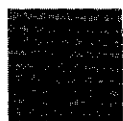


رهبری عمان گنجه در سازمان ها

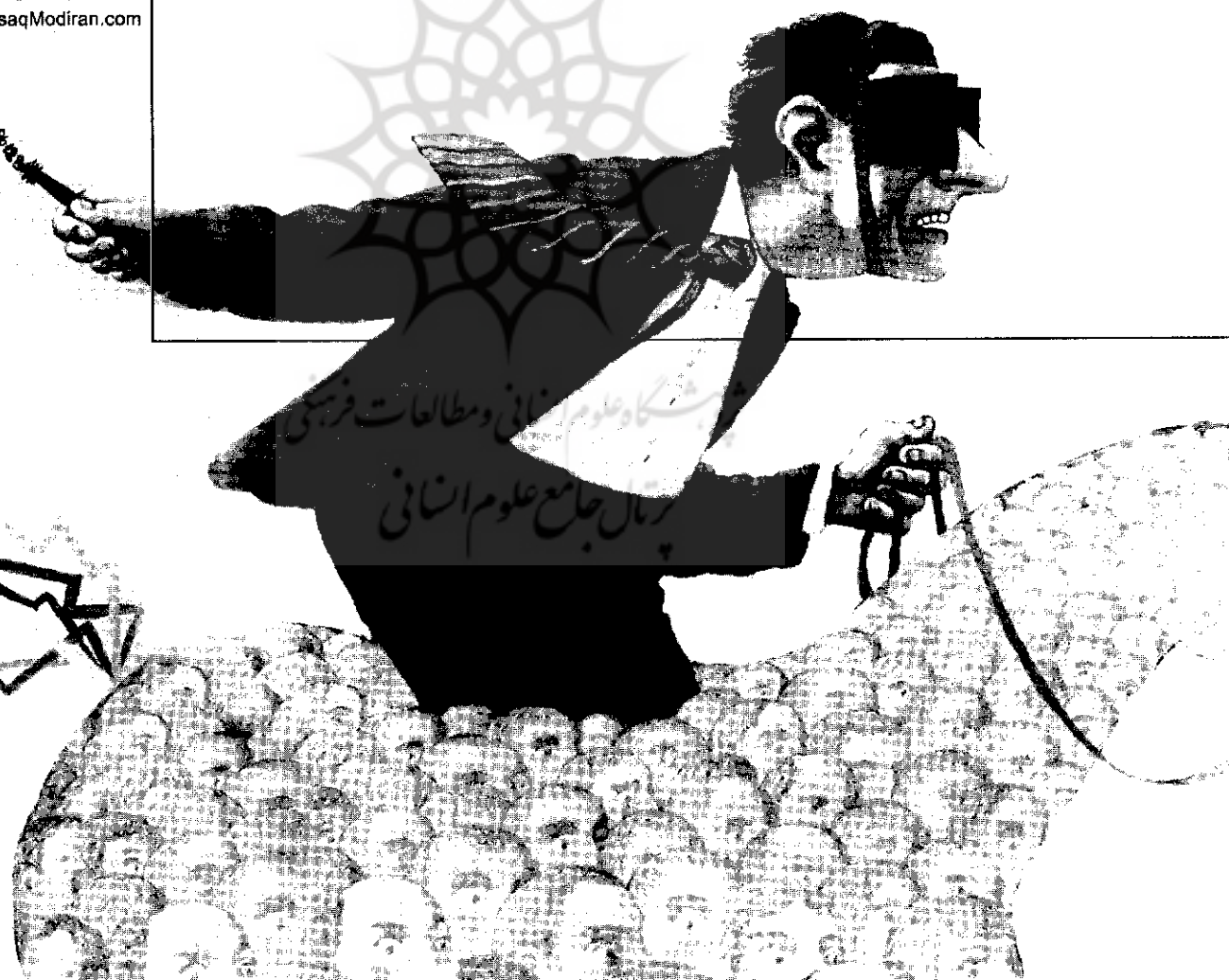
نقش مخرب فوق ستاره ها

هاروارد بیزینس ریویو
ژوئن ۲۰۰۶



گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

0112004670390081668
0576
057



اگر فکر می کنید بسیاری از مدیران بر این اعتقاد هستند که "حق با آنها است"، درست می اندیشید. تحقیق نشان می دهد یکی از ویژگیهایی که باعث پیشرفت فردی می شود، اعطای اختیار و قدرت به دیگران است که برای یک رهبر موفق، الزامی است.

تمایل به پیشرفت، یک منبع مهم قدرت در کسب و کار هم برای مدیران و هم برای سازمانهای تحت رهبری آنان است. این امر باعث ایجاد قدرت و انرژی می شود که به توسعه کمک کرده و باعث می شود که شرکتها عملکرد خوب خود را برای مدتی طولانی حفظ کنند. ما به مدت ۳۵ سال به ارزیابی انگیزه مدیران پرداختیم و شاهد بودیم که طی دهه گذشته، اصلی ترین انگیزه اکثر مدیران، پیشرفت بوده است. شرکتها نیز از این روند منتفع شده اند: بهره وری افزایش یافته و نوآوری نیز که بر اساس پروانه های انحصاری صادر شده در هر سال سنجیده می شود، به اوج خود رسیده است.

در کوتاه مدت ممکن است رهبران فوق ستاره خیلی موفق باشند اما انگیزه پیشرفت، یک جنبه تاریک نیز دارد. تمرکز بیش از حد بر وظایف و اهداف یک مدیر یا شرکت (اهداف درآمد یا فروش) می تواند در طول زمان عملکرد را نابود کند. فوق ستاره ها تمایل دارند تا به دیگران فرمان دهند نه اینکه دیگران را مدیریت و به آنها کمک کنند. آنها غالباً توجهی به مشکلات ندارند و فراموش می کنند که اطلاعات مهم را در اختیار دیگران قرار دهند. آنها توجه چندانی به نظر دیگران ندارند و تنها هدفشان، دستیابی به همان پیشرفتی است که مد نظر دارند، لذا عملکرد تیم آنها دچار مشکل می شود.

