

ایده‌های نو در رهبری «هر کارمند، یک رهبر»

دکتر منوچهر حاضر

احتیاج دارد به تدوین نوعی مدیریت که دارای ویژگی‌های چندملیتی - چندفرهنگی^۳ باشد. لذا می‌شود مدیریت را این طور تعریف نمود که عبارت است از برقراری پل ارتباطی بین تمدن جدید یعنی جهانی شدن و فرهنگی که توصیف کننده رسوم، ارزشها و باورهای مختلف است (دراکر، ۱۹۷۷). بنابراین، امروزه مدیریت در محدوده‌های مرزهای یک فرهنگ عمل نمی‌کند، بلکه در اقتصاد جهانی فعال بوده و باید به صورت ابزاری در آید که در خدمت اهداف بشریت باشد. دستیابی به این اهداف چند بعدی فقط از طریق اعمال رهبری اثر بخش کمال یاب و فرهنگی^۴ امکان پذیر است. در اینجا نیاز هست که ما تعاریفی از رهبری و مدیریت و تفاوت‌های آن بیان نموده تا به تداوم بحث ما درباره «ایده‌های نو در رهبری» کمک نماید.

رهبری عبارتست از نفوذ در دیگران برای انجام آن چه که رهبر می‌خواهد انجام شود. برای تعریف مدیریت می‌توان گفت که فرایندی است برای انجام کار از طریق بکارگیری توان و کوشش دیگران که نیاز به هدایت دارد. تنها وجه تمایز بین این دو تعریف در موضوع تمرکز است^۵. در رهبری تمرکز روی تأثیر متقابل انسانی - یعنی نفوذ در دیگران است. در مدیریت بیشترین تمرکز روی روشها و نتایج فرایند انجام کار بوده و بیشتر جنبه رسمی دارد. ولی یک رهبر ممکن است عنوان رسمی نداشته و احتمال دارد بیشتر روی خصوصیات شخصی و روش نفوذ روی هواداران^۶ خود متکی باشد (ماندی و سایرین، ۱۹۹۱).

در دهه اخیر و در قرن جدید شدیداً دنیا درگیر نبردهای اقتصادی است و کلمه رهبری یکی از کلمات شایع و رایج روز است. این طور به نظر می‌رسد که مهارت‌های رهبری یک کشف جدید انقلابی است^۷. ولی واقعیت این است که اینها جدید نیستند. بیش از ۷۵ سال از زمانی که «دیل کارنگی^۸» پی به مفهوم رهبری برد، گذشته است. او می‌گوید «رهبری معمولاً از آن فردی می‌شود که می‌تواند بپاخیزد و آنچه را که فکر می‌کند بگوید». برای ایجاد این توان ارتباطی، دیل کارنگی کاربری روابط خوب انسانی را در آموزش و کار ورزی رهبری، که وی پیشقدم آن بود معمول داشت (اولیور، ۱۹۹۰). شخص دیل کارنگی و اصول رهبری وی کاملاً در حال پیری هستند و دلیل آن هم این است که

مدت سه چهارم قرن است که مدیریت را تحت عنوان «اداره یک سازمان تأسیس شده» تعریف نموده‌اند. حالا در دورانی هستیم که هسته مرکزی بالندگی صنعتی و اقتصادی در هر کشوری از صناعی که خود را به فن آوری‌های جدید مجهز نموده نشأت گرفته و مدیران اینگونه صنایع دیگر نمی‌توانند از الگوهای کهنه مدیریت برای اداره امور آنها استفاده کنند. لذا آشنایی مدیران با نحوه ایجاد و اداره سازمانهای نوین امری است غیر قابل اجتناب. رسالت‌ها و اهداف سازمان‌های فعلی هم با گذشته تفاوت فاحش یافته و لذا وظایف مدیران هم بالطبع تحت الشعاع آنها قرار می‌گیرد. به هر صورت مدیران در بخش خصوصی و دولتی موظف‌اند که سازمان‌ها را قابل اداره نموده و آنها را چنان اداره کنند که بتوانند به رسالت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی^۱ از پیش تعیین شده آن سازمان‌ها جامعه عمل بپوشانند.

در کلیه امور (بجز امور سیاسی) دنیا و به خصوص جهان سوم به صورت یک بازار جهانی^۲ در آمده است. اداره این بازار

اصول و مهارت‌های پایه تغییر ناپذیرند.

رهبری و باروری^۹

امروزه رهبری به دلایلی چند مورد توجه و بحث دنیای اقتصاد شده است.

