሚመጡበት ጊዜ አለ። በዚህ ወቅት መሪዎች ያለበቂ መረጃ እና ትንታኔ ውሳኔ መስጠት ይጠበቅባቸዋል። በእንደዚህ ባሉ ሁኔታዎች የሚወሰኑ ውሳኔዎች ብዙ ድክመቶች ሊታዩባቸው ይችላሉ።

የመረጃ እጥረት

መረጃዎች ለውሳኔ አሰጣጥ የመሠረት ድንጋይ ናቸው። በመረጃ የተደገፈ ውሳኔ በአብዛኛው አስተማማኝነቱና ትክክለኛነቱ አያጠራጥርም። ውሳኔ ያለመረጃ ስህተት ላይ ይጥላል። ውሳኔ የሚሹ ጉዳዮች በመረጃ መተንተን አለባቸው። የችግሮቹ ዓይነት ስፋትና ጥልቀት እንዴትና ለምን እንደተከሰቱ ማወቅ የሚቻለው ከመረጃዎቹ በመነሳት ነው። ሆኖም አንዳንድ ውሳኔዎች ያለመረጃ ወይም ያለበቂ መረጃ ሲወሰኑ ውሳኔው ታአማኒነቱን እንዲያጣ ያደርጉታል። ስለሆነም የመረጃ እጥረት ለደካማ ውሳኔዎች ከሚጠቀሱት ምክንያቶች አንዱ ነው።

የጉዳዮቹን ትክክለኛ ምክንያት አለማወቅ

ውሳኔ ለመስጠት የችግሩን መሠረታዊ ምክንያት /cause/ ማወቅ አጠያያቂ አይደለም።የችግሩ ምክንያት ከታወቀ ትክክለኛ ውሳኔ ለመስጠት አያዳግትም። አንዳንድ ውሳኔ ሰጭዎች ከምክንያት ይልቅ የችግሩ ውጤት ላይ ስለሚያተኩሩ የሚወስኑት ውሳኔ ትክክለኛነቱን ያጣል። very often people try to cure the symptoms rather than causes :: ይህ ለደካማ ውሳኔ አሰጣጥ እንደ አንድ ምክንያት የሚቆጠር ነው።

የመፍትሔ አማራጮችን ጠለቅ ብሎ አለመገምገም

ለውሳኔ አሰጣጥ የሚቸኩሉ የሥራ ኃላፊዎች አሉ። የሚቀርቡ አማራጮችን አዋጭነታቸውን ካለማመዛዘንና የተሻለውን ካለመለየት የተነሳ አግባብ ያልሆኑ ውሳኔዎች መወሰናቸው አይቀሬ ነው። መሪዎች ውሳኔ ለመስጠት

ቅድሚያ ያሏቸውን አማራጮች በሚገባ ማየት አለባቸው። ይህን ካለማየት የተነሳ ብዙ ውሳኔዎች ትክክለኛነታቸውንና ታአማኒነታቸውን ያጣሉ።

ወቅታዊ ውሳኔ በወቅቱ አለመስጠት

ውሳኔ ለመስጠት ጊዜ አስፈላጊ ነው። መረጃዎች በአግባቡ ታይተውና ተተንትነው መወሰን ከስህተት ያድናል። ሆኖም አልፎ አልፎ መረጃዎችን ለመሰብሰብና ትንተና ለማድረግ አላስፈላጊ ጊዜ የሚወስዱበት ጊዜ አለ። ይህ ውሳኔዎችን በወቅቱ እንዳይወስኑ ያደርጋቸዋል። በዚህ የተነሳ መሠራት የሚገባቸው ነገሮች ይጓተቱና መስሪያ ቤቱን ወይም ድርጅቱን ይጎዳል።

8.1.4.. ጥራት ያለው ውሳኔ ለመወሰን የሚያበቁ ሁኔታዎች

ጥራት ያለው ውሳኔ ለድል ያበቃል። መስሪያቤቶችን ያሳድጋል። ትርፋማም ያደርጋል። መሪዎች ውሳኔዎቻቸው አወንታዊና አሉታዊ ተጽዕኖ ያሏቸው መሆኑን ጠንቅቀው ሊያውቁ ይገባል። በአንድ በተሳሳተ ውሳኔ ብዙ ነገሮች ሊበላሹ ይችላሉ። በመሆኑም ውሳኔ አሰጣጥ ጥንቃቄ የሚፈልግ ጉዳይ ነው። ጥናት ይጠይቃል። የውሳኔ አሰጣጥን ሂደቶችን መከተል የግድ ይላል። ትክክለኛ ውሳኔ ለመስጠት ከዚህ የሚከተሉትን ነጥቦች ማየት ያስፈልጋል።

- ውሳኔ ከመስጠቱ አስቀድሞ ቢቻል የለሎቹን ምክር መሻት።
- ውሳኔ ሲሰጥ ምን እባላለሁ ብሎ አለመፍራት።
- በተቻለ መጠን በውሳኔ አሰጣጥ ላይ የሚመለከታቸውን ሁሉ ስምምነት ማግኘት። ካልሆነ ግን ጥሩ አመለካከት አላቸው ተብለው የሚገመቱትን ሰዎች ድጋፍ ማግኘት።
- መወሰን ካለመወሰን የተሻለ ነው። ምክንያቱም መወሰን ያለበት ሰው ካልወሰነ ሌላ ሰው ወይም ሁኔታ ይወስነዋልና ጉዳዩ ፡ቋጥኖር ውጭ ይሆናል።
- ዉሳኔ ከመወሰኑ በፊት መረጃ መሰብሰብ ወሳኝ ነው።
- የሚወሰነው ውሳኔ ሁሉ በሥራ ላይ ሊውል የሚችል መሆኑን ማረጋገጥ።

- በውሳኔ አሰጣጥ ወቅት ያሉትን አማራጮች በትክክል ማወቅና የተሻለውን መምረጥ።
- ውሳኔ መስጠት አንዳንድ ጊዜ ችግር ሊያስከትል ይችላልና የሚያስከትለውን አደጋ ለመቀበል ዝግጁ መሆን/Risk / መውሰድ።
- በውሳኔ አሰጣጥ የሚመለከታቸውን ማሳተፍ።
- ውሳኔ በሚሰጥበት ጊዜ አለመቸኮልና ከአንዳንድ አስተያየቶች ተጽዕኖም ነፃ መሆን።

8.2. የስልጣን ውክልና /Delegation/

ስለስልጣን ውክልና ከመነጋገራችን በፊት ስለስልጣን ምንነትና ኃላፊነት ከተጠያቂነት ጋር ያለውን ዝምድና ማየት አስፈላጊ ይሆናል። ሥልጣን ከላይ ወደ ታች የሚወርድና ኃላፊነትን ለመወጣት ወይም አንድን ሥራ ለመስራት የሚያስፈልግ መሣሪያ ሲሆን ኃላፊነት ከሌለ ስልጣን አስፈላጊ አይደለም። በሌላ አነጋገር ስልጣንና ኃላፊነት የተዛመዱ ናቸው።

በሂኔሪ ፋዩል ፣መሰላክት ሥልጣን ትዕዛዝ መስጠት መብትና ትዕዛዙን መፈፀሙን ማረጋገጫ ሃይል ነው። ለሊዊስ አለን ስልጣን በውክልና የተሰጠን ስራ ለማከናወን የተሰጠ የሃይሎችና የመብቶች ድምር ነው። ስልጣን የድርጅትን ዓላማዎች ከግቡ ለማድረስ የሌሎችን ተግባር የምንመራበትና የምናስተካክልበት መብት ነው። ስልጣን የተሰጠን ሃይል ወይም መብት በመጠቀም ሰዎች ማከናወን የሚገባቸውን ተግባር እንዲያከናውኑ ማድረጊያ መሣሪያ ነው።

ሥራ መሪዎች በኃላፊነት የሚመሩትን ድርጅት ወይም የሥራ ክፍልን ውጤታማ ማድረግ ይጠበቅባቸዋል። ድርጅታቸው ወይም የሥራ ክፍላቸው ውጤታማ እንዲሆን የሚፈልጉ ታታሪና ትጉህ መሪዎች ብዙ ለመሥራት ጥረት ያደርጋሉ። ብዙ ሥራዎችም እጃቸው ውስጥ ይገባሉ። እነዚህ መሪዎች የሚያስገኙት የሥራ ውጤት ግን ከድካማቸው ጋር ሁልግዜ ተመጣጣኝ አይደለም። ሁሉን ለመስራት ጊዜ ያንሳቸዋል። ወሳኝ ወይም strategic በሆኑ ጉዳዮች ዙሪያ ለማሰብ ጊዜም አያገኙም። በዚህ የተነሳ

ውጤታማ መሪዎች ሥራን በማከፋፈል ችሎታቸው እራሳቸውንና ሠራተኞቻቸውን ከጊዜ ውጥረት አላቀው ሥራዎች በወቅቱ እንዲከናወኑና የድርጅታቸው ዓላማ ግቡን እንዲመታ ያደርጋሉ። ለዚህም ትልቁ ምክንያት ሥራን በውክልና በማከፋፈላቸው ነው።

ለመሆኑ ውክልና /Delegation/ ምንድንነው? ውክልና ሥልጣንና ተግባራትን ከአንድ ሰው አቅም በላይ በአንድ ቦታ ማሰባሰብን አስወግዶ ተግባራትንና ስልጣንን በሰዎች መካከል ተከፋፍለው ሥራዎች በጥራትና በቅልጥፍና እንዲከናወኑ የምንጠቀምበት ዘዴ ነው። /Delegation is the act of assigning formal authority and responsibility to carry out specific authorites in an organization setting. Delegation means granting authority to subordinates to discharge duteis and the acceptance by subordinates both the responsibility and the accountability to adequatly execute their duties.

ትክክለኛ መሪዎች ስራንና ስልጣንን የማከፋፈል ችሎታ ያላቸው ናቸው። ተግባራትንና ሥልጣንን የማካፈል ዘዴ የሌላቸው ወይም በልዩ ልዩ ምክንያቶች ይህን ለማድረግ የማይፈልጉ ሥራ መሪዎች ሁልግዜ በስራ የተወጠሩና ከጊዜ አጥረት ሊላቀቁ የማይችሉ ናቸው። በዚህም የተነሳ አንዱን ሥራ በአግባቡ ሳይወጡ ወደ ሌሎች ይገባሉ። በዚህም የተነሳ ስኬታማ ሥራ እያከናውኑም።

8.2.1. የሥራ መወከል ድክመት ምንጮች

ሥራን ማከፋፈል ወይም መወከል ለድርጅት ዓላማ መሳካት ብቻ ሳይሆን ለእየአንዳንዱ ሥራ መሪ ውጤታማ መሆን ከፍተኛ ጠቀሜታ አለው። ሆኖም ሥራን የማከፋፈል ድክመት ደግሞ በብዙ የሥራ መሪዎች ጎልቶ የሚታይ ነው። ምክንያቶቹ ብዙ ቢሆኑም በአንዳንድ ጥናቶች የሚከተሉት በዋናነት ተጠቅሰው እናገኛቸዋለን።

- ሥራውን በእኔ ፍላጎት ደረጃ የሚሠራው ሰው የለም የሚል ግምት።
- ከእኔ የበለጠ አሻሽሎ የሚሠራ ሰው እኔን ደካማ ያስመስለኛል የሚል ፍርሃት።
- ሥራን የማከፋፈል ችሎታ አለመኖር።
- ምን ሥራ ለአራስ ማስቀረትና ምን ሥራ ማከፋፈል እንደሚገባ አለማወቅ።
- ስህተት ቢሠራ ተጠያቂው እኔ ነኝ የሚል ፍርሃት።
- ጎበዝ ሠራተኛ ካለ የእኔን ሥራ ቦታ ሊወስድብኝ ይችላላ የሚል ፍርሃት።
- ሥልጣንን የማስባሰብ ፍቅር።
- አራስን ብቻ አዋቂ ነው የማለኝት ፍላጎት።
- ሠራተኞችን የማስልጠን ድክምት።

ሥራዎችን በተገቢ መንገድ ማከፋፍል የሚችል መሪ የድርጅቱ ሥራዎች ከእሱ ቁጥጥር ውጭ ሳይሆኑ በቅልጥፍናና በተፈለገው ደረጃ እንዲከናወኑ ማድረግ ይችላል።

የስልጣን ውክልና የራሱ የሆነ ሂደት አለው። ሂደቱም የሚከተሉትን ተግባሮች ያጠቃልላል።

- ከሠራተኛው የሚጠበቀውን የሥራ ውጤት በቅድሚያ መወሰን።
- የሚከናወን ሥራ ለሠራተኛው መስጠት።
- ሥራውን ለማከናወን የሚያስፈልገውን ስልጣን መስጠት፣
- ለተከናወነው ሥራ ሠራተኛውን ተጠያቂ ማድረግ ናቸው።

የስልጣን ውክልና ሲሰጥ የስልጣን አሰጣጥ መርሆዎችን መሪዎች ሊከተሉ ይገባል። እነሱም፦

- የሚሠጠው የስልጠና ውክልና ቢቻል ሠራተኛው የተሰጠውን ሥራ ለመስራት የሚያበቃ መሆን ይገባዋል።
- ከሠራተኛው የሚጠበቀው የሥራ ውጤት ግልፅነት ምን ምን ተግባሮች እንደሚያከናውኑ ምን ስልጣን እንዳለው ከማን ጋር ግንኙነት ማድረግ እንዳለበት በምን ደረጃ መከናወን እንዳለበት ግልፅ ሆኖ መቀመጥ አለበት።
- የስልጣን ውክልና የተሰጠው በየደረጃው ውሳኔ መስጠት አለበት እንጂ ጉዳዮችን ወደ ላይ አለቆቹ መግፋት የለበትም። ወደ አለቃው መገፋት ያለባቸው ጉዳዮች ከሠራተኛው የስልጣን ውክልና ክልል ውጭ የሆኑ ብቻ ናቸው።
- የስልጣን ውክልና ለሠራተኞች መስጠት ኃላፊዎችን ከተጠያቂነት አያድናቸውም።
- የሚሰጠው ኃላፊነትና ሥልጣን ከሠራተኛው ችሎታ ጋር የተመጣጠነ መሆን ይገባዋል።

ውክልና መስጠት በርካታ ጥቅሞች አሉት። እነሱም የሚከተሉት ናቸው።

- የሥራ ክፍፍል እንዲኖር ያደርጋል።
- መሪው ከጥቃትንና ወሳኝ ካልሆኑ ሥራዎች ይላቀቃል።
- ከጥቃቅን ሥራ በመላቀቅም አንድ መሪ ሊያከናውናቸው ወደሚገቡ ተግባሮች ይበልጥ እንዲያተኩር ይረዳል፤
- የማኔጅመንትን ወይም የአስተዳደርን አድማስ ያሰፋል፤
- የውሳኔ አሰጣጥ ሂደቱን ያሳጥራል፤
- የሠራተኛውን ዕውቀት በአግባቡ መጠቀም ያስችላል፤
- የሠራተኞችንም ሙያና የአሠራር ችሎታ ያዳብራል፤
- ሠራተኞችን ያነቃቃል፤
- የቡድን ሥራ ያጠናክራል፤
- የበታች ሠራተኞች የመወሰን ሥራን በተቀላጠፈ ሁኔታ የማከናወን ኃላፊነትን የመውሰድ ችሎታቸውን በማሰፋፋት ለዕድገትና ለኃላፊነት ቦታም ያዘጋጃል፤

በአጠቃላይ መሪዎች የውክልና ሥልጣን በሚሰጡበት ወቅት የክትትልና የቁጥጥር ሥርዓታቸውንም ከዚህ በተያያዘ መልኩ መዘርጋት አለባቸው። ውክልና መስጠት ከተጠያቂነት አያድንም። በመሆኑም መሪዎች በውክልና የተሰጡ ሥራዎች በአግባቡ መፈጸማቸውን መቆጣጠር ይኖርባቸዋል። መሪዎች ለወከሉት ሥራ የመጨረሻ ተጠያቂው እራሳቸው ናቸው። በመሆኑም ውክልና መስጠት ብቻ ሳይሆን መሪዎች የመቆጣጠሪያ ስርዓቱንም አብረው መዘርጋት ይገባቸዋል።

8.3. ማትጋት/Motivation/

ከመምራት ዋና ዋና ተግባራት አንዱ ሰዎችን ለሥራ ማትጋት ነው። የሥራ ኃላፊዎች ባለሙያዎችንና ሠራተኞችን በሚቻላቸው መንገድ ሁሉ ስሜታቸውን በማወቅና ይህንኑ ለማሟላት በመጣር የመስሪያ ቤታቸውንና የድርጅታቸውን ዓላማ ከግብ ማድረስና የሚፈለገውን ውጤት ማስገኘት ይቻል አለባቸው። ይህ ካልሆነ ሥራቸው ጥሩ ውጤት ሊሰጥ አይችልም።

የሥራ ውጤት ከማቴሪያል ከገንዘብ ከጊዜና ከሰው ኃይል መስተጋብር የሚገኝ ውጤት ነው። ከላይ ከተጠቀሱት ግብዓቶች ውስጥ ማቴሪያልን፣ ገንዘብንና ጊዜን እንደሚያመች መጠቀም የሚቻል ቢሆንም ሰውን ግን በተፈጥሮም ሆነ በባህርይው ለየት ያለ በመሆኑ እንደፈለጉ ማሠራትና ማንቀሳቀስ የማይሆን ነው። የሰዎች የአፈፃጸም ውጤት ከማትጋት ጋር የተቆራኘ እንደሆነ ብዙ ጥናቶች ይጠቁማሉ። የተነቃቃ ሠራተኛ ውጤት ያስጨብጣል። ያልተነቃቃ ሠራተኛ ውጤት አያመጣም። ስለሆነም ሰዎችን ለሥራ ማነሳሳት ወሳኝ ነው።

በኢንዱስትሪ በበለፀጉ አገሮች የተካሄዱ ምርምሮች እንደሚጠቁመት ብዙ ሰዎች ለመሥራት ከሚችሉት እየሰሩ ያሉት 80% ስለሆነ የሠራተኞችን የሥራ ፍላጎት ማነቃቃት ከተቻለ ቢያንስ 20% ተጨማሪ የሥራ ውጤት ሊገኝ እንደሚቻል ጠቁመዋል። ይህ እንግዲህ የኢንዱስትሪ ባህል በለፈነበትና አብዛኛው ሰው የሥራ ስንፍና በማያሳይባቸው አገሮች ነው። በአገራችን ገና የሥራ ቅልጥፍናና ምርታማነት በዝቅተኛ ደረጃ በሚገኝበት ሁኔታ ሠራተኞችን ለበለጠ የሥራ ውጤት በማትጋት ሊገኝ የሚችለውን ተጨማሪ የሥራ ውጤት ምን ያህል ከፍተኛ ሊሆን እንደሚችል መገመት አያዳግትም።

ለመሆኑ ማትጋት ምንድንነው? ማትጋት ሰዎች አንድን ነገር ብቃት ባለው ሁኔታ እንዲፈፅሙ የማደረግ ሁኔታን መፍጠር ነው። ከዚህ በተጨማሪ ማትጋት ሰዎች ወደ አንድ ዓላማ ወይም ግብ ለመድረስ የሚያስችላቸውን ተግባሮች እንዲፈፅሙ የሚያደርግና በፍላጎታቸው ላይ በመመሥረት የባህሪ ለውጥ እንዲያሳዩ የማድረጊያ ዘዴ ነው።

Motivation has beeen defined as the act of stimulus some one to take a desired course of action to push the right button to get a desired reaction. It includes a stimulus and desired results. Motivation concerns it self with the will to work. it seeks to know the motivies for work and to find out ways and means by which their realization can be helped and encourage.

በአጠቃላይ በማትጋት ውጤታማነትን ማምጣት እንደሚቻል በብዙ የሥራ አመራርና የሳይኮሎጂ ምሁራን ጎልቶ የሚገለፅ ጉዳይ ነው። ለመሥራት

ፍላጎት ከሌለ ችሎታ፣ዕውቀትና ክህሎት ምንም ዋጋ አያመጣም። ለመስራት መፈለግ ከሥራ ችሎታ የተለየ ነው። ለመስራት ፍላጎት ያለው ሰራተኛ እውቀቱንና ጉልበቱን አሟጦ የመጠቀም አቅም አለው። ይህም በሥራው ውጤታማ ያደርጋዋል። ሠራተኞች በሰዓት ገብተው በሰዓት እንዲወጡ ማድረግ የሚያዳግት አይደለም። እንዲያውም በተወሰነ ሰዓት የተወሰኑ እንቅስቃሴዎች እንዲየደርጉ ማድረግ የሚቻል ቢሆንም ፍላጎታቸውን መግዛት ወይም በትዕዛዝ ወደተፈለገው አቅጣጫ ማምጣት ግን ያዳግታል። ፍላጎትን መግዛት የሚቻለው ሰውየውን በመለወጥ በማሳመንና በማትጋት ነው። ዕውቀት እያላቸው ውጤት የማያመጡ ሠራተኞች በርካታ ናቸው። ዕውቀት በማትጋት ካልተደገፈ የመስሪያ ቤትን ዓላማ ከግብ ማድረስ አይቻልም። ተነሳሽነት ከውስጥ ነው።ስለሆነም ሠራተኛ ሥራውን በቁርጠኝነት እንዲያከናውን በመጀመሪያ በውስጡ እምነት ሊፈጠር ይገባል። የሰው ልጅ ውስጡ ካመነ ታምር መፍጠር የሚችል ነው። የውስጥ ተነሳሽነትን ለመፍጠርም ማትጋት ወሳኝነት አለው።

"Some of the most motivatied people in the world such as Mother Teresa and her volunteers are abviously not motivated by external rewards". Strongly motivatied people follow their inclinations to ward a mission that has strong personal meaning to them.

ማትጋት በርካታ ጥቅሞች አሉት። በዚህም የተነሳ በርካታ ተመራማሪዎች ሠራተኞችን ማትጋት እንደሚገባ በተለያዩ ጥናቶቻቸው ገልፀዋል። እየገለፁም ናቸው። ለአብነት ያህል ማትጋት የሚከተሉት ጥቅሞች አሉት።

- ተነሳሽነትን በሠራተኛው ውስጥ ያመጣል።
- ሠራተኛው ሥራውን እንዲወድና በሰዓቱ ገብቶ ሥራውን ማከናወን ያስችለዋል።
- ሠራተኛው በሥራው ደስተኛ ይሆናል። የመሰላቸት ስሜት አይታይበትም/አይፈጠርበትም።
- ሠራተኛው የመስሪያ ቤቱን ወይም የድርጅቱን ዓላማ መሳካት እንደራሱ ዓላማ መሳካት አድርጎ እንዲቆጥርና የባለቤትነት ስሜትም እንዲኖረው ያደርገዋል።

- ውጤታማነትንና ብቃትን /effectiveness and efficiency/ ማምጣት ያስችላል።
- ጥራት ያለው ምርትን ወይም አገልግሎትን ማስፈን ያስችላል።
- የሠራተኛውን ሞልቶት /labour turnover/ በመቀነስ መስሪያ ቤቶች የሠራተኞቻቸውን ዕውቀትና ልምድ መጠቀም ያስችላቸዋል።
- አዳዲስ አሠራሮችንና ሃሳቦችን ለመፍጠር ምቹ ሁኔታ ይፈጥራል።
- ሠራተኛው ራሱን የሚመራ በመሆኑ በቁጥጥር የሚጠፋውን ጊዜ ያድናል።

በሌላ መልኩ እንዲተጋ ያልተደረገ ሠራተኛ ምንም ዓይነት ብቃት ፣ ዕውቀትና ክህሎት ቢኖረው በሥራው ላይ ትጉህ አይሆንም። ዕውቀትና መ.ያ የስኬታማነት ቁልፎች ቢሆኑም ያለማትጋት ፍሬያማ ማድረግ ያስችግራል። በአጠቃላይ አለማትጋት የሚከተሉትን ጉዳቶች ያስከትላል። ሠራተኛው፡-

- ጥላቻና በሥራ ያለመሳተፍን ያሳያል።
- ይደክማል ይሰለቻል።
- ሥራውን ለቆ ይሄዳል።
- ሥራ ማቆም ያበዛል።
- ከሥራ ይቀራል።
- የዲሲፕሊን ችግር ይፈጥራል።
- አድማና አረብሻ ያበዛል።
- የሥራ ውጤቱ ይቀንሳል።
- ቅሬታን ያዘወትራል።
- ፈቃድ መጠየቅ ያዘወትራል።
- ሥራንና የሥራ መሣሪያዎችን ያበላሻል።
- በብዙ ወጭ ዕቃ ትንሽ ሥራ ይሠራል።
- ተገልጋዮችን ያበሳጫል።
- ካልታዘዘ ያለመስራትን ባህል ያሳያል።

በመሆኑም የመሪዎች ተግባር ሰዎችን ማሠራት በመሆኑ ሠራተኞቻቸውን ማትጋት ግድ ይላቸዋል። መሪዎች ሠራተኞችን ለማትጋት በመጀመሪያ ማትጋት የሚያስፈልግበትን ሁኔታ ለይተው ማወቅ አለባቸው። ከዚህ በተጨማሪ የትኛው የማትጊያ ዓይነት በበለጠ ሁኔታ ሠራተኞቻቸውን ሊያተጋቸው እንደሚችል አጥብቀው መለየት ይጠበቅባቸዋል። ሰዎች አንድ ዓይነት ሁኔታ አያተጋቸውም። A blanket assumption that all will be motivated by one thing such as salary increase or performance bonses will asuredly lead to failure.

በመሆኑም ሰዎችን ለስራ የሚያተጋቸው የተለያዩ ነገሮች ናቸው። ለአንዳንዱ የገንዘብ ጭማሪ ያተጋዋል። ሌላው የሥራ ዕውቅና ወይም ክብር ያተጋዋል። " There are two things people want more than sex and money reciognition and praise /mary Kay Ash/ በሌላ መልኩ ከባድ ኃላፊነት /challenging/ የሚያተጋቸውም ሠራተኞች አሉ። በውላኔ አሰጣጥ አጥብቀው መሳተፍ የሚፈልጉም ሠራተኞች በጥቂት የሚቆጠሩ አይደሉም።

ሠራተኞችን ለሥራ ማትጋት የሚያስችሉ ዘዴዎች በብቃት ሥራ ላይ ማዋል የቻለ ማናቸውም ድርጅት ሠራተኞቹ እየሠሩ ካሉት የበለጠ እንዲሠሩ እያመረቱ ካሉት የበለጠ እንዲያመርቱ ሥራቸውን በፍቅርና በንቃት እንዲያከናውኑ ከአለቆቻቸውና ከሥራ ጓደኞቻቸው ጋር የበለጠ ተግባብተው እንዲሠሩና የድርጅት ዓላማ መሳካትን እንደግል ዓላማቸው መሳካት አድርገው እንዲወስዱት ማድረግ ይችላል።

ስለሆነም መሪዎች የማትጋት ሀሳችን ጠንቅቀው ማወቅ አለባቸው። የማትጋት ሥራቸውን ቀጣይነት ባለው መልኩ ሊያከናውኑ ይገባል። በየወቅቱም ውጤቱን መገምገም ያስፈልጋል። መሪዎች ሠራተኞቻቸውን ለማትጋት የሚከተሉትን የማነቃቂያ ሃሳቦች ሊያጤኑ ይገባል።

- የድርጅት ሠራተኞችን ከማናቸውም የድርጅቱ ሃብት በላይ አድርጎ መመልከት እያንዳንዱ ሰራተኛም ለድርጅት ዓላማ መሳካት ድርሻ እንዳለው ማሳወቅ።
- ሽክሽክታና ጥርጣሬዎችን በማስወገድ በድርጅት ውስጥ ግልፅ ግንኙነት እንዲኖር ማድረግ።
- ጥሩ ለሰራ ሰራተኛ ጥሩ ስርተሃል ብሎ መግለጽና ጥሩ ስራውም እንዲታወቅለት ማድረግ።

- የሠራተኞችን አስተያየቶች በጥሞና መስማት ጠቃሚ የሆኑ ሃሳቦችን ተግባራዊ ማድረግ።
- እየአንዳንዱን ሰራተኛ በተቻለ መጠን ከእራሱ ችሎታ ፍላጎትና ዓላማ ጋር ሊሄድ የሚችል ሥራ ላይ መመደብ።
- ሥራዎችን ቀልጣፋና በተቻለ መጠን የማያሰለቹና የተማሉ አድርጎ ማደራጀት እንዲሁም የሥራ አካባቢዎችን አመችና አስደሳች ማድረግ።
- ኃላፊነት ለመቀበል ችሎታና ፍላጎት ላላቸው ዝግጁ ለሆኑ ሰራተኞች ዕድገት መስጠት።
- በየደረጃው የሚገኙ የሥራ ኃላፊዎችና ሰራተኞች የራሳቸውን በማቀድ በማደራጀት ችግሮችን በመፍታትም ውሳኔዎችን በመስጠት ድርሻ እንዲኖራቸው ማድረግ።
- በሥራ ምዘና ላይ የተመሠረተ የደመወዝ ስኬል ስራ ላይ ማዋልና የሥራው ፀባይ በሚፈቅደው መሠረት ለድርጅትም ለሠራተኛም የሚጠቅም ሥራ ማትጊያ ክፍያ ሥርዓት መዘርጋት!
- በሥራ ላይ ቅሬታና ጥላቻ የሚያስከትሉ ሁኔታዎች ማስወገድና ሥራን አስደሳች የሚያደርጉ ነገሮችን በተቻለ መጠን ማሟላት።
- የሠራተኞችን ሙያ የሚያሳድጉ ሥልጠናዎች ማካሄድ።
- ተገቢ የአሠራር ዘይቤዎችን ተግባራዊ ማድረግ።
- ሠራተኞችን የሚያስተዋውቁና የሚያቀራርቡ ማህበራዊ ዝግጅቶችን በተቻለ መጠን ማካሄድ።
- የጥፋተኛ ሠራተኛ ውሳኔን በተቻለ መጠን አስቀድሞ በታወቀ የዲሲፕሊን መመሪያ መሠረት መፈጸም ናቸው።

8.4. ኮሚኒኬሽን/Communication/

ኮሚኒኬሽን ሌላው የመሪነት ተግባር ነው። መሪዎች ራዕያቸውን፣ ዓላማቸውንና ግባቸውን የሚያስፈፅሙት ከተከታዮቻቸው ጋር በሚያደርጉት ግንኙነት ነው። ያለኮሚኒኬሽን ምንም ዓይነት እንቅስቃሴ ማድረግ አይቻልም።

ጥሩ ኮሚኒኬሽን የጥሩ አመራር ከህሎት ነፀብራቅ ነው። የመሪነት ወይም የሥራ አመራር ተግባራት እንደማቀድ፣ ማደራጀት፣መምራትና መቆጣጠር

ያለኮሚኒኬሽን ስኬታማ አይሆኑም። መሪነት ጥሩ የኮሚኒኬሽን ክህሎትን ይጠይቃል። ጥሩ የኮሚኒኬሽን ችሎታ ያለው መሪ የተዋጣለት መሪ የመሆን እድሉ ከፍተኛ ነው። በአንፃሩ ደግሞ የኮሚኒኬሽን ድክመት ያለበት ኃላፊ የመሪነት ተግባሩን የመወጣቱ ዕድል እጅግ ዝቅተኛ ነው። መሪዎች ምንም ዓይነት ዕውቀት ቢኖራቸው ሃሳባቸውን ማስተላለፍ ካልቻሉ በዕውቀታቸው ብቻ ውጤት አያመጡም። ውጤት ለማምጣት ጥሩ ኮሚኒኬሽን ከተከታዮቻቸው ጋር ማድረግ የግድ ይላል። ኪሚኒኬሽን የመሪነትን ተግባር ለመወጣት ቁልፍ ጉዳይ ነው። ኮሚኒኬሽን ማለት በሁለት ወይም ከዚያ በላይ በሆኑ ወገኖች መካከል የሚደረግ የሃሳብ፣ የመረጃ፣ የአስተያየት፣ የአስተሳሰብ፣ የአመለካከት ወይም የማንኛውም ግንዛቤ ልውውጥ ነው። Communication is the process by which human beings share experiences, knowledge, skills and information.

