

رهبری سازمانهای عظیم اجرایی

APRIL 1991 LONG RANGE PLANNING, 701. 24, NO.2, منبع:

از: دکتر منصور جاویدان
ترجمه: عبدالعلی شلالوند

در باره نویسنده:

دکتر منصور جاویدان، استاد دانشکده مدیریت در دانشگاه کالگری در شهر آلبرتا- کانادا است. وی مقالهای تحت عنوان «چرا برنامهریزی در شرکتهای دولتی کارائی ندارد» توسط همین مترجم در «تدبیر» شماره ۴ (شهریور ۱۳۶۹) منتشر شده است.

پیشگفتار:

مقاله حاضر^۱ نتیجه بازنگری کامل در مطالب گستردهای است که تاکنون پیرامون رهبری اجرایی به رشته تحریر درآمده است. این مقاله با ارائه تعریفی از مفهوم رهبری برتر اجرایی^۲، مدلی برای تبیین وظایف اصلی و مشخصات لازم جهت حصول کارائی در مدیریت سطوح عالی را عرض می‌دارد. در پایان نیز با اشاره به موارد کاربرد این مدل برای مدیران ارشد، نحوه استفاده از آن را در ارزیابی کیفیت مدیریت اجرایی تشریح می‌کند.

اشاره:

جستجو و کاوش برای پی بردن به رمز «رهبری برتر»، همچون جهادی است بی‌پایان. نویسندگانی توانسته است تحت همین عنوان پنج هزار آخذ را شناسائی کند. با این حال همان‌طور که جیمز گریگور بورنز^۳ می‌گوید: «رهبری یکی از پدیده‌های کره زمین است که علی‌رغم بذل بیشترین توجه، کمترین یافته‌ها از آن حاصل شده است.» در سال‌های اخیر بسیاری از نویسندگان دانشگاه‌ها و سازمان‌ها، به مبحث رهبری اجرایی بیش از پیش علاقمند شده و سعی کرده‌اند تا مقتضیات موفقیت در مسئولیت‌های سطح بالا را مورد امعان نظر قرار دهند. این شور و شوق قابل فهم است، زیرا در جامعه ما موفقیت‌ها به دست مدیران ارشد جامعه عمل می‌پوشد. نویسندگان مختلف عموماً جنبه‌های گوناگونی از کار مدیریت را مورد توجه قرار داده‌اند. در این مقاله من می‌خواهم با پیوند دادن و ترکیب کردن یافته‌های مطالعات مختلف، مدلی جامع برای رهبری برتر اجرایی، تقدیم کنم. اطلاعاتی که در اینجا عرضه می‌شود، غالباً براساس یافته‌های تجربی^۴ و مبتنی بر واقعیت‌های کار مدیریت در سطوح عالی است. این مدل کاری تئوریک و انتزاعی نیست، بلکه حاصل بررسی‌های همه جانبه پیرامون شواهد تجربی مربوط به این مفهوم حساس و در عین حال مبهم^۵ می‌باشد. بیشتر منابع و کتبی که به عنوان مرجع مورد استفاده قرار گرفته‌اند، حاوی کنکاش‌های دقیق رهبران بسیار موفق و مشهور شرکتها و موسسات بزرگ آمریکایی شمالی است.

معنی رهبری چیست؟

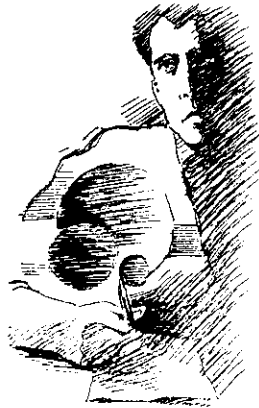
تبیین و ارزیابی رهبری برتر اجرایی، کاری پرچالش و گمراه کننده^۵ بوده است. نوشته‌ها و کتاب‌هایی که تاکنون پیرامون کارائی مدیریت به رشته تحریر درآمده، به توافق اندکی در این زمینه دست یافته است. در اینجا چنین استدلال می‌شود که رهبری اجرایی دارای ترکیبی دویعدی^۶ است: بعد مهارت و بعد شخصیت^۷. بعد مهارت به کیفیت، کارائی و بهروری^۸ می‌نگرد و به توانائی مدیر در ایجاد اطمینان نسبت به تحقق تولید در حد مورد انتظار به لحاظ کیفیت، کمیت و هزینه، بستگی دارد. این بعد معمولاً می‌تواند با روش‌های عینی سنجیده شود، گرچه این قبیل سنجش‌ها، متغیرهایی را که فراتر از حیطه نظارت مدیر قرار دارد، به حساب نمی‌آورد.

بعد دوم یعنی جنبه شخصیتی رهبری عبارت است از میزان تأثیرات مثبت و تعیین کننده مدیر روی سایر کارکنان سازمان و این پدیده مربوط به خصوصیات شخصی مدیر است. مدیران برتر اجرایی در فرآیندی طولانی از ارتباطات متقابل به عنوان مدیران آرمانی^۹ و بسان الگوئی مطلوب برای کارکنان زیردست و هم‌ردیف‌های خود، شناخته شده و در برخورد هایشان با افراد، روحیات و احساسات مثبت و سازنده‌ای را در آنها به وجود می‌آورند. این مدیران از نظر مقام‌های ارشد سازمان، هم چون ستارگانی شناخته می‌شوند که دائماً و شتابان به سوی موقعیت‌های عالی و برتر پیش می‌روند.

در جدول ذیل ارتباطات متقابل میان دو بعد مهارت و شخصیت تشریح شده است:

مهارت			
ضعیف			
۲- مدیران بانسیاست	۴- رهبران برتر	عالی	شخصیت
۱- مدیران ناتوان	۳- تکنوکرات‌ها	ضعیف	

اجرا کنند و این امر مستلزم برخورداری مدیران از خصوصیات و ویژگی‌های متعدد می‌باشد. فقدان چنین ویژگی‌هایی طبیعتاً توان مدیر برای انجام کار را شدیداً محدود می‌کند. این ویژگی‌ها در بخش بعدی تشریح خواهد شد.



