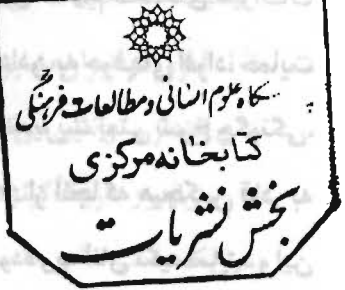


## پیشرو بودن در رهبری



نوشته : یان گرتن  
ترجمه : محمود زيبائی



حاصل انقلاب دهه ۱۹۸۰ در عرصه مدیریت، تفکری بود که بر طبق آن مدیران رضایت کارمندان خود را همسنگ جنبه‌های تجاری، فروش و سوددهی می‌انگاشتند و براساس این تفکر، خشنودی و رضایتمندی نیروی کار، موجب می‌شود علاوه بر ارائه خدمات خوب به ارباب رجوع، میزان فروش و سوددهی نیز افزایش می‌یابد. اما با در نظر گرفتن بررسیها و یافته‌های اخیر، درخواهیم یافت که واقعیت چیزی غیر از این است. بنابه اظهار نظر کارگران انگلیسی، شیوه مدیریت در اروپا مطلوب نیست، بطوریکه کارگران از استانداردهای سازمان، شیوه نظارت و آموزش رضایت ندارند. آقای «جیمز مک میلان»<sup>(۱)</sup> مشاور «گلاسکو»<sup>(۲)</sup> در نامه‌ای به نشریه «مدیریت امروز»<sup>(۳)</sup> نوشت که: حقیقت تلخ آنستکه بیشتر مدیران انگلیسی هنوز برای تصدی پستی‌هایی که در آن مشغول به کارند، کاملاً قابل نیستند. در سازمانهای مسطح<sup>(۴)</sup> که فاقد مدیریت واسطه هستند، بیشتر رهبر وجود می‌آید تا مدیر. رهبرانی که با حضور منظم در میان کارکنان، خود را به آنان نزدیکتر نشان می‌دهند. مثالی که اغلب برای این نسل جدید رهبران ذکر می‌شود، «پیتروبان فیلد»<sup>(۵)</sup> رئیس اجرایی آی.سی. ال است که تماس با نیروی کار را یکی از اولویتها در رهبری موفق می‌داند. ولی اخیراً طی مصاحبه‌ای چنین گفت: «من غالباً در میان کارکنان حضور دارم و این کار هر روز من است.» «رابین میلر»<sup>(۶)</sup> رئیس گروه رسانه‌ای «ام‌آپ»<sup>(۷)</sup> یکی دیگر از رؤسای است که بطور منظم و بدون اطلاع قبلی به دفاتر شرکت خود سر می‌زند تا خلق و خوی کارکنان را آزموده و به آنها روحیه دهد.

کتاب جدید «رهبری در درون شما» نوشته «استوارت لوائین و مایکل کرام»<sup>(۸)</sup> تفاوت میان رهبر و مدیر را بیان می‌کند. در این کتاب آمده است که رهبر فردی است که بتواند با افراد ارتباط برقرار کرده و آنها را برانگیزد. مدیر کسی است که برای شناخت افراد وقت کافی صرف کند و به کارهای آنها ارج نهد. امروز، یک رهبر می‌داند که

1-Jameas McMillan

2-Glasgow

3- Management Today

4- Flat Organisations

5-Peter Bonfield

6-Robin Miller

7- Emap

8- Stuart Levine and Micheal Crom

برای ایجاد انگیزه در افراد نمی‌توان از زور و قدرت استفاده نمود (مثل همان کاری که رام‌کننده‌های حیوانات وحشی می‌کنند) بلکه باید به شیوه‌ای صحیح از آنها قدردانی کرد. رهبری، گوش دادن به حرفهای افراد، حمایت و تشویق آنها، و دخالت دادن آنان در روند تصمیمگیری و حل مشکلات است. اما مدیریت یعنی شرح چگونگی، زمان و مکان انجام کارها به افراد و نظارت دقیق بر آنها. به گفته «لواین و گرام»: از آنجا که هیچکس قادر به تلفیق تمامی اطلاعات دریافتی نیست بنابراین رهبران باید گروههایی را ایجاد نموده و به آنان تکیه نمایند و این کار به معنی همکاری میان افراد یک شرکت است نه رقابت میان آنان.

