

به منظور درک ارزش آن و اینکه بیشتر و بهتر مورد استقبال قرار گیرد، راههای زیادی، بجز مورد مطالعه و تحقیق قرار دادن کسانی که ناگزیر از به کار بردن آن بوده اند وجود ندارد. عنایت و توجه به تلاشهای آنان خود می تواند آموزه هایی را برای زمانی که ضرورت و نیاز واقعی محسوس باشد و اعمال این جنبه از رهبری اهمیت پیدا می کند به دست دهد و الگو قرار گیرد.

فروستان با شهامت

در سال ۲۰۰۰ ال گور معاون وقت ریاست جمهوری آمریکا در مبارزه انتخاباتی نامزدی حزب دموکرات، بیل برادلی (BILL BRADLEY) را شکست داد. عوامل بسیاری در این مبارزه موجب شکست رقیب شدند که یکی از آنها سکوت و خون سردی برادلی در برابر مخالفینش بود. و عدم تمایل و اکراه وی در پاسخگویی یا نشان دادن واکنش به حملات تند و گزنده و همچنین انتقادات و اتهامات مخلفان آنها را خشمگین تر می ساخت و همین امر آنان را بر پافشاری در مخالفت و کار شکنی علیه وی مصمم تر می کرد.

نیویورک تایمز برادلی را شخصیتی معرفی می کند که ذاتاً سلیم النفس و صبور بوده و مبارزات انتخاباتی و فعالتهای سیاسی را ورای منازعه و مخاصمه می داند و به جای اینکه مدل یک سیاستمدار قرن بیست و یکم عمل کند بیشتر به عنوان یک نفر متعهد و متدین به دین پیامبر عهد عتیق (حضرت موسی علیه السلام) از روش مسالمت جویی و آرامش طلبی و پرهیز از خشونت بهره می گیرد.

اگرچه مبارزه او در مراحل اولیه با شکست پیاپی مواجه گردید اما اگر برادلی با رقیب خود شدیداً مقابله به مثل کرده بود، شاید می توانست با پاسخگویی و خنثی کردن اثرات منفی انتقادات و اتهامات، نیروی مبارزاتی از دست رفته خود را بازیابد. البته برای این کار لازم بود کسی او را به کشاکش مبارزه هدایت کند و این شکلی از رهبری سعودی است که هیچ یک از کسانی که با وی کار می کردند تمایلی به پذیرش مخاطره ای که در پی داشتند نداشتند.

برادلی معمولاً نظر خود را از نظر مشاورینش در مبارزات انتخاباتی صایب تر

شما آن کار را انجام نمی دهد - و دیگری گوش دادن به حرف افراد فرودست قبل از اینکه خودتان به لبه برنگاه سقوط برسید (با شکست و ناکامی مواجه گردید).

رهبری سعودی همیشه مورد استقبال قرار نمی گیرد. بسیاری از مدیران برای فرادستانی کار کرده اند که اداره امور را با دقت و باریک بینی خاصی در دست گرفته و در انجام وظایف و مسئولیتهای خویش به مسائل جزئی و ریزه کاریها اهمیت می دادند و به خاطر عدم برداشت صحیح از آینده و اینکه آینده را اشتباه مورد ارزیابی و قضاوت قرار داده اند از کلیات و استراتژی های مربوط به آینده غافل می ماندند. قدم پیش گذاشتن در کاری که مورد تایید و تشویق مقام مافوق (فرادست) نیست می تواند مخاطره آمیز باشد، اما اگر رهبری سعودی کارساز و نتیجه بخش و موثر واقع گردد - خواه مورد استقبال قرار بگیرد و خواه مطلوب و خوشسایند نبوده و با اقبال مواجه نشود - می تواند تحول ساز باشد و در تبدیل افت به رشد و گاه تبدیل فاجعه به پیروزی نقش موثر خود را ایفا کند.