በሥራ አመራር ኮሚኒኬሽን የሚባለው ከበላይ አመራር ለሥራ ክፍሉችና፣ ሠራተኞች የድርጅቱን ፖሊሲዎች፣ ዓላማዎች፣ የሥራ ዕቅዶች የሥራ ትዕዛዞች፣ የሥራ መመሪያዎች፣ መረጃዎች፣ ሃሳቦች፣ የሚተላለፍበት ሲሆን ከሠራተኞችና የሥራ ክፍል ኃላፊዎች ደግሞ ወደ በላይ አመራር የሥራ ሪፖርቶች ያጋጠሙ ችግሮች ጥያቄዎች ወዘተ እንዲሁም በሥራ ክፍሉችና ሠራተኞች መካከል የሚተላለፉትን የሃሳብ ልውውጦችን የሚያጠቃልል ነው። ከሌሎች መስሪያ ቤቶችና ግለሰቦችም ጋር የሚካሄድ የሃሳቦች መለዋወጥም ኮሚኒኬሽን ነው።

በአጠቃላይ ኮሚኒኬሽን በመንግስት መስሪያ ቤቶች በማምረቻ፣ ማከፋፈያና አገልግሎት ሰጭ ድርጅቶች ውስጥ በአሠሪና ሠራተኛ መካከል ከድርጅት ዓላማ አፈፃፀም ጋር በተያያዘ ሁኔታ የሚፈጠር አስተዳደራዊ የሥራ ግንኙነት ሲሆን ሥራን ለማቀድ፣ ለማደራጀት፣ለመመራትና የሰው ኃይል ለማሟላት፣ ለመቆጣጠርና ለመገምገም የሚረዳ ግንኙነት ነው።

መሪዎች ተግባራቸውን በሚገባ ለማከናወን በሥራቸው ያለውን ሃይል በየደረጃው ማንቀሳቀስ መቻል አለባቸው። ራዕያቸውን ማስረፅ አለባቸው። ዓላማቸውንና ግባቸውን ማሳመን ይጠበቅባቸዋል። ማስተግበርም አላባቸው። ይህ ደግሞ የሚሆነው መግባባት አስከተፈጠረ ድረስ ነው። ግልፅ ግንኙነት አስካለድረስ ነው። መግባባት ካለ በማንኛውም የሥራ ቦታ ምን እንደሚሠራ፣

ለምን እንዲሚሠራ፣ እንዴት እንደሚሠራ በማንና ለምን እንደሚሠራ ማወቅ ስለሚቻል የሚፈለገውን ውጤት ማግኘት አያስችግርም። በሥራ ሂደት ውስጥ አንድ ቦታ ላይ የኮሚኒኬሽን አለመግባባት ከተፈጠረ ሥራው ይለናከላል። በሥራ አካባቢ ማንኘውም ሰራተኛ አብዛኛውን የሥራ ጊዜውን የሚያሳልፈው ከሌሎች ጋር ግንኙነት በማድረግ ነው። ይህ ግንኙነት በመግባባት መሆን አለበት። የማያሻማ ግልፅ የግንኙነት መስመር መኖር አለበት። መሪዎች የተስተካከለ ግንኙነት እንዲኖር መጣር ዋና ተግባራቸው መሆን አለበት። በአጠቃላይ መሪና ተመሪ የማይግባቡት አግባብ ባለውና ግልፅ በሆነ መልኩ ግንኙነት ስለማይደራረጉ ነው። ብዙ ጊዜ አለመግባባቶች የሚፈጠሩት በሚያግባባ መልኩ ግንኙነት ካለማድረግ የተነሳ ነው። እንደበርካታ ምሁራን አስተሳሰብ በግል ህይወትና በማህበራዊ ኑሮም ሆነ በሥራ ዓለም አብዛኛው አለመግባባት የሚፈጠረው በኮሚኒኬሽን ችግር ነው። በአመራር ሰጭውና በተቀባዩ መካከል መግባባት ካለ ሥራዎች በአግባቡ የሚከናወኑበት አመች ሁኔታ አለ። ኮሚኒኬሽን ክህሎት ነው። ሰዎችን ለማሳመንና ለማግባባት መሪው ምን መሥራት እንዳለበት ጠንቅቆ ሊያውቅ ይገባል። ያለኮሚኒኬሽን መሪዎች መምራት አይቻላቸውም። Several surveys have found that the ability to communicate well is ranked at the most important key to success by leaders in business.

በሥራ አካባቢ ግልፅ ኮሚኒኬሽን ማድረግ የሚከተሉት ጥቅሞች አሉት። እነሱም፦

- የድርጅቱን የሥራ ዓላማ ለማሳወቅ፣
- ሥራ እንዴት መደራጀትና መካሄድ እንዳለበት ለማስገንዘብ፣
- ለሥራ የሚያስፈልጉ መረጃዎችን ለማሰባሰብ፣
- አዳዲስ የአሠራር ለውጦችን ለማሳወቅ፣
- የሠራተኞችንና የህዝቡን ፍላጎት ለይቶ ለማወቅ ለማሟላት ወይም የሚሟላበትን በጋራ ተወያይቶ ለመወሰን፣
- ከየአቅጣጫው የሚመጡ ሃሳቦችንና አስተያየቶችን ለመቀበል፣
- የሥራ ውጤትንና ቀሪ ሥራን ለማሳወቅ፣
- ወሬና አሉባልታ እንዳይተላለፍ፣ ለመቆጣጠርና ትክክለኛውን ለማስገንዘብ፣

- ሥራ ላይ ያሉ ፖሊሲዎችን፣ ደንቦችን መመሪያዎችንና ሌሎች አስተዳደራዊ ጉዳዮችን ለሠራተኞችና ለሚመለከታቸው ሁሉ ለማስገንዘብ፣
- በመንግስትና በህዝብ ወይም በቢዝነስ ድርጅቶችና በደንበኞች መካከል የሠመረ ግንኙነት እንዲኖር ለማድረግ፣
- በአካባቢ ከሚገኙ መስሪያ ቤቶች ድርጅቶች ማህበረሰቦችና በድኖች መካከል የትብብርና የዓላማ አንድነት ለመፍጠር ወዘተ ናቸው።

ከዚህ በላይ የተጠቀሱትንም ሆነ ያልተጠቀሱትን ተግባሮች አተገባበር የሚፈለገውን ውጤት ለማስገኘት የሚቻለው ትክክለኛ የሚያግባባ ኮሚኒኬሽን ሲኖር ነው።

8.4.1. ለኮሚኒኬሽን መበላሸት የሚጠቀሱ ምክንያቶች

ኮሚኒኬሽን ቀላል ነገር ቢመስልም ምንግዜም ሊበላሽና ሊጓደል ይችላል። ለብልሹቱ የሚጠቀሱት ምክንያቶች ከዚህ የሚከተሉት ናቸው፦

ኮሚኒኬሽኑን አሚልቶ አለመቅረብ

ሰዎች እራሳቸውን ጠንቅቀው የሚያውቁትን ነገር ሌሎችም ያውቁታል በሚል ግምት ዝርዝር ነገር ሳይገቡ የተወሰነ አብይ ነጥቦችን ብቻ የማስተላለፍ ልምድ አላቸው። መልዕክት ተቀባይዎች ደግሞ የማይገባው ሰው ነው እንዳይባሉ ነገሩ በሙሉ ሳይገባቸው መልዕክቱን ተቀብለው ይሄዳሉ። በኋላ ያከናወኑት ነገር መልዕክት ሰጭው ከፈለገው ብዙ የተለየ ይሆንና ችግር ይፈጥራል። ይህ በአብዛኛው በአመራር ሰጭውና በተከታዩ መካከል የተሟላ ኮሚኒኬሽን አለመደረጉን ተከትሎ የሚመጣ ነው።

ትክክለኛ የመልዕክት ማስተላለፍያ መንገድ አለመጠቀም

እንደተጨባጭ ሁኔታውና እንደጉዳዩ ዓይነት መልዕክቶች ፊት ለፊት በመገናኘት በሚደረግ ንግግር በተለያዩ ዕሑፎች በስልክ፣ በፋክስ፣ በሬዲዮ በቴሌቭዥርን፣ በጋዜጣ ወዘተ ሊተላለፉ ይችላሉ። ተጨባጭ ሁኔታውንና የጉዳዩን ዓይነት አገናዝበን ትክክለኛውን የመልዕክት ማስተላለፊያ መንገድ ካልመረጥን መልዕክቱ ተፈላጊውን ግንዛቤ ላያስገኝ ይችላል። ይህን አለማድረግ እራሱ የኮሚኒኬሽን ችግር ያመጣል።

የሥራ ልምድ መለያየት

አንድ ሰው ስለአራሱ ሥራ ወይም እሱ ደህና አድርጎ ስለሚያውቀው ሥራ ለሌላ ሰው መልዕክት ሲያስተላልፍ ጠቅለል ባለ መልኩ ዝርዝር ነጥቦቹን እሱ ስለሚያውቃቸው መልዕክት ተቀባዩም እንደሚያውቃቸው ይገምታል። ሰዎች ይህን እንዴት ያጠቃልል በማለት ጠቅለል ያለ የሥራ ትዕዛዝ ከተሰጠ በኋላ የተሠራው ነገር ከተጠበቀው በታች ሆኖ ትዕዛዝ ሰጭውና ትዕዛዝ ተቀባዩ የማይግባቡበት ጊዜ በርካታ ነው። በኮሚኒኬሽን ወቅት መሪዎች ግልፅ በሆነ መልኩ ግንኙነት ካላደረጉ ችግሮች አይቀሬ ናቸው።

የትምህርት ደረጃ መለያየት

ብዙ ጊዜ መልዕክት አስተላላፊዎች መልዕክታቸውን የሚያዘጋጁትና የሚያስተላልፉት በራሣቸው የሥራ ልምድና የትምህርት ደረጃ ነው። በዚህም የሚጠቀሙባቸው ቃላቶች መልዕክቱን በትክክል ላይደርሱ ይችላሉ። ይህ ኮሚኒኬሽን በማድረግ ረገድ በብዛት የሚታይ ችግር ነው።

የስሜት ተገዥ መሆን

በተበሳጨን ጊዜ የምናስተላልፈው መልዕክት ንዴታችንን የሚያንፀባርቅ እንጅ ቁም ነገሩን በሚገባ የሚገልፅ ባለመሆኑ አለመግባባትን የሚያስከትል ይሆናል። ከዚህም የተነሳ ብዙ አለመግባባቶች ሲፈጠሩ ይታያሉ።

የመዋቅር መንዛዛት

መዋቅር በተንዛዛ ቁጥር ለኮሚኒኬሽን መጓደል ምክንያት ሊሆን ይችላል። በተንዛዛ መዋቅር ላይ ኮሚኒኬሽን ከላይ ወደ ታች ወይም ከታች ወደ ላይ በየደረጃው ሲተላለፍ እየአንዳንዱ ሰው ነገሩን ያሻሻለው እየመሰለው ወይም በሌላ በራሱ ምክንያት ከመልዕክቱ ላይ የሚቀንሰው ወይም የሚጨምርበት ነገር ስለሚኖር ነገሩ ከመልዕክት አስተላላፊው ተነስቶ መልዕክት ተቀባዩ ዘንድ እስከሚደርስ ድረስ ብዙ ተለውጦ ይገኛል። በዚህ የተነሳ ብዙ አለመግባባቶች በአመራር ሰጭዎችና ተቀባዮች መካከል ሲከሰት ይታያል።

በሰዎች መካከል ያለመተማመን

አንድ መልዕክት ግልፅ ሆኖ ቢቀርብም መልዕክት ተቀባዩ ከዚህ በፊት በተከሰቱ ልዩ ልዩ ምክንያቶች የተነሳ በመልዕክት አስተላላፊው ላይ አሉታዊ

አመለካከት ፈጥሮበት ከሆነ ይህ አሉታዊ አመለካከቱ ግልጽ ለሆነው መልዕክት ያልሆነ ወይም የተለየ ትርጉም እንዲወስድ ያደርገዋል። ባለመተማመን የተነሳ ብዙ ግንኙነቶች የተሳሳተ ትርጉም የሚሰጣቸውም እንዳሉ በብዛት የሚነገር ጉዳይ ነው።

የቃላት ትርጉም መለያየት

ቃላት በራሳቸው ትርጉም የላቸውም። ለቃላት ትርጉም የሚሰጡ ሰዎች ናቸው። ሰዎች በሚሰጧቸው ወይም በሚረዷቸው የተለያዩ ትርጉሞች የኮሚኒኬሽን ችግር ሊከሰት ይችላል። ኮሚኒኬሽን ሊያበላሹ የሚችሉ ሌሎች በርካታ ምክንያቶች አሉ። የመልዕክት ማስተላለፊያው ጊዜ ተገቢ አለመሆኑ፣ መልዕክት ማስተላፊያው ቦታ አመች አለመሆኑ ወዘተ ኮሚኒኬሽን ሊያጓድሉ የሚችሉ ናቸው።

ስለሆነም ኮሚኒኬሽን በመሪነት ሚና ውስጥ ቁልፍ ሚና አለው። መሪዎች የሚመሩት ሰዎች በመሆናቸው የግንኙነት ክህሎታቸውን ማሳደግ አለባቸው። ግንኙነት ሲፈጥሩ አድማጩን ማሳመን፣ልቡን የመማረክ ክህሎት ሊኖራቸው ይገባል። የመሪነት ተግባር የሚከናወነው በኮሚኒኬሽን ነው። የዕዝ ሰንሰለቱ ግልፅ መሆን አለበት። መመሪያዎችንና ትዕዛዞችን ሰዎች የሚረዷቸው መሆን አለባቸው። የሚመሩትን ህዝብ ወይም ሠራተኛ ጠንቅቆ በማወቅ በሚያግባባ መልኩ መቅረብ አስፈላጊ ነው። የሚሠሩበትን አካባቢያዊ ሁኔታ ባህላዊ ይዘት ማወቅም ለኮሚኒኬሽን ጠቃሚነት አለው። የሚተላለፈው መልዕክት ግልፅነቱን ማረጋገጥ ከአዋቂ መሪዎች የሚጠበቅ ተግባር ነው። የግንኙነት መስመሮችም በትክክል መልዕክቱን ሊያስተላልፉ የሚችሉ መሆናቸው መረጋገጥ አለበት። አዋቂ መሪዎች ግንኙነት ከመፍጠራቸው በፊት በጉዳዮች ዙሪያ ሃሳብ ቢጠይቁ ግንኙነቱን ስኬታማ ለማድረግ አስተዋፅኦ አለው። ከዚህ በተጨማሪ መሪዎች ጥሩ ግንኙነት ለመፍጠር የአድማጭነት/Listening skill/ ሊኖራቸው ይገባል። አራሳቸው ብቻ ተናጋሪ መሆን የለባቸውም። ማዳመጥ የመሪዎች አንዱ የብቃት መለኪያ መሆኑን መገንዘብ ያስፈልጋል። መሪዎች አሻሚ ትርጉም ያላቸውን ቃላቶች ከመጠቀም እራሳቸውን መጠበቅ አለባቸው። የአራዳ ቋንቋም መናገር ከመሪዎች የሚጠበቅ አይደለም። እስከታቻለ ድረስ ኮሚኒኬሽን ፊት ለፊት ቢሆን ይመረጣል። ከዚህም ሌላ

በጣም ተፈላጊ ነገሮችን አድማጩ እስኪገባው ድረስ መደጋገም ጠቀሜታ አለው። ብዙ አለመናገር፣ ከሚገባው በታችም መናገር የሚኖረውን ውጤታማነት የሚቀንስ ነው። መሪዎች ንግግራቸውና ተግባራቸው አንድ መሆን አለበት። ሕዝብ መከተል የሚፈልገው ሃሳቡና ተግባሩ አንድ የሆነን መሪ ነው። በተለይም መሪዎች ለማስደነቅ ሳይሆን ለማሳወቅ ትኩረት ቢያደርጉ ተቀባይነታቸው በጣም የጎላ ይሆናል።ከግንኙነት በኋላም የግንኙነቱን ምላሽ እየተከታተሉ ውጤቱን ማየትና የግንኙነትን ክህሎታቸውን በማሳደግ የመሪነት ብቃታቸውን ማጎልበት ይኖርባቸዋል።

8.5. የሥራ ቡድኖች ግንባታ /Team Building/

መስሪያ ቤቶች ወይም ድርጅቶች በተለያዩ ቡድኖች ተገንብተው ሥራቸውን የሚያከናውኑ መሆኑ የታወቀ ነው። የሥራ ቡድኖች የመስሪያ ቤቶች ወይም የድርጅቶችን ዓላማ የሚያስፈፅሙ አካላት ናቸው። ያላቸው ሚና በቀላል መታየት የለበትም። እንዲያውም የመሪዎች ብቃት አንዱ መለኪያው ሥራዎችን በቡድን /Team/ ከማሠራት ጋር የተያያዘ ነው።

በመሆኑም መስሪያ ቤቶች ወይም ድርጅቶች በየጊዜው ህጋዊ የሆኑ የሥራ ቡድኖችን በመፍጠር ተግባርና ኃላፊነታቸውን በግልፅ በማስቀመጥ በርካታ ሥራዎችን ማከናወን ይጠበቅባቸዋል። የቡድን የሥራ ውጤት በተናጠል ከሚከነወኑ ሥራዎች የበለጠ ውጤት እንዳለው ብዙ ጥናቶች ይጠቁማሉ። ሆኖም አንዳንድ ጊዜ ሠራተኞች በተናጠል የሚያከናውኑት ሥራ በቡድን ከሚሠሩት ሥራዎች የተሻለ ሆኖ የሚገኝበትም ጊዜ አለ። ይህም ያለምክንያት አይደለም። አንዳንድ የሥራ መሪዎች በቡድን የሚሠሩትን ሥራዎች ከመለየት በስተቀር ሥራው ምን ዓይነት ዕውቀትና ክህሎት እንደሚፈልግ በቅድሚያ አውቀው የሥራ ቡድን ከለመገንባት የሚመነጭ ነው። ይህ ለቡድኑ ሥራ ውጤት መቀነስ አስተዋጽኦ አለው።

ለመሆኑ የቡድን ሥራ ስንል ምን ማለታችን ነው? የቡድን ሥራ ማለት ግለሰቦች በተናጠል ከሚያከናውኑት ሥራ የተሻለ ለመሥራት ሲፈልጉ ከአንድ ሰው በላይ የሚሰበሰቡበት የጋራ የሥራ ዓላማና ግብ ያለው የድርጅት ክፍል አካል ነው። Team building involves putting two or more

organizational members to gether and work towards a common purpose that helps the organization to realize its objectives.

በአግባቡ የተቋቋመ የሥራ ቡድን አስደናቂ ውጤት ማምጣቱ የሚያጠራጥር አይደለም። የቡድን አባላት የአንድነትና የመግባባት መንፈስ ለውጤቱ መገኘት ዋነው ምክንያት ነው። በመሆኑም መሪዎች የሥራ ቡድኖች ሲዋቀሩ በተቻለ መጠን ቡድኑ የሚግባባበትንና የአንድነት መንፈስ የሚፈጥርበትን ሁኔታ ማመቻቸት ይገባቸዋል። ከዚህ በተጨማሪ የሚቋቋመው የሥራ ቡድን አባላት ለሚፈለገው ሥራ ተገቢው ዕውቀትና ክህሎት ያላቸው መሆኑን በጥንቃቄ ማየት አስፈላጊ ነው። እንዲሁም በቡድኑ አባላት መካከል ሊኖር የሚገባውን የሥራ ግንኙነት በአባላት መካከል የመተሳሰብና የመረዳዳት መንፈስ እንዲኖር በትድግያ አስፈላጊውን የግንዛቤ ማስጨበጫ ሥራ መሰራት አለበት።

በአጠቃላይ መሪዎች በየትኛውም ደረጃ የሚመሯቸውን ሠራተኞች በአግባቡ በማወቅ ሊግባቡና የህብረት ስሜት የTeam sprit ሊኖር የሚችልበትን ስልት መቀየስና መተግበር ይጠበቅባቸዋል። በአንድ ወቅት የኢጣሊያዊው የፖለቲካ ሳይንስ ምሁር ማይክቤሌ የተናገረውን ማስታወስ ከላይ የተቀመጠውን ሃሳብ የሚያጸብረው ይሆናል። The first method for estimating the intelligence of a leader is to look at the men he has around him/Nicolo machiavelli 1469-1527/

የቡድን ሥራ /Team work/ ብዙ ጥቅሞች አሉት። ዋናው የሰራተኛውን ኃይልና ዕውቀት ወደ አንድ አቅጣጫ በማምጣት ትርጉም ያለው ሥራ ለመሥራት ያስችላል። ይህም መስሪያ ቤቶችና ድርጅቶች ያስቀመጡትን ግብ እንዲጨብጡ ከፍተኛ ምቹ ሁኔታዎች ይፈጥርላቸዋል። ከዚህ በተጨማሪ የቡድን አሠራሩ ተሳትፎአዊ ውሳኔዎችን የሚያበረታታ በመሆኑ በቡድኑ አባላት መካከል የእኔነት ስሜት ይፈጥራል። ይህም ለምርታማነትም ሆነ ለአገልግሎት መሻሻል አወንታዊ ተፅዕኖ አለው። ከዚህ በተጨማሪ በቡድን አባላት መካከል የተነሳሽነት ስሜት ስለሚፈጠር ፈጠራን የሚያበረታታ

ይሆናል። በመሆኑም መሪዎች ዓላማቸው ግቡን እንዲመታ እንደአስፈላጊነቱ የቡድን ሥራዎችን በመፍጠር ሥራዎች እንዲሠሩ ማድረግ አለባቸው።

8.5.1. የጠንካራ ቡደኖች ባህርያት

ጠንካራ የሥራ ቡድኖች ያለበት መስሪያ ቤት መሥሪያ ቤቱ ያስቀመጠውን ዓላማ ከማሳካት አኳያ ውጤታማ ይሆናል። ከደንበኞችም እርሮ አይበዛበትም። በሠራተኞቹ መካከል የመግባባት መንፈስ ስለሚኖር ሥራዎች አግባብነት በላቸው መልኩ ይከናወናሉ። በጠንካራ ቡድኖች ውስጥ የመረዳዳት ባህል ጎልቶ ይታያል። የጠንካራ ቡድን መገለጫ ባህርያት ከዚህ የሚከተሉት ናቸው።

- ግልጽነትና እውነተኛነት፤
- ጤናማ ፉክክር፤
- ጤናማ ግንኙነት፤
- መደጋገፍና መተማመን፤
- ተሳታፊነት የሚንፀባረቅባቸው ስብሰባዎች፤
- መልካም የኃላፊዎችና የሠራተኞች ግንኙነት፤
- ግልፅ ዓላማ፤
- መደበኛ ግምግማ ወዘተ ናቸው።

8.5.2. የደካማ ቡድኖች ባህርያት

መሪዎች በተቻለ መጠን ጠንካራ ቡደኖችን በማቋቋም ዓላማና ግባቸውን ለማሳካት ጠንካራ ፍላጎት ያላቸው ቢሆንም በአንዳንድ ምክንያቶች የተነሳ የደካማ የሥራ ቡድኖችም ሊያጋጥሟቸው ይችላሉ። ደካማ ቡድኖች ከመሪዎች የአመራር ድክመት የተነሳ የሚፈጠሩ አካላት ናቸው። ደካማ ቡድኖች ያሉበት መስሪያ ቤት ውጤታማ አይሆንም። ለውጥም ማምጣት ያስቸግረዋል። ደካማ ቡድኖች የሚለዩባቸው የራሳቸው የሆኑ ባህርያት አሏቸው። እነሱም የሚከተሉት ናቸው።

- ተስፋ የመቁረጥ ስሜት፣
- ቅሬታና አጸፋዊ ምላሽ መብዛት፣
- ጤናማ ያልሆነ ፉክክር፣
- የተከፋ ፊት መታየት፣
- የሥራ ድግግሞሽ፣
- የፈጠራ ሥራ መገታት፣
- የትብብር መጥፋት ወዘተ ናቸው።

በአጠቃላይ የሥራ ቡድኖች በቋሚነት ወይም በጊዜያዊነት እንደስራዎች ፀባይ እየታዩ ሊቋቋሙ ይችላሉ። የሥራ ቡድኖቹ የግንባታ ሂደት በሥራ ክፍሎች ውስጥ ወይም በተለያዩ ተደጋጋፊ የሥራ ክፍሎች መካከል ሊሆን ይችላል። ቡድኖችም የፕሮጀክት ቡድን፣ የግብረሃይል ቡድን ወዘተ በመባል ሊለየሙም ይችላሉ። ዋናው ቁም ነገር ቡድኖቹ ከመቋቋማቸው በፊት ለምን ዓላማ እንደሚቋቋሙ ምን ምን ሥራዎች እንደሚያከናውኑ፣የሚጠበቀው ውጤት ምን እንደሆነ፣ ሥራዎቹን ለመስራት የሚያስፈልገው ዕውቀትና ክህሎት እንዲሁም ሙያ ስብጥርና የሰዎች ብዛት ምን መሆን እንዳለበት በቅድሚያ ሊታወቅ ይገባል። ከዚህ በተጨማሪ በቡድን መካከል የዓላማ አንድነትና ትብብር መንፈስ እንዲኖር በርካታ ስራዎች መሠራት አለባቸው። ከዚህ አኳያ መሪዎች የሚከተሉትን ዋና ዋና ተግባራት በቅድሚያ ሊያከናውኑ ይገባል።

- የቡድን አንድነትን መንፈስ የሚያጠናክሩ ስልቶችን መቀየስ /Designing cohesive strategy/
- ቡድኖች ሲቋቋሙ ሚናቸውንና ኃላፊነታቸውን በግልፅ ማስቀመጥ /Set clear role and responsibilities/
- በቡድኑ የሚሠሩ ስራዎች ውጤታቸው ሊለካ በሚችልበት መልኩ ማስቀመጥ /Set specific and measurable objectives to measure results/
- በቡድን አባላት መካከል መደበኛ የውይይት መድረክ የሚኖርበትን ሁኔታ ማመቻቸት /Plan regular discussion among team members to evaluate work performance/ ወዘተ ናቸው።

፭.፩ ግጭትን ማኔጅ ማድረግ (Conflict Management)

ግጭት (Conflict) በንዳድች ዙሪያ ባለመግባባት ወይም ባለመስማማት ሚከሰት የልዩነት ውጤት ነው። ግጭት በሥራ መስኩች በማህበራዊ ህይወት ቢፖለቲካ ወይም በግለሰብ ደረጃ በሚከናወኑ እንቅስቃሴዎች ውስጥ ሚታይ ክስተት ነው። ግጭት በአንድ በተወሰነ የሥራ እንቅስቃሴ ወይም ሁኔታ ብቻ የሚታይ አይደለም። ግጭት ሁሉም ቦታ አለ። ግጭት የሌለበት ሁኔታ ወይም እንቅስቃሴ የለም።

Conflict appears to be every where, we find it in our personal lives at home, between parent and child and between spouses. we find it at work between employer and employee. It is there between man and women. We see religion against religion nation against nation. It is the underlying theme through out all of human history. With the increase complexity of life on this planet, the exploding human population and our possession of awe some weapons which could tigger our total annihilation, conflict has become the critical issue of our time/Thomas F Crumm/

በሥራ ላይ አለመግባባቶች ይኖራሉ። በማህበራዊ ህይወት ውስጥ አለመስማማቶች አይቀሬ ናቸው። በፖለቲካ መስክ ግጭቶች አይታጡም። በቤተሰብ መካከልም እንዲሁ ግጭቶች አሉ። ግጭች ሁሉም ቦታ አሉ። ግጭቶች የሌሉበት ቦታ የለም።

ሆኖም ግጭቶች አነስተኛ ወይ ከፍተኛ ሊሆኑ ይችላሉ። አነስተኛ ግጭቶች መሠረታዊ የሆኑ ግጭቶች አይደሉም። ውስብስብም አይደሉም። በመሆኑም ለመፍታት ወይም መፍትሔ ለማስቀመጥ አስቸጋሪነት የላቸውም። በሌላ መልኩ ከፍተኛ ግጭቶችም አሉ። እነዚህ ግጭቶች ውስብስብ ናቸው። በአግባቡ ካልተያዙና በጊዜው ካልተፈቱ የሚያስከትሉት ጉዳት በቀላሉ የማገመት አይደለም። ግጭቶች የችግሮች መገለጫዎች ናቸው።

በአንድ መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት ውስጥ ያሉት ችግሮች የሚነሰጡት በግሮቶች ነው። ግሮቶች ከተከሰቱ መስሪያ ቤቶች እራሳቸውን መፈተሸና አሠራራቸውን ማየት አለባቸው። የዓላማ አንድነትና ግልፅነት መኖሩን ወይም አለመኖሩን መፈተሸም አለባቸው። በመሆኑም ግሮቶች ያለመግባባቶች ግልፅ እንዲሆኑና መፍትሔም እንዲገኝ በማድረግ ረገድ የጎላ ሚና አላቸው።

ግሮቶች አወንታዊና አሉታዊ ሚና አላቸው። ግሮቶች አወንታዊ ናቸው የሚባሉት፡-

- ችግሮች ጎልተው እንዲወጡና ትኩረት እንዲያገኙ ሲያደርግ/helps to raise and address problems/
- ተገቢ ሥራዎች ትኩረት እንዲያገኙ ሲያግዙ /energize work to be on the most appropriate issues/
- ሰዎች ለበለጠ ሥራ እንዲነሳሱ ሲያበረታቱ/helps people to " be real" for expample it motivates them to participate.
- ሰዎች ከልዩነታቸው ብዙ ሊማሩ እንደሚችሉ ማሳየት ሲችሉ/helps people learn how to recognize and benefit from their difference/
- በጣም ቁልፍ ችግሮች ወይም ጉዳዮች ጎልተው እንዲወጡ ሲያግዙ/Results in clarification of important problems and issues/
- ለችግሮች አግባብ ያለው መፍትሔ እንዲገኝ ሲረዱ/Results in solution to problems/
- ሰዎች ቁልፍ የሆኑ የራሳቸውን ጉዳዮች እንዲፈቱ ሲያስችሉ/involves people in resolving issues important to them/
- ግልፅነት ያለው ግንኙነት እንዲመጣ ሲያደርጉ /causes authentic communication/
- ጭንቀትን ማስወገድ ሲችሉ /Helps release emotion anerxity and stress/

- በሰዎች መካከል ትብብር እንዲኖርና እርስ በእርሰ የመተዋወቅና የመተባበር ስሜት እንዲኖር ሲያስችሉ/Building cooperation among people through learning more about each other/
- ችግሮች በጋራ እንዲፈቱ ሲያስችሉ /Joining in resolving the conflict/
- ግለሰቦች ክህሎታቸውን በማሳደግ ነገሮችን እንዲረዱ ሲያስችሉ/helps individuals develop understanding and skill/ ናቸው::

ግጭቶች አምንታዊ ብቻ ሳይሆን አሉታዊ የሆኑ ጎኖችም አሏቸው:: አሉታዊ ጎኖች አሏቸው የሚባለው

- የቡድን ቅራኔን በማባባስ ትብብርን ሊቀንሱ/Popularzes people and groups conflict and reducing cooperation/
- ልዩነትን ከማጥበብ ይልቅ ሲያሰፉ/increase or sharpens difference/
- አግባብነት ወደ ሌለው ተግባር ሊገፉ/leads to irresponsible and harmful behaviour such as fighting, name calling/
- ምርታማነትን ሊያስቀንሱ /Hampers productivity/
- ሞራል ዝቅ እንዲል ሊያደርጉ/Lowers morale/
- ለሌላ ግጭት መፈጠር ምክንያት ሊሆኑ/causes more and continued conflicts/ወዘተ ናቸው::

8.6.1. የግጭቶች መነሻ ምክንያቶች

ግጭቶች እንዲሁ ከባዶ ነገር አይነሱም:: እንዲነሱ በምክንያትነት የሚጠቀሱ ነገሮች አሉ:: በአንዳንድ ጥናቶች ለግጭቶች መነሻ ናቸው ተብሉ የተደረሰባቸው ምክንያቶች ከዚህ የሚከተሉት ናቸው::

- ፍላጎቶች ያልተሟሉ ከሆኑ/Unmet needs and interests/
- የተጠበቀው ሳይሟላ ሲቀር/unmet expectations/
- የተዛባ አመለካከት ሲኖር /misperceptions/
- አግባብነት የሌለው ስልጣን ሲኖር/unequal power or authority/
- ለግባቶች በሚደረግ ፉክክር/competition for scarce resources/

- የመረጃ ልዩነት/difference in information/
- የመግባባት ችግር/distortion in communication/
- የባህሪ ልዩነት/Difference in behavioral style/
- የሥራዎች በግልጽ አለመነፋፈል/መደራረብ/functional over laping/
- የድርጅቶች በተለያዩ ደረጃዎች ላይ መገኘትና የመተሳሰብ ልዩነት/difference in organizational status and influence/
- የነላማዎች ወይም የአሠራር ዘዴዎች አለመጣጣም/incompatible objectives and/or methods
- የአመለካከት፣የዘይቤና የሃሳብ ልዩነት/difference in valus styles and opinion/ ወዘተ ናቸው።

8.6.2. የግጭቶች ምልክቶች

ግጭቶች/conflicts/ በአንድ መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት ሲከሰቱ የሚያስከትሉት ተፅዕኖዎች አሉ። ግጭቶችም በመከሰታቸው የተነሳ የሚታዩ የተለያዩ ምልክቶች መኖራቸው የሚታወቅ ነው። ምልክቶቹ በርካታ ቢሆኑም በአብዛኛው ጎልተው የሚገለፀባቸው ግን የሚከተሉት ናቸው።