● رهبری اجرایی دارای ترکیبی دوبعدی است: مهارت و شخصیت

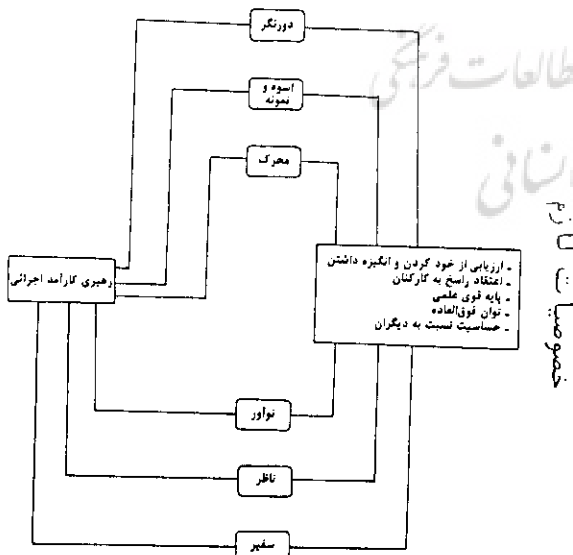
● مدیر ناتوان مدیری است که در هر دو جنبه «مهارت» و «شخصیت» ضعیف است.

شش نقش حساس برای رهبری برتر

وظایف اصلی و مقتضیات موفقیت رهبری عبارتند از:

- ۱- دورنگری ۲- اسوه بودن ۳- تحرک آفرینی ۴- نوآوری ۵- نظارت ۶- سفارت

وظایف لازم



شکل ۱

مدیران ناتوان: مدیران ناتوان کسی است که در هر دو بعد مهارت و شخصیت ضعیف است و سازمان او کارآیی زیادی ندارد. او برای زیردستان، هم ردیفان و مقام‌های ارشد سازمان الگو نبوده و در تمام سازمان نیز نفوذی محدود دارد.

مدیران باسیاست: به کسی می‌گویند که در بعد مهارت ضعیف است، ولی شخصیتی قوی دارد. او در جزئیات امور تخصصی و کارآیی ندارد، ولی به دلیل شخصیت جذاب و سیاست زیرکانه خود،

در سازمان از نفوذ لازم برخوردار است و در باب ارتباطات خوب عمل می‌کند.

تکنوکرات‌ها: به مدیرانی گفته می‌شود که مجریانی قوی باشند و اطمینان دهند که سازمان در حد مورد انتظار قرار دارد، ولی در هر حال به لحاظ بعد شخصیت در سطح بالایی نیستند. به نظر می‌رسد که این گونه مدیران بیشتر گوشه‌گیر و انزواطلب و فاقد شخصیتی قوی هستند. علی‌رغم اینکه آنها به دلیل کارکرد تخصصی و مهمی که دارند شدیداً مورد توجه قرار دارند، ولی با این حال رهبرانی نیستند که بتوانند زیردستان خود را واقعاً تحت تأثیر قرار دهند. به دلیل فقدان شخصیت جذاب و عدم درک یا بی‌علاقگی نسبت به سیاست‌ها و ترندهای سازمانی^(۱۱) این قبیل مدیران هواداران زیادی ندارند.

رهبر برتر: به مدیری گویند که در هر دو بعد مهارت و شخصیت بعد قوی باشد. او مدیری است پرکار که استانداردهای اجرایی بالایی را برای زیردستان خود در نظر می‌گیرد و سرپرستی سخت‌گیر است که از واحد خود انتظار دارد به بهترین وجه عمل کند. چنین مدیری هم چون ستارهای درخشان بر فراز سازمان می‌درخشد و کاملاً مورد توجه رده‌های ارشد و زیردستان خود قرار می‌گیرد. به او به سان رهبری حتمی که همواره منشاء پیشرفت‌های سریعی است، نگاه می‌کنند. رهبر برتر، سیاستمداری است باهوش و زیرک که در سازمان از نفوذ وسیعی برخوردار است.

شاید ابعاد دوگانهای که اینجا مطرح می‌شود به نظر آشنا باشد. ولی در حقیقت این تقسیم‌بندی با نحوه برخورد در سه دهه گذشته کاملاً متفاوت است. ابعاد مورد بحث مانع کار مدیر و موفقیت یا عدم موفقیت او در تولید محصول و نیز تأثیر گذاردن روی کارکنان را مورد گنکاش و توجه قرار می‌دهد. این ابعاد

علاقه‌مندی مدیر به امور تولید را در کنار نحوه و میزان تأثیر گذاردن روی کارکنان، می‌نگرد. به عنوان مثال ممکن است مدیری نسبت به امر تولید همت گمارد، ولی به دلیل نوع و میزان تأثیری که روی کارکنان بر جای می‌گذارد، به نتیجه دلخواه دست پیدا نکند و یا نسبت به کارکنان خود علاقه‌مند باشد، ولی نتواند روی آنها اثر بگذارد. در مدلی که اینجا ارائه می‌شود، رهبری برتر اجرایی از هر دو بعد مهارت و شخصیت مورد بررسی قرار می‌گیرد. رهبران برتر، مجریانی قوی هستند که با نفوذی عمیق در سازمان، مورد قبول زیردستان، هم‌ردیفان خود و نیز رده‌های ارشد می‌باشند.

رهبری اجرایی، یک چارچوب جامع

چه باید کرد تا مدیری برتر بود؟ چرا برخی مدیران در اداره و هدایت سازمان‌های خود از دیگران موفق‌ترند؟ این سئوالات و سایر پرسش‌هایی از این قبیل، شمار زیادی از اساتید دانشگاه‌ها و مشاورین صاحب‌نظر را به خود مشغول کرده است. یافته‌های آنها در قالب یک الگو (شکل شماره یک) باهم ترکیب شده است و مقتضیات نیل به موفقیت را نشان می‌دهد. مدیران باید شماری از این وظایف و نقش‌های حساس را

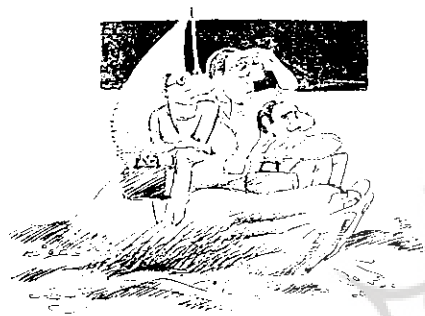
مدیر یعنی دورنگر (۱۲)

فرآیند ترسیم دورنما را می‌توان بسان یادگیری، حرکت و جوش و خروش^{۲۲} تشبیه کرد. همچنین پس از آفرینش ایده‌ها نیز باید کار مشورت انجام شود. این کار به بهبود فرآیندها، ابلاغ و انجام کار کمک می‌کند.