عوامل قوی بازار^{۱۰}

عوامل قوی بازار نظیر جهانی^{۱۱} شدن آن، رهبری را به عنوان یک اولویت جدید مطرح نموده است. رقابت سبانه در سطح بین‌المللی، زیادی اطلاعات و رسیدن به مرز انفجار، توسعه سریع فن‌آوری و بکارگرفتن آن در بُعد وسیع، همگی به میزان اجبار در بکار بستن مهارت‌های رهبری اضافه نموده و بیشترین توجه روی روابط بین رهبری خوب و باروری زیادتر معطوف شده است.

مدیران و مجریان خلاق

مدیران و مجریان خلاق دید جدیدی نسبت به مهمترین دارایی^{۱۲} خود یعنی مردم پیدا نموده‌اند. آنها می‌بینند که چه ثروت عظیم و دست نخورده‌ای از استعدادها بالقوه وجود دارد که در انتظارند انتخاب شده و در مسیر هدف و مقصود مثبتی بکار گرفته شوند. آنها به آخرین دینار ارزش آماده نمودن کارکنان بسیار ماهر به مهارت‌های رهبری در بعضی از زمینه‌هایی که فقدان آن حس می‌شود پی برده‌اند و لذا آماده‌اند که فرصت‌های لازم برای کسب این مهارت‌ها را به آنان بدهند.

سازمان‌های تجاری نیاز مبرم به پرکردن خلاءهای آموزش علمی^{۱۳} دارند

خلاءهای علمی که حتی تا سطح فوق لیسانس هم می‌رسند زیادند. در حال حاضر بسیار عادی است وقتی که مشاهده می‌کنید که حتی مردان و زنان با داشتن درجات عالی علمی در کلاسهای

آموزش و پرورش رهبری ثبت نام می‌کنند. بعضی‌ها به دنبال این هستند که نحوه برقراری روابط بهتر با دیگران را بیاموزند، و بعضی‌ها در صدد بسط و توسعه توانایی خود در زمینه توانایی در گوش دادن و برقراری ارتباط مؤثر^{۱۴} هستند. اغلب آموزش مهارت‌های پایه در رهبری خوب در دانشگاه‌ها مورد غفلت و بی‌توجهی واقع می‌شوند. تأثیر منفی و چند بعدی این غفلت روی کلیه جوامع مخصوصاً جهان سوم غیر قابل توصیف و کاملاً محسوس است.

تقاضا برای آموزش و کارورزی در امر رهبری

اغلب از جانب مردان و زنان مشتاق و در حال ترقی در سازمانها است که در حال حاضر در این زمینه تخصص داشته ولی خود را متعهد به این هدف نموده که حتی بهتر شوند.

اینها و سایر عوامل پویا سبب شده‌اند که کارورزی در امر رهبری بر آنهایی که آن را آموزش می‌دهند و آنهایی که این دوره‌ها را می‌بینند یک تجربه هیجان‌انگیز و نشاط آور باشد. ثبت نام در دوره‌های آموزش و کارورزی رهبری در خارج از آمریکا بر اساس آمار به دست آمده از سرعت بیشتری برخوردار است. متأسفانه اینگونه فرهنگهای یادگیری در بین حرفه‌ای‌های کشورمان (مهندسين، پزشکان و ...) هنوز جا نیافتاده و سازمانهایی که مدیریت آن بعهده این متخصصین است، بیشتر از عدم وجود یک موازنه اداری، مالی و غیره رنج می‌برند و عدم سلامت سازمانی به مرور به صورت مزمن در آمده است و در صورت عدم علاج، ثبات و بقای سازمانها برای همیشه به خطر خواهد افتاد.

تا به امروز، رهبری به عنوان یک استعداد ارثی یا یک ضمیمه طبیعی از ثروت بادآورده و مقام شناخته شده بود. در حال حاضر از نظر هدایت^{۱۵} افکار و پیچیدگی تکاملی^{۱۶} به مراحل سخت و جدیدی بسط یافته است.

امروز ما می‌دانیم که رهبران خوب ساخته می‌شوند، به ندرت زایش می‌یابند و یا به ندرت به تنهایی زائیده ثروت و مقام‌اند.

با اعزام هزاران کارمند برای کار ورزی در امر رهبری، شرکت‌های بزرگ جهانی در صدد حمایت از این ایده هستند که رهبران روزانه ساخته شده و می‌توان آنها را ساخت.

با وجود آن که شرکت‌کنندگان به درجات مختلف رهبری عالی می‌رسند ولی سرانجام همگی حتی آنهایی که در ابتدا دچار شک و تردید بوده و یا نسبت به آن مظنون بودند ارزش آن را تجربه می‌کنند.

