

رهبران اثربخش ارزشمند هستند



نوشته: جون موریس و جون پیتر و آلن هوپی (۱)

ترجمه: محمد رضا زالی

در یک محیط جهانی که تنها چیز با ثبات، خود تغییر است، رهبران اثربخش ارزشمند هستند. رهبران دستور کار را تنظیم می‌نمایند و فرهنگی را برای امروز بنا می‌کنند.

شایستگی‌هایی مورد نیاز است که در بعضی از انسانها مشاهده می‌شود. (۲) رویکرد وضعی (مثل مدل رهبری اقتضائی فرد فیدلو و رهبری وضعی هرسی و بلنچارد)، پیشنهاد می‌نماید که این شایستگی‌ها بایستی متناسب با هر یک از موقعیتهای (رهبری) باشد. پیشرفت مهم در دهه ۱۹۶۰، هنگامی بدست آمد که پژوهشگران به آنچه که رهبران واقعاً انجام می‌دادند، توجه نمودند. که به رویکرد رهبری وظیفه‌ای مشهور گشت.

با وجود همه این تحقیقات، در برخی موارد، خطاهایی نیز مشاهده می‌شود. چنین به نظر می‌رسد که رهبران موفق به وسیله انسانهای ناموفق، به برتری دست می‌یابند. به برخی از افراد عکس‌العمل نشان می‌دهیم اما برای سایرین واکنشی نشان نمی‌دهیم. به وسیله برخی از رهبران برانگیخته می‌شویم، اما سایرین، هر چند شایستگی و هوش بالایی داشته

رهبران بیش آرایه می‌نمایند و استراتژی فردا را اتخاذ می‌کنند. آنها، نه تنها در برابر اعمال خودشان بلکه در قبال اعمال زیردستان نیز پاسخگو و مسئول می‌باشند. شاید شمایه اندازه کافی در این مورد اندیشیده باشید - اما بهر حال مسئولیت واقعی آنها در خصوص میراثی است که پشت سر بجای می‌گذارند. در چنین شرایطی باید پذیرفت که انتخاب و بهبود رهبری، اولویت مهمی برای هر نوع کسب و کار می‌باشد.

اگر در نظر بگیریم که در طی قرن گذشته اندیشه رهبری چگونه تکامل یافته است، یک الگوی مشخصی پدیدار می‌گردد. ابتدا، رویکرد شایستگیها (نظریه صفات مشخصه رهبری) شکل گرفت. سپس رویکرد وضعی و سرانجام رویکرد وظیفه‌ای ظاهر شد. در رویکرد شایستگیها، فرض بر این است که برای رهبری مطلوب یک سری