مدیر یعنی اسوه و سرمشق دیگران

ترسیم دورنمایی واقعی برای آینده گرچه وظیفه‌ای است بس مهم، اما با این حال فقط یکی از ابعاد مسئولیت‌های مدیر به حساب می‌آید. وظیفه بعدی مدیر، به واقعیت درآوردن دورنما است. برای این کار مدیر باید سرمشق دیگران قرار گیرد:

۱- پای‌بند بودن مدیران موفق نسبت به دورنمایی که ارائه می‌کنند، موجب اعتبار این دورنما نزد کارکنان و اعتماد آنها به مراتب صداقت و جدیت مدیران خواهد بود. مدیران موفق پیشاپیش و قبل از همه، به موعظه‌های خود عمل می‌کنند و از این طریق ارزشها و دورنمای ترسیمی خود را زنده و پایدار نگه می‌دارند. «پیترز» (PETERS) و



- مهارت در برقرار کردن ارتباطات مناسب از مقتضیات کار مدیر است.
- مدیران برتر به اتخاذ ابتکارهای جدید تمایل دارند و دائم در حال کندوکاو در زمینه ایده‌ها و ابتکارهای تازه هستند.

- مدیران باید تفکر مستقل و نوآور را در میان کارکنان خود رواج دهند و از آن حمایت به عمل آورند.

«آستین» (AUSTIN) با ذکر مثالی در مورد شرکت «ویلیام-سونوما» توزیع‌کننده ظروف غذا نشان می‌دهند که چگونه مدیریت این شرکت هزینه‌های گزافی را صرفاً برای متذکر شدن اهمیت کیفیت برای کارکنان، تحمل کرده است. چنین برخوردها و رفتارهایی باعث می‌شود تا زیردستان و هواداران یک رهبر باور کنند که او به ارزش‌هایش معتقد است. و از این طریق مدیر مطمئن می‌شود که مفهوم غامضی چون «کیفیت»، عملاً تعریف شده و برای همیشه در ذهن کارکنان باقی می‌ماند.

وقتی مدیران ملاحظه می‌کنند کارکنان آنها به دقت مراقب رفتار مدیران خود هستند، می‌توانند با وقت گذاشتن و مصروف ساختن توان خود، روی ارزش‌ها و اهداف سازمان، پیام‌های قاطع و محکمی راجع به رفتار و کردار مطلوب و موردانتظار خود را به گوش آنها برسانند. اعتبار و مقبولیت مدیر تا اندازه زیادی به میزان فداکاری خود او برای تحقق دورنمای سازمان بستگی دارد. مدیر باید برای تحقق بخشیدن به اهداف پیشقدم شود و در صورت لزوم هرگونه خطری را در این راه به جان بخرد. یک مثال مناسب برای فداکاری مدیریت، اقدام ژنرال «ایزاکوکا» IZCOCCA مسئول کمپانی «کرایسلر» در دوران جنگ است. نامبرده با کاهش حقوق خود، برای فداکاری در راه مصالح شرکت پیشقدم شد. او

تمام نویسندگان توصیه کرده‌اند که مدیر باید دورنگر باشد. ولی معلوم نیست که دورنگری یعنی چه و یک مدیر چگونه می‌تواند دورنگر باشد. به منظور رفع ابهام ذیلاً به جنبه‌های اصلی موضوع می‌پردازیم:

۱- مدیران دورنگر واقعیت‌های موجود را درک می‌کنند. درک عمیق نسبت به جنبه‌های فرهنگی و تاریخی شرایطی که سازمان در آن قرار دارد، امری حیاتی برای آینده‌نگری^(۱۳) به حساب می‌آید. مدیر یک بخش تجاری باید بداند که چگونه در چارچوب اهداف کلی سازمانی با تمامی سازمان تشریک مساعی کرده و خود را با آن وفق دهد. و بالاخره اینکه، مدیر می‌بایست از ظرفیت‌ها، منابع و محدودیت‌های^(۱۴) سازمان آگاهی داشته باشد.

۲- مدیران دورنگر تصویر روشنی^(۱۵) از خط‌مشی‌های سازمان ترسیم می‌کنند. آنها به تصویری قابل فهم در مورد هدف‌های سازمان در دوره‌های زمانی معین، نیاز دارند، دیدگاه‌های مدیران در مورد سمت و سوی سازمان در آینده باید بر مبنای ایده‌ها و ارزش‌های کاملاً موردقبول خود آنها استوار شده باشد. «دورنما» نه مجموعه‌ای از اهداف بلکه مجموعه‌ای از آرزوهای بلندپروازانه است که به محض جفافتن و نهادین شدن^(۱۶) در کارکنان: انگیزه درونی قدرتمندی^(۱۷) در آنها برای کار در راستای این مقاصد، به وجود می‌آورد. «بنیس» BENNIS و «نانوس» NANUS خاطر نشان کرده‌اند که:

«رهبران بزرگ غالباً با نشان دادن نتایج ارزشمند مشارکت افراد در کارها، به پیروان خود روحیه می‌دهند. این کار، پاسخی هیجان‌برانگیز به برخی از اساسی‌ترین نیازهای بشر است، یعنی نیاز به «مهم شدن»، «تغییر یافتن»، خود را مفید احساس کردن و جزئی از یک مؤسسه موفق و سودآور شدن.» به نظر می‌رسد که درباره حد و اندازه دورنگری رهبران، اختلاف‌نظرهایی وجود داشته باشد. از شواهد موجود چنین برمی‌آید که گرچه رهبران راجع به دورنمای کار خود شخصاً ابهامی ندارند، ولی با این حال واقعاً رهنمودی در جزئیات^(۱۸) ارائه نمی‌کنند، و برعکس هنگام اعلام ایده‌ها و مقاصد خود، توضیحات مشروحی می‌دهند. «اگیلار» AGUILAR با ذکر سخنان «ولچ» WELCH در مورد دورنمای شرکت جنرال الکتریک مثالی آورده است:

«من دلم می‌خواهد جنرال الکتریک در دهه آینده، «یگانه، پرجرات و کارآفرین»^(۱۹) تلقی گردد و به خاطر برتری بی‌همتایش^(۲۰) شهره عالم باشد. من می‌خواهم جنرال الکتریک با رهبری کیفیتی جهان‌پسند^(۲۱) در هریک از خطوط تولید خود، پرتنوع‌ترین و سودآورترین شرکت روی زمین باشد.» عبارات فوق تصویری از آینده جنرال الکتریک به روایت «ولچ» است. این عبارات مملو از واژه‌هایی است چون «کیفیتی جهان‌پسند» و «پرجرات» که به وضوح تبیین نشده‌اند. ولی مسائل ملموس و مشخص نمی‌تواند در یک «دورنما» ارائه شود، مگر اینکه چگونگی اجرای آنها مشخص باشد. مشخصه ضروری رهبران موفق، طراحی و تبیین دورنمای بسیار مشروح نیست، بلکه آنها باید رهنمودهایی قوام یافته از اعتقادات قویاً موردقبول خود را ارائه کنند، تا از این طریق در پیروان آنها تعهد لازم به وجود آید. دورنمایی که توسط رهبران تصویر می‌شود، هدفی والا برای پیروان آنها خواهد بود. همان‌طور که مک‌گرگوری بورتز گفته است:

«چنین صورتی از رهبری، زمانی محقق می‌گردد که فرد یا گروه رهبری با سایر افراد دست در دست هم نهاده و راهی را در پیش گیرند که همه آنها را به مدارج بالاتری از انگیزش و روحیه نائل گردانند. این شکل رهبری، نهایتاً ماهیتی اخلاقی به خود می‌گیرد که سطح برخورد انسانی فیما بین رهبران و پیروان را ارتقاء می‌دهد و بدین لحاظ با تأثیر خود بر آنها، فضای لازم جهت نقل و انتقال را فراهم می‌آورد.»

