

رهبری ارزشمدار

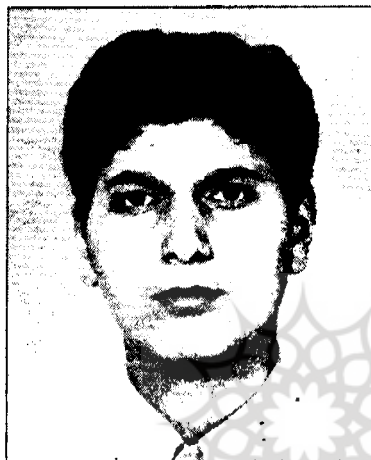
به کاربری رهبری تحول به منظور ایجاد رفتار استراتژیک عمیق^۱

نوشته : جان نیکولز

برگردان : حسینعلی نقیبی

چکیده

این مقاله به دلیل اهمیت موضوع و مناسب بودن آن با نظام اداری ایران که هم اکنون تحول در سیستم اداری به منظور بهبود کیفیت خدمات دولتی در رأس همه امور قرار گرفته برگردان شده است. در این مقاله رهبری ارزشمدار مورد بحث قرار گرفته است. در رهبری ارزشمدار به کاربری رهبری تحول به منظور ایجاد رفتار استراتژیک عمیق مورد توجه است. در این نوشتار سه نوع رهبری مورد بحث قرار گرفته است: الهامی، استراتژیک و نظارتی. همچنین، در آن مدلی ارائه داده شده است که انواع رهبری را به سه روش مختلف ترکیب می‌کند. این روشها مدیریتی، تحولی و ارزشمدار توصیف شده است. رهبری ارزشمدار در محیطی برخوردار از ارزش برای سهامدار و مشتری توصیف می‌شود. این نکته نیز مورد توجه است که همه مدیران از مسؤلیت رهبری برخوردارند. مدل‌هایی طراحی و ارائه شده است که راهنمای رفتار مدیریتی است. در این مقاله پیشرفت رهبری مدیران مورد توجه قرار داده شده است



آشنایی بانویسنده

حسینعلی نقیبی

دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه آزاد اسلامی و کارشناس برنامه‌ریزی در مرکز توسعه فن‌آوری و نو سازی اداری هستند و همچنین دارای مقالات چندی در زمینه‌های مدیریتی و تحول اداری می‌باشند.

1. Nicholls, John, "Value-Centred Leadership: Applying transforming leadership to produce Strategic behaviour in depth." Strategic Change, Sep-Oct 1999, PP:311-324

که پشتیبان رهبری ارزشمدار است. در ادامه توضیحاتی درباره رهبری عمقی ارائه شده که رقابت اثربخش سازمانها را در گرو به کارگیری رهبری عمقی می‌داند در این مباحث به این نکته اشاره شده است که، هر مدیری باید استراتژیک رفتار کند، روش بهتر را بیابد و در اجرای آن بکوشد. سرانجام، موضوعهایی از قبیل مشتریان داخلی، ارزش برای سهامدار و مشتری، ارزش آفرینی از طریق بازشناسی نیازهای پنهانی، تأمین نیازهای پنهانی شرکای داخلی شرکت رفتاراستراتژیک عمقی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

- در این مقاله سه نوع رهبری مورد بحث قرار گرفته است: الهامی، استراتژیک و نظارتی.
- در آن مدلی جدید ارائه داده شده است که انواع رهبری را به سه روش مختلف ترکیب می‌کند که روشهای مدیریتی، تحولی و ارزشمدار توصیف می‌شود.
 - رهبری ارزشمدار در محیط برخوردار از ارزش برای سهامدار و مشتری توصیف می‌شود.
 - در مقاله این نکته مورد بحث قرار گرفته است که همه مدیران از مسؤلیت رهبری برخوردارند.

مقدمه

رهبری پدیده پیچیده‌ای است که تألیفات و پژوهشهایی گسترده درباره آن انجام گرفته است. من، خود سالیان سال است که نوشتارهایی منظم درباره این موضوع عرضه کرده‌ام، که تازه‌ترین آنها مقاله‌هایی، هم درباره رهبری تحولی و رهبری استراتژیک بوده است (نیکولز، ۱۹۹۴ و ۱۹۹۵).

من در این مقاله‌ها، مدل‌های طراحی را ارائه داده‌ام که راهنمای رفتار مدیریتی است. این مدلها بواساس بهترین تحقیقات علمی در این زمینه قرار گرفته است.

مؤلفان ارائه دهنده این مدلها از جمله بنیس (۱۹۸۷)، برایمن (۱۹۸۶)، کوتر (۱۹۸۸)، تیچی و دیوانا (۱۹۸۶) و دیگران بوده‌اند. ایشان در مقام مدیر و آموزش دهنده؛ همه تجربه‌های مرا در این زمینه پالایش داده‌اند. مدل‌های من درباره رهبری، از طریق انبوهش تدریجی آموزشها و مشاوره‌های ۱۵ ساله‌ام در این زمینه شکل گرفته است. مقاله حاضر از اثر قبلی من استخراج شده و در آن مدل‌های مختلف در داخل چارچوبی کلی قرار داده شده است. به عقیده من این مقاله نقطه کمال، درک من از رهبری را ارائه می‌کند. زیرا فعالیت روزانه مدیران را به‌طور کلی در برمی‌گیرد، و تنها به فعالیت «قهرمانانه» تکانشگران و محرکان این عرصه بس نمی‌کند. توجه من به مدیران کل از علاقه دائمیم به بهسازی و آموزش مدیریت سرچشمه می‌گیرد. مطالب بسیاری درباره رهبری استراتژیک و الهامی از منظر مدیریت عالی نوشته شده است؛ اما، متأسفانه، این‌گونه نوشتارها کمتر به فعالیتهای مدیران معمولی مربوط می‌شود. من علاقه‌ای پایدار به پرکردن این فاصله از طریق مدل‌های ابداعی داشته‌ام که به کارگیری آنها در همه سطوح سازمان مناسب است. رهبری را نباید به «بالاییها» واگذار کرد. به عقیده من، اگر هر مدیر به منظور تشخیص و انجام مسؤولیتهای رهبری خویش آموزش ببیند، سازمانها به شدت تقویت خواهند شد.

همچنین، معتقدم که تغییر استراتژیک وظیفه‌ای مربوط به رهبری است. هر تغییر آن‌قدر وسیع باشد که به «مدیریت» نیازمند باشد، باید هدفی استراتژیک داشته باشد، این هدف را کسانی که مسؤول رهبری استراتژیک سازمان یا واحد فرعی سازمانی در معرض تغییرند تعیین می‌کنند.

در این مقاله به چارچوب رهبری - پیشرفت رهبری مدیران - نگاهی خواهیم انداخت که پشتیبان رهبری ارزشمدار است. این اقدام زمینه لازم را برای توجه به ساختار مرکز رهبری ارزشمدار و تعریف رفتار استراتژیک ملازم آن فراهم می‌کند.

پیشرفت رهبری مدیران

رهبری مفهومی است که من واژه تفسیر بردار را در مورد آن به کار می‌برم. بدین معنی که

هرکس مفهومی را که برایش قابل درک است به آن می‌دهد (نیکولز، ۱۹۹۰). اما، اگر هرکس واژه‌ای را به مفهومی متناوب به کار برد، بحث و گفتگوی سودمند درباره آن دشوار می‌شود. رهبری واژه آنچنان پرمعنایی است که زمینه‌ای گسترده برای تفاوت‌های معنایی آن وجود دارد.

برای مثال، وارن بنیس (۱۹۸۷) ادعا می‌کند که بیش از ۳۰۰ تعریف از رهبری را گردآوری کرده است. در مورد چنین واژه پرمعنایی نمی‌توان به‌سان مفهومی واحد بحث کرد، بلکه باید نمودهای گوناگون آن را تشخیص داد.

اثر من به مشخص کردن سه کاربرد اساسی واژه رهبری، شامل رهبری الهامی (قلبی)، استراتژیک (مغزی)، سرپرستانه (یدی) انجامیده است (نیکولز، ۱۹۹۴). از میان این سه واژه رهبری الهامی اختیاری است و هر شخص می‌تواند بدون آن نیز مدیر باشد. اما، امروزه برای مدیر «خوب» بودن به استفاده از رهبری الهامی یا قلبی نیازمند است.

برای راهنمایی مدیران در به‌کاربری رهبری قلبی لازم است به سه نوع ترکیب رهبری اشاره کنیم. این ترکیبها انواع اساسی رهبری یعنی رهبری قلبی، مغزی و یدی را از جهت‌های مختلف به یکدیگر مرتبط می‌کند. این سه نوع، رهبری شامل رهبری مدیریتی، تحولی و ارزشمدار است.

این انواع مرکب رهبری در پیشرفت رهبری مدیران با همدیگر مرتبط و به صورت مصور شرح داده شده است (به شکل ۱ مراجعه کنید).