تمرکز بیش از حد بر پیشرفت، می تواند اعتماد و روحیه افراد را از بین ببرد، بهره وری نیروی کار را کاهش دهد و اعتماد به مدیریت را در داخل و خارج از سازمان خدشه دار کند. در حالی که سودآوری و نوآوری طی دهه گذشته رشد کرده اند، اعتماد عمومی در شرکتهای بزرگ کاهش یافته است. در روش مدیریتی، شاهد بودیم که رهبران بسیار مستعد ضربه خوردند و از صحنه محو شدند زیرا فشار بیش از حدی را بر خودشان و کارکنانشان برای تولید اعمال می کردند. در راس این افراد، رهبرانی همچون جفری اسکیلینگ^۱ از شرکت انرون^۲ وجود دارند که جزء فوق ستاره های کلاسیک هستند و فقط به نتایج فکر می کردند بدون اینکه به نحوه دستیابی به آنها توجه داشته باشند. او هر مدیری را که مانع پیشرفتش می شد، از سر راه خود برمی داشت. افراد و مدیران بسیاری همچون اسکیلینگ وجود دارند که در راس تیرهای خبری نیستند اما آسیبهای مهمی را باعث می شوند. مثلاً فرانک^۳ را در نظر بگیرید که مدیر عامل نتیجه گرای یک شرکت

بزرگ تولید لوازم الکترونیک بود. او آنقدر خود محور و به فکر پیشرفتش بود که کل تیم مدیریت را نادیده می گرفت. او فردی درون گرا، متکبر و پر توقع بود که هرگز به سخنان دیگران گوش نمی کرد. فرانک در عرض کمتر از چهار سال که شرکت در بحران قرار گرفت و اعضای تیم ارشد رهبری تهدید به ترک شرکت کردند، اخراج شد.

حتی اگر تمرکز بر پیشرفت باعث اخراج یک مدیر نشود، می تواند دوران شغلی او را به خطر اندازد. جان^۴ که یک وکیل برجسته است، شریک و وارث یک شرکت بزرگ حقوقی در نیویورک بود. او نمی توانست همکارانی را تحمل کند که انگیزه های کمتر از او داشتند. او توقعات زیادی از همکارانش داشت. عقاید مخالف او رواج یافتند و سرانجام شرکتش آنقدر خلوت شد که مجبور شد تنها در یک اتاق بنشیند و کار کند. اگرچه او با داشتن تنها دو منشی در پرونده های مختلفی برنده شد اما هرگز بیش از این به توفیقی دست نیافت.

عامل توسعه در قبال پیشرفت

این عاملی است که همواره باید وجود داشته باشد. اکثر افراد

تمرکز بیش از حد بر پیشرفت، می تواند اعتماد و روحیه افراد را از بین ببرد، بهره وری نیروی کار را کاهش دهد و اعتماد به مدیریت را در داخل و خارج از سازمان خدشه دار کند. در حالی که سودآوری و نوآوری طی دهه گذشته رشد کرده اند، اعتماد عمومی در شرکتهای بزرگ کاهش یافته است.

در فرهنگهای غربی، از طفولیت یاد می گیرند تا برای پیشرفت ارزش قابل شوند. برای برخی افراد، این یک موضوع ذاتی است. آنها فقط فکر نمی کنند که پیشرفت مهم است بلکه آن را احساس می کنند. پیشرفت یک حق طبیعی برای آنان است. این موضوع را از فوق ستارگانی همچون کارین مایهيو^۵ بپرسید که نایب رییس شرکت هلث نت^۶ است که یک شرکت بزرگ ارائه خدمات پزشکی است. او در زمانی که به نظر می رسید به پیشرفت بزرگی دست یافته و احساس سربلندی می کند، می گفت: "واقعاً احساس خوبی دارم." در چنین موقعیتهایی او واقعاً هیجان زده و شاد بود.

دیوید مک کللند که استاد روان شناسی در هاروارد بود، بخش اعظم دوران شغلی خود را صرف تحقیق در مورد موضوع انگیزش و نحوه تأثیرگذاری آن بر رفتار رهبری کرد. او پیشرفت یار رسیدن به معیاری در قبال رشد عملکرد فردی را یکی از سه



عامل درونی می داند که مؤید نحوه رفتار ما هستند (او آنها را "انگیزه های اجتماعی" می نامد). دو مورد دیگر عبارتند از ارتباط (حفظ ارتباطات نزدیک فردی) و قدرت که دربرگیرنده قدرت و تاثیرگذاری بر دیگران است. او معتقد است که انگیزه قدرت دارای دو شکل است: فردی یعنی اینکه رهبر از طریق کنترل دیگران و به وجود آوردن احساس ضعف در آنها، قدرت می گیرد؛ و قدرت اجتماعی یعنی اینکه قدرت رهبر برگرفته از اختیار دادن به دیگران است. تحقیقات نشان می دهند که رهبران کاریزماتیک به شدت تحت تاثیر قدرت اجتماعی هستند؛ قدرت فردی اغلب مرتبط با استثمار زبردستان است.

تحقیق مک کلند نشان می دهد که هر کسی دارای سه انگیزه است. اگرچه ما معمولاً به آنها توجه نمی کنیم اما آنها باعث بروز نیازها و نگرانیهایی در ما می شوند که به رفتارهای خاصی می انجامند. رفع این نیازها به ما احساس رضایت داده و به ما انرژی می بخشد. لذا این رفتارها را تکرار می کنیم در حالی که مشخص نیست به نتایج مد نظر ما می انجامند یا خیر. مک کلند بر این باور بود که در بین این ۳ انگیزه، پیشرفت بیشترین تاثیر را بر موفقیت سازمانی و حتی ملی دارد. او در کتابش به نامه جامعه پیش رونده که نمایانگر تحقیق او در باب این موضوع است و نخستین بار در سال ۱۹۶۱ منتشر شد، به این موضوع پرداخت که پیشرفت در یک کشور ناشی از رشد سریع ملی است زیرا کاهش آن باعث نزول رفاه اقتصادی می شود. در تحقیق دیگری، او رابطه ای مستقیم را میان پروانه های انحصاری صادر شده در یک کشور و سطح پیشرفت به عنوان یک انگیزه نشان داده است.