۳- مدیران دورنگر، خود را در فرآیند طولانی مشاوره و ارزیابی واقعیت‌ها- هم قبل و هم پس از ترسیم دورنما- قرار می‌دهند. برای حصول اطمینان از امکان دستیابی به ایده‌های در نظر گرفته شده باتوجه به واقعیت‌های موجود سازمان، مشورت‌های قبلی بسیار ضروری است.

معتقد بود که «رهبری یعنی سرمشق بودن» (۲۴) و می گفت «افراد حاضرند رنج و محنت زیادی را تحمل کنند، به شرطی که شامل همه باشد».

۲- مهارت در برقرار کردن ارتباطات مناسب، از مقتضیات کار مدیر است. مدیر برای بیان مقاصد و ایده‌های خود، به خوب نوشتن و نیکو سخن گفتن نیاز دارد و باید همه شیوه‌های ارتباطی به‌ویژه تماس رودررو و مستقیم (۲۵) را به کار گیرد تا بتواند با بیان نظرات خود، شور و شوق لازم برای تحقق دورنمای سازمان را در افراد ایجاد کند. «جیمزبرک» JAMES BURKE رئیس هیئت‌مدیره شرکت «جانسون و جانسون» در طول جلساتی که متوالیاً با مدیران خود تشکیل می‌داد، به آنها می‌گفت: «اگر شما واقعاً به مأموریت شرکت اعتقاد ندارید و از سوی همکاران خود نیز اجباری برای انجام آن نمی‌بینید. آنرا از روی دیوار دفتر خود بردارید و کنار بگذارید.»

مدیر از طریق بر گزار کردن جلسات گفت‌ووشنود با کارکنان می‌تواند با نقطه‌نظرهای آنان پیرامون تغییرات موردنیاز در برنامه آشنا شود و عاقبت تعهد لازم را در آنان بوجود آورد. رهبران کارآمد، در عین حال شنوندگان خوبی هم هستند. آنها بر این امر اشراف دارند که ارتباطات یک فرآیند دوجانبه (۲۶) است و برای دستیابی به یک برنامه واقع‌گرا و قابل اجرا (۲۷) باید علائق و محدودیت‌های زیردستان را درک کنند. چنین رهبرانی می‌دانند که زمانی می‌توانند شاهد همکاری کارکنان زیردست خود باشند که در دسترس آنها قرار داشته و همکاران خود را در بیان نظرات و پیشنهاداتشان تشویق نمایند.

مدیر یعنی نوآور (۲۸)

نوآور بودن دارای دو بعد است. از یکسو به مدیری نوآور گفته می‌شود که تمایل به انجام کارهای تازه و ابتکارات جدید دارد و از دیگرسو مدیری نوآور است که فضای مناسب را برای تشویق و ترغیب کارکنان به ابتکار و نوآوری به وجود آورد.

۱- مدیران برتر به اتخاذ ابتکارهای جدید تمایل دارند. بسیاری از نویسندگان اظهار داشته‌اند که رهبران برتر دائماً در حال کسندو کاو در زمینه ایده‌ها و ابتکارهای تازه می‌باشند. «تیچی» (TICHY) و «دوانا» DEVANNA خاطر نشان کردند که رهبران آنها انطباق‌پذیر، انعطاف‌پذیر و شیفته یادگیری (۲۹) بوده‌اند:

«شاید یکی از شگفت‌انگیزترین جنبه‌های کار این قهرمانان تعهد همیشگی آنان برای یادگیری بود. آنها هیچگاه ذهن خود را محصور نکرده و نگرش، رفتار و شیوه برخوردشان با مدیریت و رهبری از قابلیت انطباق بسیار بالایی برخوردار بود. آنها وقت زیادی صرف اندیشیدن به خود می‌کردند و بسیاری از آنان در نحوه برخورد و روش‌های مدیریت خود، تغییرات قابل ملاحظه‌ای بوجود آوردند.»

جستجو پیرامون ایده‌های جدید بدست مدیران خطرپذیر که از شکست هراسی بدل راه نمی‌دهند، تقویت می‌شود. شمار وسیعی از مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که رهبران موفق از شکست نمی‌هراسند. آنها شکست را به منزله فرصتی برای آموختن و گامی طبیعی در فرآیند آموزش تلقی می‌کنند. «بنیس» و «نانوس» گزارش داده‌اند که رهبران هرگز واژه شکست را بر زبان نمی‌آورند و از آن به عنوان اشتباه یا خطا نام می‌برند.

۲- مدیران باید تفکر مستقل و نوآور (۳۰) را در میان کارکنان خود رواج دهند و از آن حمایت به عمل آورند. علاوه بر شوق خود به خطر پذیری، خلاقیت و استقلال عمل را (۳۱) بین زیردستان اشاعه دهند. این تشویق‌ها

می‌تواند به طرق مختلف انجام شود. اول، تأمین منابع موردنیاز به منظور کمک به کارکنان در تحقق ایده‌های جدید. دوم، هم در حرف و هم در عمل، زیردستان خود را به خلاقیت و استقلال عمل تشویق نمایند و توجه داشته باشند که نتایج چنین ابتکاری الزاماً همیشه مثبت نیست. «جیمزبرک» موقعیت شرکت «جانسون و جانسون» را این‌چنین تشریح

کرده است.

«ما جلسات بسیار دشوار، خیلی علنی و غالباً مهیجی داریم. این شیوه‌ای است از مدیریت که من همواره به آن علاقمند بودم. ما وارد کردن بحث‌ها و جدل‌ها در سیستم خود به نتایج بهتری دست یافتیم. برای شما غیرمنتظره است اگر بدانید که برخی از کارکنان جوان ما می‌توانند مؤدبانه بگویند: «شما اشتباه می‌کنید» «شما حقایق را نمی‌دانید»... «من انجام می‌دهم»... این دلیلی است که آنها اثبات می‌کنند. من فکر نمی‌کنم که این کار ما سبب کوبیده شدن کسی در بحث‌ها و گفت‌ووشنودها شده باشد، جلوگیری از طرح افکار و نظرات افراد خوش‌ذوق و مستعد، در حکم انکار مهمترین منبع- یعنی ایده‌ها- می‌باشد.»