- በሚሠራው ሥራ ላይ የብቃት ማነስ ይታያል /inefficiency/
- በሠራተኛው መካከል የሞራል ውድቀት ወይም ያለመደሰት ስሜት ይንፀባረቃል/low morale and frustration/
- በተለያዩ ክፍሎች ወይም በመሪውና በተመሪው መካከል ግንኙነቱ ሲዳከም/poor communication/
- በንዳዮች ዙሪያ የሽምግልና ሥራ እየጨመረ ሲመጣ / increased arbitration/
- በአሠሪና ሠራተኛ ወይም በሠራተኞች መካከል የጥላቻ መንፈስ ሲሰፍን/Interpersonal /intergroup hostility/
- ግድየለሽነት ወይም ተስፋ መቁረጥ ጎልቶ ሲታይ/loss of interest/ increasing irresponsibility/
- ህጎች፣ መመሪያዎችና ደንቦች እየተጣሱ ሲመጡ /break of rules, agreement, understanding/

፩.፭.፫. ግጭቶችን የመፍታት ቴክኒኮች

ግጭቶችን ፍፁም ማጥፋት አይቻልም:: በየትኛውም ፖለቲካዊ፣ ማህበራዊ፣ ኢኮኖሚያዊና ግለሰባዊ እንቅስቃሴዎች ግጭቶች የማይቀሩ ክስተቶች ናቸው:: የአፈታት ስልታቸው ሊለያይ ቢችልም ግጭቶችን መፍታት ግን ይቻላል:: እንዲያውም ያለፉት ክፍለ ዘመናት ስኬታማ መሪዎች ግጭቶችን በድርድርና በሽምግልና ይፈቷቸው እንደነበር ጥናቶች ይጠቁማሉ::

በአሁኑ ክፍለ ዘመን የግጭቶቹ ዓይነትና ደረጃ ውስብስብ እየሆኑ በመምጣታቸው የአፈታት ስልቶቻቸውም እንዲሁ ዘመናዊና ሳይንሳዊ ጥበብ እየያዙና ሙያዊ/professional/ ብቃት እየጠየቁ መጥተዋል:: ከዚህ የተነሳ መሪዎች የግጭት አፈታት ክህሎታቸውን በየጊዜው ማሳደግ አለባቸው :: ግጭት በመፍታት ረገድ የአቅም ውስንነት ያለው መሪ ብቃት ያለው መሪ ሊሆን አይችልም:: መሪነት ግጭትን የመፍታት ክህሎት ነው:: የግጭት አፈታትን ጥበብ መሪዎች ሊላበሱ ይገባል:: ግጭቶችን ጤናማና አወንታዊ በሆነ መልኩ መፍታት የቡድን ስሜትን/Team sprit/ ከማምጣቱም በላይ ለግቦች መሳካት ትልቅ ሚና አለው:: ስለሆነም መሪዎች ግጭቶችን በተቻለ መጠን ጤናማ በሆነ መልኩ ለመፍታት መንቀሳቀስ ይጠበቅባቸዋል::

በእርግጥ ግጭቶችን ለመፍታት መሪዎች በቅድሚያ ሊያጤኗቸው የሚገቡ ነገሮች አሉ:: የግጭቱ አፈታት ሂደት ከመጀመሩ በፊት ግጭቶቹ ምን ዓይነት እንደሆኑ ለምን እደተከሰቱ ካለው የአመራር ዘይቤ ጋር ተያይዞ ሊጠና እና ሊገመገም ይገባል:: ከዚህ በመነሳት የግጭት አፈታት ስልቶች መቀየስ አለባቸው:: ግጭቶች ወዲያው እንደተከሰቱ ከመፍታት ይልቅ የተጋጋለው ሁኔታ እስኪበርድ ጊዜ (colling periods) ሊሰጣቸው ይገባል:: ሆኖም ግጭቱ ወዲያው ካልተፈታ የሚያስከትለው ጉዳት የሚያይል ከሆነ አፋጣኝ እርምጃ መውሰዱ አማራጭ የለውም:: ግጭቶች በተለያዩ ስልቶች ሊፈቱ ይችላሉ:: የተለያዩ ጥናቶች የሚከተሉን ስልቶች የግጭት መፍቻ ስልቶች ናቸው ብለው ያቀርቧቸዋል::

በሃይል በመጠቀም /Forcing/

ግጭቶች በተቻለ መጠን ጤናማ በሆነ መልኩ ቢፈቱ ጠቀሜታቸው የጎላ ነው። ጤናማ ትግር አፈታት የትብብር መንፈስን ይፈጥራል። አስተማሪነትም ሊኖረው ይችላል። ሆኖም የጤናማ ግጭት አፈታት ስልቶች ተሟጠው ካለቁ መጨረሻው ምርጫ የሃይል እርምጃ መሆኑ የግድ ነው። ይህ አንዱ መንገድ ነው።

የብዙሃን ድምፅን በመጠቀም /Majority Rule/

ሌላው ግጭቶችን የመፍታት ዘዴ የብዙሃን ድምፅ መጠቀም ነው። ይህ ዓይነት የአፈታት ስልት በመስሪያ ቤቶች ወይም በድርጅቶች ማኔጅመንት ኮሚቴዎች ሲሠራበት ይታያል። የሚመለከታቸው ክፍሎች በተገኙበት በችግሮቹ ዙሪያ ውይይት በማድረግና የመፍትሔ ሃሳቦች በጋራ በመቅረፅ በድምፅ ብልጫ የሚወሰንበት ነው። በድምፅ ብልጫ የተወሰኑ ውሳኔዎች ሁሉም ክፍሎች የሚያከብሯቸው ናቸው። በዚህ ረገድ ያለመግባባቶች የሚፈቱበትም አግባብ አለ።

የጋራ ስምምነት መድረስ (Consensus)

ግጭቱ የሚመለከታቸው ክፍሎች በጋራ በሚያደርጉት ውይይት ሁሉም ተስማምተው ያለድምፅ ብልጫ ችግሩን የሚፈቱበት ስልት ነው። (Arriving at common understanding without voting on the issue)

አስታራቂ ሃሳብ ላይ በመድረስ /compromise/

ጉዳዩ የሚመለከታቸው ክፍሎች በጋራ ሆነው በመደራደር ሁለቱንም በሚያግባባ ሃሳብ ላይ አቋም የሚይዙበትና ችግርን የሚፈቱበት ስልት ነው።/Looking solutions that satisfies conflicting parties/

በመዋሃድ /Integration/

ግጭቱ ከሚመለከታቸው ክፍሎች ውስጥ አንደኛው አቋሙን አንስቶ የሌላውን ቡድን የሚቀላቅለበትና የችግሩ መፍትሔ የሚያገኝበት ስልት ነው። /Accepting the views of the other party and joining the group/

ከግጭቱ እራሱን በማግለል /Avoidance/

ግጭቱ የሚመለከተው አካል ችግሩን ባለት መንገዶች ለመፍታት ካልፈለገ እራሱን ከግጭቱ የሚያገልበት ስልት ነው::/With drawing from conflicting situations/

የመሪነት ዋና ዋና ተግባራት ከላይ የተጠቀሱት ቢሆኑም ከዚህ ውጭ ሌሎች ተግባራት የሉም ማለት አይደለም:: የመሪነት ተግባራት በርካታ ናቸው:: የሥራ ቡድኖችን ዓላማዎችና ግቦችን ከአጠቃላይ የመስሪያ ቤቱ ዓላማ አኳያ መቅረፅና ማሰራት ከመሪዎች የሚጠበቅ ተግባር ነው:: መሪዎች ስራዎችን ከጊዜ አኳያ ለይቶ በማስቀመጥ የዕቅድ ሥራዎችንም የሚያከናውኑ ናቸው:: ከዚህ በተጨማሪ የቡድን ሥራዎችን የማስተባበር፣ መሃያዊ ድጋፍ የማድረግ፣ ሂደቶችን የመቆጣጠርና አትጣጫ የማስያዝም ተግባራት በመሪዎች መከናወን አለባቸው:: ከዚህም በላይ በቡድን መካከል ቅራኔዎችን የመፍታት፣ በቡድኖች የማይወሰኑ ውሳኔዎች ኃላፊነትን በመውሰድ የመወሰን፣ አዳዲስ መርሆዎችንና ሃሳቦችን የማመንጨት፣ አርአያ ሆኖ የመታየት አልፎ አልፎ ራሳቸው በመሪዎች ላይ የሚቀርቡ ቅሬታዎችን ወይም ተቃውሞዎችን ጭምር የመቋቋም ተግባር ከመሪዎች የሚጠበቅ ነው::

9. የመሪነት ስነምግባሮች

መሪነት ትክክለኛ ስነምግባርን ይጠይቃል:: ስነምግባር ትክክለኛ የሆኑ ነገሮችን ማከናወን ወይም ማድረግን ያመለክታል:: ስነምግባር ያለው ሰው እራሱን የመቆጣጠር ባህርይ አለው:: ስነምግባር ያለው መሪ ለሀገሩ ለወገኑ ተቆርቋሪ ሰው ነው:: የራስ ወዳድነት ስሜት አያጠቃውም:: እራሱን የማወቅና የመቆጣጠር ችሎታ አለው:: ለተከታዮቹም አርአያ ይሆናል:: መሪዎች ኃላፊነታቸውን በአግባቡ ለመወጣት የስነምግባር ሰው መሆን ይገባቸዋል:: ስነምግባር የሌላው መሪ ብዙ ተከታይ የለውም:: በመሪነት ተግባሩም ስኬታማ አይሆንም:: በመሪነት ኃላፊነቱም ብዙ ጊዜ አይቆይም:: ስነምግባሩ ያሌለው መሪ የሚመራውን ድርጅት እሩቅ አያደርሰውም::

ይዞትም ሊሞት ይችላል። ስለሆነም ስነምግባር ለመሪነት ተግባር እጅግ አስፈላጊ ነው። በስነምግባርና ፀረሙስና ኮሚሽን አስራ ሁለት የስነምግባር መርሆዎች ተቀርፀው ሥራ ላይ እንዲውሉ እየተደረገ ነው። የመርሆዎቹን ይዘት ከመሪነት ተግባር አኳያ ከዚህ እንደሚከተለው ለማቅረብ ተሞክሮአል።

1. ሀቀኝነት /Honesty/

ሀቀኝነት ለመልካም ስብዕና መሠረት የሆነ እሴት ነው። ሀቀኝነት ከማጭበርበር መራቅም ሊሆን ይችላል። ሀቀኝነት የመሪነት ኃላፊነትን ህጋዊ በሆነ መንገድ ለመፈፀም ዝግጁነትን ያመለክታል። ትክክለኛ ነገሮችን የማከናወንና የሚያውቁትን ነገር መግለፅ ሀቀኝነት ነው። ሀቀኝነት ትክክለኛ መረጃም መስጠት ነው። ብቃት ያለው የመሪነት ተግባር ለማከናወን ሀቀኝነት ያስፈልጋል። የመሪነት ተግባርን በውሸት ማከናወን አይቻልም። ሀቀኝነት የጠንካራ መሪዎች ባህሪ ነው። ጠንካራ መሪዎች የተከታዮቻቸውን አመኔታና ከበሬታ ለማግኘት ሀቀኛ መሆን አላባቸው። በግልም ሆነ በማህበራዊ ህይወታቸው የግልና የመስሪያ ቤታቸውን ስም የሚያጎድፍ ተግባር መፈፀም የለባቸውም። ችሎታቸው የሚችለውን ያህል በማከናወን የገቡትን ቃል መፈፀም አለባቸው። ስራቸውን በትጋትና በብቃት በመወጣት ውጤት ማምጣት ይኖርባቸዋል። ይህን ካላደረጉ ስኬታማ መሪዎች አይሆኑም። ስለሆነም መሪዎች የሀቀኝነት ባህርያቸውን ሊያጎለብቱ ይገባል።

2. ታማኝነት /Loyality/

ታማኝነት የሰዎችን የተቋማትን፣የሥራ ድርጅትን ጥቅምና ፍላጎት ለመጠበቅ ኃላፊነትን መውሰድ ያመለክታል። ታማኝነት ከራስ ጥቅም ይልቅ ለቆሙለት ዓላማ መቆም ማለት ነው። ታማኝነት የገቡትን ቃል መፈፀም ማለት ነው። ታማኝነት ህጋዊ አሠራሮችን ማስፈን ሊባልም ይቻላል። ታማኝነት የሀገርን ሚስጥር መጠበቅም ነው። የተስተካከለ እውነተኛ መረጃም መስጠት ታማኝነት ነው። መሪዎች ታማኝ መሆን አለባቸው። ታማኝ መሪዎች ታማኝ የሆኑ ተከታዮች ይኖሯቸዋል። ታማኝ ሠራተኞች ያሉት መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት ሁልግዜ በሥራው ስኬታማ ነው። ታማኝ መሪዎች ህግ አክብረው ያስከብራሉ። ሠርተው ያሠራሉ። ከህግና ከመመሪያ በላይ አይሆኑም። ለህግ የበላይነት ይገዛሉ። ለህግም ሆነ ለዓላማቸው ታማኝ ናቸው። ህገወጥ

ድርጊትን የማረምና የማስተካከል ብሎም አስፈላጊ አርምጃ በመውሰድ የሚመሩትን መስሪያ ቤት ህልውና ያስጠብቃሉ። የዙትን ተል በተግባር የማረጋገጥ ባህርይም አላቸው። ስለሆነም መሪዎች ስኬታማ ለመሆን ታማኝ መሆን አለባቸው። ለሀገራቸው፣ ለህዝባቸው ለመስሪያ ቤታቸውና ለሠራተኞቻቸው ታማኝነታቸውን በተግባር የመግለፅ ባህርይ ሊኖራቸው ይገባል።

3. ግልፅነት /Transparency/

ግልፅነት ሌላው መሪዎች ሊኖራቸው የሚገባ የስነምግባር ባህርይ ነው። ሌሎች ሊያውቃቸው የሚፈልጉትን ነገሮች ወይም የሚዘዙ ነገሮችን ባልተሸራረፈና በተሟላ መልኩ ሀቁን መግለፅ ግልፅነት ነው። ግልፅነት ከሌለ ፍትሃዊ አመራር ሊኖር አይችልም። ብልሹ አሠራሮች ከግልፅነት አሠራር እጦት የተነሳ የሚከሰቱ ችግሮች ናቸው። ብልሹ አሠራሮችን መከላከል የሚቻለው የግልፅነት አሠራር ሲሰፍን ብቻ ነው። አመራር ያለግልፅነት ፍትሃዊ ሊሆን አይችልም። መሪዎች በየትኛውም ደረጃ ሥራዎቻቸውን በግልፅነት ሊያከናውኑ ይገባል። ውሳኔዎች በመረጃና በግልፅ መወሰን አለባቸው። የሚወሰኑ ውሳኔዎች በሀገር ወይም በመስሪያ ቤት ደረጃ ጉዳት የማያስከትሉ ከሆነ መደበቅ የለባቸውም። ውሳኔዎችም ሆኑ ተፈላጊ መረጃዎች ማወቅ የሚገባው ክፍል ሊያውቃቸው ይገባል። መሪዎች ሥራዎቻቸውን በተመለከተ ገለፃ ሊሰጡ ይገባል። ስኬታማ አመራር ከግልፅነት ውጭ ሊታሰብ አይችልም። የግልፅነት ባህርይን ማዳበር ለጥሩ መሪነት ያበቃል።

4. ምስጢር መጠበቅ /Confidentiality/

ሚስጥር መጠበቅ አንዱ የመሪዎች የስነምግባር ባህሪ ነው። መሪዎች ሁሉንም መረጃዎች ግልፅ ማድረግ አይጠበቅባቸውም። ግልፅ መሆን ያለባቸውን መረጃዎች ግልፅ ማድረግ አለባቸው። ሀገርንና መስሪያ ቤትን የሚጎዱ መረጃዎች ግን በሚስጥርነት እንዲያዙ የማድረግ ኃላፊነት ይጠበቅባቸዋል። በመረጃ አያያዝ ዙሪያ ችልተኛ መሆን አይገባቸውም። መረጃዎች ሁልግዜ እንደይዞታቸው፣ጠቀሜታቸውና ጉዳታቸው እየታዩ

በአግባቡ ሊያዙ ይገባል። ሆኖም የሰዎች መብት ሊደፈር፣ የሀገርንና የህዝብ ንብረት ሊመዘበር በሚስጥርነት መያዝ ስነምግባራዊ አይደለም። ስለሆነም መረጃች በሚስጥር ሊይዙ የሚገባቸውን በመያዝ የማይገባቸውን መረጃዎች ደግሞ በመለየት እንደአግባብነቱ ጥቅም ላይ እንዲውሉ ማድረግ ሊያዳብሩት የሚገባ ባህሪ መሆን አለበት።

5. ቅንነት/ integrity/

ቅንነት የተሟላ ስብዕና፣ ጠንካራ እምነትና ኃላፊነትን ለመሸከም መቻልን ያመለክታል። ቅንነት ለሚፈፅሙት ተግባር ኃላፊነትን መውሰድ ማለት ነው። ቅንነት በራስ ተነሳሽነት ሥራዎችን የማከናወን ብቃት ነው። ቅንነት ለአገርና ለህብረተሰብ መልካም ተግባራትን በራስ ተነሳሽነት የመፈፀም ጠንካራ መንፈስ መኖርን ከመግለፅ ባሻገር ራስን የመግዛትና የመቆጣጠር ችሎታም መግለጫ ነው። ቅን መሪዎች የራሳቸውን ስሜትና ፍላጎት በሌሎች ላይ አይጭኑም። ሂትለርና ሞሶሊኒ ቅን መሪዎች ባለመሆናቸው በዓለም ላይ ብዙ ኪሣራ አድርሰው አልፈዋል። ቅንነት በሀገር ሃብት፣ በስው ኃይል፣ በተፈጥሮ ሃብትና በሕዝብ ንብረት አያያዝና አጠቃቀም ረገድ ኃላፊነት በሚሰማ መልኩ መያዝና የመጠቀምን ሁኔታ የሚያጠቃልል ነው። መሪነት ቅንነትን ይጠይቃል። ቅን መሪዎች ብቻ ለስውና ለሀገር ያስባሉ። የህዝብን ንብረት እንደራሳቸው ይጠብቃሉ። አይመዘብሩም። ሌላውም እንዲመዘብረው አያደርጉም። ጠቃሚ ተግባራትን በራስ ተነሳሽነት በማከናወን ሀገራቸውንም ሆነ የሚመሩትን ድርጀት ይጠቅማሉ፣ ያሳድጋሉ። ቅን መሪዎች ለስራ ባልደረቦቻቸው አክብሮት ይሰጣሉ። የመንግስትን የሥራ ጊዜ ለራሳቸው ጉዳይ አያውሉም። ስራንም እውነት በሆነ መልኩ ያከናውናሉ። ስለሆነም መሪዎች በየደረጃው የተጣለባቸውን ኃላፊነት በአግባቡ እንዲወጡና ለህዝብና ለሀገራቸው ጠቃሚ ክንዋኔዎችን ፈፅመው እንዲያልፉ የቅንነት ባህሪን ማዳበር ይገባቸዋል።

6. ተጠያቂነት/ Accountability/

ተጠያቂነት አንድ ሰው ወይም ቡድን ለሚፈፅመው መልካምም ሆነ መልካም ያልሆነ ውሳኔ እና ለሚፈፀም ተግባር ውጤት ኃላፊ የሚሆንበት መንገድ ነው። ሰዎች ማድረግ የሚገባቸውን ባለማድረጋቸው ወይም ኃላፊነታቸውን

ባለመወጣታቸው ተጠያቂ ይሆናሉ። ከዚህ አኳያ መሪዎች በተሰጣቸው ኃላፊነቶች ለሚመጡ አሉታዊ ውጤቶች ተጠያቂ እንደሚሆኑ ሊያውቁት ይገባል። ተጠያቂነት የሥራ አንዋኔን ሪፖርት በወቅቱ ለሚመለከተው አካል የማቅረብ ተግባርም ነው። ተጠያቂነት ተገቢ የሆኑ ጥያቄዎች ሲቀርቡ ማብራሪያ የመስጠትና ኃላፊነትን የመውሰድ ግዴታ ነው። መሪዎች ለሚሰጧቸው ውሳኔዎችና ለሚያከናውኗቸው ሌሎች ሥራዎች የሚጠየቁበት አግባብ እንዳለ ማወቅ አለባቸው። ግዴለሽነት ወይም ከመመሪያ ውጭ ነገሮችን መስራት ተጠያቂነት አለው። በበላይ ኃላፊዎች ወይም በሠራተኞቻቸው ሊገመገሙ እንደሚችሉ መገንዘብ አለባቸው። ያከናወኗቸውን ሥራዎች የሚገልፅ ሪፖርት ማቅረብ ይጠበቅባቸዋል። ነገሮችን በወቅቱ አለማከናወን የሚያስጠይቅ ተግባር ነው። ስለሆነም ሥራዎችን ሲያከናውኑ ተጠያቂነት እንዳለ በማወቅ መንቀሳቀስ ስነምግባራዊ ባህርይ ነው።

7. ስልጣንን በአግባቡ መጠቀም /Exercising legitimate authority/

መሪዎች የመወሰን ስልጣን አላቸው። ሥልጣናቸው በህግ የተሰጠ ነው። ሥልጣናቸውን የሚጠቀሙት ግን በህግ ተወስኖ በተሰጣቸው መሠረት እንደሆነ መገንዘብ አለባቸው። ስልጣን አለኝ ብሎ ከህግ ውጭ ውሳኔ መስጠትና መንቀሳቀስ ግን ስነመግባራዊ ባህርይ አይደለም። መሪዎች በስልጣናቸው መገልገል የለባቸውም። ስልጣን የተሰጣቸው እንዲያገለግሉበት ነው። ስልጣንን ለግል ወይም ለቤተሰብ ጥቅም ማዋል ከመሪነት ስነምግባር ውጭ ነው።

8. አለማዳላት /Impartiality/

አለማዳላት ከግል አመለካከት፣ ስሜትና ፍላጎት በፀዳ መልኩ ፍትሃዊ ዳኝነት መስጠት ነው። አለማዳላት ኃላፊነትን አድልዎ በሌለበት መልኩ የመወጣት ሁኔታን ያመለክታል። አለማዳላት ሰዎችን በእኩልነት መመልከት ሊሆንም ይችላል። መሪዎች ማዳላት የለባቸውም። ማዳላት የደነገጣ መሪዎች ባህርይ ነው። በዘር በሃይማኖት በፆታ፣ በቋንቋና በፖለቲካ አመለካከት ወይም በሌላ አቋም ወይም አግባብነት በሌላው ግምት ምክንያት የተለየ ክብካቤ ወይም ልዩነት ሳያደርጉ በቀረበላቸው ጉዳይ ፍሬ ሃሳብ ላይ ተመርኩዘው ውሳኔ መስጠት የመሪነት ስነምግባር ነው።

9. ለህዝብ ጥያቄ ተገቢውን ምላሽ መስጠት /Responsiveness/

መሪነት አገልጋይነት ነው። መሪነት ለራስ መኖር አይደለም። መሪዎች ኃላፊነትን የተቀበሉት የሌሎችን ችግር ለመፍታት ነው። ባለ ዳዮችን በጥሞና በማዳመጥ በማክበርና በትህትና ለጥያቄዎቻቸው ወይም ለትሬታዎቻቸው በወቅቱ መፍትሔ መስጠት ከመሪዎች የሚጠበቅ ስነምግባራዊ ባህርይ ነው። ጥያቄዎችን ለመመለስ ወይም ጉዳዮችን ለማስተናገድ ትክክለኛ እና እውነተኛ አካሄዶችን መጠቀም መሪዎች ሊከተሉት የሚገባ የአሠራር ስርዓት እንደሆነ ግንዛቤ ሊያገዝ ይገባል።

10. የሕዝብ ጥቅም ማስቀደም /Serving the public interest/

መሪዎች ስልጣናቸውን መከታ በማድረግ ለግል ጥቅም መንቀሳቀስ የለባቸውም። መሪዎች ኃላፊነትን ሲቀበሉ የሕዝብን ጥቅም ለመጠበቅና ለማስከበር እንደሆነ ማወቅ ይኖርባቸዋል። ለራስ ጥቅም መሯሯጥ የመሪነት ስነምግባር ባህሪ አይደለም። የመንግስትና የህዝብ ንብረትን ለግል ጥቅም ማዋል የሀቀኛ መሪዎች ባህርይ አይደለም። መሪነት እራስን ሰሌላው መስጠት ነው። የሚኖሩትና የሚሠሩት ለህዝባቸው ነው። ስለሆነም ከምንም በላይ ለህዝብ ጥቅም የቆሙ መሆናቸውን በተግባር ማሳየት ይጠቅባቸዋል።

11. ሕግን ማክበር /Respecting the Law/

መሪዎች ከህግ በላይ መሆን የለባቸውም። ህግን በማክበርና በማስከበር አርአያ ሊሆኑ ይገባል። አግባብነት ባላቸው ፖሊሲዎች፣ ህጎች፣ መመሪያዎችና ደንቦች መሠረት ሥራዎቻቸውን ማከናወን አለባቸው። ህግን መጣስ ስነምግባራዊ ባህርይ አይደለም። ህጋዊ ትዕዛዞችን መቀበልና መፈፀም ይጠበቅባቸዋል። ፍትህዊና ህጋዊ ውሳኔ በመስጠት ኃላፊነትን መወጣት ስነምግባር ያላቸው መሪዎች መለያ ባህሪ ነው።

12. አርአያ መሆን /Exemplary/

መሪነት አርአያነት ነው። መሪዎች በስነምግባር ግምባር ቀደም ምሳሌ መሆን አለባቸው። የመስሪያ ቤታቸውንና የሥራ ባልደረቦቻቸውን ስም የሚያጎድፍ ስራ መስራት የለባቸውም። ህግና ደንብን ቀድመው አክብረው ማስከበር ይጠበቅባቸዋል። በስራም ትጉህ በመሆን ተከታዮቻቸውን የማትጋት ባህሪ ሊያዳብሩ ይገባል። አርአያነት የጎደለው መሪ በአመራር ተግባሩ ስኬታማ አይሆንም። ዕቅዶች በወቅቱ አይከናወኑም። ቡድናዊ አሠራርና የመከባበር መንፈስም አይኖርም። ስለሆነም መሪዎች ስኬታማ እንዲሆኑ በሁለንተናዊ መልኩ የምሳሌነት ሚና ሊጫወቱ ይገባል።

10. ዘመኑ የሚፈልገው ኢንትራፕርነራዊ /Intrapreneurial/ መሪ ነው

ዓለም በአሁኑ ወቅት በፈጣን ለውጥ ላይ ትገኛለች። ሁለንተናዋ እየተቀየረ ነው። ሳይንስና ቴክኖሎጂው እያደገ መጥቷል። የሰው አስተሳሰብ እየተለወጠ ነው። ፍሰጎቱም እንዲሁ እየጨመረ መጥቷል። የድሮ አሠራሮች በአዳዲስ አሠራሮች እየተተኩ ናቸው። የአመራር ዘይቤውም በጣም ተቀይሯል። ከማስገደድ ወደ ማሳመንና ወደ አሳታፊነት እየተሸጋገረ መጥቷል።

በእርግጥ ዓለም እየተቀየረች ያለችው በፈጠራ ሰዎች ነው። የጥሩ መሪዎች ሚናም ከዚህ ውስጥ አለበት። ታላላቅ ስራዎችን የሠሩና እያሰሩ ያሉ ብዙ መሪዎች በዓለማችን ነበሩ አሁን አሉ። ቴክኖሎጂውም ሆነ ምርቱ እያደገ ያለው በማያቋርጥ መልኩ በሚደረግ የፈጠራ ሂደት ወይም ኢንተርፕርነርሽፕ/Entrepreneurship/ ነው። ይህን ያበረታቱ በዓለም ላይ ብዙ መሪዎች አሉ።

ኢንተርፕርነርሽፕ/Entrepreneurship/ ለመሆኑ ምንድነው? ኢንተርፕርነርሽፕ ከአራቱ ዋና ዋና የኢኮኖሚ ጥሬ ሃብቶች ከመሬት ሰውና ካፒታል ውስጥ አንዱ ነው። ኢንተርፕርነርሽፕ አንድን ነገር ከሌላው በተለየ መንገድ ማድረግ

ነው። ኢንተርፕርነርሽፕ ሌሎች የሚፈሩትን ኃላፊነት መስዶ መስራት ማለት ነው። ኢንተርፕርነርሽፕ ቋሚና ፈጣን የሆነ አዳዲስ ተጨማሪ ሃብቶች የመፍጠር ሂደት ነው። ኢንተርፕርነርሽፕ የመፍጠር ችሎታ ነው። ጆሴፍ ሹምፒተር የተባሉ አሜሪካዊ ኢንተርፕርነርሽፕን ነባር አሠራሮችን በአዲሱና በተሻሉ ዘዴዎች የመተካት ሂደት ነው ይላሉ። ሁልግዜ የተሻሉ ነገሮችን የመፍጠር ሂደት ነው ይላሉ። ኢንተርፕርነርሽፕ ኃላፊነትን በግል የመውሰድና ስኬታማ የመሆን ሂደት ነው። ኢንተርፕርነርሽፕ ሙሉ ኃላፊነትን ወስዶ አራቱን ግብዓቶች በተሻሉ መንገዶች አዋህዶ የሚያጋጥሙትን ችግሮች ሁሉ በግል ተወጥቶ የተሻለ ምርትና ሃብት መፍጠር ነው። ኢነተርፕርነርሽፕ ውጤታማ ካልሆነው አሠራር መውጣት ነው። ኢንተርፕርነርሽፕ የአዳዲስ አሠራሮች የፈጠራ ጥበብ ነው።

በመሆኑም በአሁኑ ወቅት ኢንተርፕርነራዊ አስተሳሰብ/Entrepreurial thinking/ በዓለም ላይ ትኩረት እያገኘ መጥቷል። ከዚህ አስተሳሰብ ውጭ ዕድገት ማምጣት ከቶ እንደማይቻል ግንዛቤ ከተያዘ ውሎ አድሯል። በዚህ ዘመን የሰው ልጆች ሁለት አማራጮች ብቻ አሏቸው። አንደኛው ኢንተርፕርነር /Entrepreneur/ መሆን ወይም ኢንትራፕርነር /Intrapreneur/ መሆን ነው።

ኢንተርፕርነር /Entrepreneur/ ማለት ሥራ ፈጣሪ ማለት ነው። ከራሱ አልፎ ለሌሎች ስራ መፍጠር የሚችል ሰው ነው። የተለየ ራዕይ ያለውና ሥራ ፈጣሪ የቢዝነስ ሰውን ኢንተርፕርነር እንለዋለን። ኢንተርፕርነር ራዕይ ያለው የተጠና ቢዝነስ ላይ ጊዜውን፣ ገንዘቡን፣ ዕውቀቱን የሚያውል ሰው ነው። ቢዝነሱን በዕቅድ የሚመራ ያቀደውን ትልቁን ራዕይና ዓላማ ዕውን ለማድረግ የሚያስችል የፈጣሚነት ኃይልና ብቃት ያለው ሰው ነው። ኢንተርፕርነር ለሥራዎች ሁሉ የተሻሉ መንገዶች አሉ ብሎ የሚያምንና የሚሠራ ሰው ነው። ኢንተርፕርነር የተጠና ኃላፊነትን በድፍረት የሚወስድ ሰው ነው። አጋጣሚዎችን መለየት፣የመፍጠርና የመጠቀም ብቃት ያለው ሰው ነው።

ስለሆነም ሰዎች ጥሩ የሥራ ፈጣሪ የቢዝነስ ሰው ወይም በተፈጠረው ሥራ ውስጥ ጥሩ ተቀጣሪ መሆን ግድ ይላቸዋል። ከዚህ ውጭ ሌላ አማራጭ በዚህ ዘመን የለም። የግል ድርጅት ባለቤት ወይም ጥሩ ተቀጣሪ ሰው መሆን

ማለት ነው። ይህም ማለት ኢንተርፕርነር/Entrepreneur/ ወይም ኢንትራፕርነር / Intrapreneur/መሆን አለባቸው ማለት ነው።