این پیشرفت و گذر از رهبری مدیریتی به رهبری تحولی و از رهبری تحولی به رهبری ارزشمدار را نشان می‌دهد. نخستین گذر با استفاده مدیریتی از رهبری قلبی انجام می‌شود و گذر دوم با به‌کارگیری رهبری قلبی در عرصه کاروکسب پایان می‌پذیرد.

به طور خلاصه، وقتی که رهبری قلبی بر رهبری اساسی مدیریتی (مغزی و یدی) اعمال شود، رهبری تحولی موجودیت پیدا می‌کند. با پیشروی به گام بعدی، رهبری ارزشمدار رهبری مدیریتی را در به‌کارگیری رهبری تحولی در راستای تأمین هدف اساسی کاروکسب شرکت، یعنی آفریدن و تحویل ارزش به مشتری، به عهده می‌گیرد.

کاربرد مدیریتی رهبری
قلبی (مرحله نخست)

رهبری مداوم قلی

رهبری مدیریتی،
با به کارگیری
رهبری قلبی با
الهامی، تحول می‌شود.

مرحله اول پیشرفت، رهبری
مدیریتی است که از دو جزو
ترکیب شده است:
رهبری سوپرستی (بدی) و رهبری
استراتژیک (منوی) اینها به شرط
لایم چابک‌گاه اسمعی هر مدیری
است که بخواند در عرصه‌هایی
فراتر از اندازه صرف حوزه مدیریت
خود عمل کند.

کاربرد رهبری قلبی در
کار و کسب (گذر دوم)

رهبری تحولی

رهبری مدیریتی،
همراه با رهبری
قلبی (تحولی) به منظور
تأمین هدف استراتژی شرکت،
یعنی کار و کسب، به کار
می‌رود.

مرحله دوم پیشرفت، رهبری
تحولی است.
این پیشرفت زمانی رخ می‌دهد
که مدیران «خوب» رهبری
الهامی (قلبی) را در رهبری
مدیریتی (و منوی) یا بدی
جویش به کار گیرند؛ تا افراد را
درگیر پیش معین کنند و «فضای
ذهنی» لازم برای ارتقای عملکرد
را در اختیارشان بگذارند.

رهبری ارزشمदार

مرحله سوم پیشرفت، رهبری
ارزشمदार است.
مدیرانی با ارزشهای مثبت، رهبری
تحولی را برای تأمین هدف
اساسی شرکت، یعنی کار و کسب
که آفرینش و تحویل ارزش به
مشتری است به کار می‌برند.
- به‌سان مشعلی فروزان‌کابری
رهبری استراتژیک، فرا راه رفتار
استراتژیک عمقی.

شکل ۱. پیشرفت رهبری مدیران.

درک عمیق پیشرفت رهبری مدیران و پاراگرافهای پیشین، که معرف آن بود به گذشت زمان نیاز دارد. این پیشرفت و تعریف آن در عبارتهایی کوتاه و اندیشه‌هایی خلاصه شده است که دست‌کم در ده - دوازده مقاله توصیف شده است. هرچند مرور آنها زمینه لازم به هنگام بررسی تفصیلی تر و جوه شش‌گانه رهبری - که سه‌تای آنها اساسی و سه‌تای دیگر ترکیبی است - فراهم می‌آورد.

سه وجه اساسی رهبری عبارت است از:

۱. رهبری سرپرستانه: سرپرستی روزانه کار هر فرد یا گروه، به منظور دستیابی به عملکرد کارای عملیاتی بفرنج نه عادی.

۲. رهبری استراتژیک: اقدامهایی در سطح سازمانی که سازمانی اثربخش را در مواجهه با تغییر و عدم قطعیت پدید می‌آورد.

۳. رهبری الهامی: اقدامهایی که با اعتقادات شخصی مردم و نیروی آنها برای مبدل شدن به پیروانی شیفته در هر موقعیت مربوط است.

این انواع رهبری، در زبان محاوره‌ای، به ترتیب رهبری یدی، مغزی و قلبی خوانده می‌شود.

سه وجه ترکیبی رهبری که وجوه اساسی رهبری در قالب آنها ترکیب و به کار برده می‌شود عبارت است از:

۱. رهبری مدیریتی: رهبری اساسی مورد نیاز هر مدیر به موجب موقعیت اسمی او (مغز و دستهای سازمان).

۲. رهبری تحولی: رهبری مدیریتی که با به کارگیری رهبری الهامی (قلبی) به رهبری تحولی راه می‌جوید.

۳. رهبری ارزشمدار: رهبری مدیریتی همراه با رهبری قلبی (رهبری تحولی) که در جهت دستیابی به هدف اساسی کار و کسب شرکت هدایت می‌شود.

۱. در اثر پیشین (نیکولز، ۱۹۸۰) این وجوه رهبری، خرد (خرد مقیاس)، کلان (کلان مقیاس) و فرا (فرا تر از چارچوب سازمانی)، همانند فراطبیعت که فرا تر از قوانین عادی طبیعت است، خوانده شده است.

تفاوت‌های مهمی بین سه وجه اساسی رهبری وجود دارد و وجه نخست (دستها و مغز) از جایگاه اسمی مدیران سرچشمه می‌گیرد. مگر اینکه کسی در جایگاه اسمی معینی باشد هیچ گروه یا سازمانی وجود ندارد که او بر آن سرپرستی یا رهبری استراتژیک خود را اعمال می‌کند. به وارون، رهبری الهامی (قلبی) در هر مکانی ممکن است به کار گرفته شود، زیرا به جایگاه اسمی شخص معینی وابسته نیست.

در واقع، سره‌گرایانی مثل، مک‌گرگور برنز (۱۹۷۸) واژه رهبری را فقط در مورد الهام قلبی به کار می‌برند. آنان رهبری سرپرستانه (رهبری دستها) و استراتژیک (رهبری مغز) را مدیریت یا رفتار اجرایی می‌نامیدند.

به اعتقاد آنان رهبری به هیچ رو با جایگاه اسمی اشخاص ارتباطی ندارد. هر چند که این دیدگاه قابل دفاع است، دیدگاهی ویژه درباره رهبری است که بیشتر مدیران بیش از اینکه آن را لازم بدانند دست و پاگیرش می‌شمارند.

برای مثال، بیشتر مدیران مفهوم رهبر مستبد (نیکولز، ۱۹۸۸ آ) را مفهومی کاملاً قابل فهم می‌یابند. در حقیقت، بسیاری از آنان تحت سلطه چنین رئیسانی فرمانبری کرده‌اند. اما، مک‌گرگور برنز این مفهوم را رد می‌کند و می‌گوید: شخص یا رهبر است یا مستبد و نمی‌تواند هر دوی آنها باشد.

با وجود این، مک‌گرگور برنز، متفکری در خور توجه در این زمینه است. در کتابش (به سال ۱۹۷۸) اندیشه رهبری تحولی را ارائه داد - نوعی از رهبری که با مردم سروکار دارد و الهامبخش آنهاست. او، این رهبری را در مقابل رهبری مدیریتی قرار داد - سبک رهبری عادیتر و معامله‌گری که در آن رهبر و رهبری شونده به گونه‌ای فارغ از حادثه با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند. او، به سان دانشمندی سیاسی، این دیدگاههای متضاد و مخالف را با آوردن نقل قول از چهار رئیس‌جمهور آمریکا، رزولت و کندی در تقابل با ترومن و آیزنهاور شرح داده است.

پیترز و واترمن (۱۹۸۲) مجذوب این مفهوم رهبری تحولی قرار گرفتند و آن را در کتاب پُرتیراژشان، «در جستجوی تعالی» به جامعه مدیران معرفی کردند، هر چند که این مفهوم ریشه در علوم سیاسی داشت. این اندیشه برای زمان خود معتبر بود، مدیران را برمی‌انگیخت و نیروی تخیلشان را مجذوب می‌کرد.

مشکل این است که مفاهیم رهبری مرادده‌ای و تحولی مفاهیمی کمابیش مبهم است؛ و این ابهام حتی در محیط سیاسی‌ای که در آن پدید آمدند نیز محسوس بود. کوششی که مؤلفان و محققان تاکنون درگیر آن بوده‌اند، به برگرداندن این مفاهیم به اصطلاحات رفتار مدیریتی تخصیص یافته است (نیکولز، ۱۹۸۸ ب، پاسکال، ۱۹۹۰). پیشرفت رهبری مدیران یکی از روشهای پیاده کردن رهبری تحولی در زمینه مدیریتی است.

این پیشرفت با رهبری مدیریتی کمین لازم برای هر مدیر، به موجب جایگاه اسمی او، آغاز می‌شود؛ و با استفاده‌های پیاپی از رهبری الهامی (قلبی)، دوگذر انجام می‌دهد.

وجوه ترکیبی رهبری از وجوه اساسی آن سرچشمه می‌گیرد

اولین گذر به کارگیری رهبری قلبی به دست مدیریت است. در این گذر، مدیران رهبری خویش را با وارد کردن الهام قلبی به رهبری مدیریتی (استراتژیک، یعنی مغزی، و سرپرستانه، یعنی یدی) اعمال می‌کنند.