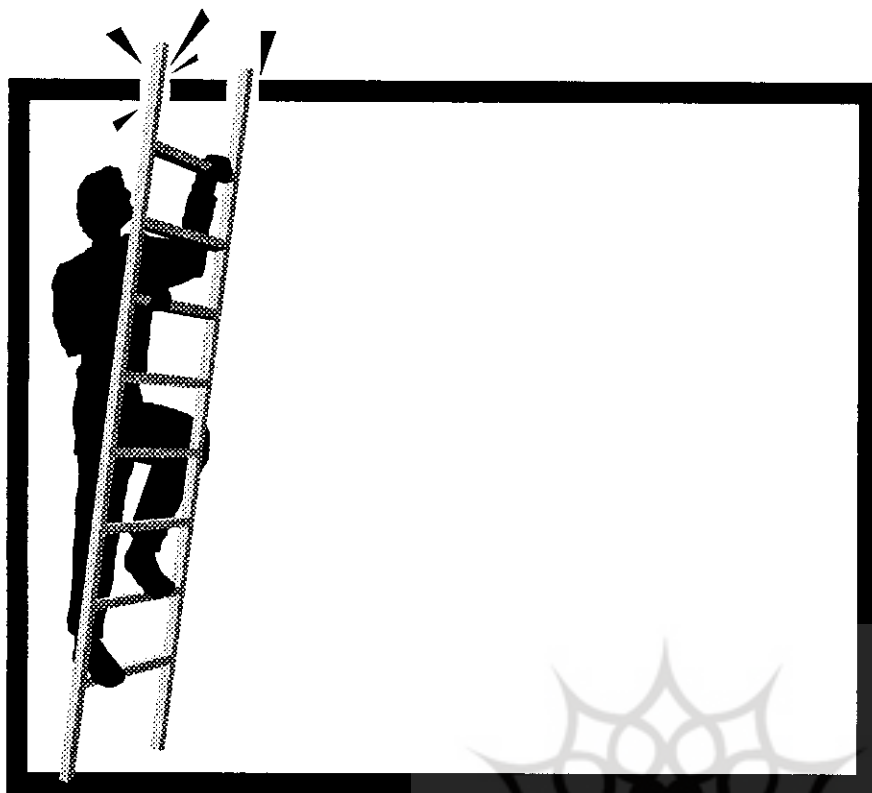
رهبری سعودی یک مهارت ذاتی (فطری و غریزی) نیست بلکه می توان آن را فرا گرفت و بر آن مسلط شد. و برای بکارگیری صحیح آن و

یکی از ابعاد ناشناخته و کشف نشده اما حساس و با اهمیت رهبری، رهبری سعودی (UPWARD LEADERSHIP) یا رهبری فراسمت در قیاس با رهبری سنتی فروسمت - مترجم) است که معنی آن نتیجه گرفتن از طریق فراهم ساختن موجبات ارشاد و راهنمایی فرادستان توسط فرودستان است. منظور این است که پرسنل فرودست به جای اینکه تلاش کند فرادست خود را تضعیف و قدرت وی را تصاحب کند، بکوشد به طریقی که نفع همگی در آن است هنگامی که وی به کمک نیاز دارد، به یاری او بشتابد. به عبارت دیگر، رهبری فراسمت (رهبری سعودی) میانجیگری و مداخله در امر مدیریت به هنگام ضرورت، و وارد گود شدن و به صحنه آمدن در زمانی است که مدیران ارشد، در راستای تامین منافع کلیه افراد سازمان به مساعدت و حمایت نیاز دارند. رسیدن به نتیجه مطلوب از طریق بیان نظرات و دیدگاههای ثمر بخش و ارائه بصیرتهای راهبردی و راغب ساختن مقام مافوق به تغییر خط مشی خود قبل از اینکه خیلی دیر شود مستلزم داشتن قابلیت و توان انجام کار همزمان در دو مسیر و جهت است. یکی پذیرش خطر مسئولیت پر کردن جای فرادست در هنگامی که هیچ کس ارشدتر از