ኢንትራፕርነር/Intrapreneur/ ምን ዓይነት ባህሪ ያለው ሰው ነው? ኢንትራፕርነር /Intrapreneur/ ታታሪ ተቀጣሪ ሰው ነው። የራሱ ድርጅት የለውም። የራሱ ድርጅት ያለው ኢንተርፕርነር / Entrepreneur/ ነው። ኢንትራፕርነር/Intrapreneur/ የተቀጠረ ግን በተሰለፈበት ሙያ ትርፍ ወይም ውጤት የሚያስጨብጥ ጠንካራ ሠራተኛ ነው። የውጤት ሰው ነው። መስሪያ ቤቱ ወይም ድርጅቱ እንዲያድግ በርትቶ ይሠራል። አዳዲስ አስተሳሰቦችንና አሠራሮችን የሚያመነጭና የሚተገብር Innovative ሰው ነው። ኃላፊነትን አይፈራም። ያቅዳል፣ያደራጃል፣ይተገብራል። ከመነሻውም መድረሻውን ያውቃል። አጋጣሚዎችን/Opportunities/ የመለየት፣ወይም የመፍጠርና የመተግበር ባህሪ አለው። የቲዎሪ ሰው ብቻ አይደለም። የተግባርም ሰው ነው። ተግባር ለውጥ እንደሚያመጣ አጥብቆ ያምናል። ለዚህ ተግቶ ይሠራል። ሁልግዜ ለውጥ እንዲመጣ አቅሙን ይጠቀማል። አቅሙን ያሳድጋል። ለውጥ ያመጣል፣ይቀበላል፣ማኔጅም ያደርጋል፣ይተገብራል፣ያስተገብራል፣የመስሪያ ቤቱ ስኬት የራሱ ስኬት እንደሆነም ያምናል። ሁልግዜ የሚሠራው ለውጤት ነው። ሥራ ውጤት ካላመጣ ለእሱ ሥራ አይደለም። ዓላማ አለው። ግብ አለው። ራዕዩን ያሳምናል በመተግበር ለውጤት ይሠራል። በፅናት ይሠራል። በሥራው ላይ ችግሮች ቢፈጠሩ እጁን አይሰጥም። በችግሮቹ ይማርባቸዋል። ሁኔታዎች ባይመቻቹለትም ከመሥራት ግን ወደኋላ አይልም። ድክመቱን ለማረም ሁልግዜ ዝግጁ ነው። ሲሠራ የሚከሰቱ ስህተቶችን አይፈራም፣አይደብቅም ወይም አይክድም። ሁልግዜ ይማርባቸዋል። በሥራ ብቻ የተጠመደ ሳይሆን ለሠራተኞችም ትኩረት ይሰጣል። የተቀናጀ ሰው ነው። በቡድን ሥራ ያምናል። በሚሠራበት መስክ ቡድን ሥራ/Teamwork/ እንዲኖር አጥብቆ ይሠራል። በራስ የመተማመን ባህሪ አለው። ሁልግዜ በሰው አይመራም። መወሰን የሚገባውን ወዲያውኑ ይወስናል። ለወሰናቸው ውሳኔዎችም ኃላፊነቱን ይወስዳል። ኢንትራፕርነር/Intrapreneur/ ከኢንትራፕርነር /Entrepreneur/ የሚለየው ተቀጣሪ ሰው በመሆኑ ብቻ ነው። በሌሎቹ ባህሪዎቹ ከኢንተርፕርነር ጋር ተመሳሳይ ነው። ብዙ መስሪያ ቤቶች ወይም

ድርጅቶች የስኬት ሚስጥራቸው ኢንትራፐርነራዊ መሪዎችና ሠራተኞች ስለአሏቸው ነው። ኢንትራፐርነር የበለፀገ አዕምሮ ያለው ሰው ነው። የአዲስ አስተሳሰብ አሠራር ቴክኖሎጂ ግኝት ምንጭ ነው። በመንግስት መስሪያ ቤቶች ያለእነዚህ ሰዎች ስኬት የሚታሰብ አይደለም። ኢንትራፐርነራዊ መሪዎችና ሠራተኞች የሚከፈላቸውን ያህል ብቻ የሚሠሩ አይደለም። ከዚያ በላይ እንጅ።

10.1. የኢንትራፐርነራዊ መሪ ባህርያት

ስለ ኢንትራፐርነር ሠራተኛ ከላይ የተጠቀሰውን ያህል ካልን ኢንትራፐርነራዊ መሪ /Intrapreneurial leader/ ምን ዓይነት መሪ ነው? ኢንትራፐርነራዊ መሪ ከተለመዱ የመሪነት አሠራሮች የሚለዩት ባህርያት (qualities) ምን ምን ናቸው? በአሁኑ ዘመንስ ኢንትራፐርነራዊ መሪ የሚያስፈልገው ለምንድን ነው? የኢንትራፐርነራዊ መሪ መገለጫ ባህሪዎቹስ ምን ምን ናቸው? የሚሉትን ጥቂዎች ከዚህ በሚከተለው መልኩ ማየቱ ጠቃሚ ይሆናል።

ኢንትራፐርነራዊ መሪ /Intrapreneurial Leader/ ከተለመዱ አስተሳሰቦች አሠራሮችና የአመራር ዘይቤዎች የወጣ መሪ ነው። ኢንትራፐርነራዊ መሪ አገልጋይ መሪ ነው። ለራሱ አይኖርም!! ለሀገሩ፣ለህዝቡ፣ለድርጅቱ ለመስሪያ ቤቱ ወዘተ የቆመ መሪ ነው። ራስ ወዳድ ሰው አይደለም። "ሲሾም ያልበላ ሲሻር ይቆጨዋል" ከሚለው አስተሳሰብ የተጣላ ሰው ነው። የሞራል ሰው ነው። የለውጥ ሰው ነው። የሀገር ፍቅር አለው። የህዝብ ፍቅር አለው።

ኢንትራፐርነራዊ መሪ በመሪነት ተግባራት ውስጥ ኢንተርፕረናዊ /Entrepreneurial/ ተግባራትን ማከናወን የሚችል መሪ ነው።

ኢንትራፐርነር መሪ ከተለመደው የመሪዎች ባህርያት ለየት ያለና በመሪነት ዘይቤው ለውጥ/Transformational/እና የአገልጋይነት/servant/ ባህሪ ያለው መሪ ነው። ኢንትራፐርነራዊ መሪ ግብን አስቀድሞ ማስተመጥ የሚችልና ለዚህም እውን መሆን በቁርጠኝነትና በፅናት የሚሰራ መሪ ነው። ኢንትራፐርነራዊ መሪ አሮጌ አሠራሮችን በአዲስ የሚተካና ለሥራ አመች

ሁኔታዎችን መፍጠር የሚችል ትጉህ መሪ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ኃላፊነትን የማይፈራ መሪ ነው። ኃላፊነትን መፍራት ሳይሆን እጥንቶ የመውሰድ ብቃት ያለው መሪ ነው። ለሚያምንበትና ለሚመራው ድርጅት ጠቃሚ ለሆኑ ነገሮች ውሳኔ ከመስጠትና ከመተግበር ወደ ኃላ የሚል መሪ አይደለም። ኢንትራፕርነራዊ መሪ አዳዲስ ሃላቦችን ማመንጨት የሚችልና የሚተገብር መሪ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ የማይሠሩ ፖሊሲዎችን መመሪያዎችንና ደንቦችን ቀድሞ የሚለይና የማያሠሩትን በአዳዲስ ፖሊሲዎች፣መመሪያዎችና ደንቦች መቀየር የሚችል መሪ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ የፅንስ ሃላብ ብቃት ብቻ ሳይሆን የተግባር ብቃትም ያለው መሪ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ሃላብን ማመንጨት ብቻ ሳይሆን የማላመን ብቃትና የማስተግበርም አቅም ያለው መሪ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ በቡድን ሥራ /Teamwork/ የሚያምንና ይህንንም እንደአስፈላጊነቱ የሚተገብር መሪ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ችግሮችንና ፈተናዎችን በጽናት መወጣት የሚችል መሪ ነው። ችግሮች እንደሚያልፉ ያምናል። ለመፍታትም ስልት ባለውና አዋጭ በሆነ መንገድ የሚንቀሳቀስ ነው። እስከ መጨረሻው በፅናት ከመስራት ወደኃላ የሚል መሪ አይደለም። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ለሚመራው ክፍል የገባውን ቃል መፈፀም የሚችል ታማኝ መሪ ነው። የማያደርገውን ወይም የማይሆነውን የማይናገር ነው። አይዋሽም። ምንግዜም ማድረግ የሚገባውን ይናገራል፣ይተገብራል፣ በዚህ ባህሪውም በተከታዮች ዘንድ ከበሬታና ታማኝነት /trust/ አለው። ሞዴል /Model/ መሪ በመሆኑ በሚያሠራው ሥራ ሁሉ ትርፋማ ወይም ውጤታማ ነው። የሰዎችን ስሜት ቀድሞ የመረዳት አቅሙ ከፍተኛ ነው። ለዚህም የሚገባውን ሥራ ቀድሞ ያከናውናል።

ኢንትራፕርነራዊ መሪ አጋጣሚዎችን /opportunities/ ቀድሞ የሚለይና መጠቀም የሚችል መሪ ነው። ከተከታዮቹ በተለየና ቀደም ባለ መልኩ ሊጠቅሙ የሚችሉ ሁኔታዎችን የመለየት ብቃቱ ከፍተኛ ነው። እንዲያውም ብዙ ስኬታማ ድርጅቶች ዋናው ምክንያት መሪዎቻቸው ሁኔታዎችን ቀድመው የመረዳትና የሚመጥኑ እርምጃዎችን በመውሰዳቸው እንደሆነ ብዙ የሚጠቁሙ ጥናቶች አሉ። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ለትልጥፍና እና ለጥራት /efficiency and quality/ ትኩረት የሚሰጥ መሪ ነው። በጥራትና በትልጥፍና ላይ ድርድር /compromise/ ፈፅሞ አያደርግም። ውጤቶች ከጥራትና

ክቅልጥፍና እንደሚገኙ ጠንቅቆ ያውቃል። ከዚህ አኳያ ጥራትንና ቅልጥፍና አሠራሮችን እንደአግባብነታቸው ተግባራዊ ከማድረግ ወደኋላ የሚል መሪ አይደለም። ኢንትራፐርነራዊ መሪ በመረጃ ላይ በመመርኮዝ ውሳኔ የሚሰጥ መሪ ነው። የመረጃ /information/ ጠቃሚነትን ጠንቅቆ ያውቃል። ዘመኑ የInformation ዘመን እንደሆነና hinformation ውጭ ምንም መሆን እንደማይቻል ግንዛቤ አለው። በመሆኑም የinformation አጠቃቀሙ በጣም የላቀ ነው። ኢንትራፐርነራዊ መሪ በዕቅድ የሚመራ መሪ ነው። ለማድረግ የሚያስባቸውን ነገሮች አስቀድሞ የማቀድ ብቃት አለው። ማቀድ ብቻ ላይሆን ወደ ተግባርም በመለወጥ ውጤት ያመጣባቸዋል። በአፈፃጸም ረገድም ያሉትን ጠንካራና ደካማ ጎኖች ተከታትሎ ያርማቸዋል። ለቀጣይ ሥራዎቹም ይማርባቸዋል። ኢንትራፐርነራዊ መሪ በራሱ የሚተማመን/self confidence/ ያለው መሪ ነው። ሁለግዜ የሰዎች ሃሳብ ጥገኛ አይደለም። አስፈላጊ ሲሆን የሌሎችን ሃሳቦችንና ምክሮችን የመጠቀም ዕድሉንም ዝግ አያደርግም። በውይይት ያምናል። ውይይትንም ያበረታታል። ኢንትራፐርነራዊ መሪ የራሱ አመለካከትና አሠራር/operational philosophy/ ያለው ሰው ነው።

በአጠቃላይ ኢንትራፐርነራዊ መሪ ዕድገትንና ልማትን ለማምጣት የሚችል ቁልፍ ሰው ነው። እንቅስቃሴዎችን ሁሉ ውጤት እንዲያመጡ ልማትን እንዲያፋጥኑ አድርጎ ይቀይሳቸዋል። ይተገብራቸዋልም። ምንግዜም ከጥቃቅን ጉዳዮች ይልቅ ጉልህና ትርጉም ያለው ለውጥ ሊያመጡ በሚችሉ ስትራቴጂካዊ ጉዳዮች ላይ ትኩረት ሰጥቶ የሚሠራ መሪ ነው። መዋቅራዊና የአሠራር ለውጥ በማድረግ ሁልግዜ የተሻሻለ ውጤት ሊገኝ እንደሚችል ያምናል። የለውጥ መሪ /Transformational leader/ ነው። ኢንትራፐርነራዊ መሪ በሁሉም የፖለቲካ፣የኢኮኖሚና ማህበራዊ ዘርፍ እንቅስቃሴዎች ውስጥ ትርጉም ያለው ለውጥ እንዲመጣ አስፈላጊነቱ የግድ ነው። ዘመኑ የሚፈልገው አገልጋዩ መሪ /servant leader/ ነው። ወቅቱ የሚፈልገው የለውጥ መሪ / transformational leader/ መሪ ነው። እኒህን ባህርያት የተላበሰ ደግሞ የዘመኑ መሪ ኢንትራፐርነራዊ መሪ ነው።

10.2. የኢንትራፕርነራዊ መሪ አስፈላጊነት

የኢንትራፕርነራዊ መሪነት ፅንሰ ሃሳብን ከላይ በተጠቀሰው መልኩ ከተመለከትን ለምን እንደሚያስፈልግም ማየቱ ተገቢ ይሆናል። በየትኛውም መስክ ለውጥ ማምጣት የሚችለው ትክክለኛ የአመራር ብቃት ሲኖር ነው። ብቃት ያለው አመራር ለዕድገት ወሳኝ ነው። የዕድገት ግባቶች ተሟልተው ብቃት ያለው አመራር ከሌለ ለውጥ ወይም ዕድገት የለም። በሁሉም መስኮች ዕድገት እንዲመጣ ካስፈለገ ብቃት ያለው አመራር የሚሰጡ ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች አስፈላጊ ናቸው።

ሀገራችን ኢትዮጵያ በዕድገት እንድትገሰግስ ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች በሁሉም መስኮች ሁሉ ያስፈልጓታል። ሃገሪቱ በሚቀጥሉት 20 ዓመታት ውስጥ የበለፀገች አገር እንድትሆን በአርሻው በኢንዱስትሪው፣በጤናው በትምህርቱ በአስተዳደሩ በአጠቃላይ በፖለቲካው፣በወታደራዊ መስኮቹ ሁሉ የላቀ ውጤት ሊያስመዘግቡ የሚችሉ ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች የግድ ያስፈልጓታል። ንግዱ ብቃት ያለው አመራር ይሻል። አርሻውን ወደ ዘመናዊ ቴክኖሎጂ ሊያሸጋግር የሚችል የአመራር ክህሎት ያለው ጠንካራ መሪ ይፈልጋል። ትምህርቱ፣ጤናውም ሆነ አስተዳደራዊ ተቋማት ያለብቁ አመራር የትም የሚደርሱ አይደሉም። በየትኛውም የህይወት ዘርፍ ለሚታየው ውድቀት ከዘቀጠ አመራር የተነሳ የሚመጣ ነው። ከዚህ አኳያ ከዘመኑ ጋር ሊሄዱ የሚችሉና ሁኔታዎችን ሁሉ በአግባቡ ቀድመው እየተረዱ አመራር የሚሰጡ ቁርጠኛ መሪዎች በጣም አስፈላጊ ናቸው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ በሁሉም መስኮች አስፈላጊ ነው። አስፈላጊነቱን በአጭሩ ከዚህ እንደሚከተለው ለማየት ተሞክሯል።

በመንግስት መስሪያ ቤቶች የኢንትራፕርነራዊ መሪ አስፈላጊነት

የመንግስት መስሪያ ቤቶች የመንግስትን ፖሊሲ ሕግ፣ መመሪያዎችንና ደንቦች ለማስፈፀም የተቋቋሙ አካላት ናቸው። ህብረተሰቡ ከመንግስት ተቋማት ብቃት ያለውና ቀልጣፋ አገልግሎት ይጠብቃል። አገልግሎቱ ፍትሃዊ፣ ቀልጣፋና ዘመናዊ አሠራርን የተላበሰ እንዲሆንለት ይፈልጋል። ሀገሩ በፖለቲካ፣በኢኮኖሚና ማህበራዊ መስኮች ዕድገት እንድታመጣለት ይሻል። ፖሊሲዎች፣ሕጎች፣ መመሪያዎችና ደንቦች ሳይሻሩረፉ ሥራ ላይ

እንዲውሉለት ይፈልጋል። በየጊዜው ዘመኑ የሚጠይቀውን የአሠራር ስርዓት የሚዘረጉለት ብቁ መሪዎች ይሻል። አዳዲስ አሠራሮች መስፈን እንደሚገባቸው ያምናል። ዘመናዊ ጥበብ የተላበሰ ቁርጠኝነትና ጽናት ያለው ቅንና ሀቀኛ አገልጋይ ማየት ይፈልጋል። ፍላጎቱን ተገንዝበው ሠርተው የሚያሠሩ ሀቀኛ መሪዎች ከምንም በላይ በመንግስት ተቋማት ውስጥ በየደረጃው አስፈለጊ ናቸው። ተግተው የሚሠሩና የሚያሠሩ ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች በሁሉም መስክ አስፈላጊነታቸው አጠያያቂ አይደለም።

ኢንትራፕርነራዊ መሪ ከሌለ መልካም አስተዳደርና ልማት የሚታሰቡ አይደሉም። ግልፅነትና ተጠያቂነት አሠራሮች ሊሰፍኑና አግባብ ባለው መልኩ ሊተረጎሙ የሚችሉት በየደረጃው ኢንትርፕርነራዊ አስተሳሰብ ያላቸው መሪዎች አመራር ሲሰጡ ብቻ ነው። ያለኢንትራፕርነራዊ አመራር ደረጃውን የጠበቀ አገልግሎት መስጠት አይቻልም። ያለኢንትራፕርነራዊ አመራር አስተሳሰብ ተገልጋይን በእኩልነት ማየት የማይታሰብ ነው። አገልግሎትን ቀልጣፋ ለማድረግ ኢንትራፕርነራዊ አመለካከትና አመራር በየደረጃው ያስፈልጋሉ። ዲሞክራሲያዊ አሠራር ልማትና መልካም አስተዳደር ከትክክለኛ አመራር የሚመነጩ ናቸው። ትክክለኛ አመራር ደግሞ ያለ ኢንትራፕርነራዊ አስተሳሰብ የለም። ኢንትራፕርነር አመራር ካለ የሙስና ቀዳዳዎች በጣም ጠባብ ናቸው። ሙሰኝነት ከራስ ወዳድነትና ከስግብግብነት የሚመነጭ ባህሪ ነው። ይህ ደግሞ የኢንትራፕርነራዊ መሪዎች ባህሪ አይደለም። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ለራሱ አይኖርም የራሱንም ፍላጎት አያስቀድምም። ኢንተርፕርነራዊ መሪ ፍላጎቱ ሌላውን ማገልገልና ወደተሻለ አቅጣጫ መምራት ነው። ትርጉም ያለው ውጤት ማምጣት ዋናው ዓላማው ነው።

በመንግስት መስሪያ ቤቶች በአሁኑ ወቅት በየደረጃው ሰፍኖ የሚታየው ብልሹ አሰራር ከኢንትራፕርነራዊ አመራር እጦት የተነሳ እንደሆነ መገመት አያዳግትም። ሙሰኝነት፣ግዴለሽነት፣ለመንግስትና ህዝብ ንብረት ትኩረት አለመስጠት ዋናው ምክንያት ሀቀኝነትና ተቆርቋሪነት የጎደለው አመራር በየደረጃው ተንሰራፍቶ በመገኘቱ ነው። የመንግስት አገልግሎት የማይሻሻለው ኢንትራፕርነራዊ አመራር ባለመኖሩ ነው። ሀገሪ መመሪያ በአግባቡ

ሮማይተረጉሙት የአገልጋይነት ስሜት ያለው ሀቀኛ አመራር ባለመኖሩ ነው። የአሠራር ለውጦች በሁለንተናዊ መልኩ የማይተገበሩት ለለውጥ የተነሱ መሪዎች በየደረጃው ባለመኖራቸው ነው። በአጠቃላይ ኢንትራፕርነራዊ መሪ ለመንግስት መስሪያ ቤቶች ቁልፍ መሣሪያ ነው ። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ሀግና ደንቦችን በታማኝነት ይተረጉማል። የመንግስት ፖሊሲን በአግባቡ የማስፈፀም ትልቅ አቅምና ሚና አለው።

ኢንትራፕርነራዊ መሪ ካለ ሰራተኞችን በማነቃቃትና የቡድን ስሜት /team spirit/ በመፍጠር ዕቅዶችን መተግበር ይቻላል። ኢንትራፕርነራዊ መሪ የሠራተኞችን አቅም በመገምገምና ክፍተቱን በመለየት የአቅም ግንባታ ሥራዎችን ይሠራል። የመስሪያ ቤቱን ችግሮች በየጊዜው መለየትና መፍትሔ በመስጠት የኢንዱስትሪ ሰላም ይፈጥራል። ኢንትራፕርነራዊ መሪ በመስሪያ ቤቱ ውስጥ መልካም አስተዳደርና ግልፅነት እንዲሁም ተጠያቂነት እንዲኖር አጥብቆ ይሠራል። የሚያገለግለውን ህብረተሰብ ወይም ደንበኞችን ቀልጣፋ አገልግሎት በመስጠት መስሪያ ቤቱ እንዲወደድ ያደርጋል። ብቃትና አግብብነት ያለው የፋይናንስና ንብረት አስተዳደር ስርዓት በመዘርጋት የመንግስት ንብረትን ክብክነት ያድናል። የአሠራር ስርዓቶችን ይፈትሻል ያሻሽላልም። ሁልግዜ ለውጤት ይሠራል። ያሠራል። ሙሳኝነትንና አራስ ወዳድነትን አጥብቆ ይታገላቸዋል። በአርአያነትም መስሪያ ቤቱን ይመራል። ያወያያል። አስተያየቶችን ይቀበላል። የሠራተኛውንም ስሜት ይጠብቃል። በአመራር ረገድም የአሳታፊነት ስልትን ስለሚጠቀም ምርት ወይም አገልግሎት ላይ አወንታዊ ውጤት ያመጣል።

ለምሳሌ እንደዚህ መጽሐፍ ፀሐፊ የግል አስተያየት በመንግስት መስሪያ ቤቶች ውስጥ ኢንትራፕርነራዊ አመራር በመስጠትና ለውጥ በማምጣት በማያሻማ መልኩ የሚታወቁት ከ1995 እስከ 1997 ዓ.ም ድረስ የአዲስ አበባ ከተማ አስተዳደር ከንቲባ የነበሩት ክቡር አቶ አርከበ እቁባይን ለአብነት ያህል ይጠቅሳል። ለበርካታ ጊዜ የተጠራ ኮሙትን የአዲስ አበባን ችግሮች ዘለቄታዊ በሆነ መልኩ ለመቅረፍ መሠረት የጣሉና ፣ከተማዋን ገፅታ በአጭር ጊዜ ውስጥ የለወጡ የለውጥ መሪ ናቸው። አቶ አርከበ እቁባይ የኢንትራፕርነራዊ መሪነት ባህርይን የተላበሱና ሠርተው የሚያሠሩ የተግባርና የውጤት ሰው ናቸው።ኃላፊነትን /risk/ አይፈሩም። አይሸሹም።

እርምጃዎችን በጥናት ይወስዳሉ። ለውጥ ለማምጣት ቁርጠኝነት አላቸው። ስርተው የማይታክቱ በመሆናቸው የሠራተኛውን የሥራ ባህልና አመላከክት ለመለወጥ ጥረዋል። በአላቸው ጊዜ ቅዳሜም አውድም የሥራ ቀናች ነበሩ። ሞዴል መሪ ናቸው። በራስ የመተማመን ባህርያቸውና ቁርጠኝነታቸው በፊት ያልነበሩ በርካታ ሥራዎችን እንዲሠሩ አድርጓቸዋል። መሰኝነትን አይወዱም። ከድህነት ጋር የተጣሉ ናቸው። ለጠንካራ ሠራተኛ ፍቅርና አክብሮት አላቸው። ለሰነፍ ሠራተኛ ግን የሚመቹ አይደሉም። ዓላማቸው ትርጉም ያለውና ህዝብን ሊጠቅም የሚችል ለውጥ ማምጣት ነው። በሳቸው ቢሮ ውስጥ የሥራ መንዛዛትና መጓተት ተብሎ ነገር የለም። መቆጣጠር ያውቁበታል። ባልታሰበ ጊዜ በየመስሪያ ቤቱ ጉብኝት ያደርጋሉ። ችግር ይፈታሉ። ያበረታታሉ። በአላቸው አመራር በአዲስ አበባ ውስጥ ብዙ ውጤት ታይቷል። የኮንዶሚኒየም/condominum housing/ የተጀመረውና የቤትን እጥረት ለመቅረፍ እርምጃ የተወሰደው በአላቸው የአመራር ወቅት ነው። መንገዶች በሚያስገርም መልኩ ሊስፋፉ የቻሉት በዚህ ወቅት ነው። ሥራ አጥነትን ለመቅረፍ በጥቃቅንና አነስተኛ ተቋማት ዘርፍ ብዙ የተሠራው በአላቸው አመራር ነው። የትምህርት ቤቶች የፊረቃ ትምህርት የቀረው በዚያን ወቅት በተገኘው አመራር ነው።በኢንቨስትመንት ዘርፍም የታዩት ለውጦች የመጡት በወቅቱ በተገኘው ኢንትራፕርነራዊ አመራር ነው። የማያሠራ መዋቅር በሚያሠራ መዋቅር እንዲለወጥ የተደረገውም በዚሁ ወቅት ነው። በአላቸው አመራር የአስተዳደሩን ሠራተኛ አቅም ለመገንባት ባልተቋረጠ መልኩ የአቅም ግንባታ ሥራዎች እንዲሠራ አመራር የሰጡና ተግባራዊም ያደረጉ የለውጥ መሪ ናቸው። የአዲስ አበባ ከተማ ገፅታዋን በአጠቃላይ ለመቀየር የጀመሪችውና ለውጥ ያላያቸው በዚያን ወቅት በነበረው ኢንትራፕርነራዊ አመራር ነው። እንደዚህ ያለ አመራር በአሁኑም ወቅትም ቢሆን በሁሉም መን ገስት መስሪያ ቤቶች ሊኖር ይገባዋል።

በንግድ ድርጅቶች ውስጥ የኢንትራፕርነራዊ መሪ አስፈላጊነት

የንግድ ሥራ ኢንትራፕርነራዊ /Intrapreneurial/ አስተሳሰብና አካሄድ ይጠይቃል። ሁኔታዎችን እየቃኘ አስፈላጊ እርምጃዎችን የሚወስድና የንግዱን ስራ ወደ ውጤታማነትና ትርፋማነት የሚቀይር ተቀጣሪ የቢዝነስ መሪ በአሁኑ ጊዜ በጣም አስፈላጊ ነው። ብዙ ንግድ ተቋማት የሚከስሩት

ኢንትራፕርነራዊ አመራር እጦት የተነሳ ነው። ንግድን ትርፋማ ለማድረግ የደንበኞችን ፍላጎት ቀድሞ ማወቅና በተሻለ መልኩ አገልግሎትን መስጠት ይጠይቃል። ደንበኞችን አግባብ ባለው መልኩ ለማገልገል ቁርጠኛና ታማኝ የሆነ አገልግሎት ሰጭ ተቀጣሪ ሥራ አስኪያጅና ሠራተኞች መኖር የግድ ይላል። ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች የደንበኞቻቸውን ፍላጎት ቀድመው በመረዳት ምርት ወይም አገልግሎት የሚሻሻልበትን ሁኔታ ቀይሰው መንቀሳቀስ የሚችሉ ናቸው። ሠራተኞቻቸውን በማነቃቃትና የሚያስፈልጋቸውን አቅም በመገንባት የተመቻቸ ሁኔታ መፍጠር ኢኢንትራፕርነራዊ መሪዎች የሚጠበቅ አንዱና ዋና ተግባር ነው። ንግዱ የሚመራበትን የአሠራር ደንቦች አግባብ ባለው መልኩ መቅረፅና መተግበር የንግድ ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች ባህርይ ነው። የአንድ ንግድ ድርጅት ሕልውናው የሚጠበቀውና የአገልግሎት መጠኑና ጥራቱ ተጠብቆ ይበልጥ ሊንቀሳቀስ የሚችለው ባለው የድርጅቱ የአመራር ብቃት እንደሆነ ይታወቃል። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ዋና የንግድ ድርጅቶች ሞተር ነው ማለት ይቻላል። እንቅስቃሴውን በመምራት ትልቁን ሚና የሚጫወት ቁልፍ ሰው ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ የንግድ ድርጅቱን የአጭርና የረጅም ጊዜ ዕቅድ በመንደፍ፣ የወቅቱን የንግድ ስራ አካሄድና አሰላለፍ ጥራትና ቅልጥፍና በመገምገም ወቅታዊ እርምጃ በመውሰድ የአሠራር ሰርዓቱ ወቅታዊና ዘመናዊ እንዲሆን በማድረግ የገበያ ውድድሩን ማሸነፍ የሚችልና ድርጅቱን ትርፋማ የሚያደርግ መሪ ነው። ይህን የውድድር ዓለም ተቋቁመውና አሸንፈው የንግድ ድርጅታቸውን በተገቢው መንገድ በመምራት ውጤታማ ማድረግ የቻሉት ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች ብቻ ናቸው።

የንግድ ስራ የራሱ የአሠራር ህግጋት አሉት። ህግጋቱን አውቀው የሚንቀሳቀሱ ድርጀቶች ስኬታማ ናቸው። ተወዳዳሪዎቻቸውን በማሸነፍ፣የተጠቃሚውን ፍላጎት በማርካትና ጥሩ አገልግሎት በመስጠት ንግድ ድርጅቶች ቀጣይነታቸውን የሚያረጋግጡት ኢንትራፕርነራዊ አመራር ሲኖራቸው ብቻ ነው። ድርጅቶች በራሳቸው ትርፋማ አይሆኑም። ትርፋማነትና ብቃት ሊመነጩ የሚችሉት ከጥሩ አመራር ነው። ትርፋማነትን ፅሪም ብቃትን ሊያመጡ የሚችሉት ደግሞ ኢንትራፕርነራዊ ስራ መሪዎች ናቸው። የሃገራችን የንግድ ተቋማት ባለቤት የማረጋጡት ወይም ዕድገት የማያሳዩት ኢንትራፕርነራዊ /Intrapreneurial leadership/

አመራር ባለማግኘታቸው ነው። በድሮ የአመራር ዘይቤ ንግዱን ማሳደግ ብሎም ማስፋፋት አይቻልም። ጥሩ አመራር ከሌለ ንግድን አያድግም። የአገራችን ድርጅቶች የማያድጉት የወቅቱን የገበያ እንቅስቃሴ እየገመገሙ ስለማይንቀሳቀሱ ነው። ገበያ አያጠኑም። ደንበኞቻቸውን አያነጋግሩም። የፍላጎት አርካታን አይገመግሙም። አዳዲስ የዕድገትና የአፈፃፀም ስልቶችን አይቀይሱም። ሥራን አያስፋፉም። በትንሹ የመርካት ስሜት አላቸው። አገልግሎት አሰጣጣቸውን አያሻሽሉም። ኃላፊነትን /risk/ መስደው ስራ አይፈጥሩም። የአገልግሎት ሰጭ ሰራተኞቻቸውን አቅም አይገነቡም። አያነቃቁም። አያነሳሱም። ራዕይ ቀርፀው አይንቀሳቀሱም። ከመነሻቸው መድረሻቸውን ለይተው አያውቁም። ቃል አይጠብቁም። ከስህተታቸው አይማሩም። በድሮ አሠራር የተጠመዱና ለውጥን የሚፈሩ ናቸው። በዚህ የተነሳ እንደዘመኑ ንግድ እንቅስቃሴ አያደጉ አይደሉም ። እነዚህ የአሠራር ድክመቶች ከኢንትራፕርነራዊ አመራር እጦት የሚመነጩ ናቸው።

ኢንትራፕርነራዊ መሪ አራሱን እየለወጠ ለውጥ የሚያመጣ ተቀጣሪ ሙያዊ መሪ ነው። የንግድ ክፍሉን እንቅስቃሴ በመከታተል አሠራሩን ያስተካክላል። ከዚህ የተነሳ ኢንትራፕርነራዊ መሪ ለስኬታማነት ቁልፍ ግብአት ነው። ነለም እየተቀየረች ባለችበት በአሁኑ ወቅት አስተሳሰቡና ተግባሩ የተቀናጀ ተቀጣሪ የድርጅት መሪ የግድ አስፈላጊ ነው። ይህ ባህሪ ደግሞ የኢንትራፕርነራዊ መሪ ባህሪ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ሥራውን በዕቅድ ይመራል። የሠራተኞቹን አቅም ይገነባል። ተነሳሽነትንም ይፈጥራል። ለፈጠራና ለጥሩ አገልጋይነት አመች ሁኔታን ይፈጥራል። የሚሠራበትን አካባቢያዊ ሁኔታ /environmental situation/ በመቃኘት አስፈላጊ የአሠራር ሥርዓቶችን በመዘርጋት ለውጤት ምቹ ሁኔታዎችን ይፈጥራል። ሁልግዜ ለተሻሉ አሠራሮችና ለውጦች አይምሮው ይሠራል። ንግዱን በማስፋፋት የሥራ ዕድል ይፈጥራል። ለሀገሩም ኢኮኖሚ ዕድገት ድርሻውን ለመወጣት ይሠራል። ሃይሉን አሟጦ ይጠቀማል። የገባውን ቃል ይፈፅማል። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ለተቀጠረበት ድርጅት ለራዕይ ሰውን መሆን የሚሠራና የሚያሠራ መሪ ነው።