اما مک کلند به جنبه دیگری از پیشرفت هم پرداخته است: تمایل به ضربه زدن و مزوی کردن دیگران و از میدان به در کردن آنها. او می گوید: "برخی از افراد فوق ستاره آنقدر به دنبال یافتن نقایص هستند که ممکن است به ابزاری که برای رسیدن به یک هدف به کار می گیرند، توجه ننمایند." او در کار بعدی خود، استدلال کرد که انگیزه کارآمدترین رهبران، اجتماعی است: "آنها تلاشهای خود را معطوف به کمک به دیگران برای نیل آنها به موفقیت می کنند."

ما تحقیق و ارزیابی مک کلند از انگیزه های مدیران را ادامه دادیم و اطلاعاتی را در خصوص بیش از ۴۰۰۰۰ نفر جمع آوری و بررسی کردیم. ما تصاویری را به آنان نشان دادیم و از آنها خواستیم درباره هر تصویر داستانی بنویسند. کارشناسان به این داستانهای خیالی که نشانگر حضور ذهن و قدرت یک یا چند انگیزه افراد بودند، امتیاز دادند. در این تحقیق که از اواسط دهه ۱۹۸۰ آغاز شد، امتیازات مربوط به پیشرفت افزایش یافتند در حالی که عامل قدرت کاهش یافت و ارتباط کم و بیش ثابت ماند. ما نمی توانیم به درستی مشخص کنیم که چه چیزی باعث رشد امتیازات پیشرفت شده اما بر این باوریم که عوامل سازمانی، بازاری و اقتصادی در این زمینه نقش داشته اند. مثلاً رشد کیفیت

محصولات در دهه ۱۹۸۰ با تاکید بر رشد مستمر، بدون شک باعث افزایش فوق ستاره هایی شد که ذاتاً به دنبال پیشرفت مستمر بودند. اما پس از آن، موج رکود و تعدیل نیروها فراگیر شد که باعث تأکید فزاینده بر عملکرد و رشد در کوتاه مدت شد. مجدداً، هر دو هدف به نفع فوق ستاره هایی بودند که می خواستند نیازهای فردی خود را رفع کنند و بر چالش همیشه در حال افزایش عملکرد غلبه کنند. نهایتاً، عصر شبکه ها، تعداد زیادی از نوآوران و کارآفرینان را که انگیزه زیادی برای پیشرفت داشتند، به مدیران تبدیل کرد.

دلیل این موضوع هر چه باشد، افزایش در این امتیازات با افزایش در دیگر شاخصهای مک کلند برای توسعه (به ویژه رشد اقتصادی و نوآوری) همراه گردید. عملکرد سازمانی و نوآوری رشد کردند که این امر را می توان در توسعه بازار سهام و میزان پروانه های انحصاری ایالات متحده شاهد بود. اما در اخلاق کسب و کار نیز لغزش رخ داد و در نتیجه رسوایی های شدید مالی و کاهش اعتماد عمومی در شرکت های بزرگ به وقوع پیوست.

شش سبک رهبری

با وجود امتیازات یک پیشرفت ذهنی، مدیرانی که انگیزه فراوانی برای پیشرفت دارند، می توانند فضای کاری یک شرکت یا یک گروه و در نتیجه توانایی آنها برای کارایی خوب را تضعیف کنند. این بدان دلیل است که انگیزه رهبران بر روش رهبری آنها تاثیر می گذارد. طی تحقیقات انجام شده در سالهای متوالی، شش سبک رهبری را تعیین کردیم که مدیران از آنها برای ایجاد انگیزه، تشویق، هدایت و توسعه دیگران استفاده می کنند. این سبکها و رویکردها عبارتند از: رهنمودی (دستوری) که در برگیرنده قدرت و گاهی اوقات رفتار هستند؛ نگرشی که متمرکز بر شفافیت در کار و ارتباطات می باشد؛ رابطهای که بر هماهنگی

و ارتباطات تأکید می‌کند؛ مشارکتی که به معنای تعامل روح دموکراتیک است؛ پیشتازی که قهرمان بازیهای فردی مشخصه آن است؛ و هدایتی که بر توسعه و مشاوره بلند مدت متمرکز است.

یک سبک به عنوان بهترین سبک رهبری وجود ندارد. هر یک از آنها نقاط ضعف و قوت خود را دارند. مثلاً سبک رهنمودی در زمان بحرانها یا مواقعی مفید است که رهبری باید یک نیروی ضعیف را اداره کند اما زیاده روی کرده و ابتکار و نوآوری آنان را سرکوب می‌کند. رویکرد رابطه‌ای برای اوقاتی مفید است که فشار روحی بالا است یا کارمندان دچار بحرانهای شخصی هستند. اثربخش‌ترین نوع آن، استفاده از سبک رابطه‌ای همراه با سبکهای مشارکتی یا نگرشی است. پیشتازی می‌تواند در کوتاه مدت مؤثر باشد اما به تدریج روحیه کارکنان را تقلیل داده و در بلند مدت افراد را فرسوده می‌سازد.

کارآمدترین رهبران از هر شش سبک بهره می‌برند و در زمانی مناسب، هر یک از آنها را به کار می‌گیرند. البته یک مدیر هر زمان که راحت باشد، از این سبکها استفاده می‌کند که این امر نشانگر انگیزه غالب فرد همراه با سطح فشار موجود در محیط کار است. عمدتاً افرادی که انگیزه پیشرفت دارند، تمایل دارند در محیطهای کم فشار فعال باشند اما وقتی فشار وارده بر آنها زیاد باشد، به سراغ سبک رهنمودی می‌روند.

جان، وکیل پیشرفت مدار ما، تمایل داشت خودش را درگیر تمامی جزییات کار موکلانش کند. او هرگز از دیگر اعضای تیمش احساس رضایت نمی‌کرد و مستمراً آنها را در رتبه دوم و پایین تر از خودش می‌دانست. او گزارشهای خوب را با نوزیسی می‌کرد و ادعا می‌کرد که آنها به طور کامل منطبق با معیارهای او نیستند. همچنان که کار و فشارها افزایش می‌یافتند، او پرتوقع تر می‌شد، به مخالفت با دیگران می‌پرداخت و آنها را به بی‌کفایتی متهم می‌نمود.