فراز و نشیب های رهبری

مترجم: اکبر کریمزاده رغبتی

منبع: FINANCIAL TIMES, OCT 2001



غافلگیرکننده خرید و فروش سهام دهه ۹۰ تقریباً همه را منتفع می ساخت. اما پیدایش اینترنت همه این دستاوردها را تهدید می کرد و می رفت تا شبکه توانگری از ارتباطات را که ظرف سالها با زحمات فراوان فراهم آمده بود به ضعف گرفتار سازد. شبکه اینترنت دسترسی رایگان و سریع به اطلاعاتی را ممکن می ساخت که سالهای سال قلمرو دلان سهام به شمار می رفت و راهی را برای دادوستد موجودی سهام باز کرده بود که به کمک آن در کسری از زمان و با کسری از هزینه، می شد از خدمات دلای سهام بهره مند گردید. برای مشتریانی که از خیر تماس شخصی می گذشتند. شرکت شواب یک سرویس داد و ستد الکترونیکی دایر کرده بود که برای هر معامله تنها ۲۹ دلار خرج برمی داشت. اما با وجود این، بسیاری از مشتریان مایل بودند با آدمها طرف مذاکره باشند و از قبل اینها بود که درآمد واقعی کسب می شد یعنی ۸۰ دلار در ازای هر معامله. اما تا کی این مشتریان همچنان حاضر بودند در ازای هر یک از معاملات سهام ۸۰ دلار بپردازند در حالی که می دانستند که مشتریان دیگر هر یک از معاملات سهام خود را تنها با ۲۹ دلار انجام می دهند!

یک راه حل آن بود که سرویس کامل و سرویس دادوستد کامپیوتری را درهم آمیخته به

رده های پایین تر و تقدیر از آنان برای این کار تدبیری است خردمندانه که می تواند تحولاتی عظیم در نگرشها را موجب گردد.

پاداش ریسک پذیری

برخی افراد برای شروع کار از مزایای اولیه برخوردارند. اما هر کس می تواند برای خدمت در راستای رهبری فراسمت (صعودی) مهارتهایی را در خود پرورش دهد. در سال ۱۹۹۷ دیوید پاتراک (DAVID POTTRUCK)، مدیر عملیات شرکت کارگزاری سهام چارلز شواب (CHARLES SCHWAB)، ناگزیر از اتخاذ تصمیمی مهم در زندگی شغلی خویش گردید که نتیجه آن بستگی زیادی به مهارت وی در اعمال رهبری فراسمت داشت. وی در این اندیشه بود که آیا می تواند مدیر عامل و سایر مدیران را متقاعد سازد که شرکت با یک اقدام جسورانه شیوه انجام معاملات مشتریان از طریق اینترنت را در پیش گیرد؟ این کار پرهزینه و مخاطره آمیزی بود اما در عین حال می توانست مزایای زیادی در پی داشته باشد.

شرکت شواب که در سال ۱۹۷۴ تاسیس شده بود در سال ۱۹۹۷ درآمدی بیش از دو میلیارد دلار به دست آورد. این شرکت به کمک هزاران نمایندگی، سهام یک میلیون مشتری را خرید و فروش می کرد و از قبل آن در بازار

می پنداشت. آنها نیز به سهم خود همیشه آنچه را که باید یاد می گرفت به او نمی گفتند. یکی از دستیارانش درست پس از آنکه برادلی به دنبال شکست در دو ایالت در ماه مارس از مبارزات انتخاباتی دست کشید مسئله را به این شکل جمع بندی کرد: «این افراد همیشه به فکر این بودند که رابطه آنها با بیل چگونه باید باشد نه عکس قضیه، یعنی اینکه برای برد در انتخابات چه باید کرد».