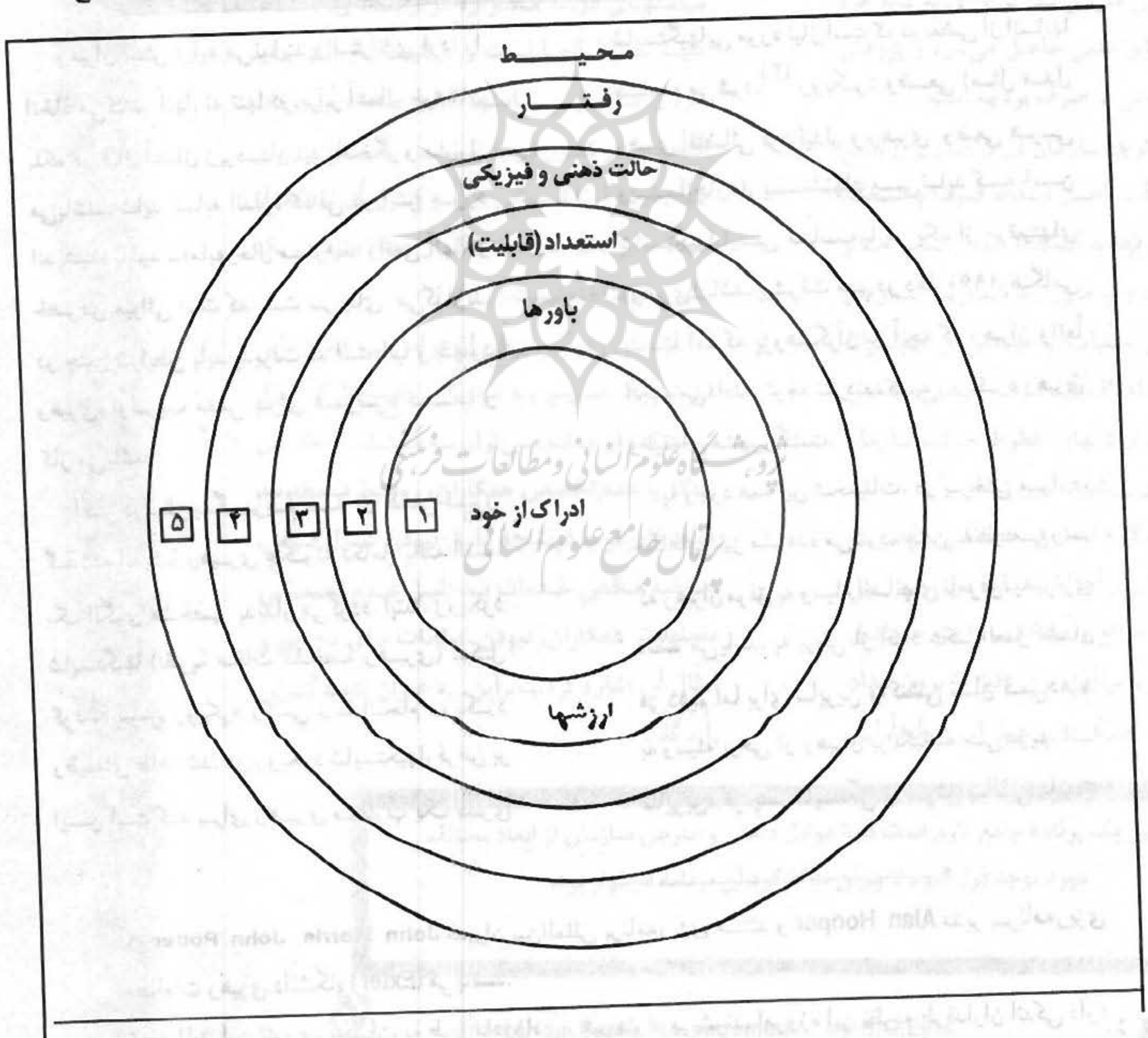
۱- John Morris, John Potter مدیران بین‌المللی برنامه‌ریزی هستند و Alan Hooper مدیر برنامه‌ریزی

مطالعات رهبری دانشگاه (Exler) می‌باشند.

۲- مطابق این تئوری، رهبران، به طور مادرزادی رهبر متولد می‌شوند. امروزه این نظریه طرفداران اندکی دارد به هر حال در خصوص ویژگیهای شخصیتی ذاتی، باید گفت که برخی از ویژگیهای ذاتی وجود دارند که به اثر بخشی مدیران / رهبران کمک می‌کنند اما آنها تضمین نمی‌کنند. (م)