ስለሆነም የንግዱ ዘርፍ ሊያድግ የሚችለው ኢንትራፕርነራዊ አስተሳሰብና ተግባር ያላቸው መሪዎች ሲያገኝ ብቻ ነው። ኢነትራፕርነራዊ መሪነት

በዕድገት ሂደት ውስጥ ልዩነት ያመጣል። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ካለ ንግዱ ያድጋል። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ከሌለ ንግዱ ይከስራል። ስለሆነም የንግድ ክፍሉን ኢኮኖሚ ወደ ላቀ ደረጃ ሊያሸጋግር የሚችል ከኢንትራፕርነራዊ መሪዎች በስተቀር ሌላ አማራጭ ሊኖር አይችልም። ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች የራዕይ፣ ሰው መሆናቸው ንግዱን ወደ ላቀ ደረጃ የማሸጋገር አቅም አላቸው። በፈጠራ አስተሳሰባቸው ጊዜው በሚፈቅደው መልኩ አዳዲስ አሠራሮችን በመቀየስ ቀልጣፋ የንግድ ስርዓት እንዲኖር የሚኖራቸው ሚና የጎላ ነው። የመንግስት ፖሊሲን የመረዳትና ከዚያም አኳያ ንግዱን የመምራት ቁርጠኝነት አላቸው። ለጥቅም ብለው የተቀጠሩባቸውን ድርጅቶች የሀገርንና የህዝብን ፍላጎት አይጨፈልቁም። ከምንም በላይ በንግድ ሥራዎቻቸው ሀገራቸውንና ህዝባቸውን ለመጥቀም ጥሩ አገልግሎት ለመስጠት አቅማቸውን ሳይቆጥቡ የሚንቀሳቀሱ ናቸው። የመንግስትን መመሪያና ደንቦች በአግባቡ የሚተረጉሙ ናቸው። ለጥራትና ለብቃት ስለሚሠሩ ድርጅታቸውን ትርፋማ ያደርጉታል።

ከዚህ አኳያ በንግድ ድርጅቶች ውስጥ የኢንትራፕርነራዊ መሪዎች አስፈላጊነት አጠራጣሪ አይሆንም። ከስኬታማ የመንግስት ንግድ ተቋማት ውስጥ አንዱ የኢትዮጵያ አየር መንገድ ነው። የኢትዮጵያ አየር መንገድ ከአፍሪካ ምርጡ አየር መንገድ ነው። ከዓለም ምርጥ አየር መንገዶችም በሁለንተናዊ መልኩ የሚያንስ አይደለም። ያለፉት የስልሳ ዓመታት ታሪኩም የስኬት ታሪክ ናቸው። በዚህም የኢትዮጵያ ብቻ ሳይሆን የአፍሪካም የኩራት ምንጭ ለመሆን በቅቷል።

የኢትዮጵያ አየር መንገድ ስኬታማ የሆነው ከሌሎች አገሮች የአየር መንገድ ኩባንያዎች በጥራት የተለዩ አውሮፕላኖች ስለአሉት አይደለም። የአውሮፕላኖቹ አይነቶች ከሌሎቹ የአየር መንገድ ኩባንያዎች የተለዩ አይደሉም። ቴክኖሎጂው አንድ ነው። እንዲያውም በዓይነትም ሆነ በብዛት በአውሮፕላን አይነቶቹና የአገልግሎት አቅማቸው ከሌሎቹ ሊያንስ ይችላል። በገበያ ውድድሩ ግን ከሌሎች የአፍሪካና የዓለም አየር መንገዶች ተሽሎ እየተንቀሳቃሰ የሚገኝ አየር መንገድ ነው።

ለመሆኑ የአየር መንገዱ የስኬት ምንጭ ምንድንነው? የኢትዮጵያ አየር መንገድ ስኬታማ የሆነው በታምር አይደለም። የስኬቱ ምንጭ አመራሩ ነው። የኢትዮጵያ አየር መንገድ አመራር ኢንትራፕርነራዊ /Intrapreneur/ ክህሎትን የተላበሰ አመራር ነው። አመራሩ ብቻ ሳይሆን ሠራተኛውም የኢንትራፕርነራዊ ክህሎት እንዲኖረው አመራሩ ሠርቷል። አመራሩ የለውጥ አመራር ነው። በአየር መንገዱ ታሪክ ውስጥ በየዓመቱ ለውጥ /added value/ አለ። በማያቋርጥ መልኩ እድገት ይታያል። አዳዲስ የሚያሠሩ ስልቶች እየተቀየሱ ሥራ ላይ ውለዋል። ውጤትም መጨበጥ ተችሏል። አመራሩና ሠራተኛው አንድ ራዕይ አላቸው። የዓላማ አንድነት አለ። አመራሩና ሠራተኛው ተናቦ የሚሠራ ነው። ግልፅ አደረጃጀት አለ። ኃላፊነትና ተጠያቂነት በግልፅ ተቀምጠዋል። የሚያሠሩ መመሪያዎች በሁሉም መስክ አሉ። በአመራሩና በሠራተኛው መካከል መተማመን አለ። በጉዳዮች ዙሪያ ግልጽ ውይይት አለ። አመራሩ አስተያየቶችን የመቀበልና የማስተናገድ ባህል አለው። አመራሩ የሚያሠሩ ሁኔታዎችን ፈጥሯል። በማያቋርጥ መልኩ አቅም የመገንባት ሥራ ሁልግዜ ይሠራል። ሠራተኛው ከዘመናዊ ቴክኖሎጂ ጋር እንዲተዋወቅ ሁልግዜ ይጣራል። አመለካከቱም እንዲያድግ ተደርጓል። ሥራዎች በቅልጥፍና እና በጥራት እንዲከናወኑ ማበረታቻ አለ። ቁጥጥርም አለ። አየር መንገዱ ደንበኛን እንደንጉስ ያያል። "ደንበኛ ንጉስ ነው" የሚለውን መርህ በአመራሩና በሠራተኛው ደም ውስጥ አለ። የደንበኞች አያያዝ ስልጠናዎች በተደጋጋሚ ይሰጣሉ። ስለ ስራ አመራርና ስለመሪነት በማያቋርጥ መልኩ ስልጠናዎች አሉ። በሰው ኃይል ልማት ላይ ከፍተኛ ሥራ ባልተቋረጠ መልኩ ይከናወናል።

በአጠቃላይ በአመራሩ ውስጥ ቁርጠኝነት አለ።ውጤት የማምጣት ቁርጠኝነት፣ስኬታማ የመሆን ቁርጠኝነት በሠራተኛው ላይ ይታያል። ውሳኔ በመወሰን ረገድ ሁሉም ይሳታፋል። ኃላፊዎች ኃላፊነትን አይፈሩም። ተጠያቂዎች የሚወጡ ናቸው። ማንኛውንም ውሳኔ መረጃን መሠረት ባደረገ መልኩ የሚከናወን ነው። አጋጣሚዎችን የመጠቀም ብልሃት በአየር መንገዱ አመራር ውስጥ አለ። ሥራዎች በዕቅድ ይከናወናሉ። ቁጥጥርና ግምገማም ይካሄድባቸዋል። መስተካከል የሚገባቸው ነገሮች ሳይውሉ ሳያድሩ እንዲስተካከሉ ይደረጋል። የዓለም አቀፍ ልምዶችና ሁኔታዎች ሁልግዜ

ይቃኛሉ። ልምድ ይወስዳል። ጠቃሚውም ተግባር ላይ ይውላል። አመራሩ ዲሞክራሲያዊ አሠራርን የሚከተል ነው። በውሳኔ አሰጣጥ አሳታፊነት አለ። በዚህም በእየአንዳንዱ ሠራተኛ የኔነት ስሜት ተፈጥሯል። ሠራተኛው የመሰላችት ስሜት አይታይበትም። ሁልግዜ ንቁ ነው። ሥራዎች በግንኙነት መረብ /Net-work/ እንዲያያዙ ተደርገዋል። ጊዜን በአግባቡ የመጠቀም ቁርጠኝነትና ባህል ተፈጥሯል። ከስህተቶች ልምድ ይወስዳል። አመራሩ ለሰራተኛው ሞዴል /model/ ነው። አመራሩ ሁልግዜ አራሱን ያበቃል። በሚወስናቸው ውሳኔዎች ከመነሻው መድረሻውን ያውቃል። የአሠራር እስታንዳርዶች /sandards/ አሉ። በዚህም ለስኬት በቅቷል።

በኢንቨስትመንት ሴክተር ድርጅታቸውን ኢንተርፕረናዊ (Entrepreneurial) አመራር በመስጠት ከዝቅተኛ ወደ እጅግ ከፍተኛ የንግድ ተቋም በማሸጋገር በሀገር አቀፍ ደረጃ ብቻ ሳይሆን አለም አቀፋዊ ዕውቅና ያገኙትን የተከበሩ ዶ/ር ሼህ መሐመድ ሁሴን አሊ አልአሙዲንን መጥቀስ ጠቃሚነት ይኖረዋል። ዶ/ር ሼህ መሐመድ አሊ አልአሙዲን ብቃት ያለው የንግድ ሥራ አመራር ተግባራዊ በማድረግ ለስኬት የበቁ ሞዴል ኢትዮጵያዊ ኢንቨስተር ናቸው።ሼህ መሐመድ ሁሴን አሊ አልአሙዲን በአሁኑ ወቅት በዓለማችን ከጥቁር ህዝቦች በሀብታቸው መጠን በአንደኛ ደረጃ ላይ የሚገኙ ኢንቨስተር ናቸው። ከዓለማችን ታላላቅ ቢሊዮኖች ሰማንያ ስድስተኛ ደረጃ ላይ በመሰለፍ በዓለም አቀፍ ደረጃም ሆነ በሀገር አቀፍ ደረጃ ከፍተኛ አስተዋፅኦ እያደረጉ የሚገኙ ኢንተርፕረናዊ ክህሎት ያላቸውን መሪዎች ቀጥረው በማሠራት ውጤታማ የሆኑ ብልህ የቢዝነስ ሰው ናቸው። እኒህ ሰው በዓለማችን በቅድሚያ እውቅና ያገኙት በኮንስትራክሽንና፤ በሪያልስቴት ኢንቨስትመንት፤ ሲሆን ይዘታቸውንና አቅጣጫቸውን በማሳደግ በማዕድን፤በአርሻ፤በሆቴልና ቱሪዝም በኢንጅነሪንግና በመሰል ዘርፎች በታላቋ ብሪታንያ፤በአፍሪካ፤በሰካንደንቢያ ሀገሮች፤በግሪክ፤በመካከለኛው ምስራቅና በኢሲያ ዓለም አቀፍ ኢንቨስትመንት እያከናወኑ የሚገኙ ናቸው።

በአሁኑ ወቅት ኮራል እና ሜድሮክ ግሩፕ የሚባሉ ሁለት የኢንቨስትመንት ዘርፎች በዓለም አቀፍና በአገር አቀፍ ደረጃ እየመሩና እያንቀሳቀሱ ይገኛሉ። በአጠቃላይ ከአርበኛ በላይ ሠራተኞች እያስተዳደሩ እንደሚገኙ መረጃዎች

ይጠቁማሉ። በተለይም የሜድሮክ የኢንቨስትመንት ዘርፍ በአውሮፓ በመካከለኛው ምስራቅና እና በኢትዮጵያ ውስጥ በማንቀሳቀስ የሀገራችንን ኢኮኖሚንም እያንቀሳቀሱ ነው።

ኮራል ግሩፕ የሚባለው ድርጅታቸውም በአውሮፓ፣በአፍሪካ፣ በመካከለኛው ምስራቅ በሳውዲ አረቢያ፣ በሊባኖስ እና በስኮንድንቪያ ሀገሮች ታላላቅ ኢንቨስትመንቶችን በመምራት ላይ ይገኛል። ከዚህ በተጫማሪ በስዊድን ትልቁ የፔትሮልየም ኩባንያ የአኒሁ ሰው ነው። ዶ/ር ሼህ መሐመድ ሁሴን አሉ አልአሙዲን እ.ኤ.አ ከ2005 ጀምሮ የፐሪም ፔትሮሊየም የቦርድ ሊቀመንበር በመሆን እንቅስቃሴውን በመምራት ላይ ይገኛሉ። በአሁኑ ወቅት ሼህ መሐመድ ሁሴን አልአሙዲን በዓለም አቀፍ ዙሪያ የሚመሯቸው የኢንቨስትመንት እንቅስቃሴዎች በርካታ ናቸው። ያም ሆኖ እሳቸው በአውሮፓ፣በአሜሪካ፣ በመካከለኛው ምሥራቅና በአፍሪካ እየተዘዋወሩ ሥራዎቻቸውን በመምራት ላይ የሚገኙ ትጉህ ኢትዮጵያዊ ናቸው። ከዚህ በተጨማሪም ሀገራችን በተፈጥሮም ሆነ በሰው ሠራሽ ምክንያት ችግር በሚገጥማት ጊዜ ቀድመው የሚደርሱ የሀገርና የህዝብ አለኝታም ናቸው። ከቡር ዶ/ር ሼ መሐመድ ሁሴን አሊ አልሙዲን ለስኬት የበቁት ሠርተው ለማሠራት በመቻላቸው ነው። የንግድ ዕድሎችን /business opportunities/ ቀድሞ የመለየትና ሥራ ላይ የማዋል ክህሎታቸው ለዚህ አብቅቷቸዋል። እንቅስቃሴን የማስፋት ያልታየውን ቀድሞ የማየት ችሎታቸው ለዚህ አድርሷቸዋል። ሠራተኞችን የማበረታታትና ሃይላቸውን አሟጠው እንዲሰሩ የማነሳሳት ክህሎታቸው እጅግ ከፍተኛ ነው። ባለራዕይ በመሆናቸው የንግድ ተቋሞቻቸው ሊያድጉ ችለዋል። ቁርጠኝነትና ወኔን ከተግባር አዋህደው ከዚህ ደረጃ የደረሱ ምርጥ የኢትዮጵያ ልጅ ናቸው።

ከላይ ከተጠቀሱት በተጨማሪ በብቁ ኢንተርፕረናዊ /Entrepreneurial/ አመራራቸው ድርጅታቸውን ለስኬት ያበቁ ታላቅ ኢትዮጵያዊ የሰንሻይን ኮንስትራክሽን ባለቤት የሆኑት አቶ ሳሙኤል ታፈሠ ናቸው። ሰንሻይን ኮንስትራክሽን ድርጅት በሀገሪቱ ውስጥ አንቱ ከተባሉት የኢንቨስትመንት ድርጅቶች ውስጥ አንዱ ነው። በአሁኑ ወቅት ድርጅቱ በኮንስተራክሽንና በሪያልስቴት ኢንቨስትመንት ከግንባር ቀደምቶቹ የኢንቨስትመንት ካምፓኒዎች ውስጥ የሚመደብና ለአገር ኢኮኖሚ ዕድገት ድርሻውን

እየተወጣ የሚገኝ ድርጅት ነው። ድርጅቱ ለብዙ ኢትዮጵያውን የሥራ ዕድል ፈጥሯል። የቤት ችግሮችንም በመፍታት ረገድ ጉልህ ሚና እየተጫወተ የሚገኝ የኢንቨስትመንት ድርጅት ነው።

የድርጅቱ ዕድገት እንዲሁ በዘፈቀደ የመጣ አይደለም። የድርጅቱ ዕድገት የመነጨው ከአመራሩ አቅምና ብቃት ነው። ጥሩ አመራር ካለ የማንኛውም የኢንቨስትመንት ተቋም ዕጣ ፈንታው ዕድገት ነው። leadership makes the difference between success and failure የሚባለውም ለዚህ ነው። ሰንሻይን ኮንስትራክሽን ድርጀት ራዕይ ያለው ድርጅት ነው። ራዕይ ያለው ድርጅት ደግሞ ያድጋል እንጅ አይወድቅም። የማይወድቀውም ራዕዩን ዕውን የሚያደርግ ኢንትራፕርነራዊ አመራር በመኖሩ ነው።

አቶ ሳሙኤል ታፈሠ ኢንትራፕርነር /Entrepreneur/ ናቸው። ድርጅታቸውን የሚመሩ ኢንትራፕርነራዊ /Intrapreneurial/ መሪዎች በመቅጠር ድርጅታቸውን ማሳደግ ችለዋል። የድርጅታቸው ዕድገት ምንጩ የአመራር ብቃታቸው ነው። ያለኢንትራፕርነራዊ አመራር ውጤት ማምጣት አይቻልም። የዓላማ ሰው በመሆናቸውና ለዓለማቸውም መሳካት ሃይላቸውን በማንቀሳቀሳቸው የድርጅቱ ዕድገት በተለያዩ መስኮች እየተስፋፋ መጥቷል። ዛሬ ስለሰንሻይን ኮንስትራክሽን ድርጅት የሥራ እንቅስቃሴ የማያውቅ ኢትዮጵያዊ የለም። ድርጅታቸውን የማሳደግ ተነሳሽነት በውስጣቸው አለ። የተግባር ሰው ናቸው። ሠራተኛን የማላመንና የማሰራት አቅማቸው ከፍተኛ በመሆኑ በአመራራቸው የተሳካላቸው ሰው ናቸው። ኃላፊነትን/Risk/ ደፍሮ በመውሰድና ያላቸውን ገንዘብ ኢንቨስት በማድረግ ለብዙ ኢትዮጵያውያን ሥራ ፈጥረዋል። ለሀገር ኢኮኖሚ ብዙ እያበረከቱ ይገኛሉ። እርግጠኛ በሆኑበት ንግድ ክፍል ገብተው ራዕያቸውን እውን ያደረጉ ታላቅ ኢትዮጵያዊ ናቸው። ድርጅታቸው በአሠራር ጥራቱ የሚታወቅ ነው። ለጥራትና ለብቃት ጥረት ያደርጋሉ። ይህም አንዱ የኢንተርፕረናዊ መሪዎች መለያ ባህሪ ነው። ድርጅቱ የሚገጥሙትን ችግሮች ደረጃ በደረጃ እየፈቱ አሳድገውታል። የአመራሩ ፅናት ድርጅቱን ለዚህ አብቅቶታል።

በመንግስታዊ ባልሆኑ ድርጅቶች ውስጥ የኢንትራፐርነራዊ መሪ አስፈላጊነት

የአንድን አገር ኢኮኖሚያዊና ማህበራዊ ችግሮች ለመፍታት የመንግስት ጥረት ብቻ በቂ ሊሆን አይችልም። ህብረተሰቡም ሆነ መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶች የየራሳቸውን ሚና መጫወት አለባቸው። መንግስት ህዝብና መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶች በሚያደርጉት የተቀናጀ ሁለንተናዊ ጥረት ልማትና ዕድገት አለ። መንግስት ሊያሠሩ የሚችሉ ከጊዜው ጋር የሚጣጣሙ ፖሊሲዎችን፣ህጎችን፣መመሪያዎችንና ደንቦችን መቅረፅ እና አመች ሁኔታዎችን የመፍጠር ኃላፊነት አለበት። ነገሮችን የመረዳትና የሚያስፈልጉ ሁኔታዎችን መፍጠር በየደረጃው ከሚገኙ የመንግስት ኢንትራፐርነራዊ መሪዎች የሚጠበቁ ቁልፍ ተግባሮች ናቸው። መንግስት አመች ሁኔታዎችን በመፍጠሩ ብቻ በህብረተሰቡ ውስጥ የኢኮኖሚና ማህበራዊ ችግሮችን መፍታት ይቻላል ማለት አይደለም። ከመንግስት በተጨማሪ መንግስታዊ ካልሆኑ ድርጅቶች ችግሮቹን በመፍታት ረገድ ብዙ ይጠበቃል። መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶች በህብረተሰቡ አካባቢ በቅርብ የሚገኙ በመሆናቸው ልማትን ለማፋጠንና የህብረተሰቡን ኋላቀር አመለካከት ለመቀየር ሰፊ ዕድል አላቸው። ህብረተሰቡ ለሥራ እንዲነሳሳ ከድህነት ጋር ትግል እንዲገጥም ለማድረግ ፍላጎት ካላቸው ማድረግ የሚችሉም ናቸው። ድርጅቶቹ በህብረተሰቡ ውስጥ በቅርብ የሚገኙ ሃይሎች ናቸው። መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶች በአደጉትም ሆነ በማደግ ላይ ባሉ አገሮች ትልቅ ሚና እንዳላቸው የሚታወቅ ጉዳይ ነው። በመንግስት ያልተካተቱ ወይም ሙሉ በሙሉ ያልተሸፈኑ ማህበራዊ አገልግሎቶችን በማሟላትና የአካባቢ ማህበረሰብን አትም በመገንባት ረገድ የሚጫወቱት ሚና ትርጉም ያለው ውጤት ማምጣት የሚችል ነው።

ሆኖም መንግስታዊ ያልሆኑ ተቋማት ፋይዳ ያለው ውጤት ሊያመጡ የሚችሉት ብቃት ያለው አመራር ሲያገኙ ብቻ ነው። በተለመደ የአመራር ዘይቤ ለውጥን ማምጣትና መምራት አይቻልም። ለውጥ አዲስ አመራር ይጠይቃል። አሮጌ የአመራር ዘይቤና ኢንትራፐርነራዊ አመራር ዘይቤ የሚጣጣሙ አይደሉም መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶች እንዲያድጉ በኢንትራፐርነራዊ አመራር መመራት አለባቸው። ኢንትራፐርነራዊ አመራር የድርጅቶች አንቀሳቃሽ ሞተር ነው። የድርጅቶች ገንዘብ ጉልበትና ሌሎች

ጥሬ ሃብቶች ለውጥ የሚያስጨብጡት ኢንትራፕርነራዊ አመራር ሲያገኙ ብቻ ነው። ኢንትራፕርነራዊ አመራር ለድርጅቶቹ ዕድገት ወሳኝ ጉዳይ ነው። ኢንትራፕርነራዊ አመራር ካላቸው ድርጅቶቹ የተነሱበትን ዓላማ ማሳካት አይሳናቸውም። ኢንትራፕርነራዊ አመራር ካላቸው ህዝብን የማገልገል ቁርጠኝነት አለ። መሰኝነት የለም። እራስ ወዳድነትም አይኖርም። ንብረትና ገንዘብ ያለአግባብ አይባክኑም። ገንዘብ የሚወጣው ምክንያታዊ በሆኑ ተግባሮች ነው። ጥሩ አመራር ካለ በአሠራር ውስጥ flexibility ማስፈን ይቻላል። አምባገነናዊ አመራር ሳይሆን አሳታፊ ወይም ዲሞክራሰያዊ አመራር ሊሰፍን ይችላል። ተግባብቶ የመስራትና የማሰራት ባህል በድርጅቶቹ ውስጥ መስፈን ይቻላል። የሥራ ቡድኖችን መፍጠርና ማሰራት አዳጋች አይሆንም። የተነሳሽነት ስሜትና ለውጤት ለመስራት የጋለ ስሜት ይኖራል።

መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶች ውጤታማ እንዲሆኑ ብቃት ያለው አመራር ከምንግዜውም በበለጠ ሁኔታ እንደሚያስፈልጋቸው አጠራጣሪ አይደለም። እንደሌሎቹ መንግስታዊ ተቋማት መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶችም ያለ ብቁ አመራር ወይም ኢንትራፕርነራዊ አመራር የትም አይደርሱም። ኢንትራፕርነራዊ አመራር ከሌለ ራዕይ የለም። ራዕይ የሌለው ድርጅት ደግሞ የሞቱ ተቋም ነው የሚሆነው ። ተቋማቱ ራዕይ ቀርፀው እንዲንቀሳቀሱና ራዕዩም ተግባራዊ እንዲሆን ራዕይ ያላቸው ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች አስፈላጊ ናቸው። ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች ድርጅቱን ውጤታማ ለማድረግ ሁለንተናዊ አቅም አላቸው። ሠርተው የሚያሠሩ በመሆናቸው ተከታዮቻቸውን ማላመንና ፈልገው ሥራን እንዲሠሩ የማድረግ ክህሎታቸው የላቀ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ካለ በድርጅቶቹ ውስጥ ራስ ወዳድነትና መሰኝነት ቀዳዳቸው የጠበበ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪነት ካለ ቁርጠኝነትና ጽናት አለ። የአገልጋይነት ስሜት በተቋማቱ ውስጥ ይሰፍናል። ሥራዎች በዕቅድ ይመራሉ ውጤታቸውም ይገመገማል። የፋይናንስና የማቴሪያልም ብክነት እንዳይኖር ጥንቃቄ ያደረጋል።

ድርጅቶቹ ኢንትራፕርነራዊ መሪ ካላቸው ያድጋሉ። አሠራራቸውን የማሻሻል ዕድል አላቸው። የሚያገለግሉትን ህብረተሰብ አይርቱትም። ያማክሩታል። አስተያየቱን ይቀበሉታል። አብሯቸውም እንዲሠራ ዕድል ይፈጥራሉ። ከህብረተሰቡ ፍላጎት አኳያ ቅድሚያ ሊሰጣቸው በሚገቡ ጉዳዮች ዙሪያ

ትኩረት በማድረግ ችግር ፈች ሥራዎችን መሥራት ይችላሉ። ሀብረተሰቡንም ከተረጅነት ስሜት ተላቆ አራሱን ወደ መቻል እንዲሸጋገር የተነሳሽነት ስሜት በመፍጠር ሥራ ፈጠራ ወይም በተፈጠረው ሥራ ላይ ጥሩ ተቀጣሪ ወይም አገልጋይ እንዲሆን በማድረግ ረገድ ትልቅ ሚና አላቸው። ስለሆነም አስፈላጊነቱ አጠራጣሪ አይደለም።

ዛሬ በሀገራችን ከሚገኙት መንግስታዊ ካልሆኑ ድርጅቶች ውስጥ በሞዴልነት የሚጠቀስ ቢኖር የክቡር ዶክተር አበበች ጎበና በጎ አድራጎት ድርጅት ነው። የአበበች ጎበና በጎ አድራጎት ድርጅት ከትንሽ ተነስቶ ያደገው በሌላ ታምር ሳይሆን ድርጅቱ ባገኘው ያመራር ብቃት ነው። አመራሩ ከመነሻው ድርጅቱ የት መድረስ እንዳለበት አቅደው ስለተንቀሳቀሱ ስኬታማ ሆነዋል። ለመሸለምም በቅተዋል። ድርጅቱ እንዲያድግ አስፈላጊ አሠራሮች ስለሚቀየሱለት ስኬታማ ሆነዋል። የሚያስፈልጉ አደረጃጀቶችና የአፈፃፀም መመሪያዎች እየተቀረፁና እየተተገበሩ ድርጅቱ አድጓል። የድርጅቱ አመራር ህዝብን ለማገልገል ቁርጠኝነት አለው። ራዕያቸውን ለመተግበር በፅናት ስለተንቀሳቀሱ ድርጅቱን ሞዴል አድርገውታል። በድርጅቱ አመራር መካከል የጋራ የዓላማ እንድነት ስለአለ ውጤታማ ሆኗል። ሥራዎች በግልፅነት ስለሚከናወኑ የሙስና ቀዳዳዎች የተዳፈኑ ናቸው። በራስ ወዳድነት ስሜት ለድርጀቱ የተመደበውን በጀት ለግል ጥቅም የማዋል ዝንባሌ የለም። ሁሉም በታቀደው መሠረት ስለሚከናውን የግብታዊነተ አሠራር ፍፁም አይታይም። እየአንዳንዱ ክፍል ምን እንደሚሠራ በግልፅ ስለተቀመጠለት የኃላፊነት መደራረብ የለም። በሠራተኛው መካከል የቡድን አሠራር ስልት አለ። ለዚህም የአመራሩ ሞዴል ትልቅ አስተዋጽኦ አድርጓል። ሠራተኛው የሥራ ሰዓትን ለሥራ ብቻ እንዲያደርግ የማንዘቤ ማሳደጊያ ሥራዎች ባልተቋረጠ መልኩ ተሠርቷል። በድርጅቱ ሠራተኞች መካከል ፍትርና መተሳሰብ እንዲኖር አመራሩ ጠንክሮ ስለሠራ ጥሩ የሥራ አካባቢና የሥራ መንፈስ አለ። ከዚህ በተጨማሪ አመራሩ የአገልጋይነት ስሜት አለው። በድርጅቱ ከመገልገል ይልቅ ድርጅቱን ማገልገልና ማሳደግ ትልቁ ዓላማቸው ነው። አመራሩ የለውጥ አመራር ነው። በለውጥ ስለሚያምን ድርጅቱን አሳድጎታል።

የአበበች ጎበና በጎ አድራጎት ድርጅት ለስኬት ያበቃው ምን እንደሆነ መገመት አያዳግትም። ሌሎች ድርጅቶችም እንዲያድጉ የኢንትራፕርነራዊ መሪነትን

ባህርያት መላበስ አለባቸው። የራዕይ ሰው መሆን ለራዕይ ዕውን መሆን መንቀሳቀስና ኃላፊነትን ሳይፈሩ የመስራት ባህል ሊኖር ይገባል። ሠርቶ የማሰራትና ሞዴል መሆን ከራስ ጥቅም ይልቅ የሀገርና የህዝብ ጥቅም ሊቀድም ይገባል። ዓላማን የመቅረፅ የማስረዳትና ድጋፍ የመሰብሰብ ብሎም የሠራተኞችን አቅም ገንብቶ ውጤት እንዲያመጣ ማድረግ መንግስታዊ ካልሆኑ ድርጅቶች ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች የሚጠበቅ ቁልፍ ተግባር መሆን ይኖርበታል።

11. የስኬታማ መሪዎች ባህርያት

በመሪነት ተግባር ውስጥ ስኬታማ ለመሆን ለስኬት የሚያበቁ የስኬታማ መሪዎች ባህርያትን ማወቅ ያስፈልጋል። ስኬታማነት እንዲሁ በዘፈቀደ የሚመጣ አይደለም። ስኬታማነት ትክክለኛ ነገሮችን መለየትና መፈፀም ነው። በዚህ የለውጥ ዘመን ስኬታማ መሪዎች ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች ናቸው። በዓለም ቡተለያዩ ወቅቶች በመሪነት ዙሪያ በተደረጉ ጥናቶች ስኬታማ ሆነው የተገኙ መሪዎች ኢንትራፕርነራዊ ባህርያት /Intrapreneurial qualities/ ያላቸው መሪዎች ብቻ ሆነው ተገኝተዋል። ከዚህ አኳያ ስኬታማ መሪ ለመሆን የስኬታማ መሪዎችን ባህርያት የራስ ባህርያት አድርጎ መንቀሳቀስ የግድ ይላል። ለመሆኑ የስኬታማ መሪዎች ባህርያት ምን ምን ናቸው? የባህርያቱ ዓይነቶች ከዚህ እንደሚከተለው ለማቅረብ ተሞክሯል።

11.1. ባለራዕይ /visionary/ መሆን

ራዕይ ከመጀመሪያው የመጨረሻውን ማየት መቻል ነው። በገሀድ የማይታይን አንድን ነገር በአዕምሮአችንና በሀሊናችን የመረዳት ችሎታ ነው። /Vision is our picture about the future/ ከዚህ ትርጉም የምንረዳው ራዕይ የሚያሳየው የአሁኑን ጊዜ ነክቶት ሳይሆን ወደፊት ሊሆን የሚችለውን ወይም መሆን የሚገባውን ነክቶት ነው። ራዕይ ገና በገሃድ ያልታየን አንድን ነገር አስቀድሞ በአዕምሮአችን እንዲቀረፅ ማድረግ ነው። ራዕይ ገና ያልታየውን ነገር በአዕምሮአችን በምስል ወደፊት እውን እንዲሆን ከወዲሁ አርግጠኞች መሆን ነው። ራዕይ መድረሻንና ግብን ያመለክታል። ራዕይ