فضای کار و فعالیت باید طوری باشد که افراد از فشارهای بوروکراتیک در امان باشند. در چنین محیطی کارکنان می‌دانند که هر وقت دستورالعمل‌ها و فرامین به صورت مانعی عمل کند، آنها می‌توانند در تکیه بر رهبر خود، موانع را برطرف ساخته و یا راهی جهت بهبود وضعیت و ایجاد زمینه مناسب برای طرح ایده‌های جدید بیابند. جنبه دیگر حمایت‌های مدیر، تجلیل علنی به عمل آوردن از مبتکران موفق است. آنها اهمیت حمایت‌های به عمل آمده را درک می‌کنند و در نتیجه، از هر فرصتی هرچند کوچک برای تجدید میثاق خود با ابتکار فردی بهره می‌جویند.

- مدیر برتر به مدیری می‌گویند که در هر دو بعد مهارت و شخصیت قوی باشد، او چون ستاره‌ای درخشان بر فراز سازمان می‌درخشد.
- مدیران دورنگر واقعیت‌های موجود را درک می‌کنند و تصویر روشنی از خط‌مشی‌های سازمان ترسیم می‌کنند.

رهبران برتر به اهمیت بردباری در برابر ناکامی‌ها وقوف دارند و می‌دانند که گواه بارز حمایت بی‌شائبه آنها از نوآوری و ابتداع، طرز برخوردشان با اشتباهات کارکنان است. اگر رهبران برتر بخواهند فردی را مجازات کنند که او برای ابتکاری جدید تلاش کرده ولی ناکام مانده است، در واقع با ابتکار به کارکنان خود می‌گویند که خلاقیت یعنی دچار دردسر شدن. و به همین دلیل این‌گونه رهبران تمایل دارند که هر شکست را فرصتی برای آموختن تلقی کنند. آنها به زیردستان خود کمک می‌کنند تا علل ناکام ماندن ابتکار خود را بیابند و دریابند که چگونه از تکرار این شکست‌ها در آینده جلوگیری نمایند. در این زمینه «جیمزبرک» حکایت جالبی را تعریف می‌کند:

«من در اوائل کارم در شرکت «جانسون و جانسون» پسماد بچه سالم‌تر و قابل استفاده‌تری را تولید کردم، ولی این محصول با شکست مواجه شد. در همین ایام منشی مدیرعامل آن زمان شرکت مرا به دفتر رئیس احضار کرد. من فکر می‌کردم که اخراج خواهم شد، ولی طرز برخورد مدیرعامل مرا دچار شگفتی کرد. وقتی به اتاق او وارد شدم به من گفت: آیا می‌دانید محصول شما شکست خورده است و این کار شما برای شرکت ما ۵۸۶۵/۰۰۰ دلار هزینه داشته است؟ من گفتم بله آقا می‌دانم. در این موقع مدیرعامل از جای خود برخاست و دستش را به طرف من دراز کرد و گفت: فقط می‌خواستم به شما تبریک بگویم، اگر مردم تصمیم نگیرند که کاری را انجام دهند، هیچ اتفاقی نخواهد افتاد و شما نمی‌توانید بدون اینکه دچار اشتباه شوید، تصمیمی اتخاذ کنید. اگر شما دوباره همان اشتباه را مرتکب شوید، یقیناً مواخذه می‌شوید، ولی معنی این حرف این نیست که دیگر تصمیمی نگیرید.»

مدیر یعنی تحرک آفرین (۳۲)

به واقعیت در آوردن دورنمای یک سازمان مشروط به اطمینان مدیر از وجود ذخیره‌های کافی از نیروی فکری و تحرک آفرین (۳۳) در سازمان است که برای تحقق دورنماها به حرکت درآید.

بر انجام کارها است. نقش نظارتی مدیر، معطوف به توانایی او در اشراف پیدا کردن بر موقعیت سازمان و حصول اطمینان نسبت به تحقق اهداف آن می‌باشد.

۱- مدیران کارآمد اجرائی، از استانداردهای بسیار بالایی برخوردار هستند. نتایج مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که این مدیران دارای استانداردهای کاری بسیار بالا و شدیداً نتیجه‌گرا هستند. بی‌مناسبت نیست که در اینجا نقل‌قولی از «بیل ماریوت» (BILL MARRIOTT) آورده شود:

«من خیلی زیاد کار می‌کنم و از کسانی هم که اینجا هستند انتظار دارم مثل خودم کار کنند. شغل ما شدیداً به کار وابسته است و اگر ببینیم کسی نمی‌خواهد زیاد کار کند و از هیچ طریقی هم نتوانم او را بکار زیاد وادار کنم. ممکن است دچار مشکل شویم.»

● اگر مدیر در طول زمان با کارکنان خود بی‌ریا و از روی اخلاص و نه به عنوان مهره‌های یک ماشین رفتار کند، مورد اعتماد و احترام آنان قرار می‌گیرد.



● جلوگیری از طرح افکار و نظرات افراد خوش‌ذوق و مستعد در حکم انگار مهم‌ترین منبع یعنی ایده‌ها می‌باشد.

۲- مدیران باید به خوبی از فعالیت‌های سازمان باخبر باشند. شدت نتیجه‌گرایی مدیر به معنی اصرار او در باخبر بودن از رویدادهای سازمان است. مدیران اجرائی به طریق گوناگون از گزارش‌های منظم رسمی گرفته تا تماس‌های غیررسمی روزانه، سعی می‌کنند در مورد فعالیت‌های افراد زیردست خود کسب اطلاع نمایند. «سام والتون» مدیرعامل شرکت «وال مارت» با کامیون‌های شرکت در سراسر کشور چرخ می‌زد تا اطلاعات دستاویزی را جمع‌آوری کند. مشتریان، انبارداران و رانندگان کامیون‌های «وال مارت» بدست آورد.

۳- می‌بایست «خود-نظارتی» در تمام سازمان تشویق و ترویج گردد. باخبر بودن مدیر از اوضاع و احوال سازمان به این معنی نیست که مدیر برای کارکنان خود جاسوس بگذارد. بلکه می‌بایست به آنها کمک کند تا خودشان بر کارها نظارت داشته باشند. مدیر باید عکس‌العمل‌های (فیدبک) روشن و سازنده‌ای را ارائه کند و مشکلات موجود را توضیح دهد و در عین حال به افراد زیردست اجازه دهد که خودشان تصمیم بگیرند که با این مسائل چگونه برخورد نمایند.