گذر دوم به کارگیری رهبری قلبی در کار و کسب است. در این گذر، مدیران رهبری ارزشمدار را در هدایت رهبری تحولی در جهت تأمین هدف انتفاعی ایجاد ارزش و تحویل آن به مشتری اعمال می‌کنند - و بدین ترتیب، به رفتار استراتژیک عمقی دسترسی پیدا می‌کنند.

همزمان با انجام این اقدام، آنان با ارزشهایی واقعی زندگی می‌کنند و نفس می‌کشند که برای حفظ تمامیت عملیات ویژه‌شان اهمیت دارد. اما، صرفنظر از شرایط خاص موجود، دو ارزش مثبت - هم برای مردم و هم برای مشتریان - وجود دارد که برای موفقیت رهبری ارزشمدار لازم است. تاکنون، در بررسی خود درباره رهبری، سه وجه اساسی رهبری (قلبی، مغزی و یدی) را مشخص کرده‌ایم و آنها را در سه وجه پیشرفت - یعنی وجه مدیریتی، تحولی و ارزشمدار به یکدیگر پیوند زده‌ایم. این طبقه‌بندی «سه گانه مضاعف» رهبری ممکن است بسیار پیچیده به نظر برسد. اما، در مقایسه با ۳۰۰ تعریف بنیاساده‌سازی قابل ملاحظه‌ای در آن وجود دارد! اینشتین زمانی گفت: «اشیاء را آنقدر که بتوان ساده‌شان کرد ساده کنید، اما نه بیشتر» میل طبیعی به ساده کردن نباید به

به واقع، دریافته‌ام که این طبقه‌بندی سه گانه مضاعف - آنگاه که در پیشرفت رهبری مدیران نمایان شود - برای بیشتر مدیران معنایی فراگیر می‌یابد. در طی جریان سمینارهایی که سالیان بسیار برگزار شده است، صدها مدیر با این طبقه‌بندی آشنا شده و ارزش و اهمیت آن را درک کرده‌اند. آنها دریافته‌اند که این پیشرفت چند دیدگاه دربارهٔ رهبری را دربرمی‌گیرد که خود شخصاً به آن معتقد بوده‌اند و به آنها کمک می‌کرده تا رهبری را در عرصهٔ فعالیتهای روزانه در مقام مدیر در نظر بگیرند.

به هنگام عملی کردن این پیشرفت، افکندن نگاهی کوتاه، اما با تفصیل بیشتر، به رهبری الهامی و دو مرحلهٔ اول پیشرفت - رهبری مدیریتی و تحولی - سودمند است. این عمل زمینه را برای توجه به مرحلهٔ سوم پیشرفت، و دریافتن رهبری ارزشمندی و آزمون کارکرد آن به‌سان راهنمای رفتار استراتژیک عمیق فراهم می‌کند.

رهبری مدیریتی

رهبری مدیریتی نوعی رهبری اساسی است که مدیران باید آن را به‌سان بخشی لازم از مسؤلیت مدیریتی خود قلمداد کنند. برخی افراد ممکن است این نکته را شگفت‌انگیز بیابند که انتظار فراهم کردن زمینهٔ رهبری از مدیران وجود دارد، اما دریافتن اینکه رهبری سرپرستانه (دستها) و رهبری استراتژیک (مغزی) با شغل مدیران عجین است مهم است و از آن نمی‌توان اجتناب کرد.

رهبری سرپرستانه نیازمند آن است که مدیران در قبولاندن سبک رهبری خویش - یعنی سطح توازن رفتار و وظیفه (T) و روابط (R) متناسب با قابلیت زیردستانشان - مهارت یابند. مدل‌های هدایت رفتار رهبری سرپرستانه، رهبری موقعیتی (هرسی و بلانکاره، ۱۹۶۹) و رهبری سازگار (نیکولز، ۱۹۸۶) را در برمی‌گیرد.

رهبری استراتژیک، به‌طور کلی، دارندهٔ دو جزء بازشناخته شده است که عبارت است از: مسیریابی و فرهنگ‌سازی. این اجزاء آنچه را که سلزنیک «تجسم نهادین هدف» نامیده است، فراهم می‌آورد (۱۹۵۷).

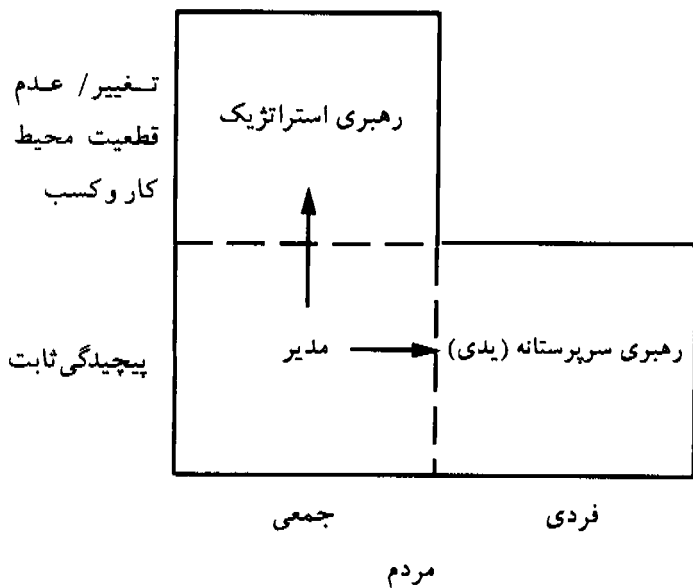
آثاری از لویت (۱۹۸۶) و اسکین (۱۹۸۵) گزینه‌های مسیریابی و فرهنگ‌سازی را

برای توصیف این دو جزء تقویت کرده است. در انجام نقش استراتژیک رهبری، مدیرکل اجرایی روش پیشروی در محیط کار و کسب تغییرپذیر و ناقصی را می‌یابد و به‌طور همزمان سازمانی را که توانایی پیروی از این راه را دارد پدید می‌آورد.

اما فقط مدیرکل اجرایی نیست که لازم است چنین نقش رهبری استراتژیکی را به‌عهده بگیرد، بلکه، رهبری عمقی نیازمند این است که هر مدیر چنین نقشی را از طریق تلاش برای یافتن بهترین راه و پیمودن آن - به نفع واحد سازمانی خود، صرفنظر از اینکه تا چه اندازه کوچک است، ایفا کند - و این سخن به مفهوم هم ارز روزمره و عامیانه مسیریابی و فرهنگ‌سازی است.

به خلاف اندیشه‌ای که اغلب اظهار می‌شود، شرکتها «مدیران بسیار و رهبران بسنده» ندارند و «تحت مدیریت بیش از اندازه و رهبری کمتر از اندازه لازم» نیستند. معضل واقعی این است که بسیاری از مردمی که در جایگاههای مدیریتی اسمی قرار گرفته‌اند رهبری‌ای را که لازمه جایگاهشان است اعمال نمی‌کنند. بسیاری از این به اصطلاح مدیران تنها به‌سان اداره‌کننده اقدام می‌کنند و صرفاً بر «انجام کارها» پافشاری می‌کنند. مدیران واقعی نیز همین کار را انجام می‌دهند، زیرا شرط اساسی تداوم شغلشان است؛ اما، از این حد فراتر می‌روند و بر «انجام کارهای درست به شیوه درست» تأکید می‌ورزند؛ ایشان این کار را از طریق تلقین رهبری استراتژیک و رهبری سرپرستانه (رهبری مغز و دستها) انجام می‌دهند.

در شکل ۲ «L» بزرگ که نماد رهبری مدیریتی است نشان می‌دهد که چگونه مدیران از طریق اعمال هم رهبری سرپرستان (دستها) و هم رهبری استراتژیک (مغزی) باید از اداره صرف مؤسسه‌هایشان فراتر روند. مدیرانی که - هم با مغزشان (به گونه‌ای، استراتژیک) و هم با دستهایشان (به گونه‌ای سرپرستانه) - رهبری نمی‌کنند تنها به‌سان اداره‌کننده رفتار می‌کنند. بدتر اینکه - در مواردی که رهبری وجود ندارد - آنها به مخاطره رفتار به‌سان دیوانسالاران سنگسان در می‌غلند.



شکل ۲. «۱ا» بزرگ رهبری مدیریتی.

رهبری عمقی

پیش از اینکه نگاهی به رهبری تحول بیندازیم، تأکید بر این نکته سودمند است که امروزه رفتار استراتژیک تنها به مدیرعامل و چند شخص هم‌رتبه او در هیأت مدیره محدود نمی‌شود. به‌طورکلی، این نکته مورد تأیید همگان قرار گرفته است که برای اینکه سازمانها از قابلیت رقابت اثربخش برخوردار شوند، لازم است به «رهبری عمقی» رو کنند؛ یعنی اینکه هر مدیر باید به گونه‌ای استراتژیک رفتار کند.