عجز ظاهری کارکنان برادلی از تشخیص و تمایز بین رهبری فراسمت (صعودی) و چاپلوسی شاید به ضعف عملکرد این نامزد کمک کرده باشد. علت آن را می توان به مردی نسبت داد که در وهله اول، چنین ذهنیتی را به وجود آورده بود. اگر برادلی از کارکنان خود مصرا نه خواسته بود که ولو به شکل انتقاد به او کمک کنند تا کار را به دست خود به خوبی به پیش ببرد، در این صورت احتمالاً آنها بهتر می توانستند او را در تلاش برای کسب نامزدی حزب پشتیبانی و یاری کنند.

رهبری صعودی (فراسمت) به شهامت، پایداری و پشتکار نیاز دارد. مدیران ممکن است از چگونگی واکنش فرادستان خود و اهمه داشته باشند و در پیش بردن خودش برای اعمال رهبری فراسمت شک و تردید کنند، اما این وظیفه همه آنهاست که هرگاه از دستشان کار موثری ساخته است فروگذار نکرده به فرادست خود آنچه را که باید بشنود بازگو کنند. بسیاری از راهبردها و سازمانها در اثر آنکه مدیران میانی، علی رغم توانایی درک مسایل، در به چالش کشیدن فرمانهای دریافتی درنگ کرده اند با شکست مواجه شده اند. از نگاه دیگر، مدیران نیز وظیفه دارند پرسنل فرودست خود را تشویق کنند که حرف خود را بزنند و از آنها بخواهند آنچه را که دانستند لازم است به آنها بگویند تا هرگاه در آینده دستاوردی با تهدید مواجه گشت بتوانند به جبران کاستیها و ضعفها بپردازند.

فرهنگ رهبری صعودی پدیده ای است که باید برای ایجاد و برقراری آن کوشید و فعالیت کرد و گرنه به خودی خود و به طور خلق الساعه به وجود نخواهد آمد. به همین دلیل مدیران باید مصرا نه بخواهند که تعداد هر چه بیشتری از فرودستان پیشنهادها را بررسی کرده و آنها را به چالش کشند. درخواست اظهار نظر از پرسنل

نرخ ۶/۵ درصد در هر فصل رشد می کرد. حال این درآمدها تا ۳ درصد نزول کرده بودند. درآمد قبل از کسر مالیات در سال ۱۹۹۷ با نرخ ۸ درصد در حال رشد بود و حال تا ۱/۶ درصد افت کرده بود.

این انتظار که جهان دارد به شبکه اینترنت گرایش پیدا می کند در سست از کار درآمد. تا پایان سال ۱۹۹۸ تعداد مشتریان شواب که دارای حسابهای اینترنتی بودند تقریباً دو برابر شد و شواب آن سال را با ۲۰ درصد رشد درآمد، و ۲۹ درصد افزایش سود به پایان برد.

رویارویی با چالش اینترنتی در شواب به پیشنی هوشمندانه و خردی متکی بر منطق نیاز داشت تا هنگامی که دیگران در پذیرفتن راه پیشنهادی شک و تردید داشتند خطر آن را بپذیرد. این رویارویی همچنین بسه یک رئیس انگیزش پذیر و هیئت مدیره ای حرکت پذیر نیازمند بود.

اما این آمادگی خلق الساعه نبود. بلکه حاصل اقداماتی بود که پاتراک قبلاً برای برقراری رابطه ای اعتمادآمیز با فرادستان خود به عمل آورده بود.

فرآگیری رهبری صعودی تلاشی است مادام العمر که میل به درس گرفتن از خطاهای گذشته و وجود فرادستانی که مایل باشند چگونگی انجام آن را گوشزد کنند در انجام آن سهم بسزایی خواهد داشت.

خطرپذیری، عامل تعیین کننده در هر نوع رهبری است و مدیریت حسابگرانه ریسک برای این کار ضروری است. برای توفیق در خطرپذیری از جانب فرادستان باید سریع و صحیح تصمیم گیری کرد، علی رغم شک و تردیدها و مبالغ هنگفتی که احتمالاً هزینه می شود.