باید عنایت داشت که برقراری توازن میان دو ضرورت یعنی از یک سو لزوم مطلع شدن مدیر از رویدادهای سازمان و از سوی دیگر ضرورت ایجاد توانایی در کارکنان برای تصمیم‌گیری، امری لازم و ضروری است. از یک طرف مدیر مایل نیست که به کلی زمام امور را از دست بدهد، چون

۱- مدیران باید کار برنامه‌ریزی مرتب و دائمی برای مسائل مدیریت را اکیداً مورد توجه قرار دهند. به دلیل اهمیت ایجاد و نگهداری ذخیره‌های کافی از افراد متخصص و باذوق در امور مدیریت، مدیران باید وقت مناسبی را به تفکر در باره برنامه‌ریزی نیروی انسانی و نیازهای آتی سازمان اختصاص دهند و مدیران موفق و بلندپرواز سطوح میانی را در تمام شرکت مدنظر قرار دهند. به منظور آماده‌سازی مدیران سطوح پائین‌تر برای قبول مسئولیت در آینده، می‌بایست گام‌های متعددی برداشته شود.

۲- کارکنان یک سازمان باید از اختیارات لازم برخوردار باشند، یعنی باید فرصت‌های مناسبی در اختیار آنان قرار گیرد تا بتوانند حس اعتماد به نفس، شایستگی و اراده را در خود به وجود آورند. این کار فرآیندی است از ایجاد دگرگونی در باورها و اعتقادات درونی کارکنان به منظور ایجاد حس استقلال (خودمختاری) (۳۴) و اعتماد به نفس در آنها.

مدیران موفق برای قدرت‌دادن به زیردستان خود از این روش‌ها استفاده می‌کنند:

الف- مدیران از طریق کمک به یافتن نقش و نحوه مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمان حس مالکیت را در میان آنها به وجود می‌آورند و کمک می‌کنند تا دورنمای سازمان در قالب مجموعه‌ای از اولویت‌ها و هدف‌ها به تفکیک هر یک از بخش‌ها ارائه شود و کارکنان خود را دائماً نسبت به سمت و سوی حرکت سازمان و نحوه انجام کارها توجه می‌نمایند.

ب- مدیران با پافشاری روی آموزش و پیشرفت، به کارکنان خود کمک می‌کنند تا متکی به نفس باشند و آنها را تشویق می‌نمایند که به طریق مناسب برای پیشرفت خود بکوشند و البته مقتضیات چنین کاری را نیز فراهم می‌آورند.

ج- مدیران کارکنان خود را تشویق می‌کنند که در کارها مشارکت جسته و نظرات و علائق خود را بیان نمایند. وقتی آنها احساس کنند که می‌توانند ایده‌هایشان را ابراز دارند، خود را جزئی از سازمان می‌بینند و حس متعلق بودن به سازمان در آنها پرورش می‌یابد.

د- مدیران از کارکنان خود در انجام وظایف محوله حمایت‌های لازم را به عمل می‌آورند و در مورد امکان دستیابی آنها به منابع، نیروی انسانی و سایر مقتضیات لازم جهت انجام وظایف اطمینان حاصل می‌کنند و حمایت‌های فکری و انگیزشی را عرضه می‌دارند. مدیران در حکم مربیان شایسته‌ای هستند که به زیردستان خود کمک می‌کنند تا شیوه‌های صحیح کار و جلوگیری از اشتباهات را بیاموزند و در مقابل پرسش‌های کارکنان، رهنمودها و پیشنهادات خود را به گونه‌ای عرضه می‌دارند که عکس‌العمل‌های مثبت و سازنده‌ای در آنها ایجاد شود. مدیران با حضور دائمی پیدا کردن در نشست‌های جمعی کاری در واحدهای مختلف سازمان، روابط و علائق مستحکمی با کارکنان خود برقرار می‌کنند.

ه- رهبران برتر، از زحمات کارکنان ساعی خود قدرشناسی می‌کنند و با تجلیلی که در مراسم عمومی نسبت به موفقیت‌های حاصله به عمل می‌آورند، در آنها حس محترم شمرده شدن را ایجاد می‌کنند. این رهبران در قدرشناسی‌های خود صمیمی و صادق هستند و زیردستان آنها این سپاسگزاری‌ها را تشریفاتی ظاهری و بی‌معنی تلقی نمی‌کنند، بلکه از آن خشنود می‌شوند. آنها در حکم فرماندهانی هستند که سربازان خود را به خاطر انجام درست کار، در آغوش گرفته و با هیجان تشویق می‌کنند. گرچه این رهبران انتظارات بسیار بالایی از نظر نحوه انجام وظایف، از کارکنان خود دارند، ولی با این حال از هر فرصتی برای ابراز امتنان و قدرشناسی از آنها بهره می‌گیرند. آنها از چنین موقعیت‌هایی برای تشویق زیردستان خود استفاده می‌کنند و از آنان می‌خواهند که برای تحقق اهداف سازمان، نهایت تلاش خود را مبذول نمایند. به بیان دیگر، رهبران برتر از مراسم عمومی سپاسگزاری و تشکر در تأکید نهادن بر اهمیت انجام درست وظایف استفاده می‌کنند.

مدیر یعنی ناظر (۳۵)

یک ویژگی مهم دیگر برای مدیر، نتیجه‌گرایی (۳۶) و نظارت‌داشتن

زیردستانش بهر حال به رهنمودهای وی احتیاج دارند و می‌بایست توسط او در جریان امور قرار گیرند، و از طرف دیگر باید به اندازه کافی آزادی عمل برای آنها ایجاد کند تا بتوانند بدون اینکه نگران باشند که دائماً تحت نظر هستند، به مسئولیت‌های خود عمل نمایند. نقش مدیر بیشتر ارائه طریق و راهنمایی است تا اینکه بخواهد به عنوان یک مدعی با کارکنان خود برخورد کند. بازبینی مؤثر و کارآمد به ایجاد حس اعتماد به نفس و مصمم بودن کارکنان کمک کند.

مدیر یعنی سفیر (۳۸)

جنبه دیگر وظیفه یک مدیر ایفای نقش نمایندگی سازمان در ارتباط با جهان خارج از سازمان است.