تعجب آور نیست که این گونه پیشتازی باعث سرکوب آن دسته از نگرش های موجود در محیط کار همچون انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری، تعهد تیمی و میزان مرتبط با عملکرد می‌شود که به داشتن عملکردی بالا کمک می‌کند. بر عکس، افراد دارای قدرت اجتماعی، طبیعتاً تمایل دارند تا در محیطهای کم استرس کار کنند و تحت فشار، از سبک نگرشی استفاده کنند. مثلاً لوک ۷ را در نظر بگیرید که یک مدیر ارشد است که ما با او کار کردیم و به خاطر مشاوره هایش شناخته می‌شود. وقتی که لوک متوجه شد یکی از زیردستانش با او در مورد یک تصمیم کاری مخالف است و تصمیم گرفته تا با رییس هیات مدیره صحبت کند، او واکنشی ناشی از خشم و عصبانیت نشان نداد در حالی که اکثر افراد چنین خواهند کرد. در عوض، او این فرد را در این زمینه هدایت کرد که چگونه از رویکردی اثربخش

در ملاقاتش با رییس هیات مدیره استفاده کند. او توانسته بود بعد فردی و شخصی جایگاهش را کنار گذارده و تصویری بزرگ تر را در نظر بگیرد. لوک گفت: "نمیخواهم بیش از پیش به او آسیب بزنم. من می‌خواهم که او یاد بگیرد، منتفع شود و رشد کند. نمی‌دانم شاید روزی او بتواند شغل مرا داشته باشد." برای نگرستن به اینکه چگونه انگیزه‌ها و سبک رهبری بر فضای عملکرد یک گروه تأثیر می‌گذارد، ما به بررسی ۲۱ مدیر ارشد در شرکت آی بی ام پرداختیم. همه آنها رهبری تیمهای مسئول تعاملات جهانی با اهداف درآمدی چند میلیون دلاری را بر عهده داشتند. ما هر مدیر را با استفاده از شش ویژگی درباره عملکرد بالا همچون انعطاف پذیری و شفافیت در کار بررسی کردیم. ۱۱ مدیر فضایی را ایجاد کرده بودند که گزارشهای آنها نمایانگر محیطی قوی و نیروبخش بودند. سایر مدیران فضایی ساخته بودند که گزارشهایشان نمایانگر محیطی خنثی و بی انگیزه قلمداد می‌شدند. در عرض یک سال، تیمهای دارای فضای قوی و نیروبخش، ۷۱۱ میلیون دلار بیشتر از تیمهای دارای محیط خنثی و بی انگیزه درآمد کسب کردند. پیشرفت، عامل برتر برای تمامی این ۲۱ مدیر بود. اما مدیرانی که فضایی قوی و نیروبخش داشتند، امتیازاتی به مراتب بیشتر از سایر مدیران کسب کرده بودند.

در میان رهبرانی که فضایی خنثی و بی انگیزه خلق کرده بودند، سبک برتر، سبک پیشتازی بود که رشد و توسعه کوتاه مدت محرک اصلی آن بر شمرده می‌شد و البته هزینه قربانی کردن سودآوری بلند مدت را به همراه داشت. در حقیقت، توسعه درآمد کوتاه مدت تیمهای دارای فضای ضعیف تر، بیشتر از سایر گروهها بود. اما بخش اعظم این درآمد برگرفته از قهرمان بازیهای فردی بود و رهبران فقط به رشد خودشان می‌پرداختند تا رشد سازمانشان. رهبرانی که فضایی نیروبخش و با عملکرد بالا خلق کرده بودند، نتایج بهتری را از طریق طیف گسترده سبکها به دست آورده بودند و در اوضاع مختلف، سبکهای مختلفی را انتخاب می‌کردند. آنها قدرت خوبی در قبال رویکردهای



نگرشی، رابطه ای مشارکتی و هدایتی داشتند و کمتر به رویکردهای رهنمودی و پیشتازی اتکا می کردند. آنها به جای دستور دادن به افراد یا اتکا به قهرمان بازیهای فردی، نگرشهای خوبی ارایه می کردند، حس تعهد پذیری افراد را تحریک و آنها را هدایت می نمودند. همچنین آنها تعامل بیشتری با افراد داشتند و اجماع نظر را در حوزهای که رهبری می کردند، ایجاد نموده بودند.

شناخت انگیزه ها

خبر خوب در مورد این افراد آن است که وقتی هدفی را تعیین می کنند، تمامی موانع بر سر راه رسیدن به آن هدف را از پیش رو برمی دارند (حتی اگر هدف آنها مدیریت و کنترل پیشرفت خودشان باشد). برای فوق ستاره ای که به دنبال توسعه تواناییها می باشد، گام نخست آگاه شدن از این موضوع است که چگونه انگیزه هایش بر سبک رهبریش تاثیر می گذارند.

کارین مایهيو مدير شرکت هلث نت، ذاتاً یک مدیر پیشتاز است. او ارزش تاثیر گذاری بر دیگران را درک نکرده بود تا اینکه به عنوان مشاور داخلی یک شرکت مخابراتی، از او خواسته شد تا مباحث میان مدیریت و کارکنان را سامان بدهد. در وهله اول باید به صورت نامحسوس عمل می کرد. او که مجبور بود جلوی زبان خودش را بگیرد، متوجه شد که می تواند نقش یک کارشناس را بر عهده گرفته و به دیگران کمک کند تا تصویری بزرگ را درک کرده و ببینند که چگونه باید قطعات مختلف آن تصویر را کنار هم بچینند.

اغلب، باید برای انجام دادن حرکتی متحول کننده، به افراد فشار آورد. مثلاً رونی آناند^۸ مدیر عامل شرکت گرین کینگ^۹ را در نظر بگیرید که یکی از موفق ترین شرکتهای انگلیسی در زمینه تولید نوشیدنی های سرد و گرم است. به عنوان مدیر جوان بازاریابی در سازمانی که توجه خاصی به نتایج کار داشت، آناند متوجه شد که به شدت پرخاشگر و پرتوقع شده است. او زمانی متوجه نیاز به تحول شد که یکی از مدیران سابق شرکت به او گفت: "قبلاً در موقعیت شما قرار داشتم. طبیعتاً آنها افراد بسیار خوبی نیستند. اما تا زمانی که خودتان دست به کار نشوید، نمی تواند نتیجه بگیرید. فکر می کنید مشکل چیست؟ ممکن است خانواده و دوستانتان نیز درگیر دغدغه های کاری شما شوند. حتی وقتی که کارتان را ترک می کنید، انگیزه هایتان تعطیل نمی شوند."