هر مدیری باید به‌طور استراتژیک رفتار کند، «روش بهتر را بیابد و در اجرای آن بکوشد»

با وجود اینکه این نیاز به رهبری عمقی بازشناخته شده، توجه و دقت کمی به معنی واقعی آن مبذول شده است. حسن رهبری ارزشمدار این است که هم به رهبری استراتژیک عمقی معنی می‌بخشد و هم اینکه به‌طور همزمان چارچوبی برای دستیابی مدیران به آن فراهم می‌آورد.

ماهیت محیط کار رقابتی امروزی رهبری عمقی را بدین سان از اهمیت حیاتی برخوردار کرده است. بیشتر مدیران با این سخن موافق اند که امروزه شرکتها برای اینکه از توانایی رقابت موفق برخوردار شوند، نیازمند سرعت، انعطافپذیری، کیفیت عالی، برخورد مساعد با مشتری و نوآوری اند و این صفتها از طریق کنترل و دستور و فرمان دست یافتنی نیست (والتن، ۱۹۷۸؛ مارتین و نیکلاس - ۱۹۸۷)، بلکه نیازمند رهبری تحولی است. این رهبری با مردم مرتبط است و هر مدیر را از «فضای فکری» لازم مشارکت فردی برپایه ابتکار خویشتن برخوردار می کند.

اگرچه، معمولاً استراتژی را به سان فعالیتی در سطح عالی می شماریم که فقط مدیرعامل یا هیأت مدیره انجام آن را به عهده می گیرند، فشارهای رقابتی امروزی ایجاب می کند که هر مدیر از عملیات عادی روزانه فراتر رود و بنا به اقتضای موقعیت رفتاری استراتژیک را در پیش گیرد. این دیدگاه که رهبری استراتژیک عمقی لازم است، دیدگاهی سنتی و تا اندازه ای ضد ابتکاری است. اما، در مرکز رهبری ارزشمدار قرار دارد. هر مدیر باید، در حد تحمل خویش، نقش رهبری استراتژیکی را در مواجهه تغییر و عدم قطعیت ایفا کند. الیات جکوتز (۱۹۹۰ آ، ۱۹۹۰ ب) اظهار داشته است که توجه به سلسله مراتب «لازم» به این موضوع قطعیت می بخشد که هر مدیر در «افق زمانی» مناسب عمل کند و نقشی یگانه را در اثربخشی کلی سازمان برعهده گیرد.

هر مدیر، صرفنظر از میزان کوچک بودن واحد سازمانیش باید از انجام عملیات عادی فراتر رود پیوسته باید «برای یافتن روش بهتر به اجرا درآوردن آن» تلاش کند. مدیران نقش رهبری استراتژیک را در واحد سازمانی خود ایفا می کنند - درست همان قدر که مدیرعامل نقش مسیریابی و فرهنگ سازی را در کل سازمان برعهده دار است.

رهبری الهامی

پیتر دراگر گفته است که فقط یک تعریف معتبر درباره رهبری وجود دارد: «فعالیتی که پیروانی مشتاق را پدید می آورد.» این سخن بدین معنی است که هر جا که پیروی مشتاق را یافتید، رهبری را نیز خواهید یافت که آن پیرو مشتاق را پدید آورده است. وقتی که دراگر این سخن را گفته، به روشنی اندیشه رهبری الهامی (قلبی) را در نظر داشته است.

دراکر، با تلقی این وجه رهبری به سان تنها وجه راستین آن، موضعی نزدیک به دیدگاه سره‌گرایانه مک‌گرگور برنز که پیش از این به آن اشاره کردیم گرفته است.

در مقابل رهبری مدیریتی (مغزی و یدی) که ملازم جایگاه اسمی است، رهبری الهامی در همه جا ممکن است رخ نماید. رهبران الهامی «پدیدار می‌شوند» و بدون استفاده از قدرت و اختیار قهری مورد پذیرش همراهان خویش قرار می‌گیرند. حتی اگر به چنین قدرت و اختیاری دسترسی داشته باشند. به همین سبب، به رهبری الهامی در ورای چارچوب سازمانی به گونه‌ای آسانتر می‌توان اندیشید.

همان‌طور که در جای دیگر شرح دادم (نیکولز، ۱۹۹۲) رهبران ظهور نیروی پیروان مشتاق را، با دگرگون‌سازی نگرش ایشان به جهان پیرامونش و شیوه ایجاد رابطه‌شان با یکدیگر، آزاد می‌سازند. آنان اندیشه یا مفهوم - یا به اصطلاح خاص امروزی - بینشی محوری دارند که فهم مردم را درباره آنچه رخ می‌دهد روشنتر می‌سازد و آنان را در مقابل معتقدان به آرمان مورد نظر به یکدیگر نزدیک می‌کند. این موضوع زمینه روان‌شناختی اقدام مشترک را فراهم می‌سازد.^۱ که این زمینه نیز به نوبه خود پایه عمل پرتوان پیروان مشتاق را استوار می‌کند.

قابلیتهای مورد نیاز هر مدیر برای اینکه بتواند بینش نیروبخشی در پیروان مشتاق پدید آورد که الهامبخش آنان باشد کدام است؟ پژوهشهایی انجام شده در این مورد نشان می‌دهد که رهبران نوظهور برخوردار از چهار توانایی اصلی به نظر می‌رسند که به روشی پیچیده بر یکدیگر کنش - واکنش انجام می‌دهند تا چنین بینشی ایجاد کنند.

نخست اینکه، درکشان از محیط آشفته دقیقتر از درک مردم از اطرافشان است. این درک ممکن نیست کامل باشد، اما رهبران نوظهور همه چیز را به مراتب روشنتر از مردم پیرامونشان می‌بینند.

دوم اینکه، آنان در بیان درکشان بسیار روشن سخن می‌گویند. با توجه به وضعیتی که در پیش رو دارند، این تبیین درک ممکن است از سخنوری در سطح وسیع برخوردار باشد یا

۱. من نخستین بار در اثری از پیترو وایل (۱۹۸۲) با این واژه مهم روبه‌رو شدم. او نیز خود این واژه را به نورتون لانگ، منتسب کرده است.

نباشد - اما روشنی بیان، به هر حال، ممکن است از توانمندی همسنجی برخوردار باشد.

سوم اینکه، رهبران نوظهور معتقدات و ارزشهایی اساسی دارند که از تجربه حاصل می‌شود. این معتقدات و ارزشها ایمانهای نیرومند موجود را درباره آنچه باید انجام شود تقویت می‌کند و وسایل لازم برای انجام آن را فراهم می‌آورد. سرانجام اینکه، این ایمانها اغلب اوقات با همدلی نیرومند نسبت به پیروان مستعد و فهم امیدها و بیمهایشان همراه است.

حرفهای اول این چهار نوع توانایی، یعنی ادراک، بیان روشن، ایمان و همدلی، علامت اختصاری PACE* را تشکیل می‌دهد. علاوه بر چهار توانایی PACE، رهبران نوظهور خصوصیات و ویژگیهای مشخصی دارند که آنان را از اراده لازم برای رهبری برخوردار می‌کند، در جنرال الکترونیک این ویژگیها را E³ - اختصاری از واژه‌هایی انگلیسی با مفاهیم انرژی عاطفی و عزم جزم - می‌نامند (تیخی، ۱۹۹۸). در این مدل، این ویژگیها عزم - و مکمل مدل PACE(R)** در رهبری نوظهور - نامیده شده است. مدل PACE(R) در آثار دیگران نیز انعکاس یافته است. برای مثال، بنیس (۱۹۸۳) گفته است که شخص، برای رهبر شدن، باید:

- بداند چه می‌خواهد (درک)
 - بداند چطور آن را توضیح دهد (بیان روشن)
 - بداند چرا آن را می‌خواهد (ایمان)
 - بداند چطور همکاری (همدلی) دیگران را برانگیزد.
- بنیس، علاوه بر چهار قابلیت PACE(R)، از عزم به معنیهای گونه‌گون و با اشاره به مفاهیم شور، کمال و جرأت یاد کرده است.