مهارت‌های رهبری هرگز صرفاً در انحصار مدیریت^{۱۷} نبوده و نخواهد بود. به طبقه مردان و یا زنان هم اختصاصی ندارد. برای اینکه سودآوری^{۱۸} و سلامت فرهنگ سازمانی^{۱۹} به حداکثر برسد هر عضوی در سازمان می‌بایستی با مهارت‌های رهبری مناسبی آشنا بوده و آنها را در عمل بکار گیرد. شعار سازمانی ممکن است امروز این باشد «هر کارمند یک رهبر». این شعار، احساس رهبری و دخالت کارکنان در امور سازمان‌های ذیربط را افزایش داده، که این خود به خود به شکوفایی فرد در سازمان منجر می‌شود.

تعریف و پرورش رهبران

نظر به اینکه رهبری در دنیای علم و تجارت بسیار مورد توجه واقع شده لذا بعضی از این تعاریف در مقایسه با یکدیگر ناقص بوده و فقط به منظور آزمایش مطرح شده‌اند. یک نمونه آن را در زیر مشاهده می‌کنید:

رهبر فردی مطمئن، مثبت، با دید و ارزش‌های اخلاقی بالا است. مهارت او در انتقال ایده‌ها و توانایی در ایجاد انگیزه در دیگران می‌باشد.

بعضی از مردم، هم آنهایی که دست اندرکار داد و ستد هستند و یا نیستند، ممکن است به آسانی نظر ما را راجع به رهبری پرورشی یا ایده رهبری در هر سطح پذیرا نشده و پیش بینی کنند که نتیجه آن یک آشفته‌گی و سردرگمی^{۲۰} است.

ولی ما مرتباً نمونه‌هایی از مردم را می‌بینیم، که از طریق کار ورزی، موفق به کسب مهارت‌های رهبری به مراتب بیش از حد

انتظار خود شده‌اند. آنان اذعان دارند که در دوره‌های ارتباطات و روابط انسانی به آنها کمک کرده که بتوانند تغییرات شگرفی در سازمان‌هایشان بدهند.

بسیاری از شرکت‌ها دارای تاریخچه‌ای از رهبری عالی هستند. برای مثال شرکت آی. بی. ام مدت ۷۵ سال است که بوسیله رهبران فوق العاده اداره می‌شود. این تغییرات عمیق ناشی از مهارت‌های جدیدی است که آنها در رهبری کسب کرده‌اند. از افتخارات رهبری آنان این است که توانسته‌اند آن شرکت را در صدر بازار تجاری کامپیوتر در دنیا نگهدارند.

مراحل آموزش رهبری

آموزش رهبری روی چهار مرحله از بالندگی تمرکز داده شده است:

الف) غلبه بر ترس^{۲۱}

ترس از صحبت کردن و این که مبادا اشتباه باشد، ترس از شکست، ترس از ایده‌های جدید و راه‌های جدید انجام کارها. تمامی اینها نمونه‌هایی از ترس‌اند که مانع رشد مردم می‌شوند.

ب) ایجاد اعتماد به نفس^{۲۲}

نظر به اینکه اعتماد به نفس جایگزین ترس می‌شود، مردم دست به چالش زیادتری زده و موفقیت‌های جدیدتری را تجربه می‌کنند. اینها به نوبه خود موجب القاء اعتماد به نفس می‌شوند.

ج) ارتباط با دیگران

مردم دارای احساسات و تجارب امشابه‌اند. هر یک از همکاران نقطه نظری داشته که می‌بایستی در مراوداتشان مورد توجه قرار گیرند.

د) برقراری ارتباط به طور مؤثر^{۲۳}

ارتباط یک فرایندی است دو جانبه^{۲۴} اول گوش دادن و نشان دادن حساسیت و آگاهی به موضوع با شنونده‌ای خوب بودن^{۲۵} و

مهمترین مهارت‌های رهبری

ممکن است این سؤال برای شما پیش آمده که مهم‌ترین مهارت رهبری چیست؟ احتمالاً دلیل کارنگی و یقیناً ما اهمیت اولیه را به توانایی رهبر در کسب موفقیت از طریق افراد می‌دانیم. دلیل کارنگی در کتاب خودش تحت عنوان «آئین دوست‌یابی و نفوذ در مردم» که جزء پر فروش‌ترین کتابهای سال بود نوشته، مراد به با مردم بزرگترین مشکل شما است. مخصوصاً اگر شما در کار داد و ستد باشید.»

با این طرز فکر، او تمام عمر حرفه‌ای خود را مصروف بالنده نمودن مهارت‌های مردمی^{۲۶} رهبران احتمالی نمود. دلیل کارنگی بر اساس دید جالب و مطالعاتش در مورد نیازهای انسانی و استعدادهای بالقوه انسانی^{۲۷} دستور العمل و اصول کوتاه و به خاطر سپردنی تنظیم نمود که ممکن است در دنیای پیچیده فعلی به مراتب از زمانی که برای اولین بار آن اصول را ارائه داد برای رشد و ترقی مناسب و توان‌تر باشد برای مثال، او راجع به C نوشت که به زبان اصلی می‌شود:

"Do not criticize, condemn or complain"^{۲۸}

یعنی انتقاد، اعتراض یا شکایت نکن، این اصل تأثیر شگرفی در روابط فرا دست با فرو دست، رفیق با رفیق، مردم با مردم گذاشت.