ውሳኔንና ተግባርን አቅጣጫ ለማስያዝ የሚያግዝ ቁልፍ መሣሪያ ነው። ራዕይ የአመራር ኮምፓስ ነው። ኢንትራፕርነራዊ መሪ ዋና መገለጫው ባለራዕይ መሆኑ ነው። ራዕይ የሌለው መሪ የሞተ መሪ ነው። ራዕይ የሌለው ድርጅትም የሞተ ድርጅት ነው። ውጤታማ መሪዎች ባለጠንካራ ራዕዮች ናቸው። ከመነሻቸው መድረሻቸውን በግልፅ ቀድመው ያውቁታል። ራዕይ ያላቸው መሪዎች ራዕያቸው ተግባራዊ መሆኑን አጥብቀው ይከታተላሉ። መሪዎቹ ብቻ ሳይሆን ተመሪዎቹንም የራዕይ ሰው እንዲሆኑ ያደርጓቸዋል። መሪውና ተመሪው የራዕይ አንድነት ስለአላቸው ለለውጥ ዝግጁ ናቸው። ለውጥም ያመጣሉ። "ራዕይ ያለው ህዝብ አለምን ይለውጣል" *ራዕይ የሌለው ህዝብ ደግሞ ይሞታል* የሚባለው ለዚህ ነው። ስኬታማ መሪዎች ባለራዕይ መሪዎች በመሆናቸው ለራዕያቸው ዕውን መሆን ጠንክረው ስለሚሰሩ ውጤታማ ናቸው። ራዕያቸውን በመፈፀምና በማስፈፀም ረገድ ወደኋላ የሚሉ አይደሉም። ራዕያቸውን አሳምነው ተከታዮቻቸውን የማንቀሳቀስ አቅማቸው ከፍተኛ ነው። ራዕያቸው በራሱ የሚያነሳሳና የወደፊት ተስፋ ፈንጣቂ በመሆኑ በተከታዮቻቸው አዕምሮ ውስጥ የቁርጠኝነት ስሜት የሚፈጥር ነው። ትክክለኛ ራዕይ ለአንድ ስኬታማ መሪ የድሉ ምንጭ ነው። ስለሆነም ስኬታማ መሪዎች የትክክለኛ ራዕይ ባለቤቶች ናቸው። ለራዕያቸው ስለሚኖሩና ስለሚንቀሳቀሱ የአቅጣጫ መደናገር የለባቸውም። ይህም ለውጤት ወይም ለስኬት የሚያበቃቸው ነው።

11.2. የዓላማ ፅናት /Persistence/

ፅናት ሌላው የስኬታማ መሪዎች መገለጫ ባህርይ ነው። ፅናት ለዓላማ መገዛት ነው። ፅናት ዓላማን የማሳካት ውስጣዊ እምነት ነው። ፅናት አለማወላወል ነው። ፅናት የተነሳበትን ዓላማ መድረሻ አውቆ በቁርጠኝነት መንቀሳቀስ ነው። ፅናት በእንቅስቃሴ ውስጥ ወድቆ መቅረት ሳይሆን ወድቆ መነሳት ነው። ፅናት ችግርን አለመሸሽ ነው። ፅናት ችግርን በቁርጠኝነት መጋፈጥ ማለት ነው። ፅናት ከችግር በመማር ዓላማን ለስኬት ማብቃት ነው። ያለጽናት ችግርን ተጋፍጦ ውጤት ማምጣት አይቻልም። ስኬታማነት የፅናት ውጤት ነው ማለት ይቻላል። በመሪነት ተግባር ውስጥ ፅናት ወሳኝ ሚና አለው። ፅናት የሌላው መሪ ብቁ መሪ ሊሆን አይችልም። ችግሮችን

ተጋፍጦ ለማለፍ ውስጣዊ ዝግጁነትና አቅመ ይጎለዋል። ስኬታማ መሪዎች ችግሮችን ለመጋፈጥ እራሳቸውን ያዘጋጁ ናቸው። ተሸንፎ ላለመትረት ይታገላሉ። ተስፋ ቆራጮችም አይደሉም። ወድቀው ይነሳሉ። ከስህተታቸውም የሚማሩና ለበለጠ ሥራ እራሳቸውን የማዘጋጀት ዝግጁነታቸው በጣም ከፍተኛ ነው።

ስኬታማ መሪዎች ለሚያጋጥሟቸው ችግሮች ምንግዜም ተስፋ አይቆርጡም። ሁሉም ሰው ጥሩ መሪ ለመሆን ምኞት ቢኖረውም ለስኬት የሚበቁት ወይም የበቁት ግን ፅናት ያላቸው ሰዎች ብቻ ናቸው። ጽናት የሌላቸው መሪዎች ዓላማቸውን ከግብ ሳያደርሱ የሚሸነፉ ናቸው። በሀገራችንም በፅናት ዓላማቸውን ዕውን ለማድረግ የተንቀሳቀሱ መሪዎች ነበሩ። በዚህ ረገድ የሚሊኒየሙ የሀገራችን መሪ የነበሩት ዳግማዊ አፄ ቴዎድሮስ ለአብነት የሚጠቀሱ ናቸው። ከትንሽ ተነስቶ ታላቅ መሆን እንደሚቻል ለኢትዮጵያውያን ፅኑነትን አስተምረው አልፈዋል።

ታላቁ የህንድ መሪ ማህተም ጋንዲ ፅኑ መሪ እንደነበሩ የሚነገርላቸው ናቸው።በፅናታቸው ለስኬት የበቁ ናቸው። የመሪነት ተግባራቸውን በፅናት በማከናወን ለህዝባቸው ነፃነት ያጎናፀፉ ከዓለም ሞዴል መሪዎች ውስጥ አንዱ ናቸው። ዛሬ ማህተመ ጋንዲን በህይወት እንዳሉ እንቆጥራቸዋለን። ምክንያቱም የትግል አርአያነታቸው በተለይ አርስ በዕርስ ለሚጨራረሱ የታዳጊ ሃገሮች መሪዎችና ሕዝቦች ትልቅ ትምህርት የሚሰጥ ነው። ማህተመ ጋንዲ በረሃብ አድማ ራሳቸውን ይቀጣሉ እንጅ ሌላውን አይጎዱም። አንድ ነገር እንዲደረግላቸው ሲፈልጉ አልጋቸውን መንገድ ላይ እያወጡና በረሃብ አድማ ራሳቸውን እየቀጡ በሰላማዊ ትግል የሚፈልጉትን ማምጣት እንደሚችሉ ያስተማሩ ታላቅ የዓለም መሪ ናቸው። ይህ የትግል ስልታቸው ለደቡብ አፍሪካዊው ኔልሰን ማንዴላ፣ለአሜሪካዊው ማርቲን ሉተር ታላቅ የትግል ስልት ሆኖ አገልግሏል። ሰላማዊ የትግል እንቅስቃሴዎቻቸው በመላው ዓለም እንደትልቅ ተሞክሮ ተወስደዋል።

በንግድ ድርጅቶችም እንደነ በቀለ ሞላ ፣ሜድሮክ ኩባንያ፣ ኢትዮጵያ አየር መንገድ ሰንሻይን ኮንስትራክሽን ድርጅት የግል ባንኮችም ወዘተ ለስኬት የበቁት ፅናት ባለው አመራር ስለተጓዙ ነው። በአጠቃላይ ፅናት ያለው አመራር ውጤት ያስጨብጣል። ዕድገትም ያመጣል። በሌላ መልኩ ደካማ

አመራር በሩ ለውድቀት ክፍት ነው። ስለሆነም የስኬታማነት አመራር አንዱ ዋና መገለጫው ዕናት እንደሆነ ሊታወቅ ይገባል።

11.3. አደገኛ ሁኔታዎችን የመጋፈጥ ፈቃደኝነት /Willingness to take risk/

በዚህ ዓለም ውስጥ ኃላፊነት የሌለበት አንድም ተግባራዊ እንቅስቃሴ የለም። በማንኛውም የሥራ ዘርፍ ወይም ህይወት ውስጥ ኃላፊነት /risk/ አለ። ኃላፊነትን ማስወገድ አይቻልም። በጥናታዊ አካሄድ መቀነስ ግን ይቻላል። ኃላፊነትን ካልወሰዱ ውጤት የለም። No risk no gain የሚባለውም ለዚህ ነው። እንዲያውም በዓለም ውስጥ ትልቁ ድክመት ኃላፊነትን አለመውሰድ ነው። The greatest risk in the world is not to take risk. ስለዚህ ተግባራዊ እንቅስቃሴ ያለኃላፊነት የለም። ሁለቱ የተያያዙ ናቸው። ማንም ስኬታማ ሰው የተጠና ኃላፊነት/calculated risk/ የሚወስድ ነው። ከዚህ ውጭ ስኬታማነት አይታሰብም።

የመሪነት ተግባር ውስብስብ ነው። መሪነት በራሱ ኃላፊነትን መስዶ የሚከናወን ተግባር ነው። እንቅስቃሴው በኃላፊነት የተሞላ ነው። በመሆኑም ስኬታማ መሪዎች ከሌሎች መሪዎች የሚለዩበት አንዱ ባህሪ ኃላፊነትን ደፍሮ በመውሰድ ነው። የመሪነት ተግባር ድፍረትን ይጠይቃል።

ስለሆነም ስኬታማ መሪዎች ኃላፊነትን ወይም አደገኛ ሁኔታዎችን በፍፁም አይፈሩም። በሚያዋጣና በትክክለኛ ጉዳይ ላይ ያለመጠራጠር ይወስናሉ። ተግባራዊም እርምጃ ይወስዳሉ። የተጠና ኃላፊነት የሚወስዱ በመሆናቸው ስኬታማ ናቸው። ለራዕያቸው የሚኖሩ በመሆናቸው አሳማኝና ትክክለኛ ነገሮችን በመውሰድ ይታወቃሉ። ሞራላቸው ጠንካራ ነው። ከመውደቃቸው በፊት ቀድመው እርምጃዎችን ይወስዳሉ። እጅን አጣጥፎ መቀመጥ የትም እንደማያደርስ ያውቃሉ። ውጤትም እንደማያመጣ ይገነዘባሉ። ስኬታማ መሪዎች ውጤታማና ትክክለኛ ውሳኔ በመስጠት ለድል የበቁ ናቸው።

11.4. አርአያ የመሆን ችሎታ /Examplary/

መሪነት አርአያ መሆን ነው። መሪነት በአንድ ወይም በሌላ መልኩ አርአያነት የሚፈለግ ተግባር ነው። ስኬታማ መሪዎች ሞዴል መሪዎች ናቸው። በማንኛውም መስክ ለተከታዮቻቸው ምሳሌዎች ናቸው። ጠንክረው በመሥራት ተከታዮቻቸውን ጠንካራ ሠራተኛ ያደርጋሉ። ታማኝነትን በማሳየት የታማኝነት ስሜት በሚመሩት ተቋም እንዲሰፍን ያደርጋሉ። ለሥራ ቀድመው በመለሰፍ በሠራተኛው ውስጥ የሥራ ተነሳሽነት ይፈጥራሉ። ከሌሎች የሚጠብቁትን ቀድመው እነሱ ያደርጉታል። በተከታዮቻቸው ዘንድ አመኔታ አላቸው። ያለአንዳች ማመንታትም አመራራቸውን በሠራተኛው ውስጥ ያከናውናሉ። አስፈላጊ ሲሆንም ቀድመው መስዋት የሚሆኑ በመሆናቸው ተቀባይነታቸው ከፍተኛ ነው። በዚህ ባህርያቸው ዓላማቸውን በመተግበር ረገድ ችግር የለባቸውም። ተከታዮቻቸው ኃይላቸውን አሟጠው እንዲሠሩ በማድረግ ውጤታማ ናቸው። ስለሆነም ለስኬታማነት የመሪነት አርአያነት የራሱ ድርሻ አለው።

11.5. የሥራ ውጤትን የማግኘት ፍላጎት /Achievement drive/

ፍላጎት አንድን ነገር ለመፈፀም ያለን ውስጣዊ ሃይል ነው። የሥራ ተነሳሽነት የሚመነጨው ካለን የሥራ ፍላጎት ነው። ከፍተኛ ፍላጎት ለከፍተኛ ሥራ ተነሳሽነት መሠረት ነው። ሰዎች በህይወታቸው ውስጥ ራሳቸውን ሆነው የሚገኙት ካላቸው የመሥራት ፍላጎት የተነሳ ነው። ፍላጎታችን የእንቅስቃሴአችን ሞተር ነው ማለት ይቻላል።

ጥሩ የቢዝነስ ሰው ለመሆን ትልቅ የቢዝነስ ፍላጎት ሊኖር ይገባል። በዚህም ደረጃ መንቀሳቀስ ያሻል። ስኬታማ መሪም ለመሆን በውስጣችን ከፍተኛ የመሪነት ፍላጎት መኖር አለበት። በአጠቃላይ ከፍተኛ ፍላጎት ለማንኛውም ስኬታማ እንቅስቃሴ ወሳኝ ነው።

ስኬታማ መሪዎች ስራቸውን ከፍፃሜ ለማድረስ ከፍተኛ የሆነ ፍላጎት አላቸው። አንዱን ግብ ከፍፃሜ እያደረሱ ሌላውን ግብ የማሳካቱ ፍላጎት ብት ይልባቸዋል። ግፊት የፈጥርላቸዋል። አንዱ ውጤት ለሌላው ከፍተኛ

ድል ያነሳሳቸዋል። በመሆኑም ውጤታማ መሪዎች የፈለጉትን ለመፈፀም የሚፈልጉ ናቸው። ፈልገውም ስለሚያከናውኑ ስኬታማ ናቸው።

11.6. የገቡትን ቃል የመፈፀም ብቃት /Commitment/

ስኬታማ መሪዎች የገቡትን ቃል የሚጠብቁ ናቸው። እናደርገዋልን ያሉትን ነገር ይፈፅማሉ። ለሕዝባቸውና ለሠራተኞቻቸው ወይም ለደንበኞቻቸው በገቡት ቃል መሠረት ተግባራትን ስለሚያከናውኑ ተከታዮቻቸው ለእነሱ የሚኖራቸው ክበሬታና እምነት እጅግ ከፍተኛ ነው። ለቃላቸው ታማኝ ናቸው። የማይሆን ወይም ባዶ ቃል /Promise አይገቡም። በተለይ እናደርገዋለን ወይም እንሠራዋለን የሚሉትን ነገር በታቀደው ጊዜ የማከናወን ችሎታቸው ስኬታማ ካልሆኑ መሪዎች የሚለያቸው ዋና ባህርይ ነው። ለጊዜያዊ ጥቅም ሠራተኞቻቸውን ወይም ተከታዮቻቸውን ወይም ደንበኞቻቸውን አይሸነግሉም። አይዋሹም። በድርጊት ታማኝነታቸውን ይገልጻሉ።

በአጠቃላይ በታማኝነታቸው ለሎችን የመሳብ ሃይላቸው ከፍተኛ ነው። ተከታዮቻቸዉም ብዙ ናቸው። የገቡትን ቃል የሚፈፅሙ መሪዎች በመሆናቸው መሪያቸውን የሚያምኑ ለመሪያቸው እራሳቸውን መስዋዕት የሚያደርጉ አብረው በመስራት የመተሳሰብና የመፈቃቀድ ስሜት ያላቸው ተከታዮች ስለሚኖራቸው ዓላማቸውን ከግብ ማድረስ አይቸግራቸውም።

11.7. ተከታዮችን የመደገፍ ፈቃደኝነት /Willingness to support followers/

መሪ ያለተመሪ ፋይዳ የለውም። የመሪ ዋናው ተግባር ተመሪዎችን አንቀሳቅሶ ውጤት ማምጣት ነው። ውጤት ለማምጣት የመሪው በጎ ፈቃድ ወይም ብቻውን መሥራት በቂ አይደለም። በየትኛውም ጊዜና ቦታ የመሪዎች ፍላጎት ብቻውን ለስኬት አያበቃም። ስኬታማነት መምጣት የሚችለው ሠራተኞች መሪያቸውን አምነው ለአንድ ዓላማ ሲሰሩ ብቻ ነው። መሪ የሚለካውም ያለውን ተከታይ ብቃት ባለው መልኩ አንቀሳቅሶ የሚፈለገውን ውጤት ሲያስገኝ ነው። ለዚህ ለመብቃት መሪዎች የሠራተኞቻቸውን ልብ ማሸነፍ አለባቸው። ሠራተኛው እንዲያምናቸውና እንዲከተላቸው

ሠራተኞችን የማበረታታት እንዲሁም ግዘኩን የመሸለምና የማድነት ሥራ መስራት አለባቸው። ሠራተኞች ወይም ተከታዮች ተገቢ ምስጋና የሚለግሳቸውን መሪ ያከብራሉ፤ ይከተላሉ፤ ያምናሉ፤ እራሳቸውንም ይሰጣሉ። ስኬታማ መሪዎች ሠራተኞቻቸውን ይንከባከባሉ። በደስታም ሆነ በችግር ጊዜ ድጋፍ ያደርጋሉ። ለሥራቸው የሚያስፈልጉ ግብዓቶችን እየተከታተሉ በማትረብ ችግር ፈችዎች ናቸው። መሸለምና መሞገስ የሚገባውን በአደባባይ ያደንቃሉ። ከሠራተኞቻቸውም ጋር የተዋሃዱ በመሆናቸው ማሠራት አይቸግራቸውም። ውጤትም አይርቃቸውም። ስለሆነም አንዱ የስኬታማነት ምንጫቸው ከተመሪው የተነጠሉ ባለመሆናቸው ነው።

11.8. ልዩነቶችን የማጥበብና የማግባባት ብቃት /skill in the art of compromise/

ስኬታማ መሪዎች ኢንትራፐርነራዊ መሪዎች ናቸው። ኢንትራፐርነራዊ መሪዎች ደግሞ ችግር ፈችዎች ናቸው። አለመግባባትን የሚፈቱ ናቸው። አለመግባባቶችን ቀድሞ በመለየት መስሪያ ቤታቸውን ወይም ድርጅታቸውን ከመናወጥ ያድናሉ። ገንቢና አፍራሽ አለመግባባቶችን በመለየት ተገቢውን እርምጃ የሚወስዱ ናቸው። አለመግባባቶች በአግባቡ ካልተያዙ መስሪያ ቤትን ወይም ድርጅትን ሊጎዱ እንደሚችሉ የተረዱ ናቸው። አለመግባባቶች በየትኛውም መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት ውስጥ ሊከሰቱ እንደሚችሉ ያውቃሉ ያለመግባባቶች የማይከሰቱበት መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት ፈፅሞ አይኖርም። ዋናው ቁም ነገር አለመግባባቶችን ለይቶ ለመስሪያ ቤቱ ወይም ለድርጅቱ ዕድገት በሚጠቅም መልኩ መፍታት ከስኬታማ መሪዎች የሚጠበቅ ተግባር ነው።

ልዩነቶችን ማጥበብ ማለት ማስማማት ማለት ነው። ልዩነቶችን መዳኘትና ማግባባት ዋና የመሪነት ችሎታ ነው። ስኬታማ መሪዎች የማይግባቡ የሥራ ቡድኖችን ወይም ሠራተኞችን ልዩነቶች በማጥበብ አግባብ የሆነ መፍትሔዎችን የሚያስቀምጡ ናቸው። በውሳኔ ሰጭዎችም መካከል አለመግባባቶች እንዳይኖሩ የጋራ ውሳኔዎች በሚሹ ጉዳዮች ላይ የጋራ ውሳኔ ይሰጣሉ። ልዩነቶችም ካሉ በጋራ ውይይት እንዲፈቱ ያደርጋሉ። ለዚህም ጠንክረው ይሠራሉ። በአጠቃላይ የታለመ ዓላማዎችን ከግብ ለማድረስ

ከተፈለገ አማራጩ ተግባብቶ ሥራዎችን መሥራት ይሆናል። ስኬታማ መሪዎች አግባቢዎች ናቸው። ተግባብተው የሚሠሩና የሚያሠሩም ናቸው። ስለሆነም ልዩነቶችን የማጥበብና የማግባባት ብቃት አንዱ የስኬታማ መሪዎች መለያ ባህሪ ነው።

11.9. እራስን የመግዛት ችሎታ (Self disciplined)

እራስን የመግዛት ችሎታ እራስን የማሸነፍና ወደ ትክክለኛው አቅጣጫ የመምራት ችሎታ ነው። ስኬታማ መሪዎች እራሳቸውን መግዛት የቻሉ መሪዎች ናቸው። እራሳቸውን የገዙ መሪዎች ብዙ ተከታዮች አሏቸው። እራሳቸውን የስርዓት ተገዥ በማድረግ ተከታዮቻቸውን ለሥርዓት ያስገዛሉ። ያስተምራሉም። ህጎችን አክብረው ያስከብራሉ። ሠራተኞቻቸው እንዲሆኑላቸው የሚፈልጉትን ቀድመው ሆነው ስለሚገኙ በተከታዮቻቸው ዘንድ የተወደዱ ናቸው። ለዓላማቸው የሚኖሩና የሚሠሩ በመሆናቸው በአመራርም ሆነ በማህበራዊ ህይወታቸው ዝርክርክች አይደሉም። ሌሎችን አክብረው ይከበራሉ። ሠርተው ያሠራሉ። ሕጎችን አክብረው ያስከብራሉ። አልባሌ ቦታ አይታዩም። ስብዕናቸውን ከሚነካና ከሚያጎድፍ ተግባራት ሁሉ እራሳቸውን የጠበቁ ናቸው። ታማኝ መሪዎች ናቸው። ቃላቸውና ተግባራቸው አንድ ነው። ግላዊ ጥቅም አያሸንፋቸውም። በመሆኑም በሠሯቸው ዘንድ ከፍተኛ ተቀባይነት ስለአላቸው ዓላማቸውን በማስፈፀም ረገድ ስኬታማ ናቸው።

11.10. በስልታዊ ዕቅድ የመምራት፣ የመከታተልና የመገምገም ብቃት /Systematic planning and monitoring/

ስኬታማ መሪዎች የመሪነት ተግባራትን በዕቅድ የሚመሩ ናቸው። ዕቅድ ደግሞ ስለወደፊቱ ዛሬውኑ ቀድሞ መወሰን ነው። ስኬታማ መሪዎች ሥራቸውን በማቀድና በመቆጣጠር የሚፈፅሙ ናቸው። ስልታዊ ዕቅድ ራሳቸው ያወጣሉ። አፈፃፀማቸውንም ይቆጣጠራሉ፣ ይከታተላሉ፣ ይገመግማሉም፣ ሥራዎችን በግብታዊነት አያከናውኑም። በዕለታዊ ሥራዎችም አይጠመዱም። ዕቅዶቻቸው በሙሉ ከዓላማቸው ጋር የተቆራኙ በመሆናቸው ስኬታማ ይሆናሉ። ዓላማን ተመርኩዞ የታቀደ ዕቅድ ወደሚፈለገው ግብ ያደርሳል። ዕቅዶቻቸው ሁልጊዜም ዓላማ ተኮር፣

ውጤታማ ናቸው። ማቀድ ብቻ ሳይሆን በአፈፃጸም ዙሪያ ክትትልና ግምገማ ያደርጋሉ። የአፈፃፀም ስህተቶቻቸውን እያረሙና እየተማሩባቸው ስለሚንቀሳቀሱ ከተነሱበት ሩቅ ዓላማ ለመድረስ አያዳግታቸውም። መድረሻቸውን ቀድመው ያውቃሉ። ውሳኔዎቻቸው ሁሉ ከተነሱበት ዓላማ አኳያ የተቃኙ ናቸው። በሌላ መልኩ ደካማ መሪዎች በዕቅድ አይመሩም ቢያቅዱም በዕቅዱ አይሠሩም። በዕለታዊ ሥራዎች በአብዛኛው ስለሚጠመዱ ከዓላማቸው ለመድረስ ችግር አለባቸው። ስለሆነም ዓላማን ከማሳካት አኳያ ስኬታማ አይደሉም። ዓላማቸውን የሚያሳኩ በዕቅድ የሚመሩ መሪዎች ብቻ ናቸው። ዕቅዶቻቸው ዓላማ ተኮር ስለሆኑ ለስኬት ያበቋቸዋል። ያሏቸውን ውስን ሃብቶችና ጊዜያቸውን ቅድሚያ ለሚሰጠው ሥራ ስለሚያውሉ ውጤት አላቸው። የሚሠሩትን ሥራ ለይተው መቸና እንዴት መሥራት እንዳለባቸው ቀድመው ስለሚወስኑ የማስፈፀም አቅማቸው ከፍተኛ ነው። ስለሆነም የመሪዎች ስኬታማነት አንዱ ምንጭ ስልታዊ ዕቅድ አቅደው ስለሚንቀሳቀሱ እና ስለሚተገብሩ ነው።

11.11. ጠንክሮ የመስራት ፍላጎት /Willingness to work hard/

የሁሉም ስኬት ምንጩ ጠንክሮ የመስራት ፍላጎት ነው። ጠንካራ ፍላጎት ጥሩ ውጤት ያመጣል። ደካማ ፍላጎቶች የሚያስገኙት ደግሞ ደካማ ውጤቶችን ነው። ደካማ ፍላጎት የመስራት ስሜትን ይገድላል። በከፍተኛ ፍላጎት የታጀበ እንቅስቃሴ ግን ለውጤት ያደርሳል። ከፍተኛ ፍላጎት ካለ በመስራት መድከም የለም። ከፍተኛ ፍላጎት ካለ ወድቆ መቅረት የለም። ተስፋም መቁረጥ የለም። ከፍተኛ ፍላጎት የማሸነፍ አቅም ነው። ሰዎች ትንሽ የሚሆኑት ትንሽ ፍላጎት ስለአላቸው ነው። በዓለም ላይ ትልቁ ሽንፈት ከትንሽ ፍላጎት ጋር መኖር ነው። ትልቅ ተመኝቶ ማጣት ትልቅ ችግር አይደለም። ትንሽ ተመኝቶ ከዚያ ጋር መኖር ግን ትልቅ ውድቀት ነው። በመሆኑም ስኬታማ መሪዎች የመስራት ፍላጎታቸው ከፍተኛ ነው። ሠርተው አይጠግቡም። ጉልበታቸውንና ዕውቀታቸውን አይቆጥቡም። ሌት ተቀን መስራት ያስደስታቸዋል። በመሥራት ያምናሉ። የስራ ፍቅር አላቸው። ለእነሱ አግባብ ያልሆነ እረፍት ብሎ ነገር የለም። ጊዜያቸውን በዋላ ፈላጊ እንዲያልፍ በፍፁም አይፈልጉም። ሃይላቸውን በሙሉ ልባቸው አሚጠው ስለሚጠቀሙ ከዓላማቸው ለመድረስ የሚያግዳቸው ምንም ነገር የለም።

በአንድ ወቅት የእንግሊዝ ጠቅላይ ሚኒስትር ማርጋሬት ታቸር በህይወታቸው የተደሰቱበትን ቀን ሲጠየቁ ብዙ ሥራ የሠራሁባቸው ቀኖች ደስ ይሉኛል ነው ያሉት። ስለሆነም ጠንክሮ የመስራት ፍላጎት ስኬትን ያመጣል።

11.12. ቀናነት /positive/

ቀናነት ለሰዎች በጎነት ማሰብ ነው። ቀናነት ተንኮለኛ ወይም ቂመኛ አለመሆንን ያሳያል። ቀናነት ተከታዮችን መንከባከብ ችግራቸውን የመረዳትና የመከፈል መንፈስም ሊሆን ይችላል። ቀናነት እራስ ወዳድ አለመሆንን ነው። ቀናነት ጀብደኛ አለመሆን ያመለክታል። ቀና ያልሆነ ሰው የሚያስበው የራሱን ጥቅም ብቻ ነው። በሰዎች መስዋዕትነት እራሱ መጠቀም ይፈልጋል። የሚያስበው የራሱን ህልውና ብቻ ነው። ቀና ያልሆነ ሰው መበራጠር ያበዛል። ለውን አያምንም ችግሮችን በውይይት ለመፍታት ፈቃደኛ አይደለም። ለምችን አድብቶ ማጥቃት ይፈልጋል። በዕውቀት ወይም በሥራ የሚበልጠውን ሰው አይወድም። በተቻለው መጠን ሊያጠፋው ይፈልጋል። የተጠራጣሪነት ባህሪ አለው። በሌላ መልኩ ስኬታማ መሪዎች ቀናዎች ናቸው።ተከታዮቻቸውን ያክብራሉ፣ ይንከባከባሉ፣ ሃሳቦቻቸውን ያዳብራሉ። በበጎ መልክም ያዩዋቸዋል። ስህተቶች ሲከሰቱ ገንቢ በሆነ መልኩ ሶግሪም ይጥራሉ። ነገሮችን የሚያከናውኑት በግልፅነት ነው። አይጠራጥሩም። መተማመን መቀራረብና መግባባት በተከታዮቻቸው መካከል እንዲኖር አጥብቀው ይሠራሉ። ለተከታዮቻቸው ችግሮች ትኩረት በመስጠት አግባብ ባለው ሁኔታ ለመፍታት ይሞክራሉ። ተከታዮቻቸውን በሆነው ባልሆነው ምክንያት አይጨቀጭቁም። አያሙም። በድብቅ ሊያጠቁዋቸው አይነሱም። በመተማመን ሥራዎች እንዲከናወኑ ሁኔታዎችን ያመቻቻሉ። የተከታዮቻቸውን የዕድገት ዕድሎች አይዘጉም። ስኬታማ መሪዎች ቀናነትና መተማመን በሠራተኛው መካከል እንዲሰፍን ጥረት ያደርጋሉ። እንደሂትለርና ሞሶሎኒ ጨካኞች አይደሉም። ስኬታማ መሪዎች በቀናነት አመራራቸው መስሪያ ቤታቸውንና ድርጅታቸውን ከኪሣራ የሚያድኑ ናቸው። ተከታዮቻቸውም ስለሚያምኑባቸው ለውጤት ይንቀሳቀሳሉ። ቀናነት መራር ባለበት ቦታ የቡድን ስሜትም አለ። ዕቅዶች በአግባቡ ይከናወናሉ። ለዛም ለስኬት ከሚያበቁት መንገዶች አንዱ ነው።

11.13. ትሁትነት /Hamble/

ትሁትነት ሌላው የስኬታማ መሪዎች መለያ ባህሪ ነው። ትሁት መሪዎች የአገልጋይነት ስሜት አላቸው። ተከታዮቻቸውን ያከብራሉ። በእኩልነት ያስተናግዷቸዋል። ትሁት መሪዎች እራሳቸውን ከሠራተኛው አይነጥሉም። አምባገነንነት ስሜትም አያሳዩም። ስኬታማ መሪዎች ትሁት በመሆናቸው የበላይነታቸውን ሳይሆን አገልጋይነታቸውን ይገልፃሉ። በተቻለ መጠን የተከታዮቻቸውን ስሜት ለመጠበቅ ይጥራሉ። መሪነት አገልጋይነት ነው። አገልጋይነት ደግሞ ትህትናን ይፈልጋል። በመጽሐፍ ቅዱስ ውስጥ ጌታችን እየሱስ ክርስቶስ ተከታዮቹን /ሃዋርያትን/ የመራው በትህትና ነበር። የሚቆጣ የሚያንጓጥጥና የሚያስፈራራ መሪ አልነበረም። የመራቸው በጎ ነገር በማስተማር ነበር። በዚህ የተነሳ እስከ መጨረሻው ሰዓት ሃዋርያቱቹ አብረውት ነበሩ። ትሁት መሪዎች በፈተና ጊዜ ተከታዮቻቸው አይሸሿቸውም። መስዋዕትነት ካለም አብረው ይከፈላሉ። ትሁት ያልሆነ መሪ ተከታዮቹ የሚያፈቅሩት ለአጭር ጊዜ ነው። ቢያፈቅሩትም ከልባቸው አይደለም። በዚህ ዘመን ተከታዮች ከምንም በላይ ትሁት መሪ ይፈልጋሉ። በመሪነት ተግባር ውስጥ ውጤታማ መሪዎች ትሁት መሪዎች ናቸው። እራሳቸውን ለዓላማቸውና ለተከታዮቻቸው የሰጡ መሪዎች ስኬታማ መሪዎች ናቸው። ኔሬሬ፣ማንዴላ እና ጋንዲ ለአብነት የሚጠቀሱ ናቸው።

11.14. የጋለ ስሜት መኖር /Enthusiastic/

መሪነት የሰዎችን ልብ አሸንፎ ውጤት የማምጣት እንቅስቃሴ ነው። የተከታዮችን ስሜት ለማሸነፍና ውጤት ለማምጣት የጋለ ስሜት ከመሪዎች ይፈልጋል። የጋለ ስሜት የውስጥ ሃይል ነፀብራቅ ነው። የጋለ ስሜት ሥራዎችን ለማከናወን አቅም ይለቃል። የጋለ ስሜት ከሌለ የመሰራት ሞራል የለም። የጋለ ስሜት የሌለው መሪ ለመምራት ከልብ ዝግጁነት የለውም ማለት ነው። መምራት የነቃ አዕምሮና ስሜት በጣም ይፈልጋል። የጋለ ስሜት የሌለው መሪ ችግርን የመጋፈጥና የመፍታት ወኔ ይጎለዋል። እራሱን ለማብቃት አይጣጣርም። ሥራውም ስኬታማ አይሆንም። ተከታዮቹም አይተማመኑበትም። ስለሆነም ለስኬታማነት መንፈስ ብርቱ ሰው