*P=Perception A=Articulation C=Conviction E=Empathy

**R=Resolution

خلاصه اینکه، رهران الهامی مهارت‌های PACE(R) را برای ایجاد بینشی وادارگر به کار می‌برند. این بینش هیجان افراد را برمی‌انگیزد و آزادسازی انرژی آنان را، با تبدیل آنان به پیروان مشتاق، تحرک می‌بخشد. رهران الهامی «عزمی جزم» - عزمی مشتاقانه برای دستیابی به هدفهای خود - دارند. برای موفقیت در جلب توجه مردم به این دیدگاه آنها باید بتوانند:

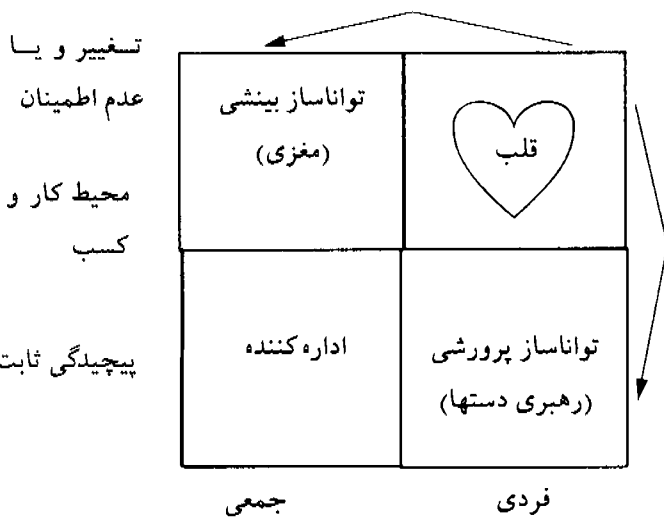
آنچه را که لازم است انجام گیرد درک کنند، آن را به روشنی و با ایمان مطلق بیان کنند؛ و همزمان بتوانند با همه افرادی که توجهشان جلب شده است همدلی نشان دهند.

رہبری تحولی

همان‌طور که پیش از این شرح دادیم، مفهوم رہبری مدیریتی ایجاب می‌کند که هر مدیر شایسته هم رہبری سرپرستانه (یدی) و هم رہبری استراتژیک (مغزی) را اعمال کند. مدیران خوب یک گام پیشتر از این حرکت می‌کنند. آنان رہبری مدیریتی خویش را، از طریق اعمال رہبری الهامی (قلبی) همراه با آن، متحول می‌سازند. هنگامی که آنان الهامی قلبی را به رہبری استراتژیک (مغزی)، خود وارد می‌کنند می‌گوییم که آنان به سان تواناسازان بینشی رفتار کرده‌اند. هرگاه نیز که ایشان الهامی قلبی را به رہبری سرپرستانه خویش (یدی) وارد می‌کنند، می‌گوییم به سان تواناسازان پرورشی رفتار کرده‌اند. (نیکولز، ۱۹۹۴).

مدل رہبری قلبی - مغزی - یدی در رفتار رہبری اساسی، رہبری تحولی را از معنایی سازمانی برخوردار می‌کند (شکل ۳ را ببینید). این مدل به میزانی گسترده توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده و به توتیبی خاص، به سان پایه دوره درسی جهانی، با انجمن مدیریت آمریکا قرار (AMA) نام «بنای رہبری اجرایی»، مورد استفاده این انجمن گرفته است.

عاملهای امکان‌پذیری تواناساز بینشی بودن و تواناساز پرورشی بودن، در اعمال رہبری تحولی را در مقاله‌های پیشین توصیف کرده‌ام.



مردم

شکل ۳. رهبری تحولی.

تواناسازان پرورشی، رهبری همخو را به کار می‌برند (نیکولز، ۱۹۸۶)، زیرا به آنها کمک می‌کند. تا به سان تواناسازان - از طریق انطباق سبک خود با قابلیت انفرادی مردم - عمل کنند. آنان پنجره جونیکو (نیکولز، ۱۹۹۴) را به منظور توسیع این اقدام، در راستای هدایت رفتار پرورشی به کار می‌برند - و در این راه از ساز و کارهای تفویض اختیار و قدرت به منظور بیشترین استفاده ممکن از توان بالقوه مردم استفاده به عمل می‌آورند. تواناسازان بینشی بیانیه هدف کار و کسب (بیانیه رسالت) به سان کانون تعهد و راهنمایی عمل استفاده می‌کنند. سپس، نوبت به استفاده فعالانه از اصولی مانند قانون پیگما - لیون (لیوینگستن، ۱۹۶۹) می‌رسد که ابتکارهای ارائه شده را به طور قطع تقویت می‌کند.

رهبری ارزشمدار، با برداشتن یک گام به پیش، راهنمای مدیران در به کار بردن رهبری تحولی خویش در جهت دستیابی به هدف اساسی کار و کسب می‌شود و بدین سان رهبری استراتژیک عمقی را پدید می‌آورد.

آنان، این کار را، با رفتار خویش به سان تواناسازان بینشی و پرورشی، در هدایت

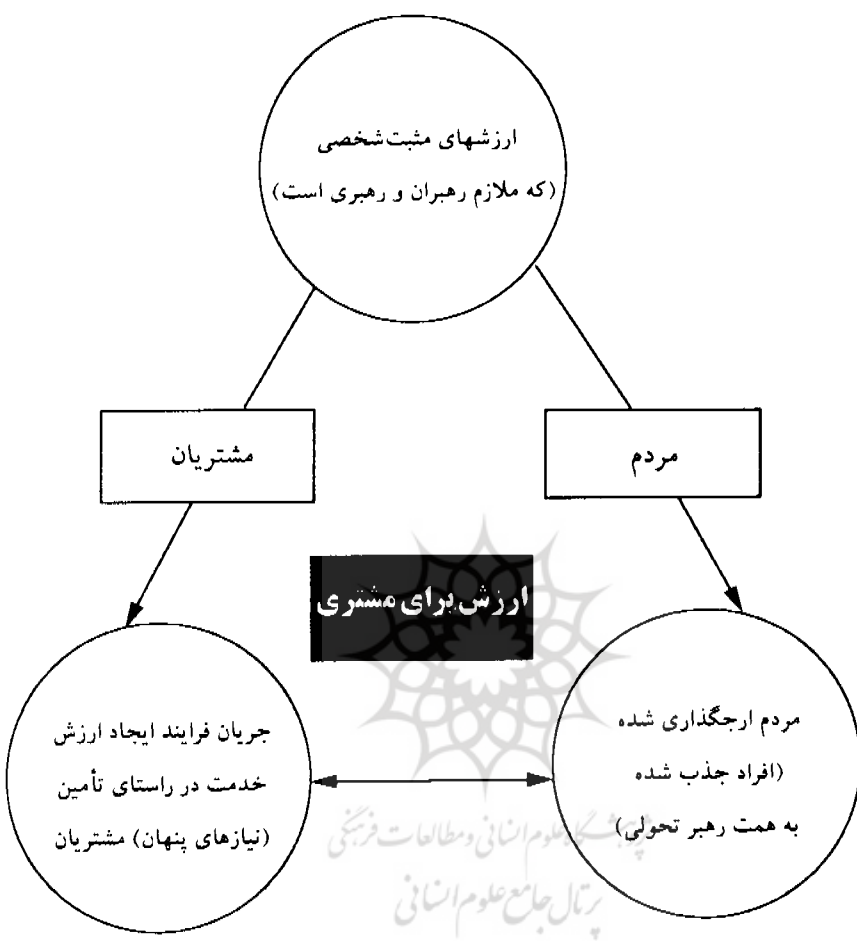
تلاشهای تیم خویش در راستای ایجاد ارزش و تحویل آن به مشتری انجام می‌دهند. رهبران ارزشمدار، به‌سان تواناسازان پیشی، از طریق جلب توجه صاحب‌نظران به پیش معین و توسعه جریان فرایند ارزش آفرینی، برای مشتری ارزش می‌آفرینند و به‌سان تواناسازان پرورشی به بهسازی افراد همت می‌گمارند و برای آنان «فضای فکری» فراهم می‌آورند. از این رو، آنان به سبب ایجاد ارزش برای مشتری، از طریق انجام عملیات عادی ممکن است نقشی خلاق ایفا کنند.

رهبری ارزشمدار

همانند رهبری تحولی، رهبری ارزشمدار نیز راهبر به رهبری عمقی است. ما دریافته‌ایم که چگونه هر مدیر، با هر جایگاه سازمانی، می‌تواند - و باید - رهبری تحولی را، از طریق به‌کارگیری رهبری الهامی همراه با رهبری مدیریتی خویش، اعمال کند. به همین ترتیب، هر مدیر باید این رهبری تحولی را در جهت تأمین هدف اساسی کار و کسب سازمان هدایت کند.

بنابراین، هسته مرکزی رهبری ارزشمدار این است که رفتار رهبری را، در هر سطح، به سوی هدف اساسی کار و کسب هر مؤسسه انتفاعی - که ایجاد ارزش برای مشتری و تحویل آن به مشتری است - تمرکز دهد. این رویکرد، ایجاد رفتار استراتژیک عمقی را تحقق می‌بخشد، زیرا تأمین هدف اساسی سازمان را در کانون دید خود قرار می‌دهد.

اتفاقاً، ایجاد ارزش برای مشتری و تحویل آن به مشتری است که فعالیت اساسی کار و کسب، یعنی ایجاد ارزش برای صاحبان سهام، را سبب می‌شود. دلایل اینکه چرا آفریدن ارزش برای مشتری، به‌سان مرکز توجه همه روزه فعالیت مدیریتی، بر ایجاد ارزش به صورت مجرد و دور از ذهن برای سهامدار برتر شمرده می‌شود در بخش بعد شرح داده شده است. اکنون کافی است یادآور شویم که پیتر دراکر (۱۹۵۴) گفته است که «در چهل سال گذشته تنها یک تعریف معتبر درباره هدف کار و کسب وجود داشته و آن نیز جلب مشتری بوده است.»