اگر تصمیم گیری برعهده مدیران است ضرورت دارد که آنها خود رأساً این کار را به عهده گیرند و مسئولیت آن را به مدیران فرادست محول نکنند. اولین گام در به دست آوردن حمایت فرادستان و هیئت مدیره، اطمینان دادن به آنان راجع به درستی پیشنهاد است. گام دوم عبارت است از بیان دقیق دلیل لزوم سلسله اقدامات پیشنهادی و طریقه انجام آنها به نحوی که حداقل آشننگی را در سازمان موجب گردد.

پیشنهادی جدید در بلندمدت اطمینان داشت اما به آن اندازه مطمئن نبود که بازگشت سرمایه را با سرعتی کافی برای پیشگیری از فاجعه محقق سازد. موفقیت برنامه به پشتیبانی مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره بستگی داشت. پاتراک خود برای پیشبرد موفقیت آمیز طرح از بهترین موقعیت برخوردار بود. وی به چارلز شواب مفاهیم مالی سرویس کامل با قیمت کم را ارائه و در مورد تاثیر آن بر سود در کوتاه مدت هشدار داده بود. پس از هفته ها بحث و گفتگو، شواب طرح را تصویب کرد. این بنیانگذار همیشه مصر بود که خدمات پس از فروش را در اولویت اول قرار دهد و پاتراک نیز آن را سرلوحه کار خود قرار داده بود. شواب همیشه بر تجزیه و تحلیل دقیق پای می فشرد و پاتراک نیز همواره آن را رعایت کرده بود. شواب روی افرادی که به آنها اعتماد داشت حساب باز کرده و پاتراک هم قبلاً اعتماد او را جلب کرده بود.

مانع بعدی او مدیران شرکت بودند. دست به کار شدن بدون تایید همه جانبه آنها بی خردی بود. در سپتامبر ۱۹۹۷ پاتراک طرح خود را نزد اعضای هیئت مدیره مطرح ساخت. برخاستی از مدیران چرایی این تغییر را نمی دانستند و در شگفت بودند، چرا که پیش بینی می شد آن سال بهترین سال در تاریخ فعالیت شرکت باشد. سود پس از کسر مالیات به ۲۷۰ میلیون دلار نزدیک می شد و پیشنهاد پاتراک آن را تا یک سوم کاهش می داد. دیگران مردد بودند که مباداً گزینه های دیگر به طور همه جانبه بررسی نشده باشد. همچنین برخی دیگر می پرسیدند: «آیا نتیجه کار برعکس از کار در نخواهد آمد؟» پاسخ متقن و مطمئن پاتراک بدین قرار بود: «نتیجه خوب خواهد بود اما به زمان نیاز دارد».

در ۱۵ ژانویه ۱۹۹۸ شواب اعلام کرد که دادوستد اینترنتی را با ۲۹ دلار در ازای هر معامله انجام و همه خدمات خود را به کل مشتریان - اعم از مشتریان مشاورین شعب، مشتریان مشاورین تلفنی و مشتریان مشاورین حضوری - تسری خواهد داد.

نتایج فصل اول - همانگونه که پاتراک پیش بینی کرده بود - مصیبت بار بود. شواب واقعاً داشت حساب خدمات کامل (فول سرویس) خود را که گرانتیقت هم بود قربانی می کرد. درآمدهای فصل در ۱۹۹۷ داشت با

صورت یک پیشنهاد درآوردند و بدینسان به همه مشتریسان ترکیبی را ارائه دهند که جملگی به طور فزاینده ای خواهان آن بودند. در بهار سال ۱۹۹۷ پاتراک به این نتیجه رسید با اینکه بخش عمده ای از این سیستم را با مسئولیت خودش ساخته باید آن را کنار گذارد. به جای آن، او اجرای آمیزه ای از سرویس کامل و دادوستد اینترنتی را پیشنهاد کرد و دلیلی که برای این کار مطرح ساخت این بود که هزینه آن از ۲۹ دلار در ازای هر دادوستد فراتر نخواهد رفت.