۱- وابستگی‌های درون سازمانی میان اجزای یک سازمان (۳۹) را باید شناخت و سازمان را باید همچون کلیتی متشکل از کارکردها و گره‌های وابسته (۴۰) بهم در نظر گرفت. پی بردن به وظایف و مسئولیت‌های سایر کارکردها مستلزم کوششی سازمان‌یافته و هماهنگ می‌باشد. مدیر برای درک تأثیر تغییرات یک واحد روی سایر واحدها بیشتر به نگرشی کلی- تا بخشی و درونی- در مورد سازمان نیاز دارد. مدیران باید نسبت به نقطه‌نظرهای گوناگون در سازمان حساس باشند و آنها را نه یک پدیده قابل اغماض بلکه واقعیتی موجود به حساب آورند و با چنین توجهاتی آنها خواهند توانست از منافع سازمان بهتر دفاع کنند و در مذاکره با دیگران بهتر عمل نمایند. این موضوع مدیران را قادر می‌سازد تا در سرتاسر سازمان شبکه‌ای را بوجود آورند که به تحقق اهداف آنها کمک برساند. یافته‌های تجربی مدافع این نظریه، نتایج و دستاوردهای مطالعات مختلفی است که حاکی از تأکید مدیران موفق و کارآمد در مورد ضرورت ایجاد ارتباطات نزدیک شخصی می‌باشد. سایر بررسی‌های انجام‌شده نیز نشان می‌دهد که رهبران شرکت‌های بزرگ نسبت به ارتباطات، هماهنگی و پیوستگی، توجهات دقیقی مبذول می‌نمایند.

۲- مدیران باید روابط برون‌سازمانی حمایت‌کننده‌ای (۴۱) را بوجود آورند. جنبه دیگر به تصویر کشیدن و مفهوم بخشیدن به وظایف و نقش یک سازمان کار روی ارتباطات آن با جهان خارج می‌باشد. به عنوان مثال می‌توان به صنعت و نیروهای محیطی گسترده‌تر که در گرداگرد سازمان قرار گرفته‌اند، اشاره کرد. مدیران کارآمد می‌توانند شبکه‌های اصلی برونی را که آثار و عواقب مهمی روی کار سازمان بوجود می‌آورند، بشناسند و با آنها هم چون گروه‌های درونی سازمان نه به عنوان یک دردرس- که می‌بایست از آن رهائی یافت- بلکه بسان نیروئی که باید ادراک شده و با آن ارتباط برقرار کرد، برخورد نمایند. از این‌رو آنان تلاش آگاهانه‌ای را به کار می‌برند تا با گروه‌های اصلی بیرونی روابطی سالم و پایدار برقرار ساخته و مطمئن شوند که وابستگی‌ها و ارتباطات سازمان با جهان خارج به سود زحمات و تلاش‌هایشان عمل می‌کند.

چند خصوصیت مهم برای رهبری برتر اجرایی

در مباحث گذشته مقتضیات رفتاری برای نیل به موفقیت در مدیریت رده بالا مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش محور کلام را بر صفات شخصی مدیران قرار می‌دهیم. براساس مطالعات مختلفی که تاکنون انجام‌شده است، رهبران کارآمد باید این خصوصیات را داشته باشند:

۱- رهبران برتر دارای ویژگی «ارزیابی از خود» (۴۲) می‌باشند. اعتماد به نفس یکی از صفات اصلی رهبران کارآمد است. داشتن یک دورنما و تصویر کردن آن برای دیگران مستلزم این است که رهبران از توانائی‌های خود مطمئن باشند. قاطعیت در عمل، محصول ابقان به قضاوت شخصی بوده و چنین اعتماد به نفسی ناشی از آگاهی فرد به نقاط قوت و ضعف خود می‌باشد.

۲- رهبران موفق از انگیزهای قدرتمند برخوردارند، آنها بلندپروازند و برای شخص خود و سازمان برنامه‌های بزرگی در سر می‌پروراند. آنها مصمم به ایجاد حرکت هستند و معمولاً وضعیت موجود برای آنها پذیرفتنی نیست. آنها، هم می‌خواهند و هم می‌توانند، بسان ستونی محکم

در سازمان عمل کنند، زیرا خویشتندار، مصمم و شایسته هستند. چنین انگیزهای معمولاً زمانی ایجاد می‌شود که مدیر بخواهد با ایده‌آل قدرتمندی که آن را الگوی خود قرار داده است برابری نماید و از ذهنیتی ناشی می‌شود که مصمم است در نبرد بر حریف خود فائق آید.

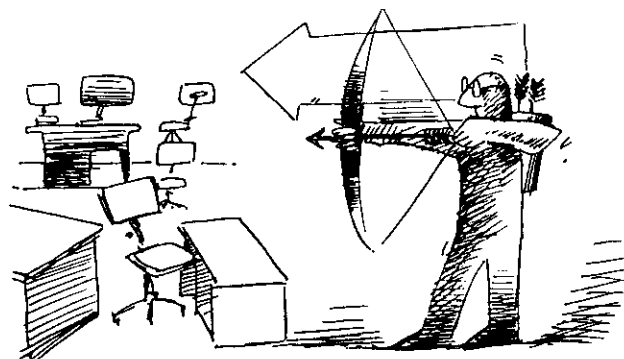
۳- شایستگی در کار، عنصری مهم به‌شمار می‌آید. توانایی مدیر در جلب مشارکت دیگران جهت نیل به دورنمای سازمان تا حدود زیادی به قابلیت تخصصی خود او بستگی دارد. مستقل از سطح یا رده‌ای که مدیر در آن قرار دارد، دانش و تجربه او سلاح پرقدرتی برای مجاب‌ساختن زیردستان در پذیرفتن دستورات می‌باشد.

۴- شناخت سازمان یک ضرورت محتوم است. هدایت کارآمد و به‌ویژه ایجاد تغییرات لازم در سازمان در گرو آن است که مدیر زمینه‌های کار خود را بشناسد و این امر موکول به شناخت فرهنگ و تاریخ سازمان و نیز پیشینه‌ها و خصوصیات افراد مهمی است که می‌توانند از تلاش‌های مدیر حمایت کنند و یا آنرا خنثی سازند. چنین شناختی مدیر را قادر می‌سازد که از حساسیت لازم نسبت به امیدها و علائق افراد برخوردار باشد و بتواند تشخیص دهد که ممکن چیست و ناممکن کدام است، چه تغییری باید انجام شود. مطالعات انجام‌شده پیرامون کار مدیران موفق غالباً نشان می‌دهد که اکثریت بزرگی از آنان دارای پیوندی طولانی با سازمان‌های خود بوده و بدین‌لحاظ از ویژگی‌های آن کاملاً واقف داشته‌اند.

- توانایی مدیر در جلب مشارکت دیگران جهت نیل به دورنمای سازمان تا حدود زیادی به قابلیت تخصصی خود او بستگی دارد.
- هدایت کارآمد و به‌ویژه ایجاد تغییرات لازم در سازمان در گرو آن است که مدیر زمینه‌های کار خود را بشناسد.