در بین رهبران موفقی که آنها نام می‌برند، «سیر کریستوفر هاج»<sup>(۹)</sup> مدیر اسبق «کرتلادز»<sup>(۱۰)</sup> و رئیس فعلی «رویتر»<sup>(۱۱)</sup> قرار دارد وی فردی است که رهبری را در گلچین نمودن بهترین فرد از میان مردم توصیف می‌نماید. به گفته وی رهبری یعنی برقراری ارتباط بین افکار و ترغیب و تشویق افراد نه وادار کردن آنان به انجام کار. اما مدیریت یعنی اجرای مؤثر کار در چارچوب نهادی که مستلزم اطاعت نمودن افراد زیادی است.

آقای «سرجان هاردی جونز»<sup>(۱۲)</sup> رئیس سابق آی. سی. ال که به سمت مدیریت منصوب گشت، «لرد نلسون»<sup>(۱۳)</sup> را به عنوان یک رهبر ایده‌آل و موفق نام می‌برد. وی می‌گوید: نلسون عملاً بنیانگذار واقعی مدیریت مشارکتی است او ناخداهایی بود که هر هفته ملوانهایش را بر روی عرشه فرا می‌خواند و راجع به کارهایی که انجام آنها در موقعیتهای مختلف ضرورت دارد، صحبت می‌کند. وی در افکار، احساسات و مشکلات ملوانانش شریک بوده و با آنان احساس همدردی می‌کند و بدین ترتیب هر که با «نلسون» تماس داشت ترقی نمود.

بر اساس کتاب «موزهای تفوق»<sup>(۱۴)</sup> نوشته «رابرت واترمن»<sup>(۱۵)</sup> آنچه که سبب تمایز شرکتهای بزرگ و موفق از دیگر شرکتهای می‌گردد، ترتیبات سازمانی آنهاست. این شرکتهای بویژه برای برآوردن نیازهای افراد خود، به گونه‌ای مناسبتر و بهتر سازماندهی گشته‌اند و بدین ترتیب در جذب افراد، موفقتر از رقبای خود هستند و کارکنانشان نیز انگیزه بیشتری برای انجام بهتر کار دارند.

این شرکتهای برای رفع نیازهای مشتریان خود، آنچنان سازماندهی گشته‌اند که هم می‌توانند انتظارات آنان را پیش‌بینی نمایند، و هم می‌توانند محصولات بهتر و خدمات ارزاتری به آنها ارائه نمایند.

سازماندهی یعنی درک تمامی آنچه که افراد را برمی‌انگیزد و فرهنگها، نظامها و ساختارها را با تفکر رهبری همسو و هم‌جهت می‌کند. و این امر اساساً از مدیریت جداست. بنا به یک گفته قدیمی، مدیریت یعنی تعیین

9- Sir Christopher Hogg

11-Reuters

13- Lord Nelson

15- Robert Waterman

10- Courtaulds

12- Sir John Harvey Jones

14-The Frontiers of Excellence



تکلیف، اما تحقیقات من می‌گویند که وظیفه مدیر، رهبری و هدایت افراد است.

امروزه رهبران به این امر واقفند که با کنار گذاشتن کنترل می‌توان به نتیجه رسید و این همان چیزیست که به آن اقتدار و توانایی می‌گویند.

پرفسور «اریک کینز»<sup>(۱۶)</sup> از دانشگاه «ناتینگهام»<sup>(۱۷)</sup> به تازگی در مقاله‌ای در «تایمز»<sup>(۱۸)</sup>، مدیریت خوب را یک صفت ذاتی دانسته است نه اکتسابی. به گفته او، رهبران رویایی و خیالپرداز که از قوانین و چارچوبها استفاده می‌کنند بیشتر در درون این چارچوبها محصورند و کمتر از خود آن قوانین بهره می‌جویند. وی می‌افزاید که از نشانه‌های مدیر خوب توانایی حفظ فاصله مطلوب با افراد است، فاصله‌ای نه چندان دور و نه چندان نزدیک.

«جیمز مک میلان» اظهار می‌دارد که در بررسی «گلاسکو» ۹۰ درصد مدیران معتقد بودند که تحول و تعلیم باید در زمره اولیتهای مهم قرار گیرد اما کمتر از ۱۰ درصد سازمانها در این رابطه کاری انجام داده‌اند. آنان می‌گویند که برای تعلیم و آموزش مدیران خود وقت ندارند.

در گذشته، مدیران خوب یا آنهایی که تمایل به خوب بودن داشتند اغلب در بدو امر متوقف می‌گردیدند. ایراد ما در این است که افرادی را به سمت مدیریت می‌گماریم، اما به آنها تعلیمات مستمری برای ایفای چنین نقش مهم و اساسی، نمی‌دهیم.