پاتراک موضوع را برای تایید به رئیس خود چارلز شواب ارجاع داد. چارلز شواب قبلاً به اینترنت اعتقاد پیدا کرده و زودتر از دیگران قدرت شبکه را دریافته و در سال ۱۹۹۵ شرکت را به تجارت رایانه ای سوق داده بود. بنیانگذار شرکت به در دست داشتن نبض روندهای بازار مشهور بود و به محض اینکه پاتراک نظر خود را بیان کرد چارلز شواب فوراً علاقه خود را به حرکت پیشنهادی ابراز داشت. البته او سالهایی را نیز مطرح ساخت: هزینه این کار چقدر خواهد بود؟ تاثیر آن بر سازمان چگونه خواهد بود؟ و در چه زمانی می توان انتظار منفعت از آن داشت؟ چارلز شواب مصمم بود خطرهای بسزرگ را بپذیرد و در صورت محرز بودن حصول نتایج فوق العاده اقدام به سرمایه گذاریهای کلانی می کرد. وی مصرا نه از پاتراک خواست جوابهای مطمئنی برای این سوالات پیدا کند.

پاتراک به کارکنان خود دستور داد تاثیر حذف کمیسیون ۸۰ دلاری خدمات حضوری و ارائه سرویس کامل ۲۹ دلاری به ۱/۲ میلیون مشتری استفاده کننده از گزینه سرویس منحصربه اینترنت را بررسی کنند.

راهبرد شناسان (STRATEGISTS) با استنتاجی حیرت آور نزد او بازگشتند. اگر شرکت بگذارد دارندگان سهام به جاهای دیگر بروند، درآمد شرکت در سال ۱۹۹۸ به میزان ۱۲۵ میلیون دلار و عواید شرکت را تا ۱۰۰ میلیون دلار کاهش خواهد یافت و این مبلغ بیشتر از یک پنجم سود پیش بینی شده قبل از کسر مالیات است. این احتمال وجود داشت که بازارهای سهام از سرانقامجویی قیمت سهام شرکت شواب را پایین بیاورند. گرچه وی از شناسان موفقیت طرح

خودرو تولید کند. در زمینه تولید خودرو قبلاً دست پر بود و این صنعت به طاعون تولید بیش از ظرفیت مبتلا شده بود. اما لی، مدیری بسیار پر قدرت بود و تب اتومبیل سازی بر او مستولی شده بود و هیچ یک از زیردستان او راهبرد وی را زیر سوال نمی بردند.

یک سال پس از اینکه در سال ۱۹۹۹ اولین اتومبیل از خط تولید خارج شد، سامسونگ موتورز دارائیهای خود را به رنو فروخت. بسیاری از مدیران ارشد سامسونگ با سکوت با این سرمایه گذاری مخالفت کرده بودند اما «لی» ابراز شگفتی کرد که چرا آنها آنچه را در دل داشتند آشکارا بیان نکردند. گویا تا آن موقع برای پاسخگویی به بستانکاران خشمگین خود ناچار گردید ۲ میلیارد دلار از جیب خود بردارد.

شهامت رهبری سعودی

عنصر مشترک در همه افرادی که رهبری فراسمت (صعودی) را با موفقیت انجام می دهند انگیزه انجام کارها با کیفیت بالا است. یعنی عزمی راسخ به مسئولیت پذیری هنگامی که کاملاً در سمت فرماندهی نیستند.

این انتظار مدرن که مدیران شرکتها باید نه تنها از فرادستان بلکه از پرسنل سایر رده ها نیز چیز بیاموزند اعمال رهبری سعودی را آسان تر ساخته است. عبارت «فیدبک ۳۶۰ درجه» مفهوم جمع آوری واکنشهای زیردستان مستقیم و مدیران بلافاصله طی سال را به خود گرفته است. این مطلب در مورد رهبری فراسمت (صعودی) نیز صادق است. یعنی به جای اینکه مدیران تنها به افراد زیر دست خود انگیزه دهند، باید به فرادستان خود نیز شهامت بخشند. به جای اینکه تنها از فرادستان خود درس بگیرند به حرف فرودستان خویش نیز گوش دهند.