مواجه شدن با مشکلات

البته، مواقعی بوجود می‌آید که نیاز به مداخله و اصلاح اشتباه است. یک رهبر خوب، یک جهت‌گیری خوبی اتخاذ نموده که نه باعث صدمه شده و نه ایجاد نارضایتی می‌کند.

دلیل کارنگی توصیه می‌کند: «آن چنان کن که اصلاح خطا آسان به نظر آید. کوچکترین اصلاح را ارج بنه». در روابط با افراد ما نبایستی فراموش کنیم که ستایش درستی و صداقت (هورنیمان، ۱۹۸۱) باعث تشویق آنان به ادامه اصلاح خود می‌شود. این افراد انسانند و تشنه ستایش.

در سازمان اگر کمی وقت صرف شود و افراد مورد تحسین قرار بگیرند، آنها هم در عوض بیشتر احساس مسؤولیت نموده و سعی بر آن خواهند داشت بازده بیشتری داشته و بیشتر ارزنده باشند. این چنین ستایشها به محیط کاری روحیه بیشتری می‌دهد.

زبربنای این روابط عالی دارای چندین بعد ساده ولی مهم بوده و اگر مدیران به خوبی در محدوده آن عمل نکنند، نتایج اخلاقی حاصل از آن احتمالاً منجر به برقراری روابطی می‌شود که دیگران (کارکنان) آنها را افرادی با قدرت می‌شمارند و به عنوان رهبر در سازمان می‌پذیرند.

تحت چه شرایطی مهارت‌های رهبری به دست می‌آید؟

ایده آل آن است، که این مهارت‌ها از طریق آموزش و مربی‌گری یک معلم خوب و آموزش دیده آموخته شوند. بعضی‌ها ممکن است آموزش‌های کوتاه مدت را انتخاب کنند ولی بهتر است که جلسات آموزش طی چند هفته صورت گرفته که فرصت کافی بین جلسات وجود داشته باشد که آموخته‌های جدید را بکار برد. از این طریق مهارت‌ها در فرد عجین شده و جز خصوصیات ثانوی وی می‌گردند. در این دهه روش‌های آموزشی ما ممکن است تغییر کند تا اینکه پاسخگوی نیازهای رهبری باشند ولی نیازی به بازنگری در اصول پایه نیست زیرا آنها طی سالها صحت خود را اثبات نموده‌اند.



- 26. People Skills.
- 27. Human Potential.
- 28. Criticize, Condemn, or Complain.



منابع

1. Drucker, F.Peter. (1977) *People and Performance: The Best of peter Drucker on management*. Harper. College Press PP. 38 - 39.

2. Mondy, R. Wayne, and others. (1991). *Management: Concepts, practices, and skills*. Allyn and Bacon, PP. 330 - 332.

3. Crom, J.Oliver, "what's new in Leadership?" *Executive excellence*, January 1990. PP. 15 - 17.

4. Horniaman, B.Alexander, "Moral Dimensions of Leadership". *Executive Excellence*, July 1989, PP. 5 - 7.

۵- رضائیان، علی، «کارآیی مهمترین مسؤولیت مدیران»، مجله دانش مدیریت، دانشگاه تهران، پاییز ۱۳۷۰، شماره ۱۴، صفحه ۱.

۶- قدرت و رهبری در سازمان، نوشته هولاندر و آفرمن، ترجمه دکتر فرهنگي، مجله دانش مدیریت، دانشگاه تهران، پاییز ۱۳۷۰، شماره ۱۴، صفحه ۳۸ - ۴۷.

۱- رضائیان، علی، نیروی انسانی عاملی استراتژیک، دانش مدیریت، شماره ۱۲، بهار ۱۳۷۰، ص ۹۷-۸۸.

2. Global Market.

3. Multinational and Malticultural Management.

۴- رضائیان، علی، نیروی انسانی عاملی استراتژیک، دانش مدیریت، شماره ۱۲، بهار ۱۳۷۰، ص ۹۷-۸۸.

5. Focus.

6. Followers.

7. Revolutionary New Discovery.

8. Dale Carnegie.

9. Productivity.

10. Powerful Market Factors.

11. Globalization.

12. Asset.

13. Gaps in Academic Training.

14. Communicate Effectively.

15. Enlightenment.

16. Sophistication.

17. Management Monopoly.

18. Profitability.

19. Corporate Culture.

20. Chaos and Confusion.

21. Overcoming Fear.

22. Building Self-confidence.

23. Communication Effectively.

24. Two - Way Process.

25. Empathic Listening.