አድግ ያስፈልጋል:: Great things have been achieved through enthusiastic leadership የሚባለውም ለዚህ ነው:: ብዙ ስኬታማ ስራዎች በዓለም ላይ የተከናወኑት የጋለ ስሜት ባላቸው መሪዎች ነው:: የጋለ ስሜት ያለው መሪ ተስፋ አይቆርጥም:: ቢሳሳት ስህተቱን ያርማል:: ቢወድቅም ይነሳል:: በፈተና ብዛት ከዓላማው ወደ ኋላ አይሸሽም:: ተከታዮቹም ያለተስፋ መቁረጥ እስከመጨረሻው አብረውት ይጓዛሉ:: ሰትዶች ያለመወላወል ይተገበራሉ:: ከዚህ የተነሳ ስኬታማ ይሆናሉ::

11.15. መልካም አጋጣሚዎችን ቀድሞ የመለየትና የመጠቀም ችሎታ (Opportunity seeking and using)

መሪነት አጋጠሚዎችን ቀድሞ የመለየት ብቃት ነው:: አጋጣሚዎችን ስንል ምቹ ነገሮችን አግኙ መንቀሳቀስ ብቻ አይደለም:: ለኢንትራፕርነራዊ መሪዎች ችግሮችም ተጨማሪ አጋጣሚዎች ናቸው:: ስኬታማ መሪዎች ችግሮችን ለአዲስ መልካም ነገር መሸጋገሪያ ያደርጓቸዋል:: አጋጣሚ ተጠቃሚ መሪዎች የሚመሩት መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት መልካም አጋጣሚዎችን ተጠቅሞ የሚያድግበትን ሁኔታ ይፈጥራሉ:: የማመቻቸት ሥራም ይሠራሉ:: እንዲያውም ስኬታማ መሪዎች አጋጣሚዎችን የሚፈልጉ፣የሚያጠኑና ወደ ውጤት የሚቀይሩ ናቸው:: አጋጣሚዎችን ወደ መልካም ነገር ለመቀየር ጠቃሚ ሃሳቦችን የመቀበል ልምድ ወይም ባህሪ አላቸው:: ለችግሮችም መፍትሔ ለመስጠት ጠቃሚ ሃሳቦችን ያሰባስባሉ፣: አዋጭነታቸውን አረጋግጠው ተግባር ላይ ያውሏቸዋል:: ከዚህ በተጨማሪ ደጋግመው የማይገኙ አጋጣሚዎችን ለይተውና ተጠቅመው የተሻለ ቁም ነገር ለመሥራት ያላቸው ዝግጁነት እጅግ ከፍተኛ ነው:: የስኬታማ መሪዎች አንዱ መለኪያ ባህሪያቸው ለተሻለ ነገር እራስን አዘጋጅቶ መጠበቅ /Proactive/ መሆን ነው:: ከምንም በላይ የምመራውን ተቋም ከፍተኛ ደረጃ ለማድረስ መልካም አጋጣሚዎችን ብቻ ላይሆን ችግሮችንም ተቋቁሜ ወደ መልካም ነገር አሸጋግራቸዋለሁ ብለው የሚያምኑና የሚንቀሳቀሱ ናቸው:: አጋጣሚዎችን ተጠቅሞ አዳዲስ አሠራሮችን ቀይሶ ለውጤት ማብቃት የስኬታማ መሪዎች ባህርይ ነው:: ስኬታማ መሪዎች ከአንድ ስኬት ወደ ሌላ ስኬት የሚሸጋገሩ ናቸው:: መስሪያ ቤታቸውን ወይም ተቋማቸውን ሊያሳድጉ ወደሚችሉ አጋጣሚዎች ባልተቋረጠ መልኩ እራሳቸውን ያስገባሉ::

በዙሪያቸው አዳዲስ ነገሮች ሲመጡ ያሉትን አጋጣሚዎች አብረው ያያሉ። ደካማ መሪዎች አዳዲስ ነገሮች ሲመጡ የአጋጣሚዎችን መልካም ሳይሆን የችግሩን ጎን አጉልተው ያያሉ። አዳዲስ ዕውቀቶችን በመጠቀም ሥራ ላይ ለማዋል አይፍጨረጨሩም። እንዲሁ በተለመደው ሁኔታ ስራቸውን ሲያከናውኑ ይታያሉ። ይህ አስተሳሰብ አጋጣሚዎችን ተጠቅሞ ለማደግ ያለውን ዕድል የሚዘጋ ነው። በአሁኑ ዘመን ሁሉ ነገር በመለወጥ ላይ ነው። ከዚህ አኳያ ከለውጡ ጋር ለመጓዝና መስሪያ ቤትን ወይም ድርጅትን ለመምራት ለውጥ አፍቃሪ አመራር/ dynamic leadership/ የግድ ይላል። ስኬታማ መሪዎች መስሪያ ቤታቸውን ወይም ድርጅታቸውን ለረጅም ጊዜ በተለመደ መልኩ ለመምራት አይፈልጉም ምንግዜም ዕድገት የሚመጣው የለውጥ ሲኖር እንደሆነ ጠንቅቀው ያውቃሉ።

ሌላው የስኬታማ መሪዎች ምቹ አጋጣሚ ከተከታዮቻቸው ወይም ከደንበኞቻቸው የሚያገኙት አስተያየት ነው። በደንበኞች አስተያየት ላይ የተመረኮዙ አዳዲስ ውሳኔዎችን ይወስዳሉ። ለምሳሌ ብዙ የጃፓን የቢዝነስ ድርጅት መሪዎች ከደንበኞች አስተያየቶችን ይወስዳሉ። ከሚወስዷቸው አስተያየቶች ውስጥ 60 በመቶው ላይ የተግባር ማሻሻያ ያደርጋሉ። ዛሬ ጃፓን የት እንደደረሰች ሁሉም የሚያውቀው ነው። ስለሆነም ስኬታማ መሪዎች አጋጣሚዎችን ቀድሞ የመለየትና የመጠቀም ልዩ ባህርይ አላቸው።

11.16 በራስ መተማመን /Self confidence/

በራስ መተማመን አንዱ የስኬታማ መሪዎች መለያ ባህሪ ነው። በራስ መተማመን በሌሎች ተጽዕኖ ያለመውደቅ ማለት ነው። በራስ መተማመን ራስን መቻል ነው። በራስ መተማመን አንድ ነገር ለመወሰን ወይም ለማድረግ ያለንን ቁርጠኝነት ያመለክታል። በራሳቸው የሚተማመኑ መሪዎች በችግር ጊዜ አይናወጡም። ችግሮችን በሙሉ ልብነት ለመፍታት የሚንቀሳቀሱ ናቸው። የሰው ሃሳብ ጥገኞች አይደሉም። በሰው ሃሳብም አይመሩም። በእርግጥ ጠቃሚ ሃሳቦችን ከመውሰድ ወደ ኋላ አይሉም። በራስ መተማመን ያላቸው መሪዎች መረጃትን እንጅ ተመረጃትን አይቀበሉም። ውጣ ውረዶችን ለመቀበል ዝግጁ ናቸው። በራሳቸው የሚተማመኑ መሪዎች በራሳቸው ተማምነው ችግሮችን አልፈው ለስኬት ይበቃሉ። ሌላው

ያደርግልኛል ብለው የሚመሩትን መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት ህልውና አሳልፈው አይሰጡም። ደካማ መሪዎች ግን ቡትንሽ የሚደናገጡና እጃቸውን የሚሰጡ ናቸው። የመወሰን ብቃታቸው ደካማ ነው። ነገሮችን ሁሉ የመጠራጠር ባህሪ አላቸው። ተከታዮቻቸውንም በአግባቡ ቀርበው የማስተናገድ ፍላጎታቸው ዝቅተኛ ነው። እራሳቸውን ያገላሉ። ውይይቶችን ይፈራሉ። የሚበልጧቸውን ሰዎች ይሸሻሉ ወይም አያቀርቧቸውም። ትችትን በጣም ይፈራሉ። ስህተቶችን አምነው አይቀበሉም። ኃላፊነትን ደፍሮ የመውሰድ ቁርጠኝነት በውስጣቸው የለም። የጀመሩትን ለመፈፀም ወኔ የላቸውም። ፍርሃትና ስጋት ሁልግዜ በውስጣቸው አለ። ነገሮች ሲበለሽ ምነው ባላደረኩት ብለው እራሳቸውን ይረግማሉ። በራሳቸውም ያዝናሉ። ስህተቶችን ይፈራሉ። ወድቆ ለመነሳት አቅማቸው ደካማ ነው። ለውጥ አይወዱም። ችግርን አይጋፈጡም። ለችግሮች መፍትሔ ከመፈለግ ይልቅ የመሸሽና የመቀዝቀዝ ባህሪ ይታይባቸዋል። በራስ መተማመን ፈተናን ማለፍ ነው። ችግርን አሸንፎ ማለፍ የሚቻለው በራስ ላይ እምነት ሲኖር ብቻ ነው። በራሳቸው የሚተማመኑ መሪዎች ችግርን በሙሉ ልብነት ተጋፍጦ የማለፍ ብቃታቸው ከፍተኛ ነው። መሰናክል ሲገጥማቸው አይናወጡም። ችግሮችን በርጋታና በስልት ይፈታሉ። በራሳቸው ትልቅ እምነት አላቸው። ውስጣዊ ተነሳሽነታቸው ከፍተኛ ነው። ተከታዮቻቸውን ያምናሉ። ይቀርባሉ። ያበረታታሉ። ለውጤትም ያነሳሷቸዋል። ስለወደፊቱ ብሩህ እይታ አላቸው። ሁልግዜ የሚሠሩት ለውጤትና ለዕድገት ነው። በመሆኑም ስኬታማ ናቸው።

11.17 አንባቢነት /Avid Readers/

ስኬታማ መሪ ለመሆን ሁለንተናዊ ዕውቀትን ይጠይቃል። በመሪነት ዙሪያም ሆነ በተለያዩ ዘርፎች ሰፋ ዕውቀት ያስፈልጋል። ስኬታማ መሪዎች አንባቢዎች ናቸው። They are leading by reading. አዕምሮአቸውን ሁልግዜ በማንበብ ያበለፅጋሉ። ግንዛቤያቸውን በማስፋት የመሪነት ብቃታቸውን ያሳድጋሉ። ስለሚያነቡ ነገሮችን ሰፋ ባለ መልኩ የማየት አቅማቸው ከፍተኛ ነው። ማንበብ ዕውቀት ይጨምራል። የሚያነብ መሪ መምራት አያስቸግረውም To day a reader tomorrow a leader የሚባለውም ለዚህ ነው። ስኬታማ መሪዎች የሌሎች መሪዎችን ታሪክ ያነባሉ። የስኬታማነታቸውን ሚስጥር በማወቅ እራሳቸውን ያስተካክሉበታል

ይማሩበታልም :: ስኬታማ መሪዎች ማንበብ ያፈቅራሉ:: The best leaders love to read:: ማንበብ ራዕይን ያሰፋል:: የተሻሻሉ ስትራቴጂዎችን ለመቅረፅ ያግዛል:: ጠቃሚ አጋጣሚዎችን ለመለየት ያግዛል:: ስኬታማ መሪዎች በማንበብ የፈጠራ ችሎታቸውን ያዳብራሉ:: በእራሳቸው የመተማመን ምንጩም ዕውቀታቸው ነው:: የዘመኑን የመሪነት ዕውቀት ለመካን ሳያስልሱ ጥረት ያደርጋሉ:: መጽሔት፣ጋዜጣ መጽሐፍ እንዲሁም የተለያዩ ጥናቶችን በማንበብ አቅማቸውን ይገነባሉ:: እንደቻይናውያን አባባል "Something is learned every time a book opened" ::በማንበብ ዕውቀትን ማስፋፋት ይቻላል:: ትርጉም ያለው ህይወት እንዲኖር ያደርጋል:: ስኬታማ መሪዎች ከማንበብ ውጭ ህይወት የላቸውም:: Thomas jefferson who had a voracious appetite for reading has said that great leaders can not live with out books. ያሉትም ያለምክንያት አይደለም::

ስኬታማ መሪዎች ለማንበብ ጊዜ ይሰጣሉ:: እራሳቸውን የማሻሻል ኃላፊነት ይወስዳሉ:: ደካማ መሪዎች ግን አንባቢዎች አይደሉም:: ስለማያነቡ የመሪነት ብቃት ይጎላቸዋል:: እንዲያውም የማያነብ ሰው ማንበብ ከማይችለው ሰው የተለየ አይደለም:: እውቀት የጎደለው ሰው ነው:: The person who doesn't read is not better than the person who can't read ይባላል:: የማያነብ መሪ ብቁ መሪ ሊባል አይችልም:: ስለሆነም ሥራው አይሳካለትም:: የሚመራውን መስሪያ ቤት ወይም ድርጅት ይዘት ይወድቃል:: ስለሆነም ለስኬት የበቁ መሪዎች አንባቢዎች ናቸው:: ሁልግዜ ዕውቀታቸውን በማሻሻል ወደ ላቀ የአመራር ደረጃ ይሸጋገራሉ:: ውጤታማና ትርፋማም ናቸው::

11.18 የአስተማሪነት ብቃት /Good Teachers/

መሪነት የሰዎችን ልብ ማሸነፍ ነው:: መምራት የሰዎችን ባህሪ በመለወጥ ወደ ትክክለኛ አቅጣጫ የማምጣት ሂደት ነው:: ስኬታማ መሪዎች ሰውን አሳምነው ይለውጣሉ:: አስተማሪዎች ናቸው:: ተከታዮቻቸውን በመቅረብ ውይይት ያካሂዳሉ:: በማስተማር ሌሎች እንዲከተሏቸው ያደርጋሉ:: አመራራቸው አምባገነናዊ አይደለም:: የአመራር ስልታቸው ማስተማርና ማሳመን ነው:: ሰውን በማስተማር ባህሪውን መቀየር እንደሚቻል ያምናሉ:: በተከታዮቻቸው ላይ የፍርሃት ወይም የሥጋት መንፈስ አያሳድሩም::

ቀድመው አርአያ ሆነው ይመሯቸዋል። የተከታዮቻቸውን አቅም ለመገንባት ያልተቋረጠ የአቅም ግንባታ ሥራዎች ያከናውናሉ ። በሠራተኞች መሐል አያዳሉም። አለመግባባቶችን በውይይትና በምክክር ለመፍታት ይጥራሉ። የሃይል አርምጃ መጨረሻ አማራጫቸው ነው። ቀድመው ሆነው በመገኘት ሌሎች እንዲከተሏቸው ያደርጋሉ። ከስህተት ትምህርት ይወስዳሉ። ሃሳቦችን በአስተማሪነት ጎን ያይዋቸዋል። ከዚህ የተነሳ የተከታዮች ፍቅር አላቸው። ተከታዮቻቸው በሙሉ ክልብ ያምኗቸዋል። አመራራቸውንም ያለመጠራጠር ተቀብለው ይተገብሯቸዋል። ዕቅዶች በሙሉ ልብነትና በጽናት ይከናወናሉ። ከዚህ የተነሳ ስኬታማ ናቸው።

11.19. ፈጠራና የአተገባበር ብቃት /Creativity and innovation/

ብቃት ያለው አመራር ፈጠራንና የተፈጠረውን የመተግበር አቅም ያለው ነው። ፈጠራ አዲስ ሃሳብን ማመንጨት ነው። ኢኖቬሽን /innovation/ ደግሞ የተፈጠረውን ሃሳብ ተግባር ላይ በማዋል ጠቃሚ ውጤትን የማምጣት ሂደት ነው። ስኬታማ መሪዎች በየጊዜው የሚገጥሟቸውን እክሎች /challenges/ ፈጠራ በተሞላበት ስልት የሚፈቱ ናቸው። የተለመደውን አሠራር በአዲስ የሚተካው በፈጠራና በኢኖቬሽን ነው። ስኬታማ መሪዎች ከራሳቸውም ሆነ ከሌሎች የሚመጡ አዳዲስ ሃሳቦችን ወደ ምርት ወይም ወደ አገልግሎት በመቀየር ችግሮችን ይፈታሉ። ባልተቋረጠ መልኩ የመስሪያ ቤታቸውን ወይም የድርጅታቸውን አሠራር ለማሻሻል ፈጠራንና ኢኖቬሽንን ይጠቀማሉ። የፈጠራ ሃሳቦችን በመውሰድ ደረጃቸውን የጠበቁ ፖሊሲዎችንና መመሪያዎችን በመቅረፅ ይተገብራሉ። ሃሳቦቹ ከየትኛውም አቅጣጫ ይምጡ ጠቃሚ ከሆኑ ይጠቀሙባቸዋል። ፈጠራን ያበረታታሉ። ያለፈጠራ ዕድገት እንደማይኖር ጠንቅቀው ያውቃሉ። ብዙ የኢትዮጵያ የሥራ ኃላፊዎች ሃሳብ የማፍለቅ ችግር ያለባቸው አይመስለኝም። ሃሳብን ተግባራዊ አድርጎ መስሪያ ቤትን ወይም ድርጅትን መቀየርና ውጤታማ በማድረግ ላይ ግን ብርቱዎች አይደሉም። አገራቷ አንዱ ያለማደጓ ትልቁ ሚስጥር አዳዲስ ሃሳቦችን ወደ ተግባር መቀየር በላመቻሉ ነው። ውጤታማ ለመሆን አዳዲስ ሃሳቦችን ወደ ተግባር መቀየር ያስፈልጋል። ስኬታማ መሪዎች አዳዲስ ሃሳቦችን ወደ ተግባር ቀይረው ውጤት ያመጣሉ። አሮጌ አሠራሮች ለውጤት አያበቁም::old belives will not lead us to a new cheese. It is only moving

to a new direction, that lead us to a new cheese የሚባለውም ለዚህ ነው::ፈጠራንና ተግባርን በአንድ በማቀናጀት ውጤታማነት ይገኛል:: የስኬታማ መሪዎች የስኬታቸው ሚስጥርም ይኸው ነው:: ስኬት ምንግዜም በፈጠራና በኢኖቬሽን አዲስ ነገር ማድረግ ነው::

11.20 ከፍተኛ የግንኙነት መረብ የመፍጠርና የመተግበር ብቃት /setting high net-work and practice them/

መሪነት ሰዎችን የማሳመንና የተፈለገውን ሥራ እንዲያከናውኑ የማድረግ ተግባር ነው:: ስኬታማ መሪዎች ተናግሮ የማሳመን ብቃታቸው ከፍተኛ እንደሆነ ይታወቃል:: የመናገር ችሎታቸው ሃሳባቸውን በትክክለኛና በግልጽ ለማስተላለፍ ያስችላቸዋል:: የተከታዮቻቸውን አቅም በማወቅ ተገቢውን ቋንቋ በመጠቀም የማስረዳት አቅም አላቸው:: ጥሩ ቃላትን ይጠቀማሉ:: መልዕክታቸውንም በአግባቡ ለማስተላለፍ ይጥራሉ:: መተላለፉንም በተለያዩ ዘዴዎች ይረዳሉ:: ስኬታማ መሪዎች ጥሩ ተናጋሪዎች ብቻ ሳይሆኑ ጥሩ አድማጮችም ናቸው:: የማድመጥ ችሎታቸውና ትዕግስታቸው ከፍተኛ ነው:: Remember good leaders are not only ask questions but they really listen to answers. የሚባለውም ለዚህ ነው::

ስኬታማ መሪዎች መናገርና ማድመጥ ብቻ ሳይሆን ለጥያቄዎች ወይም ለመልዕክቶች አፋጣኝ መልስ ይሰጣሉ:: መልዕክቶች እንዲጓተቱ አያደርጉም:: ይህ ችሎታቸው የግንኙነት መረባቸውን ያጠናክርላቸዋል:: ከተከታዮቻቸውም ጋር ተግባብቶ የመስራትና የማሠራት ሀይላቸውን ይጨምርላቸዋል:: በቀጥታ የግንኙነት ወቅታቸውም የሚጠቀሙት የሰውነት ቋንቋ /body language/ በሰዎች ህሊና ለይ ተጽዕኖ እንዳያመጣ ይጠነቀቃሉ:: ከላይ ከተጠቀሱት ችሎታዎች በተጨማሪ ስኬታማ መሪዎች ጥሩ የጽሁፍ መልዕክቶች የማስተላለፍ አቅም አላቸው:: ሃሳባቸውን በግልጽ ጽሁፍ የማስቀመጥ ብቃት አላቸው:: መሪነት ግንኙነት ነው:: ስኬታማ ግንኙነት ጥሩ ውጤት ያመጣል:: ስለሆነም ስኬታማ መሪዎች የግንኙነት ክህሎታቸው ከፍተኛ ነው::

12. ብቁ ባልሆኑ መሪዎች ላይ የሚታዩ ባህርያት

ብቁ ያልሆኑ መሪዎች በአብዛኛው ከዚህ የሚከተሉት ባህርያት ይንፀባረቁባቸዋል። እነሱም:-

- ቁጡነት/ Agression/
- ስሜታዊነት /Emotional/
- ሥራ ጓታችነት /procrastination/
- ሙሰኝነት /corruption/
- ግለኝነት/Selfishness/
- እራስን አስበልጦ ማየት/superiority/
- ሥራን አቀናጅቶ አለመምራት /Poor coordination/
- ጥፋትን እምኖ አለመቀበል/not accepting mistakes/
- ለውጥን አለመሻት/change resistance/
- አምባገነንነት/Dictatorship/
- እራስን ከሠራተኛ ማግለል/social distant/
- እራስን በእውቀት አለማሻሻል /No attention to improve one self/
- ተጠያቂነትን የመሸሽ /un willingness to accept responsibility/
- በዕቅድ ያለመመራት /spontaneous oriented/
- የማስተባበርና የማንቀሳቀስ ብቃት አናሳነት/low mobilization skill/ ወዘተ ናቸው።

13. ብቃት ያለው የሥራ አመራር ምልክቶች

የስኬታማ መሪዎች መገለጫ ባህርያት እንዳሉ ሁሉ የስኬታማ ሥራ መሪዎችም /managers/ ስኬታማነት የሚገልፁ ባህርይዎች አሉ። ብቃት ያለው የሥራ አመራር የሚከተሉት ምልክቶች አሉት።

- አንድ ድርጅት ጠንካራ ጎኖቹን መሠረት ባደረጉ ስትራቴጂዎች ላይ ተመሥርቶ የተደራጀና ተግባሮቹንም በዚህ መሠረት የሚያከናውን መሆኑ፤

- ድርጅቱ የረጅምና የአጭር ጊዜ ግቦች፣ዕቅዶች ፕሮግራሞች ናረውት እየአንዳንዱ የሥራ ክፍልና ሠራተኛ ዛሬም ነገም ማከናወን ያለበትን በግልፅ ማወቁ፤
- ሁሉም የድርጅቱ ተግባራት በማያሻማ ሁኔታ ተጠየቂ ባለቤት ያላቸው መሆኑ፤
- ድርጅቱ ሊያከናውናቸው ላቀዳቸው ተግባራት በገንዘብ በማቴሪያል፣ በሰው ሃይል ወዘተ በበቂ ሁኔታ የተዘጋጀ መሆኑ፤
- የሚያጋጥሙ ችግሮችን የመቋቋምና የመፍታት አቅሙ የዳበረ መሆኑ፤
- የሰው ኃይል ከሚፈልገው በታች ወይም በላይ በመሆን ችግር አለማስከተሉ፤
- የፋይናንስ እጥረት ወይም ብክነት አሳሳቢ አለመሆኑ፤
- ተግባራት ምርታማና ወጭን በሚቀንስ መንገድ ጥራታቸውን ጠብቀው በወቅቱ መከናወን መቻላቸው፤
- በድርጅቱ ምርቶችና አገልግሎቶች የረኩ ደንበኞች ቁጥር እየጨመረ መሄዱ፤
- አብዛኛዎቹ የድርጅቱ ሠራተኞች ለድርጅቱ በመስራታቸው የተደሰቱና ሥራቸውን የሚወዱና በታታሪነት የሚሠሩ መሆናቸው፤
- በሠራተኛው መካከል የመከባበር፣የመተባበር የመግባባትና የቡድን አመለካከት ሰፍኖ መታየቱ፤
- ድርጅቱ ከመንግስት፣ከዕቃ አቅራቢዎች ከደንበኞች ከሌሎች ድርጅቶች ጋር ያለው ግንኙነት መልካምና አርኪ መሆኑ፤
- አዳዲስና የተሻሻሉ የአሠራር ዘዴዎችን ለማግኘት ሁልግዜ ጥረት መደረጉ፤
- የሥራ ቦታዎች በስርዓት የተደራጁ ንፅህናቸው የተጠበቀና አስደሳች መሆናቸው፤
- ድርጅቱ በስራውም በትርፋማነቱም ሁልግዜ እያደገ መሄዱ፤
- የድርጅቱ የሥራ ክንውን ሪፖርቶችና መረጃዎች በስርዓት ተይዘው ተሟልተው መገኘታቸው፤
- የድርጅቱ ባለቤቶች በድርጅቱ የሥራ ውጤት የረኩ መሆናቸው፤

- ድርጅቱ የተወዳዳረ ድርጅቶች ጭራ ሳይሆን በመሪነት ደረጃ መገኘቱ ወዘተ ናቸው።

በአርግጥ ከላይ የተጠቀሱትን ጠንካራ ጎኖች አሟልተው የሚገኙ ድርጅቶች ማግኘት የሚያስቸግር ቢሆንም አብዛኛውን አስነሚሉ ድረስ ጠንካራ አመራር አላቸው ለማለት ይቻላል። በሥራ አመራር ረገድ ጠንካራ የአመራር ምልክቶች እንዳሉ ሁሉ የደካማም የሥራ አመራር መገለጫ ምልክቶችም አሉ። ምልክቶቹንም ኪዘህ እንደሚከተለው ለማየት ተሞክሯል።

14. የደካማ ሥራ አመራር ምልክቶች

የደካማ የሥራ አመራር ምልክቶች ከላይ ከተጠቀሱት ተቃራኒ ናቸው ለማለት ቢቻልም ቀጥሎ ያሉት በአንድ ድርጅት ውስጥ በብዛት ሲታዩ ደካማ አመራር መኖሩን የበለጠ ያስገነዝባሉ።

- አስቸኳይ ሥራዎች መብዛታቸው ቶሎ ያልታሰቡ ችግሮች በብዛትና ቶሎ ማጋጠማቸው፤
- የባለሙያና የታማኝ ሠራተኛ ማነስ፤
- ስራዎች በአንድ ወይም በተወሰኑ ሰዎች ትከሻዎች ላይ መውደቃቸው፤
- ያልታቀዱ አሰልችና ውሳኔ የማያስገኙ ስብሰባዎች መብዛታቸው፤
- ሠራተኞች ከድርጅቱ ጋር ለረጅም ጊዜ አለመቆየታቸው፤
- ለተፈጠሩ ስህተቶች አንዱ ሌላውን ኃላፊ የማድረግ ሁኔታ በብዛት ሲታይና የቡድን ስሜት ሲጠፋ
- ምርትና አገልግሎት በወቅቱና በጥራት ሊቀርቡ አለመቻላቸው፤
- የቋሚ ደንበኛ እየቀነሰ መሄድ፤
- የድርጅቱ ስም በአካባቢው በመጥፎነት መታወቁ፤
- በድርጅቱ ኃላፊዎች ላይ ብስጭት መብዛቱ፤
- ምርታማነት እየቀነሰ መሄዱ፤
- ዕድገትና ትርፋማነት ማቆልቆሉ፤
- የገንዘብና ማቴሪያል እጥረት ተደጋጋሚ መሆን፤
- ችግሮች የመፍታት አቅምና ዘዴ ደካማ መሆን፤
- ብክንቶች መብዛታቸው፤

- የሥራ ኃላፊዎች ለሠራተኞች ምሳሌ መሆን አለመቻላቸው ብዙ ናቸው።

15. የመሪዎች የመውደቅ ምልክቶች

የስኬታማና የደካማ መሪዎችን ባህርያት ቀደም ብሎ አጠር ባለመልኩ ለማየት የተሞከረ ሲሆን ከላይ ከተጠቀሱት በተጨማሪ የአንድ ሥራዳ ኀት ወይም የድርጅት መሪ ሚናውን በሚገባ መወጣት ሲሳነው የሚከተሉት ምልክቶች እንደሚታዩበት ጥናቶች ይጠቁማሉ።

- ለውጥን ይፋለማል፣መመሪያዎችን እንደቋሚ ህግ ይቆጥራቸዋል። አዳዲስ ሃሳቦችን ውድቅ በማድረግ ለነባር አሠራሮች ይሟገታል፣
- ስህተቱን አያምንም፣ለጥያቄዎች ምላሽ ለመስጠት ይባዝናል ለግልፅ ውይይት ቀና አመለካከት የለውም፣
- ግትር ነው። ከአቋሙ ፍንክች አይልም። የራሱን ሃሳብ ከሌሎች ሀሳብ ጋር ለማስታረቅ አይሞክርም፣
- በቡድን ሥራ እርካታ የለውም። ሁሉንም ራሱ ማከናወኑ ይቀናዋል። የሌለችን ሃሳብ ለማዳመጥ እንኳ አይሻም፣
- የግል ባህርይ ችግሮች ይንፀባረቁበታል፣
- ድርጅቱን በእጁ ውስጥ ማግባትና እሱ በሚለው መንገድ ማራመድ ይፈልጋል፣
- ኃላፊነትን /risk/ ይፈራል፣አዳዲስ የአሠራር ዘይቤዎች አይጥሙትም፣
- ማስተዋል ይጎድለዋል፤ መጭውን ዘመን አሽጋግሮ ማየት አይችልም። አያፈልግም፣
- ሥርዓተ አልባ ነው። ቅድሚያ የሚሰጠው ለአልባሌ ተግባር ነው። ከአንዱ ሥራ ወ/ ሌላው መዘለል ይቀናዋል። የሚነድፈው ሥራ ዕቅድ አልባ ነው።
- ስሜቱ ግንፍል ነው። በሌሎች ላይ ይጮሃል፣ ይዘታል፣ ስሜቱን መቀባዠ ር ይሳነዋል፣
- ከተጠያቂነት ይሸሻል። ኃላፊነቱን በአግባቡ አይወጣም። ስህተት ሲፈጠር በሌሎች ላይ ያላክካል፣

- የመግባባት ችሎታ ይጎድለዋል። ሌሎችን አያዳምጥም። ሩህሩህ ደግነትና መተጋገዝ ይጎድሉታል።

16. በአመራር ላይ የሚታዩ መሠረታዊ ችግሮች

በመሪነት ዙሪያ በርካታ ችግሮች እንዳሉ ማወቅ አያዳግትም። በአንዳንድ ጥናቶች የሚከተሉት ችግሮች ለአብነት ያህል የሚጠቀሱ ናቸው።

- ራዕይ አለመኖር፤
- ራዕይን ለህዝብ/ ለሠራተኛው እንዲሰርፅ አለማድረግ፤
- ግልፅነት አለመኖር፤
- ተጠያቂነት አለመኖር፤
- በራስ አለመተማመን፤
- አቅጣጫን አለማወቅ፤
- በተለመዱ ሥራዎች ላይ መጠመድ፤
- ውሳኔን በተገቢው ጊዜ አለመወሰን፤
- የተነሳሽነት ጉድለት፤
- ሠራተኛን አለማሳተፍ፤
- የተንዛዛ ቢሮክራሲ፤
- የአመራር ክህሎት ማነስ፤
- ኃላፊነትን /risk/ መፍራት፤
- ራስ ወዳድነት፤
- የሕዝብን ንብረት እንደራስ አለማየት፤
- ሁኔታዎችን ቀድሞ አለመገንዘብ፤
- ስሜታዊ መሆን፤
- ለውጥን አለመቀበል፤
- አርአያ ሆኖ አለመገኘት፤
- መሰኘነት ወዘተ ናቸው።