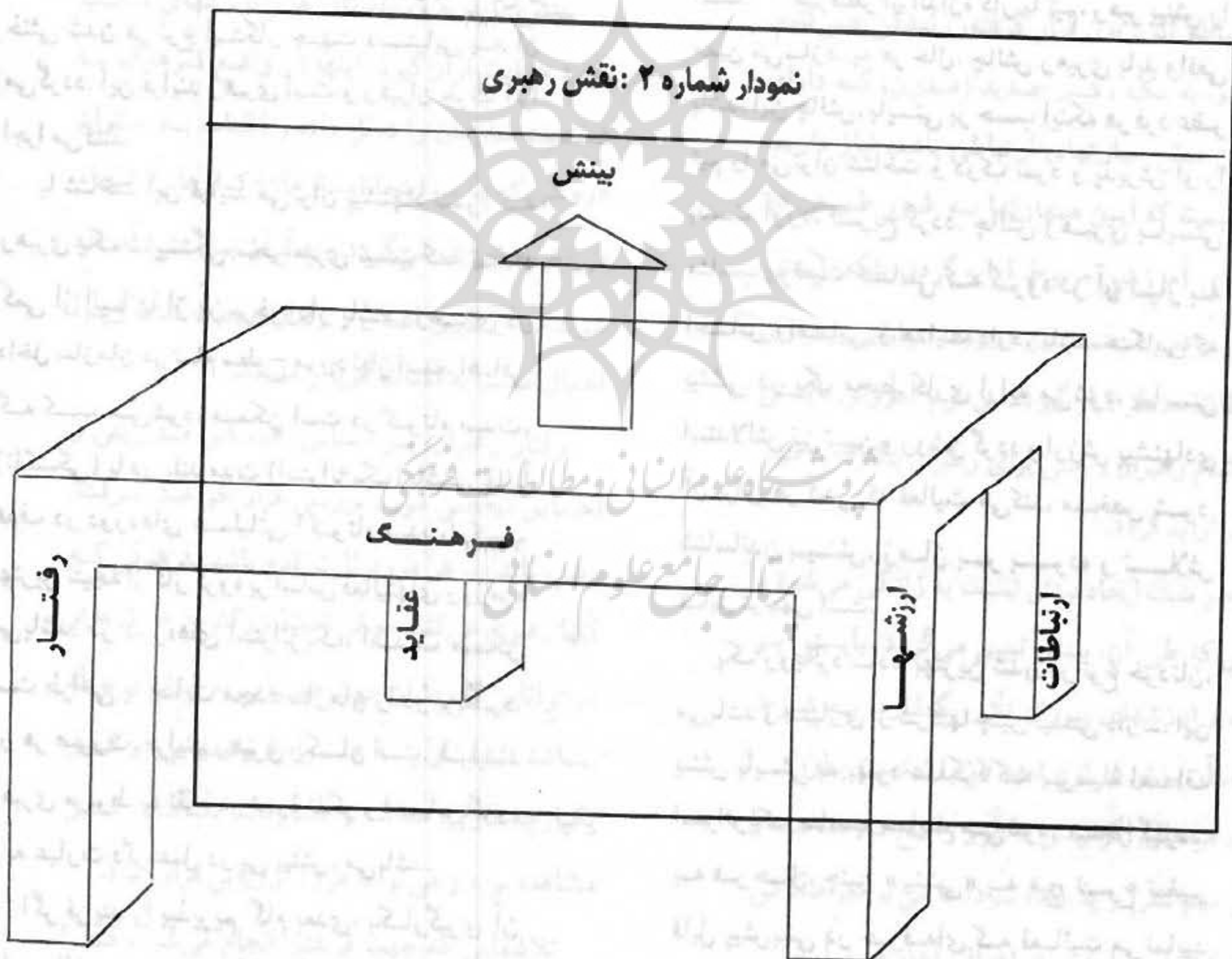
شخصی است. در اطراف این هسته یک سری عقاید و ارزشها (دایره ۲) قرار دارند. این باورها و ارزشها بر تصمیمگیری درخصوص اینکه چه چیزی برای فرد یا شرکت اهمیت دارد، تأثیر می‌گذارند. پیرامون باورها و ارزشها (دایره ۳)، استعداد (قابلیت بالقوه) قرار دارد - و البته بخشی از استعدادها همانند رفتار قابل مشاهده است. این بخش قابل مشاهده به حالت ذهنی و جسمی (دایره ۴) نیز بستگی دارد. سرانجام محیط که رفتار فرد و شرکت را دربرمی‌گیرد، مطرح