اگر به دنبال ارزیابی خودتان به عنوان یک مدیر هستید، ابزارهای دقیقی برای سنجش سه انگیزه رهبری وجود دارد اما شما می توانید صرفاً با ارزیابی فعالیتهایی که دوست دارید، به حسی خوب در مورد عوامل برتر دست یابید.

● افراد دارای پیشرفت بالا، تمایل دارند پروژه هایی را اجرا کنند

که به آنها اجازه می دهند تا به چیزی جدید دست یابند. این کار می تواند به سادگی جمع آوری تمبر یا به دشواری اخذ دکترای رشته تاریخ باشد. یکی از مدیرانی که با او کار می کردیم، تمام وقت فراغتش را به آموزش تیم شنا برای بازیهای المپیک اختصاص داده بود. چنین رهبرانی دوست دارند عملکردی فراتر از کسانی داشته باشند که استاندارد بالایی در کارشان دارند. آنها در ارتباطات خود میانه روی می کنند، غالباً گزیده سخن می گویند و فقط به موضوع اصلی می پردازند.

● آنانی که دارای ارتباطات قوی هستند، از طریق روابط فردی نیرو می گیرند. آنها دوست دارند زمان خویش را با خانواده و دوستانشان بگذرانند و جذب فعالیتهای گروهی می شوند که عمدتاً فرصتی برای ایجاد ارتباط است. آنها استفاده گسترده ای از تلفن و پست الکترونیک دارند تا همیشه در ارتباط با دیگران باشند.

● افرادی که انگیزه آنها عمدتاً قدرت فردی است، نیازمند آن هستند که افرادی قوی و مهم تلقی شوند. آنها با مقام و تصورات دیگران در قبالتان تهییج می شوند. آنها غالباً به دنبال خصیصه های یک مقام و پست اداری هستند (خودروی مناسب،

افراد دارای پیشرفت بالا، تمایل دارند پروژه هایی را اجرا کنند که به آنها اجازه می دهند تا به چیزی جدید دست یابند. این کار می تواند به سادگی جمع آوری تمبر یا به دشواری اخذ دکترای رشته تاریخ باشد.

مکان زندگی مناسب، پوشاک مناسب) و در فعالیتهای دارای پرستیژ اجتماعی شرکت می کنند (صرف شام در یک باشگاه مناسب همراه با دوستان مناسب).

● افرادی که تحت تاثیر قدرت اجتماعی هستند، دارای تأثیری مثبت هستند. آنها از کمک به دیگران احساس رضایت می کنند. آنها غالباً از طریق فعالیتهای تیمی انرژی می گیرند و تمایل به مشاوره و کمک به دیگران دارند حال این مشاوره درخواست شده و مورد نیاز باشد یا نباشد. برخی از این افراد جذب تدریس یا سیاست می شوند و تمایل دارند تا رهبرانی کاریزماتیک باشند.

مدیریت و تمرین انگیزه ها

موضوعی مهم تر از شناخت یک عامل و محرک، نحوه استفاده از آن محرک در قبال رفتارهای جدید و عملی ساختن مستمر آنها است. دین مکالیستر^{۱۰} مدیر ارشد فروش شرکت داروسازی آسترانکا^{۱۱}، توانست در سالهای نخست کارش به سمت مدیریت دست یابد. همانند آناند در گرین کینگ، او نیز فردی

مستبد، با اراده و سختکوش بود که گاهی اوقات افرادش را تا مرز جنون پیش می برد. در حالی که او به رویکرد خود در قبال فوق ستاره بودن افتخار می کرد، دیگران او را فردی مستبد، ناشکیبا و فریب کار می دانستند. یکی از همکاران او می گفت: "دین معروف به ایمیل هایی بود که ساعت ۳ صبح می فرستاد. این یک کار طبیعی برای او بود، در واقع همه چیز برای او اولویت داشتند." همکار دیگری می گفت: "او مشکلی را مد نظر قرار می داد و قبل از اینکه بتوانیم به بحث در مورد آن مشکل بپردازیم، او خودش آن را حل می کرد."

راه حل های مک آلیستر غالباً خوب بودند. او در رأس نمودار اطلاعاتی این صنعت قرار داشت و همیشه سعی می کرد صبحها و غروبها، آخرین روندهای بازار را مورد مطالعه قرار دهد. اما همیشه با ارایه پاسخها، او اطلاعات و خلاقیت اعضای تیمی را زیر سؤال می برد. او این موضوع را نمی دانست تا اینکه مدیرش آن را به او گفت.

با پیشرفتی کلاسیک، مک آلیستر تمام انرژی خود را صرف رهبری کرد. به کمک یک مشاور، او به بررسی اقداماتش پرداخت و تلاش کرد تا ببیند چرا اینگونه رفتار کرده است.

گرایش به پیشرفت بالا یک منبع قدرت است. اما شرکتها باید بیاموزند که چه زمانی به سراغ آن رفته و چه زمانی از آن پرهیز کنند. بنابراین، چالش مدیران امروز، بازگشتن به همان توازن مد نظر مک کلند است که در جستجوی رویکردی در قبال رهبری است و از قدرت اجتماعی برای ارزیابی مستمر پیشرفت استفاده می کند.

تغییر فرهنگ

در حالی که رفتار نشانگر مسئولیت پذیری فرد است، سازمانها نقش مهمی در تاثیرگذاری بر اقدامات مدیران ایفا می کنند. برخی شرکتها فرهنگ هایی می آفرینند که ذهنیت پیشرفت به هر قیمتی را ترویج و ترغیب می کنند. اکثر سازمانها، افراد فوق ستاره را بدون حساب و کتاب دقیق به عنوان دارایی های قطعی خود استخدام می نمایند.

اما شرکتها می توانند در تمرکز خود تجدید نظر کنند و همچنان هم به نتایج خوبی دست یابند. در اوایل دهه ۱۹۹۰، وقتی لو گریستر ۱۲ مدیر عامل آی بی ام تلاش کرد تا با متحول کردن این شرکت، جایگاه آن را در بازار بازیابد، به دنبال مدیرانی بود که به جای فرمان دادن و کنترل، قادر به سازماندهی امور باشند. او می دانست که آی بی ام باید دست از قهرمان بازیهای فردی و پیشرفت شخصی بکشد و برای مدیرانی ارزش قایل شود که به

نیازهای بزرگ تر شرکت توجه می کنند.