این نوع رهبری هنگامی که مدیران مصمم باشند وقتی را صرف ایجاد فرهنگ صحیح کنند به افراد الهام می گردد. چنانچه این فرهنگ جا بیفتد تأکیدی فراگیر در سازمان بر رهبری سعودی شکل خواهد گرفت که به مثابه نوعی سیستم راهنمای خودکار عمل خواهد کرد که مدام همه را به یاد این حقیقت خواهد انداخت که موظفند بدون اینکه منتظر دریافت دستور از فرادستان باشند تا کاری را انجام دهند خود رأساً پا پیش نهند. □

**برای توفیق
در خطرپذیری
از جانب
فرادستان
باید سریع و صحیح
تصمیم گیری کرد.**

**چنانچه سازمانها
از رهبری سعودی
حمایت کنند
منافع فراوانی
نصیب آنها
خواهد شد.**

تاوان قصور

هرگاه سازمانها به حمایت از رهبری سعودی پردازند منافع فراوانی نصیبشان خواهد شد. به عکس، هزینه نادیده گرفتن یا منع این کار می تواند شگرف باشد. در فوریه سال ۲۰۰۱ زیر دریایی هسته ای یواس اس گرینویل (USS GREENVILLE) ناگهان به سطح آب آمد و با یک قایق ماهیگیری ژاپنی به نام «اهیمه مارو» (EHIME MARU) برخورد کرد. کشتی واژگون شد و نه نفر از سرنشینان آن جان باختند. یکی از بازرسان نیروی دریایی گزارش داد که یک افسر بازدیدکننده حس کرده بود که فرمانده اسکات دی. وادل (SCOTT D. WADDLE) شتابان مشغول صدور فرمانهای مختلف بود و برای نمایش دادن مقابل شانزده غیرنظامی مستقر در زیر دریایی حرفهای خود را به صورت خلاصه و ناتمام به زبان می آورد. اما افسر بازدیدکننده راجع به این موضوع به فرمانده چیزی نگفته بود.

به همین شکل، افسر معاون وادل هم که به صراحت موظف بود با رویه های سوال برانگیز به چالش پردازد، در بیان شک و تردید خود راجع به سرعت عمل فرمانده از جمله قصور وی در بازبینی مختصر از پریسکوپ (چشم زیر دریایی) قبل از اقدام به حرکت به طرف

سطح آب کوتاهی کرده بود. بازرس دریافت که افسر مادون وی فکر این چیزها بوده است اما آن را برای افسر فرمانده بیان نکرده بود. بازرس به این نتیجه رسید که خدمه زیر دریایی به قدری برای کاپیتان خود احترام قائل بوده اند که میلی به چالش با او نداشته اند. وی دریافت که فرمانده وادل به دلیل آنکه بسیار خود را مشغول صدور فرمانهای گوناگون می کرده و زیر دریایی در دوران فرماندهی وی موفقیتهای زیادی نیز کسب کرده بود از زیردستان خود رفتار اصلاح کننده ای دریافت نمی کرده است. اگر سازمان تأکید بیشتری بر اصول برخورد با فرادستان به عمل می آورد، اگر افسر بازدیدکننده و زیردستان فرمانده این جسارت را یافته بودند که اعمال فرمانده خود را به زیر سوال ببرند این واقعه مرگبار شاید هرگز به وقوع نمی پیوست. از خسارتهای جانی هم که بگذریم هزینه های مادی قصور در رهبری سعودی نیز بس عظیم خواهد بود. به هزینه قصور در این امر توسط لی کون هی (LEE KUN HEE) رئیس هیئت مدیره شرکت سامسونگ بنگرید. در ۱۹۴۴ وی فرمان داد که سامسونگ مبلغ ۱۳ میلیارد دلار سرمایه گذاری و به تولیدکننده خودرو بدل شود با این هدف که تا سال ۲۰۱۰ این شرکت سالانه ۱/۵ میلیون