باشند، نمی‌توانند در ما نفوذ نمایند. در سیاست، مذهب، ارتش، کسب و کار، داستان یکسان است. بنابراین چگونه می‌توان رهبری را بهبود بخشید؟
 یک عامل کلیدی، شناخت نحوه پیشرفت فردی است. به طور کلی آنچه که برای یک فرد اهمیت دارد، به همان میزان به سازمان نیز مربوط می‌شود. مدل ارائه شده در نمودار شماره (۱)، این امر را به وسیله یک سری دایره‌های متداخل، نشان می‌دهد.
 هسته مرکزی (دایره ۱)، شامل تعیین هویت



می‌گردد. اگر این مدل را در مورد یک گروه بکار
 ببریم، می‌توانیم به بررسی علت اینکه چرا تغییر
 دائمی به سختی به موفقیت منتهی می‌شود، اقدام
 نماییم. یک تلاش ساده برای ایجاد تغییر در
 رفتار، حتی در بهترین شرایط، بدون بررسی
 موضوعات اصلی مربوط به تعیین هویت، باورها و
 ارزشها، اثرات کوتاه مدتی را در پی خواهد داشت.
 برای مثال، هنگامی که هواپیما روی خلبان

خودکار^(۳) تنظیم گردد، به محض اینکه کنترلها کنار
 کنار گذاشته شود، هواپیما به مسیر قبلی خود
 برمی‌گردد و به پیش می‌رود. همین امر در مورد
 انسانها نیز اتفاق می‌افتد. تغییر ساده رفتار ممکن
 است مثل گذشته باشد یا نباشد، به هر حال، اگر افراد
 گروه تغییری را در خصوص نحوه ارزیابی خودشان و
 همچنین در باورها و ارزشهایشان تجربه نمایند، در
 این صورت تغییر دائمی خواهد بود (تشبیه خواهد شد).



یک راه حل؛ اساس و پایه قرار دادن بینش دربرای آینده نیز قابل پیش‌بینی باشد. این شعار به‌طور یکسان برای بخشهای تولید، امور مالی یا پرستلی مورد نیاز است. و باید برای تمام جنبه‌های کسب و کار بکار گرفته شود. بهبود مستمر عملکرد، اغلب اثر بخش بوده و با هزینه پایین همراه است. بنابراین، خواه شما رهبری، یک شرکت و خواه یک بخش را بدست بگیرید، چالش (رهبری)تان احتمالاً یکسان خواهد بود. آیا ما می‌توانیم فرایند رهبری یکسانی را مورد استفاده قرار دهیم؟

ما عقیده داریم که چنین امری، امکانپذیر است. (۴) صرفنظر از اندازه کار یا تیم، رهبر بینش را معین می‌سازد. به هر حال، چالش رهبری باید واقعی باشد، این چالش، بایستی بر حسب اینکه هر فرد عضو تیم را می‌توان شناخت و درک نمود و پذیرش او را بدست آورد، تشریح گردد. چالش رهبری بایستی مناسب موقعیت حساسی که گروه در آن نیاز به احساس راهنمایی و هدایت دارد، باشد. هنگامی که بینشی در یک محیط کاری ارایه می‌شود، بایستی استدلالش نیز تبیین و روشن گردد و ارزش پیشنهادی آن برای هر کسی که فعالیت می‌کند، مشخص شود. شناساندن بینش، زمان بر بوده و تلاش قابل توجهی است.

یک رویکرد ساده، بهترین شدن در نوع خودتان، می‌باشد و بسیاری از شرکتها چنین بینشی دارند. این بینش بایستی به بهبود عملکرد که بوسیله اهداف استراتژیک مناسب حمایت می‌شود، منجر گردد. به هر حال، چنین «بینشی» به هیچ‌نوع تغییر قابل پیش‌بینی در حرفه‌ای که فعالیت می‌نماید یا بازاری که در آن رقابت می‌کنید، اشاره نمی‌کند.

امروزه، نقش رهبر واضح‌تر گشته است؛ و آن عبارت است از ارایه بینشی که گروه (یا تیم) را پویا نماید و از ارزشها و باورهایی که گروه می‌تواند بپذیرد، حمایت نماید. رهبران بایستی بتوانند بوسیله توانایی، در تبیین بینش نقش خود را تقویت نمایند. آنها باید در نظر داشته باشند که، عقاید و سیستمهای ارزشی را زنده نگه‌دارند، تا جاییکه آنها الگوهای ایفای نقش شوند.