به عنوان بخشی از این تحول، ما انگیزه ها و سبکهای رهبری ۲۰۰۰ مدیر آی بی ام از جمله ۳۰۰ رهبر ارشد را مورد ارزیابی قرار دادیم. ما دریافتیم فرهنگی پیشرفت مدار که در آن مدیران متمرکز بر ادارات و واحدهای خود هستند، می تواند حتی بر عملکرد دیگر بخشها تاثیر منفی داشته باشد. تمرکز آنها بر مشتریان نیز پیشرفت مدار بود: مدیران غالباً زمان و انرژی بیشتری را به فروش اختصاص می دادند تا درک نیازهای مشتریان. سبک برتر رهبری که منعکس کننده این تأکید بر پیشرفت فردی بود، از نوع رویکرد پیشنازی بود. چنین فضایی فاقد ویژگیهایی است که به عملکردی بالا به ویژه در قبال انعطاف پذیری، شفافیت، اعطای مزایا و مهم ترین خصیصه یعنی تعهد تیمی کمک می کنند. در میان مدیرانی که با آنان مصاحبه کردیم، گروهی کوچک اما بسیار موفق وجود داشت که به شکلی بسیار متفاوت عمل کرده بودند. آنها نیز تمایل به پیشرفت داشتند اما این کار را از طریق دیگران انجام می دادند، تیمهای قوی تشکیل می دادند، دیگران را هدایت می کردند و بر افزایش توانایی کل سازمان و نه صرفاً واحدهای تابعه خود تأکید می نمودند. آیین این رفتارها را در قالب یک الگوی جامع تلفیق کرد که به مدت ۸ سال از آن برای انتخاب، توسعه و ارتقای رهبران استفاده می شد. همچنین، شرکت برای توسعه و هدایت مدیران در قبال رفتارهای مطلوب و جدید، گروهی مجزا را تشکیل داد. نکته مهم تر اینکه، گریستر و تیمش از هر چیزی همچون ارزیابی عمومی گرفته تا برگه های سهام و ترغیب رفتارهای جدید استفاده می کردند.

دو سال پیش وقتی ما به آی بی ام برگشتیم تا به تقویت این الگوی جامع کمک کنیم، بک فرهنگ رهبری متفاوت را یافتیم که از تعاون و رهبری تیمی شکل گرفته بود یعنی فرهنگی که باعث ایجاد توازن در کمک و تأثیرگذاری بر دیگران شده بود. اگرچه انگیزه های رهبران تغییر نکرده بود (مدیران هنوز جزء فوق ستاره ها بودند) اما رفتارشان تغییر کرده بود. سبک هدایتی که از طریق پیمایش مستقیم گزارشهای آنها سنجیده می شد تا ۱۷ درصد افزایش و سبک پیشنازی آنها تا ۵ درصد کاهش یافته بود.

البته، گرایش به پیشرفت بالا یک منبع قدرت است. اما شرکتها باید بیاموزند که چه زمانی به سراغ آن رفته و چه زمانی از آن پرهیز کنند. بنابراین، چالش مدیران امروز، بازگشتن به همان توازن مد نظر مک کلند است که در جستجوی رویکردی در قبال رهبری است و از قدرت اجتماعی برای ارزیابی مستمر پیشرفت استفاده می کند.

انگیزه شما چیست؟

مجموعه ای کوچک از انگیزه ها که تا حدی در همه افراد وجود دارند، به توضیح این امر کمک می کند که رهبران چگونه رفتار می کنند. انگیزه باعث ایجاد نیازهایی می شود که به الهاماتی می انجامد که خود محرک رفتار هستند.

قدرت		ارتباط		پیشرفت	
قدرت اجتماعی	قدرت فردی				
کننده به دیگران	بیشتر بر تأثیری	ایجاد	برای	عملکرد	به
	خوب تا مدیریت		هماهنگی	ضعیف دیگران	
تمرکز بر تیم یا	مؤثر زیردستان			ارایه بسیار اندک	
گروه به جای	تلاش برای	اجتناب از ارایه	بازخوردی منفی	بازخوردی مثبت	
تمرکز بر خود	رسیدن به منافع			راهتمایی بسیار	
همکاری با	و اعتبار خود			کم	
دیگران، آنها به				از دست دادن	
جای اینکه				مشتریان	
خودشان کاری را				تمرکز بر اهداف	
انجام دهند،				و نتایج به جای	
دیگران را قادر به				افراد	
انجام آن می کنند.					

رویکرد استفاده می کنند، به افرادشان می گویند که چه کار کنند، چه زمانی آن کار را انجام دهند و اگر شکست بخورند چه اتفاقی برای آنان رقم خواهد خورد. این روش اگرچه رویکردی مناسب برای بحرانها و زمانهایی است که باید افراد دارای عملکرد ضعیف را مدیریت کرد اما اخلاقی و ابتکار را از میان می برد. این رویکرد مورد علاقه فوق ستاره ها در زمانی است که تحت استرس شدید قرار دارند.

نگرشی. این سبکی آمرانه است اما فراتر از این است که به افراد بگوییم چه کار کنند. رهبران با بیان چالشها و مسئولیتهایی که در مسیر استراتژی سازمان هستند، حمایت و کمک کارمندان را به دست می آورند. این امر اهداف را شفاف تر می سازد، تعهد کارمندان را افزایش می دهد و به تیم نیرو می بخشد. این رویکرد راعمدتآگسائی به کار می گیرند که در شرایط دارای فشار روحی پایین دارای قدرت فردی بالا هستند و همین طور افرادی که در شرایط دارای استرس بالا، دارای قدرت اجتماعی بالایی می باشند.

ارتباطی. رهبران دارای این سبک، بر کارمندان و نیازهای احساسی آنان در کار تأکید می کنند. آنها ترجیح می دهند تا از تضادها پرهیز نمایند. این رویکرد زمانی کارآیی دارد که مدیر با کارکنانی مواجه است که در بحبوحه یک بحران یا در شرایط پر

پیشرفت در راس است. ما شاهد افزایش یکنواخت در درجه ای هستیم که به موجب آن پیشرفت، انگیزه ای برای قدرت است در حالی که قدرت به عنوان یک انگیزه حذف شده است. انگیزه ارتباط در سطح نسبتاً ثابتی باقی مانده است.