این مدل به مفهوم رهبری اجرائی، نگرشی جامع و کامل دارد و خصوصیات رفتاری و صفات لازم برای رهبری برتر را ارائه می‌نماید. هر مدیر برتر و برجستهای می‌تواند در ارزیابی کارکنان خود در فرآیند بازنگری منظم کارکنان از این مدل استفاده کند. اطلاعات جمع‌آوری شده می‌تواند نقاط ضعف و قوت در سرتاسر سازمان را مشخص کند و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به آموزش و پیشرفت، مفید و سازنده است. این مدل می‌تواند در قالب پرسشنامه بین رده‌های مختلف مدیریت سازمانها توزیع شود.



پانوش‌ها

● رهبران برتر از زحمات کارکنان ساعی خود قدرشناسی می‌کنند و با تجلیلی که در مراسم عمومی نسبت به موفقیت‌های حاصله به عمل می‌آورند، در آنها حس محترم شمرده شدن را ایجاد می‌کنند.

-
- * JAMES MC GREGOR BURNS
- 1- HIGH-COMMITMENT, HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATION
 - 2- SUPERIOR EXECUTIVE LEADERSHIP
 - 3- EMPIRICAL FIELD RESEARCH
 - 4- CRITICAL YET ELUSIVE
 - 5- CHALLENGING AND ELUSIVE
 - 6- TWO-DIMENSIONAL CONSTRUCT
 - 7- TECHNICAL AND INTERPERSONAL
 - 8- QUALITY, EFFICIENCY, PRODUCTIVITY
 - 9- IDEAL MANAGERS
 - 10- CHARISMATIC PERSONALITY AND ASTUTE POLITICAL GAMESMANSHIP
 - 11- organizational POLITICS
 - 12- VISIONARY
 - 13- DEVELOPING A VISION FOR THE FUTURE
 - 14- CAPABILITIES, RESOURCES, CONSTRAINTS
 - 15- A CLEAR SENCE OF DIRECTION
 - 16- INTERNALIZED
 - 17- POWERFUL INTRINSIC MOTIVATION
 - 18- DETAILED ACCOUNT OF DIRECTION
 - 19- UNIQUE, HIGH-SPIRITED, ENTREPRENEURIAL
 - 20- UNMATCHED LEVEL OF EXCELLENCE
 - 21- KNOWN AROUND THE WORLD
 - 22- LEARNING, GESTATION AND FERMENTATION
 - 23- SYMBOLIZER
 - 24- LEADERSHIP MEANS SETTING AN EXAMPLE
 - 25- FACE TO FACE DIRECT CONTACT
 - 26- TWO-WAY PROCESS
 - 27- REALISTIC AND FEASIBLE PLAN
 - 28- INNOVATOR
 - 29- ADAPTABLE, FLEXIBLE, AND WILLING TO LEARN
 - 30- INDEPENDENT AND INNOVATIVE THINKING
 - 31- CREATIVITY AND AUTONOMY
 - 32- MOBILIZER
 - 33- A SUFFICIENT POOL OF INTELLECTUAL AND EMOTIONAL ENERGY
 - 34- SENSE OF SELF-DETERMINATION
 - 35- AUDITOR
 - 36- RESULT ORIENTATION
 - 37- SELF-MONITORING
 - 38- AMBASSADOR
 - 39- INTERORGANIZATIONAL INTER DEPENDENCIES
 - 40- A TOTALITY CONSISTING OF INTER DEPENDENT FUNCTIONS AND GROUP
 - 41- SUPPORTIVE EXTRA-ORGANIZATIONAL RELATIONS
 - 42- SELF-IMAGE

۵- مدیران برتر از توان و انرژی زیادی برخوردارند و ساعاتی طولانی کار می‌کنند. کار از نظر آنها دارای اولویت شماره یک است. این مدیران برنامه‌های خود و سازمان‌هایشان را با شور و علاقه دنبال می‌کنند و در کار خود بسیار جدی بوده و نسبت به اموری که به مأموریت سازمان مربوط شود، تعصب زیادی قائل هستند. معمولاً چنین احساس تعهدی به دیگران نیز سرایت می‌کند و تمام سطوح و رده‌های سازمان را فرا می‌گیرد.

۶- ایمان راسخ مدیر به کارکنان زیردست، از دیگر مقتضیات مهم به حساب می‌آید. شواهد موجود حاکی از آن است که رهبران کارآمد خصوصیات شبیه به نظریه «مک‌گریگوری» موسوم به تئوری ۷ دارند. آنها یقین دارند که کارکنان سازمان برای عمل به مسئولیت‌های محوله از توان و اشتیاق لازم برخوردارند. به نظر می‌رسد که اعتقاد به کارکنان بسان پیش‌شرطی برای ترغیب و تشویق کردن آنها می‌باشد. بی‌دلیل نیست که مدیران کارآمد وقت و توان خود را روی جذب و استخدام افرادی متمرکز می‌سازند که از کیفیت لازم بهره‌مند باشند و وقتی چنین افراد قابلی را به کار گیرند، می‌توانند روی توانایی‌ها و انگیزه‌های آنها حساب کنند.

۷- مدیر باید نسبت به کارکنان زیردست خود حساس باشد. اگر مدیر در طول زمان با کارکنان خود بی‌ریا و از روی اخلاص و نه به عنوان مهره‌های یک ماشین، بلکه انسان‌هایی که نیازها، علائق و نقطه‌نظرهایی دارند رفتار کند، حتماً مورد اعتماد و احترام آنان قرار می‌گیرد. مدیر مشکلات شخصی و علائق کارکنان خود را نه به عنوان اموری نامربوط، بلکه کاملاً تعیین‌کننده در اتحاد آنها با سازمان به شمار می‌آورد و به همین دلیل همین که دخالت خود را در مسائل کارکنان مفید بیاید، در رنگ نخواهد کرد. در هر صورت اگر مدیر به هیچ طریقی هم نتواند به زیردستانش کمک کند، حداقل با ابراز نگرانی و علاقه، نه چون یک رئیس بی‌احساس و بی‌اعتنا، بلکه مانند یک رفیق رفتار می‌کند.

یافته‌ها و کاربردها

از اوایل دهه ۱۹۸۰ به منظور درک بهتر مفهوم رهبری اجرائی، مطالعات زیادی انجام شده است. همه این مطالعات به فهم ما از این پدیده پیچیده و اغفال‌کننده کمک کرده و در عین حال به برخی یافته‌های کلی براساس مطالعه روی گروه‌های خاص مدیران، اشاره کرده است. هریک از این مطالعات نگاهی سودمند ولی ناقص به مفهوم رهبری داشتند. این مقاله با پیوند دادن یافته‌های مختلف به یکدیگر، مدلی را ارائه می‌کند که منعکس‌کننده وضعیت دانش و شناخت رهبری اجرائی به صورتی خلاصه است.