تاریخ نشان می‌دهد که رهبری، می‌تواند امر خوب یا بدی باشد. اما به هر حال تجربه ثابت نموده است که رهبران بوسیله سیستم ارزشی‌شان زندگی می‌کرده‌اند. ناتوانی در ارایه بینش، منجر به ضایع و خنثی شدن هر نوع ابتکار جهت دستیابی به آن می‌گردد. این فرایند رهبری است و رهبران خوب آنرا اجرا می‌کنند.

با شناخت این فرایند می‌توان پیشنهاد نمود که رهبری یک شایستگی سحرآمیزی نیست که تعداد کمی از انسانها از آن برخوردار باشند. رهبری در داخل سازمان در تمام سطوح مورد نیاز است. اهدافی که کسب می‌شود، ممکن است در کوتاه مدت، (تاکتیکی) یا در بلند مدت (استراتژیک) باشند. غالباً هدف در دوره‌های عملیاتی (کوتاه مدت)، کسب بهترین نتیجه از کار گروه بر اساس فعالیت‌های روزمره می‌باشد. در دوره‌های استراتژیک، اهداف ممکن است طراحی یا هدایت مجدد سازمان را در بر بگیرد. در هر صورت، فرایند رهبری یکسان است. فرایند رهبری مربوط به نفوذ در نحوه تفکر و احساس گروه و به عبارت دیگر عمل در پی بینش، می‌باشد.

اگر فرایند را بپذیریم گام بعدی، بکارگیری آن برای چالش مهم رهبر درکار، طی دهه ۱۹۹۰ است. بهبود مستمر عملکرد، شعار دهه ۱۹۹۰ است و شاید

یک راه حل؛ اساس و پایه قرار دادن بینش در ارزشها می باشد. - از اینرو، هدف آنتیتارودیک (۵) این بود که «درستکارترین شرکت سازنده وسایل آرایشی در حوزه مربوطه» شود. - در سطح بخش، بینش بایستی بینش شرکت یا یکی از اهداف استراتژیک برای دستیابی به آن را، منعکس نماید. بر این اساس، بینش هم از نظر خارجی و هم از نظر داخلی بایستی تبیین گردد.

این امر، نیاز زیادی به توانایی رهبر در برقراری ارتباط، دارد. ما در دنیایی از ارتباطات انبوه که تحت سلطه تلویزیون قرار گرفته، زندگی می کنیم. از اینرو، به یک رهبر جدید (مدرن) که دارای بالاترین سطح مهارت‌های ارتباطی باشد، نیاز داریم. چنین نیست که این مهارتها به طور طبیعی در دوره‌های آموزشی مربوطه آرایه گردد، بلکه بایستی به طور واقعی در تمام این دوره‌ها، توانایی برقراری ارتباطات مدنظر قرار گیرد. این نوع آموزش بایستی برای تمام رهبران و حتی برای رهبران بالقوه، به طور مستمر آرایه گردد.

رهبر سبب ایجاد بینش نسبت به زندگی می شود و روشی که طی آن، بینش تبیین می گردد، بایستی بر عقاید و ارزشهای پیروان تأثیر بگذارد، به شرط اینکه، آن بینش هر نوع تعهد لازم را بدست بیاورد.

به هر حال، اگر بینش به طور واضح شناخته شده و خیلی مهم تلقی و پذیرفته شود، ما می توانیم هنگامی که حرکت خود را به سوی اهداف آغاز می نمایم، اهداف استراتژیک را تبیین کنیم. در داخل سازمان،

این اهداف، دستور کار را هم برای بخش و هم برای فرد تنظیم می نماید. گروه می تواند، بینش خودش را داشته باشد. مسأله پیچیده این است که همه آنها به تمرکز و توجه یکسان نیاز دارند.