بنابراین خلاقیت هم چنین است، اما همچنان که عامل پیشرفت در میان مدیران افزایش یافته، به سطحی از نوآوری رسیده که بر اساس تعداد پروانه های انحصاری صادر شده در ایالات متحده سنجیده می شود اما در عین حال، اعتماد عمومی در شرکت های بزرگ کاملاً کاهش یافته زیرا تمرکز شدید بر نتایج، باعث رفتاری ناشایست و ناپسند در برخی مدیران شده است.

سبک مناسب رهبری، یک فضای کاری قوی را ایجاد می کند هر یک از شش سبک رهبری که ما بیان کرده ایم، برای موقعیتهای خاصی مناسب هستند و هیچ یک برای همه موقعیتهای مناسب نیست. کارآمدترین رهبران، می دانند که چگونه از سبک مناسب هر زمان استفاده نمایند.

رهنمودی. این سبک دربرگیرنده رفتار فرمان و کنترل است که در زمان بحران به کار گرفته می شود. وقتی مدیران از این

فشار قرار دارند. اثربخش ترین زمان استفاده از این رویکرد وقتی است که با سبکهای نگرشی، مشارکتی یا هدایتی ترکیب شود. به ندرت، این رویکرد به تنهایی کارایی دارد.

مشارکتی. این سبکی تعاملی و دموکراتیک است. مدیران از این سبک برای دخالت دادن دیگران در فرآیند تصمیم گیری استفاده می کنند. این رویکردی مهم برای ایجاد اعتماد و اجماع نظر است به ویژه وقتی که تیم شامل افرادی با صلاحیت است و رهبر نیز دارای اطلاعات محدود یا قدرت رسمی اندکی است. رهبران دارای قدرت ارتباطی بالا، می توانند از این سبک در شرایط پر فشار استفاده نمایند.

پشتتازی. این سبک در برگیرنده رهبری از طریق قهرمان بازیهای فردی است. مدیرانی که از این سبک استفاده می کنند، به دنبال آن هستند که معیارهایشان تحقق یابند حتی اگر فقط در جهت منافع خود کار کنند که غالباً هم چنین می کنند. این رویکرد می تواند در کوتاه مدت مؤثر باشد اما در بلند مدت روحیه افراد را از بین می برد. این سبکی زودگذر برای فوق ستاره ها است و در موقعیتهای کم فشار و کم استرس کارایی دارد.

هدایتی. این سبک در برگیرنده توسعه حرفه ای بلند مدت رهبران و ارایه مشاوره به کارکنان است. این رویکردی پر قدرت اما کم استفاده است که باید به بخشی از فعالیتهای منظم رهبران تبدیل شود. رهبرانی که دارای قدرت اجتماعی بالا هستند، این رویکرد را در اوضاع کم استرس ترجیح می دهند. همچنین ما شش عامل را تعیین کرده ایم که از طریق تاثیر گذاری بر فضای کار به افزایش عملکرد کمک می کنند. رفتار رهبر عمدتاً بر میزان استفاده از این عوامل تاثیر می گذارد که این تاثیر مثبت است.

انعطاف پذیری. این امر مؤید مفاهیمی درباره این است که چه

روندها و ضوابطی واقعاً مورد نیاز هستند و کدام یک جنبه ای تشریفاتی دارند. همچنین انعطاف پذیری نمایانگر میزان پذیرش عقاید جدید است. در محیطهای دارای عملکرد بالا، انعطاف پذیری بسیار بالا است.

مسئولیت پذیری. مسئولیت پذیری به معنای احساس آزادی افراد در کار بدون ایجاد اختلال در وظایف مدیریتی آنان است. در محیطهای دارای عملکرد بالا، افراد احساس میکنند که از مسئولیت پذیری بیشتری برخوردارند. وقتی فوق ستاره ها از سبکهای رهنمودی و پشتتازی بیش از حد استفاده می کنند، که غالباً هم چنین است، آنها انعطاف پذیری و مسئولیت پذیری در یک گروه را محدود یا حتی نابود می کنند.

معیارها. این امر بیانگر میزان درک این موضوع در ذهن افراد است که شرکت تا چه حد بر عالی بودن در کار تاکید می کند، یعنی معیارهای مدیران در این خصوص که افراد تمام توان خود را به کار می گیرند، چیست. وقتی معیارها قوی باشند، کارمندان

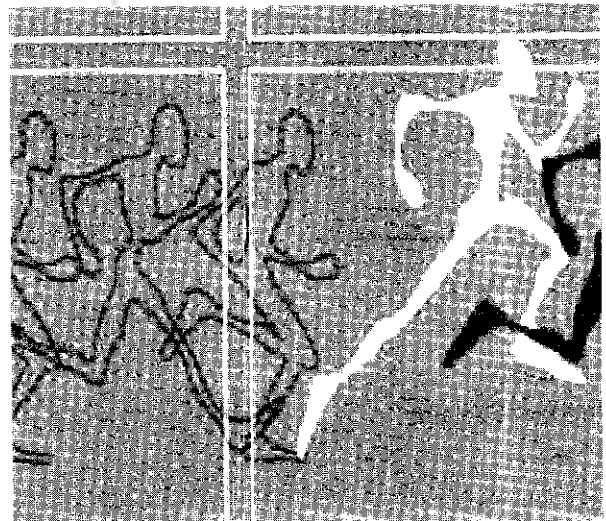
تعهد تیمی به معنای احساس افتخار افراد در قبال تعلقشان به یک تیم یا سازمان و باور این موضوع است که همه افراد در راستای اهدافی یکسان فعالیت می کنند. هر چه ارزشهای مشترک تیمی بیشتر و تعهد به عملکرد بالاتر باشد، افتخار تیمی افزایش می یابد.

مطمئن خواهند بود که می توانند چالشهای پیش روی شرکت را از میان بردارند.