سال گذشته نقطه نظرات کارکنان هشت کشور اروپائی مورد بررسی قرار گرفت و توسط «مؤسسه بین‌المللی تحقیق و بررسی لندن»<sup>(۱۹)</sup> منتشر گردید. این بررسی، قابلیت مدیران انگلیسی را مورد شک و تردید قرار داد.

بر اساس این بررسی، کارگران انگلیسی ناراضی‌ترین کارگران اروپائی‌اند و کمتر از نیمی از آنان معتقدند که از مدیریت خوب برخوردارند، کاملاً توجیه هستند و یا شانس پیشرفت در کار را دارند. درحالیکه بیش از نیمی اظهار می‌دارند که سازماندهی خوبی ندارند و تحت نظارت و تعلیم نامناسب و ضعیف قرار می‌گیرند. در مقایسه با این آمار باید گفت که بیشتر از ۷۰ درصد کارگران سوئیسی از شغلشان راضی‌اند و با شرکتهایشان رابطه نزدیک و دارند. کارگران بلژیکی، آلمانی و هلندی نیز اظهار می‌دارند که از شرکتهایشان تا حد زیادی راضی هستند.

«راجرز ماتیلند»<sup>(۲۰)</sup> مدیر عامل ISR اظهار می‌دارد که این بررسی حاکی از آنستکه بیشتر شرکتهای انگلیسی پول و امکانات کافی برای تعلیم کارکنان خود اختصاص نمی‌دهند. شرکتهای پول هنگفتی را برای افزایش بهبود سرویس دهی مشتریان خرج می‌کنند بی آنکه ببینند که اگر به وضعیت کارکنانشان توجه نکنند به اهدافشان

16- Eric Caines

17- University of Nottingham

18- The Times

19-International Survey Research of London

20- Roger Maitland

نخواهند رسید. در چند سال گذشته بسیاری از شرکتهایی که علاقه‌مند به تعلیم کارکنانشان بوده‌اند تنها به دلیل بکارگیری قوانین دست و پاگیر از تلاشهای خود کاسته‌اند. البته در این باره استثناهایی نیز وجود دارد. بررسی **ISR** از عملکرد برخی شرکتهای نظیر «بزار تکراس»<sup>(۲۱)</sup>، «**DHL**»، «**3M**» و «نوکیا»<sup>(۲۲)</sup> حاکی از آنستکه این شرکتهای در زمینه مدیریت طرحهای جدیدی ارایه نموده‌اند. به گفته «راجر ماتیلند» عملکرد شرکتهای فوق همان عملکردیست که از سازمانهای پیشرفته انتظار می‌رود. در محیط چنین شرکتهایی، کارکنان یکدیگر را با اسم کوچک خطاب می‌کنند، درهای دفاتر باز است و مدیران و کارگران در یک محل غذا صرف می‌کنند. مدیران باید افکار و عقاید کارکنان خود را دریابند و اطمینان دهند که از افکار جدید و نوظهور آنان در شرکت استفاده می‌شود. این بررسی و نظرسنجی درباره شرکت و نقش افراد در آن هر ساله از تمام کارکنان در کلیه سطوح به عمل می‌آید. به گفته «ماتیلند»، موفقیت این شرکتهای بیشتر به خاطر مدیریت خوب است تا به خاطر تشویقهای نقدی یا طرحهای اضافه حقوق بر اساس عملکرد کارکنان، این قبیل چیزها ممکن است بطور ناخود آگاه سبب از بین رفتن انگیزه در نیروی کار گردند، چرا که در اینصورت آنان بیشتر به پول اهمیت می‌دهند تا کار و عملکرد خویش. «رابرت واترمن» معتقد است که پول فقط یکی از راههای تشویق است نه تنها راه آن و البته هر وقت که افراد نیاز به افزایش حقوق و پاداش داشته باشند، این امر رخ نمی‌دهد.

«آرچی نورمن»<sup>(۲۳)</sup> از «آسدا»<sup>(۲۴)</sup> در تحلیلی مختصر از ۱۲ مدیر ارشد انگلیسی اظهار می‌دارد که مدیران باید دارای حس مالکیت باشند. باید از کارکنان بخواهیم که به خودشان بگویند: این فروشگاه مال ماست. آنان باید حس کنند که کار در «آسدا» ارزشمند است. آنها باید مردم و صحبت کردن با مشتریان را دوست بدارند. باید از کارکنان بخواهید که پس از کار به میان مردم بروند و از گفتن این حرف که در «آسدا» کار می‌کنند، احساس خوشحالی نمایند.

منبع



Professional Manager January 1995.



21- Texas Instruments

23- Archie Norman

22- Nokia

24- Asda