رهبران اثربخش، به مشارکت اعضای تیم خود برای شناخت بینش، اعتقاد دارند. این مشارکت ممکن است شامل تعدیل بعضی از دیدگاههای آنها نیز بشود. اما آنها انحصار ایده‌ها را در اختیار ندارند. این امر از تعهد نسبت به تیم ناشی می گردد و به طور کلی تبیین واقعی فرصتها را تضمین می نماید.

بینش، باید به وسیله باورها و ارزشهای مناسب مورد حمایت قرار گیرد. اینها در واقع فرهنگ یا شخصیت سازمان را شکل داده و اغلب به عنوان «روشی که ما در اینجا (سازمان) کارها را انجام می دهیم» تعریف می گردد. رهبران بایستی آماده شوند که از طریق اعمال و رفتار صحبت کنند، زیرا اعمال نسبت به کلمات گویاتر هستند.

رفتار رهبران، بر اساس احساس مدیریتی و احساس شخصی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

رهبر، باید در هر مورد ثابت قدم باشد. فرهنگی که آنها رهبری می کنند ممکن است بزرگترین عامل مؤثر در توانایی گروه‌شان جهت دستیابی به بینش مربوطه باشد. رفتار به همراه ارزشهایی از قبیل یکپارچه‌سازی، عدالت و مشارکت، به آسانی قابل مشاهده بوده و می تواند مورد ارزیابی قرار گیرد.

تلاشهایی که جهت فریفتن انجام می شود، گذرا هستند. تیم منعکس کننده رهبری بوده و رهبر

اثر بخش بایستی طرفداری لازم را از ارزشها به عمل آورد - مخصوصاً از طریق معاونین اجرایی خود. این امر ممکن است در مراحل اولیه مستلزم تصمیمات مشکل و اعمال سخت باشد. بدون اینها، هم بینش و هم رهبر، دروغین تلقی خواهند شد. نکته مهم برای رهبران این است که رفتار آنها اساس فرهنگ سازمان می باشد.

فرهنگ یک سازمان، مهمتر از هر چیز دیگر بوده و اجرای موفقیت آمیز ابتکارات را میسر می سازد.

رهبر اثربخش دهه ۹۰، دهه ابتکار است. کیفیت جامع، حفظ مشتری، قدرتمند سازی، (۶) کارگروهی و تغییر، از جمله مباحث دائمی شده‌اند. در حالیکه، به نظر می رسد، بسیاری از این ابتکارات شکست خورده‌اند. برای مثال، تحقیقی که پیرامون کیفیت جامع انجام شده، نشان می دهد که ۸۵ درصد پروژه‌ها در دستیابی به نتایج مطلوب ناکام بوده‌اند. چرا بایستی این چنین باشد؟ ما اعتقاد داریم که این امر ناشی از فرهنگ است، که در واقع مسأله رهبری است.

در پایان همان حرف اول را می‌زنیم انتخاب درست رهبری و رشد وی عامل کلیدی مهمی برای هر نوع کار است. بینش صحیح، شناخت هدف اساسی، عقاید و ارزشها، پیشنیاز هر نوع شروع موفقیت آمیز هستند و اینها همه از رهبری آغاز می‌شوند.

نتیجه این رهیافت توجه بیشتر به بالندگی شخصیتی مدیر موفق است وقتی این بالندگی بوجود آمد می‌توانیم دوره‌های مهارت مورد نیاز مدیران فعلی و مدیران بالقوه را مورد نظر قرار دهیم.

بینش، شناخت هدف، باورها و ارزشها مسایل بلند مدتی هستند بنابراین فرآیند ارتقاء رهبری نیز مسئله‌ای دائمی است و هرگز پایان ندارد، دقیقاً مثل بهبود عملکرد.

باید منتظر روزی بود که رهبران بالقوه به ما نگویند که ما قبلاً در جلسات هر سه روز دوره بالندگی مدیریت شرکت کرده‌ایم.

منبع :

Professional Management, March, 1995