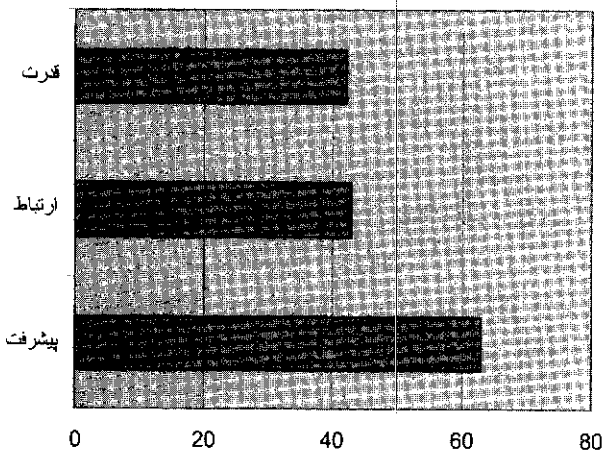
مشوقها. مشوقها نشان می دهند که آیا افراد احساس می کنند به طور مستمر و عینی در قبال کارشان باز خورد دریافت می دارند یا خیر. در حالی که پرداخت حقوق و تایید رسمی کار افراد مهم است اما بخش اصلی این موضوع، باز خوردی است که خاص، آنی و مستقیماً مرتبط با عملکرد است.

شفافیت. شفافیت به این موضوع اطلاق می شود که آیا افراد می دانند چه انتظاری از آنها می رود و آیا از ارتباط تلاشهایشان با اهداف سازمانی آگاه هستند یا خیر. در تحقیقات انجام شده، اثبات شده که این بعد از فضای کار دارای قوی ترین ارتباط با بهره وری است. بدون شفافیت، دیگر عناصر محیط کار آسیب خواهند دید. رهبرانی که شفافیت بالایی در کارشان دارند، غالباً به سبکهای نگرشی، مشارکتی و هدایتی اتکا می کنند.

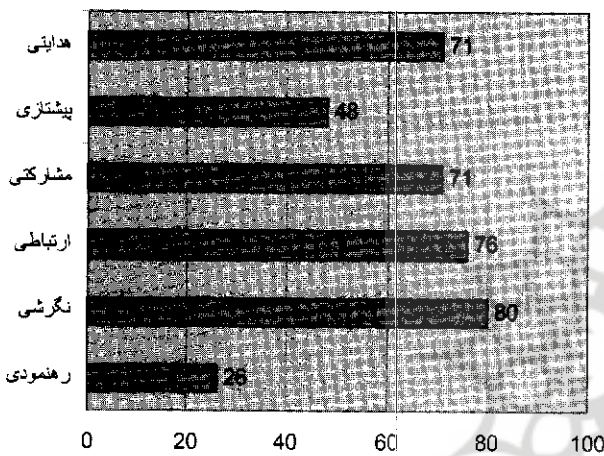
تعهد تیمی. تعهد تیمی به معنای احساس افتخار افراد در قبال



مدیرانی که یک محیط کاری قوی و نیروبخش ایجاد کرده اند



سبک های رهبری



به علاوه، ۱۱ مدیر حداقل چهار سبک از شش سبک رهبری را به کار گرفته بودند و از هر یک از آنها در موقعیتهای مناسب استفاده می کردند. آی بی ام این رفتارهای رهبران را در یک الگوی جامع تلفیق کرده است.
نویسندگان:

اسکات اسپرایر ۱۳: مشاور ارشد گروه تحقیق و نوآوری مک کلند ۱۴ در بوستون ۱۵؛
ماری فانتین ۱۶: نایب رییس و مدیر عامل مرکز خدمات رهبری و استعدادهای جهانی گروه های ۱۷ در بوستون؛
راث مالوی ۱۸: مدیر مرکز پژوهش و فناوری مک کلند.

- 13.Scott Sprier
- 14.McClelland
- 15.Boston
- 16.Mary Fontaine
- 17.Hay
- 18.Ruth Malloy

مدیران

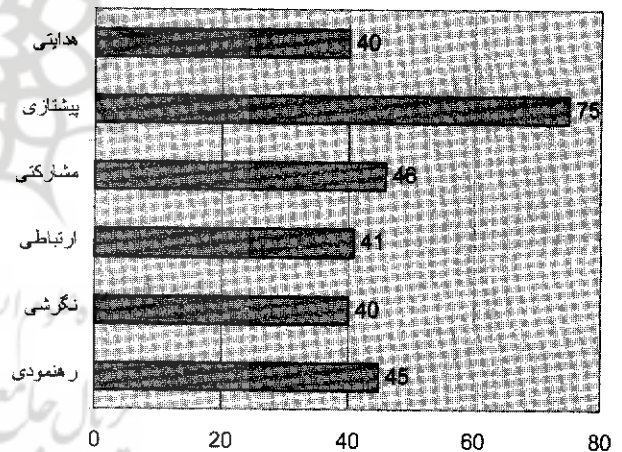
تعلقشان به یک تیم یا سازمان و باور این موضوع است که همه افراد در راستای اهدافی یکسان فعالیت می کنند. هر چه ارزشهای مشترک تیمی بیشتر و تعهد به عملکرد بالاتر باشد، افتخار تیمی افزایش می یابد.

محیطی که دارای معیارها، شفافیت و تعهد تیمی و فقط فاقد یکی از این موارد باشد، محیطی قوی محسوب می شود. محیطی که دارای خلأ مهمی در زمینه معیارها، شفافیت و تعهد تیمی نباشد اما فاقد حداقل دو عامل باشد، هنوز هم برای کارکنان نیروبخش است. هر چه میزان خلأ بیشتر باشد، محیط خنثی تر و بی انگیزه تر خواهد شد. در چنین محیطی، افراد حداقل کار لازم را انجام می دهند و عملکرد آسیب می بیند.

ویژگیهای رهبران موفق

وقتی ما ۲۱ مدیر آی بی ام را مورد مطالعه قرار دادیم، دریافتیم که ۱۱ نفر اقدام به ایجاد محیطی قوی و نیروبخش کرده اند. این رهبران تمایل به موفقیت داشتند اما در عین حال، نیازشان به ارتباط و قدرت بیشتر از مدیرانی بود که محیطهایی خنثی و بی انگیزه ایجاد کرده بودند.

سبک های رهبری



مدیرانی که یک محیط کاری خنثی و بی انگیزه ایجاد کرده اند