شکل ۴. رهبری ارزشمدار.

هرگاه مدیری در جهت کمک بیشتر به تأمین هدف اساسی سازمان خویش تلاش می‌کند که در این مدل به معنی ایجاد ارزش برای مشتری و تحویل آن به مشتری است - فعالیت او پیش از آنکه عملی باشد استراتژیک است - اگر از جهت مخالف به موضوع نظر افکنیم درمی‌یابیم که به کارگیری رهبری ارزشمدار مدیر را به پی‌گرفتن رفتار استراتژیک وادار می‌کند، زیرا این نوع رهبری هدف بنیادین سازمان را در کانون دید خویش قرار می‌دهد.

این هسته مرکزی که خلق ارزش برای مشتری و تحویل آن به او را مدنظر دارد، تنها هنگامی واقعیت می‌پذیرد که همه گروه مدیران، از بالا به پایین، ارزشهای مثبت معینی را پی‌بگیرد. هر مدیر باید ارزشهایی را مشخص و از آنها دفاع کند که در شرایط خاصی او از بیشترین اهمیت برخوردار باشد. نه تنها کارهای مناسب باید به درستی انجام پذیرد، بلکه شیوه انجام آنها نیز باید درست باشد، یعنی باید از ارزشها الهام گرفته باشد.

ارزشهای فردی در رهبری ارزشمدار اهمیت ضمنی دارد، اما ضرورت ارزشهای مثبت هم برای مردم و هم برای مشتریان مورد تأکید ویژه قرار گرفته است - و این دو ارزش مثبت، به طور عام، در همه سازمانهایی که در محیط رقابتی امروزی برای دستیابی به موفقیت تلاش می‌کنند کاربردپذیر است.

ارزش نخست از دو ارزش مثبت - برای مردم - ضرورت اعمال رهبری الهامی به دست رهبر تحولی است. چون رهبری ارزشمدار تجلی رهبری تحولی عمقی است، به وضوح ایجاب می‌کند که هر مدیر از الگوی رفتاری مثبتی در قبال مردم پیروی کند. این، به معنی اذعان همه مدیران، از بالا به پایین، به اهمیت مردم و ضرورت بهره برداری کامل از استعداد و نیروی آنان است.

دومین ارزش از دو ارزش مثبت برای مشتریان مدیر ارزشمدار را در تلاش دائمی او در راستای تشخیص و بهسازی جریان فرایند ارزش آفرینی ناظر به ایجاد ارزش برای مشتری و تحویل آن به مشتری مورد حمایت قرار می‌دهد. این جریان فرایند در سازمان برش عرضی پدید می‌آورد و افراد «مجموعه‌های» کارکردی را در تلاش هماهنگشان برای خلق و تحویل ارزش والاتر به مشتری وحدت می‌بخشد. یادآوری این نکته سودمند است مک‌کنزی (به گفته استد و اسمیت، ۱۹۹۲) اظهار کرده است که این توجه به جریان فرایند ارزش آفرینی ابزار مقتدر خلق آن چیزی است که ایشان آن را

« سازمان افقی » نامیده‌اند - و متضمن دوری جسستن از ساختار عمودی وظیفه‌ها و قسمت بندیهای منطقه‌ای است که مرزبندیهای ساختگی پدید می‌آورد.

اتفاقاً، تواناسازان بینشی تحول‌گرای بیانیه هدف کار و کسب (بیانیه رسالت) را به سان کانون نیروبخش تلاشهای گروه خویش به کار می‌برند. این بیانیه همچنین به آنها کمک می‌کند تا دریابند که چگونه خود را با جریان فرایند ایجاد ارزش انطباق دهند و نقشی حیاتی را که خود در آن ایفا می‌کنند دریابند. بدین سان، آنان خواهند توانست معیارهای پیشرفتی را پدید آورند که به کمک آن می‌توانند کاربرد روزانه از بیانیه هدف کار و کسب برای بهینه کردن نقش خود در این جریان استفاده روزمره داشته باشند.

ضمن توجه به رهبری عمقی دستیابی به هدف اساسی کار و کسب، رهبری ارزشمدار اهمیت مردم و جریان فرایند ارزش آفرینی را به رسمیت می‌شناسد. این موضوع شباهت زیادی به برگ امتیاز متوازن (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲ و ۱۹۹۳) دارد. برگ امتیاز متوازن چارچوبی نهادینه برای عوامل نظارتی که فراتر از چارچوب مالی صرف است فراهم می‌کند.

ارزش برای سهامداران و رهبری ارزشمدار

صاحب‌نظران در حال پذیرش این حقیقت‌اند که هدف اصلی شرکت دولتی ایجاد ارزش برای سهامداران است (مک تاگارت و هم‌قلمان، ۱۹۹۴). هم اکنون بسیاری از شرکتهای بزرگ آشکارا از این هدف حمایت می‌کنند - از آن جمله‌اند: بوتز، لویدیزبانک و یونیلیور و چند نام دیگر.

رهبری ارزشمدار کاملاً با هدف ایجاد ارزش برای سهامداران سازگار است. از آقای بریان و بیتمن، رئیس هیأت مدیره لویدیز، یکی از برجسته‌ترین مدافعان ایجاد ارزش برای سهامداران نقل شده است که: تنها در صورتی می‌توانیم برای سهامداران ارزش ایجاد کنیم که به ایجاد ارزش برای مشتریانمان بپردازیم (مک تاگارت و هم‌قلمان، ۱۹۹۴، صفحه ۳۸).

ایجاد ارزش برای مشتریان منبع ارزش برای سهامداران است

به هر حال، چون رهبری ارزشمدار مدلی از رهبری مدیریتی عمقی است، ایجاد ارزش برای سهامداران را در میدان دید قرار نمی‌دهد. بسیاری از شیوه‌های مورد استفاده برای

بهینه‌سازی ارزش برای سهامداران تحت کنترل مدیرعامل و اعضای هیأت مدیره است. این افراد کسانی هستند که دربارهٔ موضوعهایی مانند سیاست تقسیم سود سهام، تنظیم ترازنامه جدایی، اتحاد، ادغام و تملک داراییها تصمیم می‌گیرند. اما، جریان سرمایه‌ها به منظور حمایت از این تصمیمها، از طریق فعالیت کار و کسب ناظر بر ایجاد ارزش برای مشتری و تحویل آن به مشتری، ممکن می‌شود. برای اینکه چنین فعالیتی سالم باشد، اعمال رهبری عمقی باید در مرکز توجه مدیران قرار گیرد.

علاوه بر این، ایجاد ارزش برای مشتری و تحویل ارزش به او برای مدیران انگیزه‌ای نیرومندتر از ایجاد ارزش برای سهامداران است. به عبارت دیگر، از بستر برخاستن و بی‌درنگ به دنبال آفریدن ارزش برای سهامدار رفتن، به راستی اقدامی چالش برانگیز نیست، و خدمت به مشتریان به مراتب از آن برانگیزنده‌تر است. با مشتریان اغلب می‌توان رو در رو شد و با آنان گفتگو کرد. حتی اگر مدیری با مشتریان پردازندهٔ قیمت اجناس خویش در بازار رابطهٔ مستقیم نداشته باشد، به مشتریان داخلی به‌سان بخشی از جریان فرایند ارزش آفرینی خدمت می‌رساند. خدمتدهی به این شرکای کار و کسب نیز به اندازهٔ مورد پیشگفته برانگیزنده و مشوق است.

بی‌تردید، دلیل دیگری براینکه مدیران به جای ایجاد ارزش برای سهامداران، ایجاد ارزش و تحویل آن به مشتریان را در کانون توجه خویش قرار می‌دهند این است که انتقال مفاهیم رهبری ارزشمدار به بخشهای عمومی و غیرانتفاعی آسانتر است، هر چند که در این بخشها سهامدار خصوصی وجود ندارد، اندیشیدن از دریچهٔ نگاه مشتریان - به مفهوم کسانی که خدمت دریافت می‌کنند - کمابیش آسان است. هر چند، اعتراف می‌کنم ریختن درآمدهای کار و کسب به جیب مشتریان، به‌سان پردازندگان بهای محصول سهامداران، مایهٔ حرص من است.

نظریهٔ اشخاص ذیربط

ممکن است سؤال شود که چرا رهبری ارزشمدار تنها سهامداران و مشتریان را در مرکز توجه قرار می‌دهد و حال آنکه این دو فقط دو گروه ذیربط در فعالیت هر سازمانند که معمولاً به نامشان اشاره می‌شود (گایدر، ۱۹۹۹). دلیل این موضوع این است که این دو گروه در بردارندهٔ اشخاص ذیربط در فعالیت سازمانند که می‌توان گفت سازمان باید

پاسخگویی آنان باشد. هر شرکت در اصل پاسخگویی سهامداران خویش است. (آرژنتی، ۱۹۹۳) ضمن توافق با این احتجاج، رهبری ارزشمدار مشتریان را به سان جانشین سهامداران به کار می‌گیرد.