17. የኢንትራፐርነራዊ የመሪነት ክህሎትን ማሳደጊያ ስልቶች

በአንዳንድ ምሁራን አስተሳሰብ ኢንትራፐርነራዊ መሪነት ክህሎት ሰዎች ይዘውት የሚወለዱት /inborn/ ነው የሚል አስተሳሰብ ያላቸው ሲሆን ሌሎቹ ደግሞ ኢንትራፐርነራዊ የመሪነት ክህሎትን በትምህርት ሊገኝ የሚቻል /acquired/ ነው የሚሉ ናቸው። በተለይም እንደ 17ኛው ክፍለ ዘመን የእንግሊዝ ፈላስፋ ጀንሎክ /John Locke/ የሰው ልጅ ሲወለድ አዕምሮው ጥቁር ስሌዳ ነው። ምንም ነገር የለበትም። በመሆኑም የሰው ልጅ ዕውቀቱንና ክህሎቱን የሚያገኘውና የሚያዳብረው በህይወት ዘመኑ በሚያደርጋቸው እንቅስቃሴዎች ተሞክሮዎች፣ትምህርትና ስልጠናዎች ነው ይላል። ይህን አስተሳሰብ የዘመኑ ተመራማሪዎችም እየተቀበሉትና እያስፋፉት በመምጣታቸው የመሪነት ክህሎት ጥበብ ነውና እንደማንኛውም የስነ ጥበብ ዕውቀት ድራማ ቲያትርና ሙዚቃ ልንማረው እንደምንችል ግንዛቤው ተጨብጦ በአሁኑ ወቅት በየትኛውም አገር የመሪነት ክህሎት ማሳደጊያ ስልጠናዎች እየተሰጡ ይገኛሉ።በሀገራችንም ቢሆን ከቅርብ ጊዜ ወዲህ በየትኛውም የሥራ መስክና ደረጃ ለሚገኙ የሥራ ኃላፊዎች የመሪነት ክህሎታቸውን ሊያዳብሩ የሚችሉ ስልጠናዎች ከመቸውም ጊዜ በበለጠ መልኩ በመንግስታዊም ሆነ መንግስታዊ ባልሆኑ የግል ተቋማት እየተሰጡ ይገኛሉ። ከስልጠና በተጨማሪ የመሪነት ክህሎትን ሊያዳብሩ የሚችሉ በርካታ ስልቶች ያሉ ሲሆን ዋናዋናዎቹ ከዚህ እንደሚከተለው ቀርበዋል።

ስለመሪነት ማንበብ

ኢንትራፐርነራዊ መሪነት ጥበብን፣ ዕውቀትንና ክህሎትን ይጠይቃል። ኢንትራፐርነራዊ የመሪነት ክህሎት የሌላው ሰው በምንም ታምር ስኬታማ መሪ መሆን አይችልም። ኢንትራፐርነራዊ ክህሎት የሌለው መሪ የሚመራውን መሪሪያ ቤት ወይም ድርጅት ከስረት ላይ እንደሚጥለው ጥርጥር የለውም። በመሆኑም የመሪነት ጥበብ ፈጣን በሆነ ሁኔታ እንዲያድግ እየተደረገ ነው። መሪዎች ከጊዜው ዕድገት ጋር አብረው መንዝ ካልቻሉ መሪ

ሳያሰኑ ተመራ ያደሃነሰ። ለመምራት በክህሎት ተሻሽለ መገኘት ያለበታል። የኢንተራፕርነራዊ መሪነት ክህሎታችውን ሰማዳበርና ለማሳደግ በመሪነት ዙሪያ በማያቋርጥ መልኩ ማንበብ አለባቸው። ማንበብ መማር ነው/reading is learning/ ። አንዲያውም ከብዙ ጥናት ለመረዳት እንደተቻለው ስኬታማ መሪዎች አንባቢዎች ናቸው። አንዳንዶቹም ጸሐፊዎች ናቸው። የሴኔገለ መሪ የነበሩት ሲንዝር ለአብነት ሊጠቀሰ ይችላሰ። በአሁኑ ወቅት ስኬታማ ስለሆኑና ስለአልሆነ መሪነት በይዜዎችና አመራሮች በርካታ ጥናታዊ ጽሁፎች፣ መጽሐፍት፣ መጽሔቶች፣ ጋዜጦችና ኢንተርኔት ላይ እየወጠ የሚገኙ በመሆኑ ሳይታከቱ እየተከታተሰ ማንበብና የኢንተራፕርነራዊ የመሪነት አቅምን ማጎልበትና መገንባት ይቻላል። ምንም እንኳን በየዘርፉና በየደረጃው የሚገኙ መሪዎች ከሚያከናውኑት ተግባር አኳያ የጊዜ እጥረት ሊያጋጥማቸው የሚችል ቢሆንም ኢንተራፕርነራዊ መሪነት የድል መሣሪያ በመሆኑ በመሪነት ዙሪያ ወቅታዎ ጽሑፎችን እያነበቡ አራሳቸውን የማብቃት ጥረት ማድረግ ይኖርባቸዋል። ኢንትራፕርነራዊ መሪነት በማንኛውም መስክ ቀድሞ መገኘትና ሌላው ያላየውን ቀድሞ የማየት ችሎታ በመሆኑ ይህ ችሎታ ደግሞ በማንበብ ማዳበር ይቻላል። ስለሆነም በየደረጃው የሚገኙ መሪዎች በመሪነት ዙሪያ በማያቋርጥ መልኩ በማንበብ የኢንትራፕርነራዊ መሪነት ክህሎትን ማሳደግ ይችላሰ።

የሌሎችን ልምድ መቅሰም

ልምድ በራሱ የሰውቀት ምንጭ ነው። ዕውቀት ስለ ነገሮችና ሁኔታዎች ያለን ልምድ ነው። ዕውቀትና ልምድ አንዱ ለአንደኛው ተመጋጋቢዎች ናቸው። ልምዳ ስለነገሮች የአሰራር ሂደት ወይም ሁኔታ ያለን የጠለቀ ግንዛቤ ነው። ስለሆነም ሰዎች በሠሩ ቁጥር ስለሚሠሩት ሥራ ልምድን ያካብታሰ። ዕውቀትም እያገኙ እየተለማመዱት ይመጣሰ። ለዚህ ነው ልምድም የዕውቀት ምንጭ ነው የሚባለው። የኢንትራፕርነራዊ መሪነት ክህሎትም መሪነትን ያለማቋረጥ በመተግበር ሊገኝ የሚችል ነው። በመሪነት ተግባር የተሠማሩ ሰዎች ከስኬታማ መሪዎች ተግባራት የመሪነት ጥበብን መማር ይችላሰ። አንዲያውም ስኬታማ መሪዎች ጠቃሚ ልምዶችን ከቀደምት ስኬታማ መሪዎች የሚቀስሙ ናቸው። በመሆኑም የመሪነት ክህሎትን

ለማሳደግ መሪዎች ሌሎች የስራ መሪዎች ሰዎችን እንዴት እንደሚመሩና እንደሚያሠሩ በማየት፣ ችግሮችን እንዴት እንደሚፈቱ ልምዳቸውን በመቅሰም የመሪነት ክህሎታቸውን ማሳደግ እንደሚችሉ ለማወቅ ተችሏል። ስለሆነም የስኬታማ መሪዎችን አመራር ክህሎት ልምድ በመቅሰም የመሪነት ክህሎትን ማዳበር ይቻላል።

ስለሰው ባህሪ ዕውቀትን ማበልፀግ

ኢንትራፕርነራዊ መሪነት ሰዎችን የማሳመን፣የመለወጥና ፣ የማንቀሳቀስ ችሎታ ነው። መሪነት ሰዎች ያላቸውን አቅም አሟጠው በሙሉ ፍላጎት እንዲሠሩ ማስቻል ነው። ሠራተኞችን ለማሠራት መሪዎች ከሠራተኛው መነጠል የለባቸውም ከሠራተኛው የተነጠለ መሪ ደካማ መሪ ነው። ከባህር የወጣም አሳ ነው። የተነጠለ መሪ ኢንትራፕርነራዊ ክህሎት የሌለው መሪ ነው። የመስሪያ ቤትን ዓላማና ግብ ለማሳካት ዋናውን የውጤት ግብዓት የሆነውን ሰው ማንቃሰቃስ መቻል ያስፈልጋል። ያለ ሠራተኛው ቅንጅታዊ እንቅስቃሴ ውጤት አይታሰብም። ስኬታማ መሪዎች የተመሪውን ሃይል ልብ አሸናፊዎች ናቸው። የሚመሩትን ህዝብ በቅጡ ያውቁታል። ባህሪውን ይረዱታል። ስነልቦናዊ አስተሳሰቡንም ቀድመው ያውቁታል። ችግሩን ይረዱለታል። ፍላጎቱን ለማሟላትና የተመቻቸ ሁኔታ ለመፍጠር ቀድመው ይንቀሳቀሳሉ።

ለምሳሌ የማህተመ ጋንዲ ትልቁ ጉልበት የነበረው የሚመሩትን ህዝብ ባህሪ ከማወቅና ከነበራቸው ቅርብና ግልፅ ግንኙነት የሚመነጭ ነበር። የሚመሩትን ህብረተሰብ ባህርይ የመለየትና የመረዳት ክህሎት ነበራቸው። ህዝቡ ምን እንደሚፈልግ ስሜቱ ምን እንደሆነ የማንበብ ብቃት ነበራቸው። ዝንባሌ የማንበብና የመረዳት አቅማቸው ሕዝቡን ለውጤት ለማነሳሳትና ለማንቀሳቀስ አግዟቸዋል። ለውጤትም አብቅቷቸዋል። በመሆኑም የመሪነት ክህሎትን ለማሳደግ መሪው የሰዎችን ባህሪ የመረዳት አቅም ሊኖረው ይገባል። ሠራተኞች ሰዎች በመሆናቸው የሚሰማቸውን በአግባቡ መረዳት አስፈላጊ ነው። ሥራ መሪው በሥሩ የሚገኙትን ሠራተኞች ምን ሲሠሩ ሊረኩ እንደሚችሉ ማወቅ አለበት። መቼና ለምን ስሜታዊ እንደሚሆኑ

ሊያውቅ ይገባል። አብሮ የመስራት ችግርን የመፍታት፤ ሰዎችን የመረዳት፤የማግባባትና ታታሪነትን የመፍጠር ችሎታዎችን በማዳበር ስኬታማ መሪ መሆን ይቻላል። ስለሆነም ስለሰዎች ባህሪ እውቀትን ለማሳደግ የሚፈለግ ማንኛውም የሥራ ኃላፊ የሰው ባህርያት ሳይንስ /behavioural science/ ኮርስ ቢወሰድ ጠቃሚ ይሆናል። በተጨማሪም አግባብ ያላቸውን መፃሐፍትንና መጽሔትን በማንበብ የተለያዩ የአመራር ብቃት ማበልፀጊያ ሴሚናሮች ላይ መሳተፍና የተለያዩ የመሪነት ስልቶችን በሥራ ላይ በማዋል መክራ ማካሄድ በእጅጉ የመሪነት ችሎታን ያዳብራል።

በመሪነት በተሰማሩበት መስክ ዕውቀትንና ሙያውን ይበልጥ ማወቅ

መሪዎች ስለሚመሩት ስራ ዕውቀት ሊኖራቸው ይገባል። የሚመሩትን ሥራ በአግባቡ ካላወቁት መምራት ያስቸግራቸዋል። ተከታዮቻቸውም አመኔታ ያጡባቸዋል። ተመሪ ሁልግዜ አዋቂ መሪ ይፈልጋል። አቅጣጫ የሚያሳየውና ችግሮቹን የሚፈታለት መሪ ካገኘ ለመመራት ዝግጁነት አለው። ለዚህ መሪው የሚሠራውን ሥራ በተመለከተ አጠቃላይ ዕውቀት ሊኖረው ይገባል። ለምሳሌ አራት ሰዎች ማለትም መኪና ጋላቢ፤ የባህር ባለሙያ፤ አስተዳዳሪ፤ የሙዚቃ ቡድን መሪ በአንድነት ሆነው በውሃ ውስጥ ቢሰጥሙ የባህር ባለሙያው በውሃ ውስጥ የመኖር ዕውቀቱ ስለሚኖረው ያለጥርጥር መሪ ይሆናል ማለት ነው። በተመሣሣይ ሁኔታ ማንኛውም የሥራ መሪ በኃላፊነት የተረከበውን ሥራ ጠንቅቆ የሚያውቅ ከሆነ ሠራተኞቹን መምራት ያስችለዋል። እነሱም ያለመጠራጠር ይከተሉታል። ሥራዎችን ለማከናወንም ከፍተኛ ጥረት ከማድረግ ወደኋላ አይሉም። በአርግጥ ሙያዊ የዕውቀት ደረጃው እንደስልጣኑ መጠንና ኃላፊነት እንዲሁም እንደሥራው አወቃቀር ሊለያይ ይችላል። በዝቅተኛ ሥራ አርከን ደረጃ ላይ የሚገኝ የሥራ ኃላፊ ወይም አስተዳዳሪ ውስን የሆነ ዕውቀት ብቻ የሚያስፈልገው ይሆናል። በሚያሠራው የሥራ ዘርፍ ዙሪያ ነገሮችን በአግባቡ ከተረዳ ከዚያ በላይ ጥልቀት ያለው የጽንሰ ሃሳብ እውቀት አይጠበቅበትም። ሆኖም መሪው በከፍተኛ የዕርከን ደረጃ የሚገኝ ከሆነ መስሪያቤቱን በተመለከተ አጠቃላይ ዕውቀት እንዲሁም ጠለቅ ያለ ግንዛቤና የፅንሰ ሃሳብ ዕውቀት ሊኖረው ይገባል። ስለሆነም መሪዎች በያዙት ኃላፊነት

ዙሪያ የሚሠሩ ሥራዎችን ሂደታቸውንና አሠራራቸውን ጠንቅቀው በመረዳት የመሪነት ክህሎታቸውን ማዳበር እንደሚችሉ ይታመናል።

የመናገር ክህሎትን ማሳደግ

የንግግር እንደበተ-ርቱዕነት የመሪነት ቁልፍ አካል በመሆኑ መሪዎች የመናገር ክህሎታቸውን በየጊዜው ማሳደግ ይጠበቅባቸዋል። ተናግሮ የማያሳምን መሪ ብቃት ያለው መሪ መሆን አይችልም። መሪዎች ከሰው ፊት ቆመው የመናገር ሃሳባቸውን በግልፅ ቋንቋ የማስተመኖ ክህሎት ሊኖራቸው ይገባል። ጥሩ ተናጋሪ ጥሩ መሪ የመሆን ዕድሉ ሰፊ ነው። መሪነት ሰውን ማንቀሳቀስ /Mobilize/ ማድረግ በመሆኑ ተናግሮ የማሳመን ችሎታ የግድ አስፈላጊ ነው። እንደ ዬልኮርኔጅ ኢንስቲትዩት የመሳሰሉት ድርጅቶች በህዝብ ፊት የመናገር ኮርሶችን በማዘጋጀት በአሥር ሽህዎች የሚቆጠሩ የሥራ ኃላፊዎችን የመሪነት ችሎታ አዳብረዋል። ይህም የመናገር ክህሎትን በስልጠና ማሻሻል/ማዳበር እንደሚቻል ዓይነተኛ ማረጋገጫ ነው። ስለሆነም የመናገር ክህሎትን በማሳደግ የመሪነት አቅምን ማሳደግ እንደሚቻል መገንዘብ አያዳግትም።

ግብረመልሶችን አወንታዊ በሆነ መልኩ የማየትና የመቀበል ፈቃደኝነትን ማዳበር

መሪነት እንከን የለሽ የሆነ የሥራ ተግባር አይደለም። በአመራር ወቅት በተለያዩ ሁኔታዎች የተነሳ ስህተቶች መፈጠራቸው የማይቀር ነው። ፍፁም ስህተት ሳይፈፀም አመራር የሚሰጥ መሪ የለም። ስህተቶች ሊከሰቱ እንደሚችሉ ማመን ያስፈልጋል። ስለሆነም መሪዎች ፍፁም አይደሉም። ዋናው ቁም ነገር ከስህተቶች ለመማርና ሥራን ለማሻሻል ከመጣሩ ላይ ነው። አስተያየቶችን መቀበል በራሱ መማር ነው። አንድን ምግብ መጣፈጡን የሚያውቀው የሚሠራው ሳይሆን ተመጋቢው ሰው ነው። የመሪውንም ብቃት በአግባቡ የሚያውቀው እራሱ መሪው ሳይሆን ተመሪው ሠራተኛ ነው። ይህ ሀቅ ነው። ከተመሪዎች የተለያዩ አስተያየቶች መቅረባቸው አይቀሬ ነው። አቀራረባቸው ቀጥተኛ ወይም ኢቀጥተኛ ሊሆን ይችላል። ስለሆነም መሪዎች የሚቀርቡ ግበረመልሶችን አወንታዊ በሆነ መልኩ በማየት

የአመራር ተግባራቸውን የሚያሻሽሉበት ዕድሉ ሰፊ ነው። ከዚህም ብዙ ይማሩበትል። ስለሆነም የመሪነትን ክህሎት ግብረመልሶችን /feedback/ በመቀበልና ከሃሳቦቹ በመማር የመሪነት ክህሎትን ማዳበር ይቻላል።

የሚመሩትን ድርጅት/መስሪያ ቤት ዓላማ ጠንቅቆ የማወቅ ብቃትን ማሳደግ

መምራት ዓላማን ለማስፈፀም የሚከናወን ተግባር ነው። ዓላማ ከሌለ የመሪነት ተግባር አስፈላጊ አይደለም። በመሆኑም የመሪነት ጥቅሙ ዓላማን ከግቡ ማድረስ ነው። ለዚህም የሚበጀውን የአንቅስቃሴ ስልት መቀየስና መተግበር ከብቁ መሪነት የሚጠበቅ ነው። ስኬታማ ያልሆኑ መሪዎች አንዱ ድክመታቸው የሚመሩትን ድርጅት ዓላማና ግብ ጠንቅቆ ካለማወቅ የሚመነጭ ነው። ዓላማን ማወቅ ትክክለኛ ውሳኔ ለመስጠት ያስችላል። የአፈፃፀም ውጤትንም መገምገም ያስችላል። በመሆኑም የድርጅቱን ወይም የመስሪያ ቤትን ዓለማ ጠንቅቆ በማወቅና በዚያም አቅጣጫ በመንገዝ የመሪነት ክህሎትን ማዳበር እንደሚቻል ይታመናል።

መሪነት ተግባርን በተገኘው አጋጣሚ ሁሉ ማለማመድ

መሪነት አይወለድም። ሰው በተፈጥሮው የመሪነት ባህርይ ይዞ አይወለድም። መሪነትን ልንማረው የምንችል ተግባር /learned behaviour/ ነው። በአርግጥ የመሪነት ተግባርን ለማወቅ ፍላጎት ሊኖር ይገባል። ፍላጎት ካለ ክህሎቱን ለማላደግ አስቸጋሪ አይደለም። ስለሆነም በተገኙት አጋጣሚዎች ሁሉ የመሪነት ተግባራትን በማከናወንና በመለማመድ የመሪነትን ክህሎት ማዳበር እንደሚቻል ታውቋል።

ለተመሪዎች ትኩረት የመስጠት ብቃት ማዳበር

ማንም መሪ ለተመሪዎች ትኩረትና ጥንቃቄ ማድረግ እስካልቻለ ድረስ ፋይዳ ያላቸው ተከታዮች ሊኖሩት አይችልም። መምራት መንዳት ሳይሆን የሰውን ልብ ማሸነፍ ነው። የሠራተኛን ልብ ለማሸነፍ በቅድሚያ ለሠራተኛ ትኩረት መስጠት ያስፈልጋል። መሪዎች ጥሩ ተከታዮች እንዲኖራቸው የተከታዮቻቸውን ስሜት የማንበብ ችግራቸውን የመጋራትና የመፍታት

ብቃት ሊኖራቸው ይገባል። ስለሆነም ለተመሪዎች ትኩረት የማድረግ ባህሪን በማዳበር ጥሩ ተከታዮች ያሉት መሪ ለመሆን ይቻላል።

ሃሳቦችንና ልምዶችን ክፍት በሆነ አዕምሮ የመጋራት ወይም የመቅሰም ብቃት ማሳደግ

ሰዎች በመሪነት ዙሪያ አንድ ዓይነት አመለካከት ወይም ዕውቀት የላቸውም። በየእንዳንዱ ሰው አዕምሮ መሪነትን በተመለከተ የተለያዩ ተሞክሮዎችና ሃሳቦች ሊኖሩ እንደሚችሉ ማወቅ ተገቢ ነው። በመሆኑም የመሪነት ክህሎትን ብቃት ካላቸው መሪዎች ወይም የዕውቀት ሰዎች ልንቀስመው ወይም ልንማረው የምንችልበት አጋጣሚ እንዳለ የተለያዩ ጥናቶች ያረጋገጡት ጉዳይ ነው። ስለሆነም የመሪነት ልምዶችን መጋራት የመሪነት ክህሎትን ያሳድጋል።

18. አሥራ አራቱ የመሪነት ትዕዛዞች

የመሪነት ብቃትን ለማረጋገጥ በርካታ መለኪያዎችን ማየት የሚቻል ቢሆንም ውጤታማ ለመሆን የሚፈልግ ማንኛውም የሥራ መሪ ቢያንስ የሚከተሉትን አበይት የመሪነት ትዕዛዞች ተገንዝቦ ሊተገብራቸው ይገባል።

1. ወደፊት ሊከሰቱ የሚችሉ ችግሮችን እንዲሁም ጠቃሚ ዕድሎችን በቅድሚያ አስተውል። ሊያጋጥሙ የሚችሉ ችግሮችን እንደዚሁም ፤ ሊያጋጥሙ የሚችሉ ዕንቅፋቶችን በመገንዘብ ተፈላጊውን ለውጥ ማምጣት ትችላለህ።
2. አራስህን ለለውጥ አዘጋጅ ለውጡን ለመቀበል ለማስተናገድና ጥቅም ላይ ለማዋል ዝግጁ ሁን።
3. ግልፅ የሆኑ ዓላማዎችንና ከፍተኛ የሥራ መለኪያዎችን ንደፍ ሠራተኞች የበለጠ ሥራ እንዲያከናውኑ ያበረታቸዋልና።
4. ሃሳብህን በግልጽ አስቀምጥ።
5. ለሠራተኞች የሥራ ክንውን ውጤት ከፍተኛ ግምትና ዋጋ ስጥ ሠራተኞች በሥራቸው እንዲከበሩ ለወደፊቱም ውጤታማ እንዲሆኑ ያደርጋቸዋልና።

6. ለሥራ ቡድኑ ግልፅና ትክክለኛ አቅጣጫ አመልክት በሥራ ቡድኑ አባላት መካከል ትርጉም ያለው የሥራ መንፈስ ይፈጥርላቸዋልና።
7. ሥራዎችን በቆራጥነት ተግብር የምታላልፋቸው ውሳኔዎች ጠንካራ መሠረት ያላቸውና ስሜታዊ አለመሆናቸውን አረጋግጥ።
8. መሥራት የምትፈልገውን ተግባር በድርጊቶችህና በአመለካከቶችህ አማካኝነት በትክክልና ለዛ ባለው ሁኔታ ግለፅ በሠራተኞችህ ዘንድ ግልፅ ቀጥተኛ እና ዕውነተኛ ትሆናለህና።
9. ውሳኔዎችን ከማስተላለፍህና ዕርምጃዎችን ከመውሰድህ በፊት ነገሮችን በጥሞና በመመርመር ትክክለኛውን ጊዜ ጠብቀህ ወስን።
10. ሠራተኞች በትጋት የሚሠሩበትን የሚረኩበትን በራሳቸው የሚመኩበትንና ለመሥሪያ ቤቱ ግብ መሳካት መልካም ሚና የሚጫወቱበትን አነቃቂ ስሜት ፍጠር።
11. ለሠራተኞች ፍላጎት መሟላት ተቆርቋሪ ሁን። ለእርስ በርስ መግባባትና ለተከታታይ የሠራተኛ ስልጠና ትኩረት ስጥ።
12. ኃላፊነትንና የሥራ አወቃቀርን በግልፅ አመልክት የጋራ ጥረት ያዳብራልና።
13. ሠራተኞችንና የሥራ ቡድኖችን በተሻለ ሁኔታ ሊያበረታታቸው የሚችለውን የማትጊያ ዘዴ ተገንዝበ ሥራን በሚጠበቀው ደረጃ በትክክል ከግብ ለማድረስ ያስችላልና።
14. በቡድኖች ሂደት ውስጥ ጣልቃ በመግባት እንቅፋት አትሁን። ነገር ግን የቡድኖችን ተግባርና ኃላፊነት መጠን በመወሰን በኔነት ስሜት ውስጥ እንዲሠሩ አድረግ።

19. ማጠቃለያ

ልማትና ዕድገት ያለኢንትራፕርነራዊ አመራር የሚመጡ አይደለም። ብዙ የመንግስት መስሪያ ቤቶች፣የንግድ ድርጅቶች ወይም መንግስታዊ ያልሆኑ ድርጅቶች ስኬታማ የማይሆኑት በአመራር ጉድለት ነው። ጥሩ አመራር ካለ ትንሿ ግብዓት /input/ ብዙ ውጤት አላት። የምርትም ሆነ የአገልግሎት ውጤታማነት የሚመነጨት ከአመራር ብቃት ነው። ያለ ብቁ አመራር ገንዘብ ቴክኖሎጂ እና ሌሎች የዕድገት ግብአቶች ውጤት አያስገኙም። ይህ የተረጋገጠ ነው። በተለይም በዚህ የለውጥ ዘመን ያለኢንትራፕርነራዊ

አመራር የትም መድረስ አይቻልም። በየትኛውም የፖለቲካ፣የኢኮኖሚና የማህበራዊ እንትስታሴ ውስጥ ውጤት ለመጨበጥ ኢንትራፕርነራዊ ክህሎት ያላቸው የለውጥ መሪዎች የግድ ያስፈልጋሉ። ኢንተራፕርነራዊ መሪዎች የለውጥ ሃዋርያት ናቸው። ራዕይ ስለአላቸው የሚመሩት ድርጅት ፊዕሞ አይሞትም ከመነሻቸው መድረሻቸውን ለይተውና አውቀው የመነሳት ባህርያት አሏቸው። ኢንትራፕርነራዊ መሪዎች የተግባር መሪዎች ናቸው። ኃላፊነትን ለመውሰድ ወደኋላ አይሉም። አይፈሩም። ከተሳሳቱም አይደብቁም። ይማሩበታል እንጅ። ችግርን የመፍታት አቅም አላቸው። ችግሩን በዕናትና በቁርጠኝነት ለመወጣት ያላቸው ችሎታ ከፍተኛ ነው። ችግሮች ለእነሱ መልካም ዕድሎች ናቸው። ለውጥ ለማምጣት ይጠቀመባቸዋል። አጋጣሚዎችን የመለየትና የመጠቀም ብቃታቸው ከፍተኛ ነው። ተዝቢ የሆኑ ዕትዶችንና ስልቶችን የማውጣትና አፈፃፀምንም የመከታተልና የመገምገም ብቃት አላቸው። ሠራተኞቻቸውን የማሳመንና የግንኙነት መረብ ከውስጥም ሆነ ከውጭ አካል ጋር የመፍጠር ችሎታ ያላቸው መሪዎች ናቸው። በባህሪያቸውና በስነምግባራቸው ሞዴል መሪዎች በመሆናቸው ተከታዮቻቸው ያምኗቸዋል። አራስ ወዳዶች አይደሉም። አገልጋይና የለውጥ መሪ ናቸው። ሀገራችን ኢትዮጵያ በአዲሱ ሚሊኒየም ለውጥ እንድታመጣ ከመቸውም ጊዜ በበለጠ መልኩ ኢንትራፕርነራዊ ባህርያት ያሏቸው መሪዎች በጣም ያስፈልጓታል። በመንግስት መስሪያ ቤቶች፣በንግድ ድርጅቶችና በእርሻውም ሆነ በኢንዱስትሪው ዘርፍ እንትስታሴው ውጤት የሚያስገኙ መሪዎች የሚፈልጉበት ዘመን ላይ ደርሰናል። አገልግሎት ለማሻሻል ጥሩ አመራር ሰጭ ያስፈልጋል። ምርትን ለማሳደግ ክህሎት ያለው መሪ የግድ ያስፈልጋል። ህዝብን ለማገልገል፣መልካም አስተዳደርና ልማትን ለማፋጠን ትክክለኛ አቅጣጫ የሚያሳይ ራዕይ ያለው ጠንካራ መሪ ወሳኝ ነው። ያለጠንካራ መሪ የተቀናጀ እንትስታሴ የለም። መሪና ውጤት የማይነጣጠሉ ናቸው። ብቁ መሪ ለውጤት ያበቃል። ደካማ መሪ መስሪያ ቤትን ወይም ድርጅትን ይገድላል። ይሁት ይሞታል።

ስለሆነም ኢንትራፕርነራዊ መሪነት ክህሎትን ለማሳደግ ዘርፈ ብዙ ሥራዎች በመንግስት በኩል መሠራት አለባቸው። የዘመኑን ኢንትራፕርነራዊ መሪነት ክህሎትን ሊያሳድጉ የሚችሉ ስልጠናዎች በማያቋርጥ መልኩ በየደረጃው

መሰጠት አለባቸው። ግንዛቤን ሊያሰፉ የሚችሉ መድረኮች እየተፈጠሩ በመሪነት ዙሪያ ውይይት ማካሄድ በጣም አስፈላጊ ነው። መሪነት በድህረ ምረቃ የትምህርት ፕሮግራም እየተካተተ በርካታ መሪዎችን ማፍራት ያስፈልጋል። የውጭ ዲስፓራዎች ወደ አገር ቤት ሲመጡ በመሪነት ዙሪያ ያላቸውን ልምድ የሚያካፍሉበት ሁኔታ ሊመቻች ይገባል። በኢንትራፕርነራዊ መሪነት ዙሪያ የተለያዩ በየጊዜው የሚወጡ መጽሐፍት ወደ አገር ውስጥ ሊገቡ እንዲችሉ ትኩረት ማድረግ አስፈላጊ ነው። የመንግስት ሚዲያዎች የመሪነት ክህሎትን ሊያሳድጉ የሚችሉ ስራዎችን መስራት አለባቸው። በመሪነት ዙሪያ የአጭርና የረጅም ጊዜ ስልጠና ሊሰጥ የሚችል የሊደርሽፕ ኢንስቲትዩት /Leadership institute/ ሊቋቋም ይገባል። በዚህ መልክ ክህሎቱን ማሳደግ ይቻላል።

Leadership Golden Phrases

> **Remember that developing as a better leader will enhance your business and personal life as well as the lives of those you lead**
>
> **Peter Bursh**

> **Great leaders and Great companies are never satisfied with statusquo. They deeply care about improving. It is when they stop caring that they are finished**
>
> **Peter Bursh**

> **The first thing you have to learn in leadership is that there is no room for ego**
>
> **John Levey**

> **There are no bad regiments. Only bad colonels**
>
> **Napolion.**

Example is not the main thing in influencing others. It is the only thing.

Albert Schweitzer

The best solider does not attack. The superior fighter successes with out violence. The greatest conquer or wins with out a struggle. The most successfyul manager leads without dictating. This is called intellegent, non aggressiveness. This is called Mastery of men.

Lao-Tsu, Tap Teb King

ዋቢ መፃህፍት

1. አሸቱ አንደሻው ሥራ አመራር አ.አ. 1992
2. ንጉሤ ሃብተየስ እና ብርሃኑ ብርቁ የሥራ አመራርና አስተዳደር ተግባሮችና ዘዴዎች አ/አ 1985
3. ዶ/ር መረታው በዛብህ ኢንተርፐርነርሽፕ ራስንና ሃገርን ማበልፀግ አ.አ. 1998
4. Andrew J.Dubrin, Minute Guide to effective leadership macmillan/ Alfa book, 2000
5. African Institute On leadership and governance/workshop manual/ A.A. 2002
6. Charles J. Margerison, A guide to success with Team managemenet systems, london 2002
7. David Maister, Practice what you preach, what Managers must do to create a high achievement culture, UK 2002
8. Madhurima Lall Shikha Sahai, Entrepreneurship, new Delhi, 2000
9. Mesfin Bantayehu, Leadership Basic Concepts and Princples, Training manual A.A. 2000
10. Michael Armstrong, How to be an even better manager London, 2005
11. Norman Vincent Peale, why some positive thinkers get powerful results, Delhi 2003
12. Peter Bursh, The key to Greate Leadership, Jaco publiship house Delhi, 2006
13. Philiop Holden, Ethics for Management, London 1955

ይህ የኢንትራፕርነራዊ አመራር መጽሐፍ በየትኞቹም የህይወትና የሥራ ዘርፎች ኃላፊነት ላይ ላሉ ሰዎች ጠቃሚ ነው:: ለአመራር የሚያስፈልጉንን ቁልፍ ዘዴዎች ያሳየናል::

የብዙ ሥራ መሪዎች አስተሳሰብ የበለጠ መልካም ሲሆን ቤተሰቦች ድርጅቶችም ሆኑ ሀገር የተሻለ የወደፊት ህይወትና ዕድገት ይጠብቃቸዋል:: ይህን እውን ለማድረግ ለሚደረጉ ጥረቶች መጽሐፉ ጉልህ አስተዋፅኦ ይኖረዋል:: ስለዚህም ሁለም ሰው ሊያነበው ይገባል::

ዶ/ር ወሮታው ባዛብህ
ጂኒየስ የሥልጠናና ምክር አገልግሎት ኃ/የተ/የግ/ማህበር
ዋና ሥራ አስኪያጅ::

ዋጋ ብር 29.00

Alpha Prinaters P.L.C