با اینکه اشخاص ذریبیط مهم دیگری نیز وجود دارند، شرکت یگراست پاسخگویی آنان نیست. این سخن حتی درباره کارکنان شرکت نیز صدق می‌کند - که رهبری ارزشمدار توجه خاصی به آنان دارد. هیچ رهبری حساسی نمی‌تواند از توجه به نیروی کار خود غفلت کند، بیش از آنکه به تدارک‌کنندگان نیازمندیها، محیط یا جامعه محلی پیرامون خویش بی‌توجهی می‌کند، اما، به هر حال، مدیریت پاسخگویی آنها نیست. بنابراین، رهبری ارزشمدار از نظریه به اصطلاح اشخاص ذریبیط پیروی نمی‌کند، بلکه، به وارون، آشکارا سهامداران را در میان دو عنصر برابر در اولویت قرار می‌دهد. این رهبری از این دیدگاه پیروی می‌کند. که مدیریت حساس اشخاص ذریبیط چندگانه‌ای را - که آشکارا مهمتر از آن‌اند که نادیده انگاشته شوند - به حساب می‌آورد، اما پاسخگویی مستقیم آنان نیست.

مشتریان داخلی

اصطلاح مشتری داخلی واژه‌ای گسترده کاربرد، اما شوربخت است. مشتریان واقعی در برقراری روابط بازرگانی با فروشندگان آزادند هیچ‌یک از آن دو اجباری به دادوستد با یکدیگر ندارند. اگر قیمت بسیار زیاد باشد، مشتری بالقوه ممکن است از خرید خودداری کند. اگر مشتری قیمت درخواستی را نپردازد نیز، فروشنده کالایش را نمی‌فروشد.

مشتریان به اصطلاح داخلی، بدین سان در برقراری روابط بازرگانی با یکدیگر آزاد نیستند. صرفنظر از فعالیت گهگاهی که ممکن است منشاء خارجی داشته باشد، کار آنان به مشارکت در جریان فرایند ارزش آفرینی محدود می‌شود. در راستای تأیید این نقششان، معتبر است نام شرکای داخلی کار و کسب را به آنها بدهیم. این نام بر روابطشان با دیگران به سان شرکای تجاری جریان فرایند ارزش آفرینی تأکید دارد.

هنگامی که بخشهای داخلی شرکت به سان شرکای تجاری آن در ارزش آفرینی برای مشتریان پرداخت‌کننده شمرده شوند، دیگر نمی‌توانند در نقششان به سان مشتریان

داخلی درخواستهایی نامعقول داشته باشند - سوء استفاده‌ای که بسیار شایع است این است که بسیاری از مدیران بی‌قید، تنها برای آسانتر ساختن زندگیشان، در مقام مشتریان داخلی، خدمتدهی بهتری را از عرضه‌کنندگان بالادست طلب کنند.

این‌گونه «باج‌خواهیها» زمانی ناممکن خواهد شد که کشف اینکه چگونه هر دو گروه در درون شرکت می‌توانند در ایجاد ارزش افزونتر برای مشتریان خارجی، از طریق جریان فرایند ارزش‌آفرینی، با یکدیگر همکاری کنند، در کانون توجه قرار گیرد.

مفهوم ارزش برای مشتری

ایجاد ارزش برای مشتری و تحویل آن به مشتری بدین معنی نیست که هر چیز مورد تقاضای مشتری را با همان قیمتی که می‌خواهد، یا حتی کمتر از آن، در اختیار او قرار دهیم.

نهضت مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، تا وقتی که گستره آن چنان گسترش یافت که مفهوم ارزش را نیز در برگیرد (نیکولز، ۱۹۹۳) در خطر افتادن به چنین دامی قرار داشت. این سؤال که «آیا کیفیت مطلق است»، سؤال پیچیده‌ای است که به پاسخ نیاز دارد (نیکولز، ۱۹۹۷). در مرکز توجه قرارداد «ارزش» بیشتر دشواریهای مفهومی مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) را حل می‌کند.

ارزشی موازنه میان قیمتی که شخصی برای کالا یا خدمتی می‌پردازد و آن چیزی است که در مقابل آن قیمت به دست می‌آورد. این موازنه را به اصطلاح «به کار آمدن» می‌نامند که واژه‌ای نادلیسند، اما سودمند است.

$$\text{ارزش} = \frac{\text{به کار آمدن}}{\text{قیمت}}$$

ساده‌ترین راه ایجاد ارزش بیشتر از طریق عرضه کالا یا خدمتی بدون افزایش قیمت آن، انتقال مزایای کارایی و خلاقیت افزونتر آن به مشتری است، که به یکی از سه روش در پی آمده می‌توان به آن دست یافت.

۱. کالا یا خدمتی را که مشتری پولی بابت آن می‌پردازد می‌توان بدون افزایش قیمت، از به کار آمدن افزونتری برخوردار ساخت.

۲. میزان به کار آمدن کنونی کالا یا خدمتی را می‌توان به بهای پایین آوردن کاهش قیمت آن ثابت نگه داشت.

۳. با تلفیق بندهای ۱ و ۲، می‌توان میزان به‌کارآمدن کنونی کالا یا خدمتی را با کاهش قیمت آن افزایش داد.

اگر هیچ‌گونه امکان دیگری برای رساندن کارایی افزونتر به مشتری وجود نداشته باشد، هرگونه تغییر در میزان به‌کارآمدن محصول عرضه شده باید با تغییر قیمت همراه شود. اگر لازم باشد که ارزش ثابت بماند، این کار را به یکی از دو روش در پی آمده می‌توان انجام داد.

۱. تأمین میزان بیشتری از به‌کارآمدن محصول برای مشتری، همراه با افزایش قیمتی که مشتری حاضر به پرداخت آن باشد.

۲. تأمین میزان به‌کارآمدن کمتر محصول برای مشتری به بهای کاهش قیمت، تا جایی که مشتری برقراری موازنه جدید رضایت مشتری را جلب کند.

تأمین میزان به‌کارآمدنی افزونتر از آنکه مشتری حاضر به پرداخت بهای آن باشد، در بلندمدت به خرابی کارها می‌انجامد، مگر اینکه تأمین مالی چنین تغییری را بتوان از طریق افزایش کارایی محصول انجام داد (یا اینکه چنین تغییری را با ملاحظات پیچیده‌تری در مورد وفاداری مشتری یا افزایش سهم شرکت در بازار آن را توجیه کرد). تقاضای کالاهای بهتر یا خدماتی با سطح بالاتر پایان‌ناپذیر است. تأمین انتظارات مشتریان کاملاً با رهبری ارزشمدار سازگار است؛ و کلید موفقیت در این عرصه توجه همیشگی به مشتریان، دریافتن شرایط آنان، کمک‌کردن به آنان در درک این نکته است که چگونه می‌توان به آنان یاری رساند. تشخیص و ارضای نیازهای پنهانی مشتریان، کمکی پُر توان در تأمین این هدف است.

ارزش‌آفرینی از طریق نیازهای پنهانی

نیازهای پنهانی نیازهای واقعی مشتری است، اما تا زمانی که به وضوح مشخص نشود، شرکت و مشتریان وجود آنها را درک نخواهند کرد. این نیازها پنهان خواهد ماند تا زمانی که شرکت دو نکته را به گونه‌ای عمیق دریابد:

۱. زندگی مشتریان و فشاری که در زمینه تأمین ارزش برای آنها تحمل می‌کند.

۲. تخصص خود و ظرفیت عمل و نوآوری آن.

در صورتی که در پی تلاش پیوسته و قابل ملاحظه این دو عامل به قدر کافی در

کانون دید شرکت قرار گرفت، تلفیق آنها با یکدیگر می‌تواند بینشی درباره یکی از نیازهای پنهان مشتری پدید آورد. تشخیص و ارضای این نیاز پنهانی شگفتی می‌آفریند و این جمله را بر زبان مشتری جاری می‌کند:

«خدای من، چقدر عجیب است! انتظارش را نداشتم!»

اغلب هزینه‌های ارضای نیازی پنهانی جزء سرمایه‌گذاری در تأمین وفاداری مشتری یا افزایش سهم بازار در آینده منظور می‌شود.

مثالی در این مورد را می‌توان هنگام ورود به بعضی از فرودگاههای آمریکا مشاهده کرد. مدت‌زمان سپری‌شده در اتوبوس خطی هتل به منظور ثبت نام افراد در دفتر هتل و واریسی اتاقشان در هتل به کار می‌رود. هنگام ورود به هتل، تنها کاری که باید بکنند - برداشتن کلید و رفتن یگراست به طرف اتاقشان است - وقت بیشتری صرف تعیین اتاق محل سکونتشان نمی‌شود. هنگامی که چنین پیشامدی نخستین بار برایم اتفاق افتاد گفتم: «آه، خدای من!» احساس ظریف انطباق بلادرنگ دو مقطع زمانی که می‌بایست تلف شود، نیاز پنهانی بود که واقعاً حس می‌کردم. هیچ‌گاه این احساس به ذهنم راه نیافته بود، اما هنگامی که این پیشامد برایم رخ داد، شادمان شدم.

در این مثال، مدیریت هتل تشخیص داده است که امکان افزایش وفاداری مشتری، با تحمل هزینه گمارش کسی برای تعیین اتاق افراد در هتل، هنگامی که هنوز در اتوبوس مخصوص به سوی هتل در حرکت‌اند وجود دارد. به عنوان مثال، کسانی که همواره در سفر به سر می‌برند ممکن است هتل خاصی را برگزینند که این خدمت را در اختیارشان قرار می‌دهد.

گاهی نیازهای پنهان مشخص و از طریق معرفی کالاها یا خدمات کاملاً جدید ارضاء می‌شود. مشتری خود متقاضی تأمین این‌گونه نیازها نیست، اما هنگامی که ارضاء می‌شوند، آنقدر برای مشتری ارزش دارند که با تمایل بهایشان را بپردازد.

واکمن سونی مثالی در این مورد است. قبل از اینکه چنین محصولی در فروشگاهها پدیدار شود کسی متقاضی آن نبود. اما شرکت سونی دریافت، تکنولوژی می‌تواند محصول جدیدی بسازد که مشاهده آن برای مردم ارزشمند خواهد بود. با درک این نیاز پنهانی سبب شد که سونی بازار جدیدی برای خود پدید آورد.

یکی از ویژگیهای نیازهای پنهانی این است که انجام پژوهش بازار در مورد آنها

ناممکن است. مردم، تا زمانی که محصول جدید بالقوه را نبینند و از آن استفاده نکنند، میزان ارزشی را که برای آن قایل خواهند شد نخواهند دانست. علاوه براین، ایشان ظرفیت شرکت را برای تولید محصولهای پیچیده یا تازه و نوپدید نخواهند فهمید.

تأمین نیازهای پنهانی شرکت داخلی شرکت

روشن است که مفهوم نیازهای پنهانی را می‌توان در مورد شرکتی کار و کسب شرکت در جریان فرایند ارزش‌آفرینی نیز به کار برد. در حقیقت، این امکان، مزیت مهم رهبری ارزشمدار به‌سان راهنمای رهبری عمقی است.

مدیران باید در تماس نزدیک با فعالیتهای شرکتی کار و کسبشان که پایین دستیهای جریان فرایند ارزش‌آفرینی «مشتریان» آنان‌اند باشند. آنان باید درباره قابلیت‌های خویش و اینکه چگونه می‌توان از آن برای مشخص کردن و تأمین نیازهای پنهانی از نیازهای شریک کار و کسبشان استفاده کرد به‌گونه‌ای خلاقانه بیندیشند.

آنها همچنین باید از قابلیت شرکتی بالادستیشان آگاه باشند، به‌طوری که «تدارک‌کنندگان» مایحتاجشان به تشخیص آنچه می‌توانند برای آنان انجام دهند - یعنی تشخیص نیازهای پنهانشان - برانگیخته شوند.

لبه رقابتی با تلاش دائم شرکا در جریان فرایند ارزش‌آفرینی در راستای تشخیص و تأمین نیازهای پنهان کسانی که با آنان مرتبط‌اند، تیزتر می‌شود. با آگاه‌تر شدن شرکتی کسب و کار شرکت در جریان فرایند ارزش‌آفرینی و خبرگی بیشتر آنان در بهسازی آن، می‌توانند در ایجاد ارزش افزونتر برای مشتریان خارجی با یکدیگر همکاری کنند.

رفتار استراتژیک عمقی

تعریفهایی تقریباً به اندازه تعریفهای به‌عمل آمده از رهبری، برای استراتژی، وجود دارد. (آنزوف، ۱۹۶۵، پورتر، ۱۹۸۰؛ اهمی، ۱۹۸۲، مینز برگ، ۱۹۸۴). اما، منصفانه است که

بگویم این تعریفها با این اندیشه رایج که استراتژی قلمرو و مسؤولیت مدیریت عالم سازمان، شامل رئیس هیأت مدیره، مدیرعامل و اعضای هیأت مدیره را در بر می گیرد همخوان است. اشاره به مسیریابی و فرهنگ سازی، به سان عناصر تشکیل دهنده رهبری استراتژیک این نکته را تأیید می کند.

همان طور که پیش از این دیدیم، یکی از اصول اساسی رهبری ارزشمدار این است که در این روش رهبری عمقی لازم است اعمال شود. معنی این سخن این است که هر مدیر - در هر سطح از مدیریت - نقش رهبری استراتژیک را ایفا می کند. البته، تصمیمهای اتخاذ شده باید با سطح مسؤولیت مدیر مورد نظر متناسب باشد. با وجود این، همه مدیران باید رفتاری کنشگر در قبال تغییر و عدم قطعیت محیط خاص خود داشته باشند - و روشهای بهتری را بیابند و اعمال کنند.

همه مدیران باید رفتاری کنشگر در قبال تغییر و عدم قطعیت داشته باشند اصول رهبری ارزشمدار امکان ارائه تعریف رفتار استراتژیک را برای ما فراهم می آورد. این تعریف هم در مورد بالاییها و هم در مورد کارکنان واقع در اعماق سازمان صادق است.

نمونه مختصر این تعریف عبارت است از:

رفتار استراتژیک عمقی (تعریف مختصر)

تلاش پیوسته در راستای خبرگی افزونتر در انجام کارهایی که کسب خبرگی در آنها برای دستیابی به هدف اساسی سازمان لازم است. این تعریفی مختصر، پُر معنی و بجاست - و جاذبه بسیاری برای مدیرانی که در جریان بسیاری از دوره های گوناگون آموزشیشان در معرض آن قرار گرفته اند داشته است.

در ضمن، من دریافته ام که واحد بررسیهای استراتژیک دانشگاه لنگستر دیدگاهی

بسیار همانند (واتسن، ۱۹۹۹) دارد. آنها استراتژی را به سان «... آن دسته از اقدامهای سازمان که برای بقا، توسعه و رشد آن بیش از هر چیز اهمیت دارد.» می‌دانند. رهبری ارزشمدار از این لحاظ با این تعریف استراتژی همخوانی دارد که از این دیدگاه برخوردار است:

توجه به ظرفیت آفریدن ارزش و تحویل آن به مشتری «بقا، توسعه و رشد» سازمان را تضمین می‌کند.

نتیجه

در این بخش نشان داده‌ام که چگونه رهبری ارزشمدار آخرین مرحله پیشرفت رهبری مدیران است. با آغاز نیازهای اساسی رهبری مدیریتی (سرپرستانه و استراتژیک)، رهبری الهامی را بر آن می‌افزاییم تا رهبری تحولی حاصل شود. پس، رهبری ارزشمدار چگونگی به کارگیری این رهبری تحولی را در شرایط رفتار استراتژیک عمقی نشان می‌دهد.

این کار با در کانون دید قرارداد اقدام مدیریتی به منظور ایجاد و تحویل ارزش به مشتری انجام می‌گیرد. این کانون دید با گسترش ارزش متعلق به سهامداران همساز است، اما در مورد رده‌های پایینی مدیران سازمان فوریتر و برانگیزنده‌تر است.

علاوه بر این، بر آنچه هامان و پرهالد (۱۹۹۴) آن را مدیریت «صورت کسری» نامیده‌اند مهر تأیید می‌زند. این مفهوم سودآوری شرکت را، با انجام فعالیت آفرینش ثروت مثبت، نه با حذف دفاعی هزینه‌ها از طریق کاهش «مخرج کسری»، افزایش می‌دهد. در پیرامون هسته مرکزی که خلق ارزش برای مشتری و تحویل آن به مشتری را در مرکز توجه خود قرار می‌دهد، رهبری ارزشمدار بر این نکته مهر تأیید می‌زند که رهبران موفق ارزشهای مثبتی دارند که برای موفقیت آنان در اقدامهای ویژه‌شان اهمیت حیاتی

دارد. به هر حال، دو نوع ارزش مثبت وجود دارد که وجود آنها برای هر سازمان موفق امروزی لازم است - این ارزشها ارزش برای مردم و ارزش برای مشتری است.

این دو نوع ارزش، به دلیل اهمیت همگانیشان، به سان جزء جدایی ناپذیر رهبری ارزشمدار به شمار آمده‌اند.

رهبری ارزشمدار مدل عملیاتی رهبری استراتژیک عمقی است که تعریفی از رفتار

استراتژیک را که می‌توان آن را در هر سطح سازمان به کار برد، ممکن می‌سازد. □



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی