

«تفاوت مدیریت و رهبری»

نقش واقعی رهبران چیست؟^۱

نویسنده: جان کاتر

مترجم: محمود گنابادی^۲

مدیریت: کنترل عوامل پیچیده رهبری: ایجاد تغییرات مفید

آن شود. رهبری و مدیریت دو عنوان مستقل از هم هستند و در عین حال مکمل یکدیگرند و هر یک اعمال و فعالیت‌های خود را دارند و هر دوی آنها در دنیای سازمانی موجود که به‌طور فزاینده‌ای متغیر و پیچیده است، وجودشان ضروری می‌باشد. امروزه در مؤسسات آمریکایی، بیش از اینکه به رهبری توجه کنند، به مدیریت می‌پردازند، در حالی که نیاز فعلی این مؤسسات توسعه‌ظرفیت

رهبری مقوله‌ای است متفاوت از مدیریت، اما نه به‌دلیلی که بیشتر مردم فکر می‌کنند. رهبری پدیده‌ای اسرارآمیز و ماوراءالطبیعه نیست و ارتباطی به این ندارد که رهبری موهبتی است خدادادی^۳ یا اینکه باید خصوصیات آنچنانی داشته باشد و ملک طلق گروهی خاص و انتخاب شده است. رهبری در جهت بهتر و بدتر بودن با مدیریت قابل مقایسه نیست و نمی‌تواند جایگزین

۱- این مقاله ترجمه یکی از آثار پروفیسور کاتر (John P. Kotter) است که در نشریه Harvard Business Review در ماه مه - ژوئیه سال ۱۹۹۰ به چاپ رسیده است، او استاد دانشگاه هاروارد در رشته رفتار سازمانی است که آخرین کتابش به نام «نیروی برای تغییر» در سال ۱۹۹۰ انتشار یافت.
۲- دانشجوی واحد تحصیلات تکمیلی و تحقیقات عالی رشته مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی

تفاوتی اساسی وجود دارد. آنها آگاهانه سعی می‌کنند در مدیران سطوح بالای خود برای هر دو نقش از طریق روش‌های گوناگون آمادگی ایجاد کنند.

تفاوت‌های رهبری و مدیریت

بحث مدیریت، در زمینه کنترل عوامل و انطباق با پیچیدگی‌های سازمان‌های بزرگ قرن بیستم است. بدون مدیریت خوب و کارا، سازمان‌های امروزی که بسیار پیچیده نیز هستند، به سوی بی‌نظمی و هرج و مرج پیش می‌روند تا جایی که موجودیت آنها جداً به خطر می‌افتد. شیوه مدیریت صحیح، به عوامل اصلی و کلیدی سازمان نظم نسبی و مستمر می‌دهد و کیفیت و سود محصولات را تضمین می‌کند. برعکس، پدیده رهبری با تغییرات سازمانی سروکار دارد و سازمان را با شرایط متغیر روز تطبیق می‌دهد. یکی از دلایل مهم اهمیت یافتن رهبری، وجود رقابت فزاینده در دنیای تجارت امروزی است عوامل دیگری که در سازمان‌ها باعث تغییرات فزاینده‌ای شده‌اند، عبارتند از: تغییرات سریع تکنولوژی، رقابت بین‌المللی، حذف مقررات و حد و مرزهای بازارهای نفتی بی‌ثبات، پدیدار شدن قراردادهای تجاری بی‌ارزش و غیرمعتبر و تغییر آمار نیروی کار جهانی.

خلاصه آنکه معاملات قدیم تجاری و فرمول‌های گذشته، پاسخگوی نیاز مؤسسات و کلید موفقیت نیستند و روز به روز به تغییرات اساسی فزاینده‌ای نیاز داریم تا بقای سازمان‌ها

است که این مقوله از فعالیت‌های خاص رهبری به‌شمار می‌رود. سازمان‌های موفق و پیشرو در انتظار ظهور رهبران نمی‌مانند و به‌طور مستمر و فعال در جستجوی رهبران بالقوه هستند، تا پس از یافتن آنها، قدرت بالقوه‌شان را به فعل درآورند. بدیهی است که انتخاب دقیق رهبران و آموزش و پرورش و تشویق و ترغیب آنان کار دشواری نیست و می‌توان دهها نفر را پیدا کرد و نقش‌های مهم رهبری یک سازمان را به آنها واگذار نمود. اما تا هنگامی که در حال رشد قدرت بالقوه رهبران هستیم، باید به این نکته توجه کنیم که در یک مؤسسه، داشتن رهبری قوی و مدیریت ضعیف کارساز نیست و می‌تواند شرایطی ایجاد کند که از حالت عکس آن بسیار بدتر باشد، یعنی داشتن مدیریت قوی و رهبری ضعیف قابل قبول‌تر است. کار مطلوب، ترکیب مدیریت قوی و رهبری قوی است و هر دو به حفظ تعادل یکدیگر کمک می‌کنند. البته هر انسانی نمی‌تواند هم در رهبری و هم در مدیریت، مطلوب باشد. برخی از مدیران خوب هرگز نمی‌توانند رهبرانی عالی باشند و برخی دیگر با پتانسیل بسیار زیاد رهبری، به دلایلی متعدد نمی‌توانند مدیرانی مؤثر و کارا باشند. کمپانی‌ها و سازمان‌های فعال و مبتکر، به هر دوی این افراد ارجح می‌نهند و می‌کوشند آنها را به جمع خود جذب کنند، اما بسیاری از مؤسسات عملاً این مسأله را که مدیریت و رهبری دو مقوله متفاوتند، نادیده می‌گیرند و در این جهت گام برمی‌دارند تا مدیرانی تربیت کنند که رهبر هم باشند. چنین مؤسساتی باید بدانند که بین رهبری و مدیریت

تضمین شود و در محیط جدید رقابت مؤثر تحقق یابد. همه این تغییرات، در گرو رهبری مؤثر و کاراست.

به مثالی که درباره نظام ارتش است توجه کنید. ارتش زمان صلح بخوبی می تواند با مدیریت به بقای خود ادامه دهد و در سطوح بالا، رهبری متمرکز خود را حفظ کند. اما ارتش زمان جنگ وضعیتی کاملاً متفاوت دارد، و در تمام سطوح نیازمند رهبران لایق و شایسته است. هنوز هیچکس نتوانسته است بیان کند که هنگام نبرد، مدیریت افراد چگونه باید باشد؟ زیرا در میدان کارزار، ارتش نیازمند رهبری است، نه مدیریت.

کنترل و انطباق با پیچیدگی ها از ویژگی های مدیریت است. این موضوع با رهبری تفاوت دارد، زیرا در رهبری، ایجاد تغییرات و تطبیق سازمان با تغییرات مذکور مورد توجه است. مدیریت هر سیستم به ۳ وظیفه عمده توجه می کند:

الف) تصمیم گیری، برای اینکه چه کاری مورد نیاز است تا انجام پذیرد.

ب) ایجاد شبکه های انسانی و روابطی که از طریق آن، کار مزبور باید به انجام برسد.

ج) کنترل عملیاتی که مدیریت به وسیله آن متوجه می شود که شبکه های فوق الذکر تا چه حد و در چه مدت آن کار را انجام می دهند.

ناگفته نماند که مؤسسات گوناگون، با روش های مختلف و با تقدم و تأخر خاص سازمانی خود، این وظایف را انجام می دهند و از طریق طرح ریزی و بودجه بندی، هدف گذاری بلندمدت و کوتاه مدت (ماه و سال) و طرح مراحل انجام کار و

سرا انجام باید گفت که مدیریت، از طریق دریافت گزارش ها، ایجاد جلسه های رسمی و غیر رسمی و تطبیق آنها با طرح های سازمان، عملیات را کنترل و انحرافات را شناسایی می کند. همچنین برای حل مشکلات شناسایی شده، با طرح ریزی مجدد و سازمان دهی، مسیر رسیدن به اهداف را هموار می کند. اما در مبحث رهبری، دستیابی به دیدگاه رهبر، مستلزم داشتن انگیزه و الهام است، افراد ضمن فعالیت جهت دار و مشخص باید دارای انگیزشی قوی باشند و بینش رهبری را کاملاً باور کنند. به علت وجود اصول ریشه گرفته

به عنوان پدیده‌ای «سری و ماوراءالطبیعه» معنی شده است و باید گفت بینش گرچه کمی مرموز و اسرارآمیز است، اما به هر حال انسانی است و بدون خطا نیست. ایجاد جهت برای مسیر مؤسسه یا شرکت، کاری جادویی نیست، بلکه جریانی سخت و طاقت‌فرساست و جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات آن بی‌نهایت حساس و مشکل است.

افرادی که دارای خصوصیات رهبری هستند، جادوگر نیستند، بلکه متفکرانی بسیار ریسک‌پذیر هستند که نگرشی استراتژیک و دیدی وسیع دارند. بینش‌ها و استراتژی‌ها دارای شیوه‌ای مبتکرانه نیستند، بلکه کیفیت آنها شامل ایده‌هایی است که تقریباً در سطح جهان شناخته شده است و از قبل به دقت به آنها توجه شده و مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. ترکیب خاص و یا الگوسازی ایده‌ها ممکن است چیزی تازه باشد، اما نکته قابل توجهی در این مبحث نیست.

به عنوان مثال اعلام استراتژی در جهت ایجاد سیستم هواپیمایی کشوری اسکان‌دیناوی (SAA) توسط CEO Jan Carlzon، چیز تازه‌ای را که دیگران از آن بی‌اطلاع باشند، مطرح نمی‌کند. استدلالشان این است که مسافران اهل حرفه و تجارت به‌طور مستمر پروازهای بیشتری را انجام می‌دهند و برای پرداخت بیشتر مشکلی ندارند، بنابراین، تمرکز توجه بر اهل بازرگانی و تجارت، باعث افزایش سود شرکت هواپیمایی می‌شود و آن را

در سازمان، موانع و مشکلات ایجاد تغییر بسیارند، اما چون این اصول احتمالاً بر ارزش‌ها و احساسات و نیازهای بشری توجه چندانی ندارند، کار رهبری تسهیل و عملی می‌شود. اینک هر یک از این فعالیت‌ها را در برابر یکدیگر می‌گذاریم و آنها را از دیدگاهی تجربی‌تر، بیشتر بررسی می‌کنیم، تا مهارت‌های موردنیاز رهبران به‌وضوح آشکار شود.

جهت‌گذاری در مقابل طرح‌ریزی و بودجه‌بندی⁴

از آنجا که کار رهبری ایجاد تغییر است، یکی از کارهای اساسی و پایه‌ای او، مسیرگذاری و جهت‌دادن به تغییر می‌باشد. جهت‌گذاری مقوله‌ای کاملاً متفاوت از طرح‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت است، غالباً در تشخیص این دو از یکدیگر، مردم دچار سردرگمی می‌شوند. طرح‌ریزی جریان کار، مدیریت است و یک روش قیاسی⁵ محسوب می‌شود، اما رهبران در سطح وسیعی شروع به جمع‌آوری اطلاعات می‌کنند و الگوها و روابط را از نقطه نظر علی و معلولی شناسایی می‌نمایند تا بتوانند پدیده‌ها را قابل توضیح کنند. مطلب دیگر آنکه مسیرگذاری و جهت‌دادن در رهبری، طرحی به‌وجود نمی‌آورد، بلکه آفریننده استراتژی‌هاست. این عمل مبین یک تجارت است، به چگونگی تکنولوژی و فرهنگ توجه دارد و راه رسیدن تحقق اهداف را در بلندمدت به روشی مشخص می‌کند. در غالب مباحث، واژه بینش و دیدگاه⁶

4- Setting a Direction Vs. Planning and Budgeting.

5- Deductive

6- Vision

به بیان دیگر «جهت» بد تفسیر می‌شود و ماهیتش را از دست می‌دهد و به‌ناچار مؤسسات مذکور کارآمد نخواهند بود. به اعتقاد نگارنده طرح‌ریزی بلندمدت چیزی جز اتلاف وقت نیست، در رویارویی با پیشامدهای غیرقابل انتظار، واحدهای عملیاتی پروژه دچار دوباره کاری در اجرای طرح می‌شوند و چون در محیط بازرگانی پویای امروز موارد غیرقابل پیش‌بینی بسیار زیادند، طرح‌های مذکور به‌چیزی اضافی و مزاحم تبدیل می‌شوند و مطلوبیت خود را از دست می‌دهند. به همین علت، بیشتر مؤسسات موفق، چهارچوبه‌ زمانی طرح‌ریزی‌های خود را محدود می‌کنند. برخی از طرح‌ریزی‌های بلندمدت به تدریج با اهداف سازمان تناقض می‌یابند. در یک مؤسسه بدون جهت، حتی طرح‌ریزی کوتاه‌مدت می‌تواند یک سیاهچال ایجاد کند و مقدار بسیار زیادی از زمان و انرژی را ببلعد. لازمه دیدگاه و بینش استراتژیک برای نشان دادن محدودیت‌های محیطی جریان طرح‌ریزی، غیرقابل اغماض است. طرح‌ریزی کوتاه‌مدت و اقتضایی شاید به‌درستی و برای همیشه بتواند به‌راهی ادامه دهد و با توجه به زمان و اجتناب از فعالیت‌های ضروری دوررس مؤسسه، باقی بماند، اما بدون وجود یک جهت که لازمه هر مؤسسه یا سازمان است، پس از مدتی مدیران به‌طور غیرقابل اجتنابی عیب‌جو و بدگمان می‌شوند. جریان طرح‌ریزی، نمی‌تواند جان‌نشین جهت‌گذاری باشد، بلکه مکمل آن است. جریان طرح‌ریزی مطلوب می‌تواند فعالیت‌های جهت‌گذاری را کنترل کند و به تحقق برساند، و به

رشد می‌دهد و از سوی دیگر به ثبات و رشد بازرگانی کمک می‌کند. اما در صنعت شناخته شده هواپیمایی، این نظریه، همان فاصله‌ای است که بین بوروکراسی تا بینش و بصیرت، قرار گرفته است. ایده‌های ذکر شده که بسیار هم ساده هستند، توسط کمپانی‌های دیگر کنار هم گذاشته نشده بودند و برای آنها توجه و وقت به کار نرفته بود. اما «SAS» دست به‌چنین کاری زد و موفق شد. نکته مهم و قابل توجه درباره‌ی یک دیدگاه و بینش، ملیت و اهلیت آن نیست، بلکه چگونگی منافع آن برای هیأت مؤسس، مشتریان، سهامداران و کارکنان بررسی می‌شود و اینکه چگونه به سادگی در قالب یک استراتژی رقابتی واقعی دربیاید. نگارنده مقاله عنوان می‌کند که بینش و دیدگاهی که منافع مشروع و حقوق مسلم هیأت مؤسس را نادیده بگیرد، نامطلوب است. مثلاً بینشی که در جهت منافع کارکنان باشد و آثار سوء آن بر مشتریان و سهامداران وارد آید، دیدگاه استراتژیک نامناسبی است. مؤسسه SAS که نسبتاً در صنعت هواپیمایی ضعیف بود، ناگهان اعلام می‌کند که در این صنعت، از همه جلو افتاده است، این یک رؤیا است و آثار سوئی بر هیچیک از طرف‌های صاحب‌نفع نخواهد داشت. یکی از رایج‌ترین اشتباهات که بیشتر سازمان‌هایی که بافت مدیریتی آنها از ترکیب رهبریشان بیشتر است، به آن دچار می‌شوند، آن است که «طرح‌ریزی بلندمدت» را به‌عنوان یک نوشدارو و راه علاج، به‌جای «جهت» می‌گذارند و توانایی تطبیق با محیط بازرگانی پویا و در حالت رقابت فزاینده را از دست می‌دهند.

طرح‌ها به نحو دقیق و به‌طور مؤثر و کارآمد، که این موضوع، به تصمیم‌گیری‌های پیچیده بالقوه نیاز دارد. یک مؤسسه ناچار است در تدارک ساختاری از مشاغل و شبکه‌های گزارش‌دهی باشد و افراد مناسب با مشاغل را در درون ساختار جای دهد، همچنین برای برخی از مشاغل به آموزش لازم بپردازد و طرح‌ها را با نیروی کار مرتبط گرداند و سرانجام تصمیم بگیرد که چه اختیاراتی را به چه کسانی بسپارد. البته به انگیزه‌های اقتصادی نیز توجه شده است، تا قابلیت کنترل و اجرای طرح افزایش یابد. اینگونه تصمیمات به کار معماری شبیه است زیرا بسیاری از مواد و منابع را در داخل چهارچوبه‌ای از محدودیت‌ها و امکانات جای می‌دهد.

اما در یک صف قرار دادن افراد، مقوله‌ای کاملاً متفاوت است. در این جا بحث ارتباطات است نه طراحی. اولاً در «به‌صف درآوردن افراد» صحبت و مذاکره، وسیله‌ای است که از آن بسیار استفاده می‌شود، در حالی که در سازمان‌دهی به صحبت با بسیاری از افراد نیازی نیست، «جامعه هدف» در آن بسیار تعمیم یافته است و نه تنها یک مرنوس، بلکه رؤسا، همکاران و کارکنان بخش‌های مختلف سازمانی را دربر می‌گیرد و حتی باید گفت شامل حال تهیه‌کنندگان مواد، مشتری‌ها و مأموران دولتی نیز می‌شود. به بیان دیگر، در برگیرنده هر کسی است که بتواند به اجرای استراتژی و یا دیدگاه کمک کند یا از آن

همین ترتیب، در عالم واقع، جریان جهت‌گذاری مطلوب قابل اجرا بودن طرح را مورد تأکید و توجه قرار می‌دهد. جهت‌گذاری از این نظر نیز حائز اهمیت است که مشخص می‌کند کدام طرح ریزی مناسب و کدام نامناسب است.

در صف واحد قرار دادن افراد در مقابل سازماندهی و به‌کارگیری نیروی انسانی^۷

یکی از خصوصیت‌های اصلی سازمان‌های مدرن، وابستگی متقابل است. در این ویژگی، هیچکس دارای استقلال کامل نیست و اکثر کارکنان از طریق ماهیت کاری، تکنولوژی، سیستم‌های مدیریت و سلسله مراتب به یکدیگر اتصال یافته‌اند. این «اتصال ارتباطات» در هنگام تغییر سازمانی، در مقابل تغییر می‌ایستد و مقاومت می‌نماید، مگر آنکه بسیاری از افراد در یک صف قرار گیرند و در یک جهت گرد آیند و حرکت کنند، در غیر این صورت بی‌نظمی در مقابل تغییر، امری حتمی است. از دیدگاه مجریان و «مدیران با اطلاع از مدیریت» و «کم‌اطلاع از مقوله رهبری»، حرکت دادن مردم در یک جهت مشابه، صرفاً یک مسأله سازمانی است. در حالی که فعالیت مورد نیاز در این جریان به سازماندهی انسان‌ها مربوط نمی‌شود، بلکه به یک سمت و جهت سوق دادن آنها و به صفی واحد در آوردن آنها مربوط است. در وظایف مدیران، «سازمان‌دهی» عبارت است از ایجاد سیستم‌های انسانی به منظور اجرای

جلوگیری نماید.

تلاش در جهت آنکه افراد، بتوانند استراتژی و بینش جایگزین آینده را درک نمایند، در جهت تحکیم ارتباطات ایجاد انگیزه می‌کند، که این نیز پدیده‌ای کاملاً متفاوت از «سازمان‌دهی» است، زیرا سازمان‌دهی عمدتاً به منظور رسیدن به اهداف یک طرح کوتاه‌مدت است. این تفاوت بیشتر شبیه به یک مربی تیم فوتبال است که سعی می‌کند برای تیم خود، دو یا سه بازی بعدی را پیش‌بینی و تشریح کند تا به یک دیدگاه و نگرش کاملاً تازه دست یابد و شیوه به کار گرفته شده در بازی، بر آن مبنای پایه‌ریزی شود. درک و فهمیدن پیام و بینش، بسیار مهم است و عدم درک آن توسط افراد می‌تواند آن را با شکست مواجه کند.

یکی از مشکلات و مسأله‌های رهبری، قبول‌اندن و باوراندن پیام به افراد است. قابل قبول بودن پیام می‌تواند به بسیاری از پارامترها وابسته باشد، از قبیل:

الف) سوابق شخصی پیام دهنده (رهبر)

ب) محتوای پیام

ج) قابلیت اعتماد و حسن شهرت و منزلت ارتباط گیرنده‌ها و ارزش او

د) تطابق عمل و شعار

قرار دادن افراد در یک صف واحد، برای آنها ایجاد قدرت و اختیار می‌کند، در حالی که به‌ندرت در سازمان‌دهی چنین چیزی اتفاق می‌افتد. یکی از دلایلی که برخی از سازمان‌ها برای

انطباق خود با تغییرات سریع بازارها و تکنولوژی، دچار مشکل می‌شوند، این است که بسیاری از آنها در مؤسسه احساس بی‌قدرتی و بی‌اختیاری می‌کنند و به تجربه دریافته‌اند که حتی اگر به درستی، تغییرات خارجی را دریابند و ادراک کنند و در مقابل آن حرکت مناسبی انجام دهند، ممکن است مورد بی‌مهری رؤسا قرار گیرند و از اینکه کاری را با ادراک خود سروسامان داده‌اند، توبیخ شوند.

سرزنش کردن توسط مدیران می‌تواند به شکل‌های متفاوتی از قبیل «این عمل ضد خط‌مشی ما بود» «ما از عهده آن بر نمی‌آییم» و یا «ساکت باش و کاری را که گفته‌اند انجام بده» انجام شود. در یک صف قراردادن افراد، و اختیار و قدرت به آنها دادن، امری واقعی است و حداقل از دو راه تحقق می‌یابد: ۱- وقتی جهت سازمان مشخص باشد، سطوح پایین کارکنان می‌توانند بدون ایجاد ریسک، حرکاتی درخور توجه رؤسا انجام دهند و مادامی که این اعمال در جهت دیدگاه و بینش مؤسسه باشد، مقامات بالاتر به سختی می‌توانند آنها را سرزنش و ملامت نمایند. ۲- همه به هدف یکسانی نشانه رفته‌اند، بنابراین احتمال آنکه عمل یک فرد با عمل فرد دیگری تضاد پیدا کند، کاهش می‌یابد.

انگیزش افراد در مقابل کنترل و حل مشکل^۸

چون تغییر، وظیفه و عمل اصلی رهبری است، قدرت ایجاد رفتار پرانرژی و پویا در

انجام دهند که این موضوع، دارای هیجان و مطلوبیت نیست، اما به هر حال جریان مدیریت است و مقوله رهبری چیزی متفاوت از آن است. حصول به یک بینش و دیدگاه بزرگ همیشه نیازمند یک میدان قوی انرژی است، الهام دادن و انگیزش دادن، به مردم انرژی می‌دهد و این کار به وسیله مکانیزم‌های کنترل که افراد را به طرف راه درست سوق می‌دهند، انجام نمی‌گیرد، بلکه از طریق متقاعد کردن و ارضا نمودن نیازهای اولیه بشری از قبیل احساس تعلق، خودیابی، شخصیت اجتماعی و قدر و اعتبار، احساس اشراف بر کنترل موجودیت یک پدیده، و احساس توانایی فرد در انطباق با ایده‌آل‌های یک پدیده ایجاد می‌شود. چنین احساساتی عمیقاً ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد و حاصل کار، یک انرژی قدرتمند برای اجرا و تحقق دیدگاه رهبری است. رهبران خوب با روش‌های متنوع به مردم انگیزه می‌دهند و دیدگاه سازمانی خود را با چنان مهارتی بیان می‌کنند، که ارزش‌های مستمعین و افراد ذی‌ربط مورد تأکید قرار می‌گیرد و نهایتاً دیدگاه مذکور با اهمیت و جدی تلقی می‌شود.

همچنین رهبران به‌طور مرتب و منظم دیگران را در تصمیم‌گیری شریک می‌کنند و راه‌های رسیدن به دیدگاه و اهداف آن را همراه دیگران بررسی می‌نمایند و آن بخش از عملیات را که ارتباط بیشتری با یک شخص بخصوص دارد، حتماً با او در میان می‌گذارند و به‌طور مشارکتی تصمیم می‌گیرند.

این عمل باعث می‌شود که افراد احساس

کارکنان امری مهم و حیاتی است، زیرا هنگام تغییر، موانع غیرقابل اجتنابی پیش‌رو قرار می‌گیرند که بدون داشتن پویایی و انگیزه نمی‌توان بر آنها غلبه کرد. همان‌طور که در جهت‌گذاری، راه مناسبی برای حرکت جستجو می‌کنیم و در مبحث «به یک صف واحد در آوردن»، افراد را به حرکت در مسیر یکنواخت هدایت می‌کنیم، انگیزش دادن نیز انرژی مورد نیاز را برای غلبه بر موانع به وجود می‌آورد و تحقق این غلبه را تضمین می‌کند. در منطق مدیریت، مکانیزم‌های کنترل، رفتار سیستمی را با طرح‌ریزی مورد مقایسه قرار می‌دهد و انحرافات شناخته شده را حل و فصل می‌کند. مثلاً در یک کارخانه بزرگ که دارای مدیریت مطلوب است، جریان طرح‌ریزی، اهداف و نشانه‌های ملموس را مشخص می‌کند و جریان سازمان‌دهی حصول به اهداف را میسر می‌نماید و جریان کنترل خطاها و لغزش‌ها را مورد شناسایی قرار می‌دهد و پس از رفع عیب، مجدداً نتیجه را وارد سیستم می‌کند. بنابراین کنترل برای مدیریت، یک هسته مرکزی عمل است و کاملاً با رفتارهای جهت داده شده و انگیزش داده شده که ویژه رهبری است بی‌ربط می‌باشد.

عملیات مدیریت حتی الامکان کم‌خطر و ریسک‌گریز هستند، یعنی این‌گونه عملیات بر مسائل غیرعادی متکی نیستند و به راحتی به دست نمی‌آیند. هدف کلی وجود سیستم‌ها و ساختارها، مساعدت به مردم معمولی و عادی است تا در چهارچوبی عقلانی و طبیعی، مشاغل خود را با موفقیت به انجام برسانند، و به‌طور مداوم کاری را

تعدادی رهبر بخواهند در کنار یکدیگر فعالیت کنند، اعمال و رفتار افراد باید به دقت هماهنگ شود و مکانیزم‌های این هماهنگی از مکانیزم‌های مدیریت سنتی متفاوت باشد.

اگر شبکه‌های قدرتمند روابط غیررسمی، دارای فرهنگ سالمی باشند، به هماهنگی در فعالیت‌های رهبری بسیار کمک می‌کنند و این مسأله شبیه به وجود ساختار رسمی سازمان است که هماهنگ کننده فعالیت‌های مدیریت می‌باشد. اما باید گفت که شبکه‌های غیررسمی، هنگام مواجهه با هماهنگی‌های گسترده و مربوط به فعالیت‌های غیرروزمره و تغییر، کارساز نیستند. کانال‌های ارتباطی وسیع و اعتماد میان افراد مرتبط با یکدیگر، از طریق این کانال‌ها می‌توانند یک جریان در حال اجرا را از نظر سازش با محیط و سازگاری با آن تسهیل کنند. همچنین هنگامی که بین نقش‌های سازمانی درگیری و تضاد به وجود می‌آید، روابط می‌تواند عامل مهمی جهت رفع تناقضات باشد. شاید مهمترین نقش ارتباط آن باشد که جریان‌های گفتگو و سازگاری، دیدگاه‌هایی مرتبط و سازگار ایجاد کند و تفاوت و رقابت و تضاد بین بانش‌ها را تقلیل دهد. البته حصول به این نتایج، مستلزم ایجاد ارتباطات غیررسمی به شکلی وسیع تر از لازمه‌های هماهنگی در مدیریت است، زیرا همان‌طور که اشاره شد، هماهنگی در نقش‌های مدیریت توسط ساختار رسمی ایجاد می‌شود ولی در رهبری تنها

کنند باید موارد را کنترل نمایند و به‌ناچار با آن درآمیزند. یکی دیگر از تکنیک‌های مهم انگیزشی، حمایت کردن از کوشش‌های کارکنانی است که از طریق مشاوره و اخذ بازخور، دیدگاه را به درستی درک می‌نمایند، سپس نقش خود را در یک قالب حرفه‌ای ایفا می‌کنند و به احساس قدر و منزلت خود می‌افزایند. رهبران دارای قدرت تشخیص بد و خوب هستند و به موقیقت‌های به‌دست آمده، ارجح می‌نهند، و این موضوع موجب ایجاد احساس رضایت‌بخش توانایی انجام کار^۹ می‌شود. آنها خود را متعلق به سازمان احساس می‌کنند و به‌طور ذاتی و درونی انگیزه می‌یابند.

تغییر بیشتر در محیط مؤسسه، نیازمند انگیزش بیشتر کارکنان توسط رهبر است، زیرا خلق محیطی تازه، محتاج حمایت از رهبری توسط کارکنان است. هنگام تغییر، در سراسر سازمان به رهبری‌های چند جانبه نیاز است و سراسر سلسله مراتب سازمانی به رهبری متکی است و انگیزش افراد می‌تواند وجود رهبری‌های چند جانبه را در سراسر سازمان تضمین کند. انطباق با تغییر در سازمان‌ها و مؤسسات پیچیده فعلی، مستلزم وجود پیش‌قدمان و مبتکرانی است که در درون یک جمعیت کثیر فعالیت می‌کنند. البته، رهبران الزاماً به یک نقطه مشترک و مقصد مشابه، توجه خاص ندارند و دیدگاه‌های آنها می‌تواند در سطح مؤسسات به ایجاد اصطکاک و تناقض نیز بینجامد. بنابراین در شرایط نقش‌های رهبری چند جانبه اگر

تجربه کنند و یا لااقل در آنها مشارکت نمایند. شاید رایج ترین و مهمترین مسأله برای افرادی که می خواهند مشاغل رهبری را برعهده گیرند، در همان ابتدا ظهور می کند. آنها در خلال ۲۰ تا ۳۰ سالگی سعی خود را برای رهبری و ریسک پذیری مبذول می دارند و از شکست ها و پیروزی هایشان تجربه می اندوزند. این یادگیری، در ایجاد و توسعه مهارت های آنها و دیدگاهشان بسیار ضروری است. این تجربه ها به آنها می فهماند که مشکلات رهبری و پتانسیل لازم برای ایجاد تغییر زیاد است. در قدم بعدی، ماهیت مشاغلشان تغییر و وسعت سازمانی می یابد و بینش و اطلاعات وسیع تری را برای رهبری می طلبد. رهبری مؤثر و کارا، هنگامی که شغلی را برعهده می گیرد تنها دارای یک شانس است، و قبل از آنکه وارد چنین مشاغلی شود، می تواند برای رشد و توسعه بینش خود، فراتر از دانش لازم مدیریت آن مشاغل، با برخی دیگر از وسائل، در زمینه آموزش رهبران تجربیاتی کسب کند و معلومات خود را وسعت بخشد، به عنوان مثال گذراندن Task-Force و دوره های مدیریت عمومی طولانی بسیار مؤثر است. به هر حال، وسعت دانش و معلومات کسب شده در تمام زمینه های رهبری، مفید به نظر می رسد. شبکه روابط غیررسمی نیز که ترکیبی از روابط داخل و خارج از سازمان است، جایگاه ویژه ای دارد. زمانی که به افراد چنین فرصت هایی داده شود، روابط حاصله، شبکه ای قوی از روابط غیررسمی را ایجاد می کند که برای

شبکه های غیررسمی قوی قادرند دیدگاه های مرتبط و سازگار با یکدیگر را در سطح مؤسسات ایجاد کنند.

روابط غیررسمی در اغلب سازمان ها وجود دارد، اما این شبکه ها یا بسیار ضعیفند و یا به شدت پراکنده شده اند، به عنوان مثال یک شبکه غیررسمی در درون واحد بازاریابی و دیگری در درون واحد تحقیق و توسعه وجود دارد که این روابط هرگز از رهبری چند جانبه نمی توانند حمایت کنند. در واقع شبکه های غیررسمی بسیار مهم هستند و باید در عملیات رهبری وجود داشته باشند.

خلق یک فرهنگ رهبری^۱

با وجود اهمیت فزاینده رهبری و نقش آن در ایجاد موفقیت مؤسسات بازرگانی و تجربیات حین کار غالب افراد، که خصوصیات آنان را در ارتباط با توان رهبری آشکار می کند و عوامل لازم و مورد نیاز آنها را برای ایفای نقش رهبری مشخص می سازد، برخی از مؤسسات به طور مستمر توانایی ایجاد «رهبر-مدیر» های برجسته را مورد بررسی و اندازه گیری قرار می دهند. به کارگیری و استخدام افرادی که دارای پتانسیل رهبری هستند، تنها قدم اول است، ولی اداره کردن آنها پس از استخدام در مشاغل مختلف به همان درجه از اهمیت قرار دارد، زیرا برای تصدی مسؤولیت های رهبری، افراد مذکور ناگزیرند مشاغل متعددی را

پتانسیل‌های رهبری افراد جوان و توسعه این پتانسیل‌ها می‌شود. چنین اعمالی باعث می‌گردند که افراد برای مشاغل رهبری کوچک و متوسط آماده شوند، اما رشد و توسعه توان افراد برای موقعیت‌ها و مشاغل مهم رهبری، مستلزم کار بیشتر در بخش‌های مهمتر، طی یک دوره زمانی طولانی است. این کار با تلاش برای یافتن افراد مستعد برای رهبری حین انجام مشاغل اولیه‌شان و شناسایی عوامل مورد نیاز جهت توسعه و گسترش استعداد آنها آغاز می‌گردد. و در این راه هیچ رازی نهفته نیست. روش‌هایی که کمپانی‌های موفق به کار می‌گیرند، به‌طور اعجاب‌انگیزی صریح و مستقیم است، آنها برای آشکار ساختن کارمندان جوان و افراد سطوح پایین‌تر سازمان به مدیریت ارشد، از مسیر خود خارج می‌شوند. مدیریت ارشد، آنها را زیر نظر می‌گیرد و افراد دارای پتانسیل رهبری را تشخیص می‌دهد، ابزار و روشهای گسترش و رشد استعداد آنان را نیز مشخص می‌کند. بدیهی است که این مدیران درباره نتیجه مشاهدات و تجاربشان از افراد مورد نظر به تبادل نظر و بحث می‌پردازند تا قادر باشند قضاوت‌های دقیق‌تری را انجام دهند. پس از اینکه مشخص شد چه افرادی دارای پتانسیل مورد نیاز قابل ملاحظه‌ای هستند و باید در زمینه چه مهارت‌هایی آموزش ببینند، مدیران ارشد و مجریان، برای طرح‌ریزی توسعه مهارت‌های فوق که برای ایجاد رهبری لازم است، در زمینه زمان به تحقیق می‌پردازند و گاه این امر به‌عنوان یک بخش از طرح‌ریزی رسمی سازمان تحت عنوان «جریان توسعه پتانسیل» مورد توجه قرار می‌گیرد. اما غالباً

حمایت از ابتکارات رهبری چند جانبه مورد نیاز است.

روشی برای توسعه رهبری

یکی از راههای ایجاد و توسعه رهبری، فراهم کردن فرصت‌های رقابتی سازنده برای تمام کارکنان جوان است. مؤسساتی که در سطح نسبتاً خوبی از توسعه و ایجاد رهبری قرار دارند، با تأکید اصرار می‌ورزند که ایجاد فرصت‌های رقابت برای کارکنان جوان در اکثر مشاغل، بسیار سازنده است و سیستم عدم تمرکز، کلید چنین تفکری است. زیرا این شیوه عمل بار مسؤلیت را به سطوح پایین‌تر انتقال می‌دهد و در جریان‌های مشاغل، رقابت ایجاد می‌کند. بسیاری از مؤسسات معتبر از قبیل جنرال‌الکترونیک این نگرش را به کار گرفته و با موفقیت روبه‌رو شده‌اند. برخی از این مؤسسات تا سر حد امکان واحدهای خود را کوچک می‌کنند. بنابراین سطوح عملیاتی رقابتی و سازنده بسیاری، در پایین برای مدیریت مشاغل در دسترس ایجاد می‌شوند. تعدادی از این مؤسسات فرصت‌های رقابتی ایجاد می‌کنند و با فشار و تأکید بر این موضوع که باید رشد فروش در تولیدات خدمات ارائه شده مشاهده شود، رقابت میان واحدها را افزایش می‌دهند. کمپانی جنرال‌الکترونیک در طول سال‌ها، دارای این خط‌مشی بوده است و حداقل ۲۵٪ از درآمدش می‌باید از میان تولیداتی باشد که ظرف پنج ساله اخیر معرفی شده‌اند. این موضوع موجب تقبل ریسک و جرأت در حد معقول می‌شود و باعث ارائه صدها فرصت برای عرضه

تشویق در سطوح مدیران ارشد و سایر سطوح می‌تواند به‌عنوان یک پارامتر مورد نظر قرار گیرد. وقتی که در یک سازمان این‌طور عنوان شود که ترغیب‌ها و تشویق‌های آینده مدیران تاحدی به میزان توانایی آنها در پرورش رهبر بستگی دارد، حتی آن دسته از افرادی که اظهار می‌دارند رهبری قابل توسعه نیست، به طریقی به دنبال راه‌های انجام آن برمی‌آیند. چنین استراتژی‌هایی در جهت خلق یک فرهنگ مشترک کمک زیادی می‌کند و این فرهنگ به رهبری قوی بها می‌دهد و در جهت خلق و ایجاد آن می‌کوشد. همان‌طور که در حال حاضر برای ایجاد رهبری در سازمان‌های پیچیده به افراد بیشتری نیاز است تا بتوانند بر مسائل دنیای معاصر چیره شوند، به همان اندازه هم جامعه به افراد بیشتری نیاز دارد تا توسعه چنین فرهنگ‌های رهبرسازی را عملی سازند. نهادی کردن یک فرهنگ متمرکز رهبری، حرکت نهایی رهبری است.

این عمل به شیوه‌ای غیررسمی انجام می‌گیرد. به هر حال، در این مرحله عوامل و عناصر کلیدی خاصی که مشخص سازد کدام فرصت‌های توسعه قابل دسترس، می‌تواند برای هر یک از کاندیداها مناسب باشد، در اثر یک ارزیابی هوشمندانه و دقیق آشکار می‌شود.

حرکت نهایی رهبری: نهادی کردن فرهنگ متمرکز رهبری

برای ترغیب مدیران به شرکت در اینگونه فعالیت‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات پیشرو و موفق، افراد و مدیرانی را که با موفقیت می‌توانند رهبر تربیت کنند، همچنین افراد دارای پتانسیل رهبری را مشخص می‌نمایند، و به آنها پاداش می‌دهند. البته این عمل به‌ندرت به‌عنوان یک پاداش رسمی و یا پرداخت اضافی^{۱۱} انجام شده است، زیرا ضابطه تشخیص میزان موفقیت مشخص نیست. اما این خصیصه در تصمیمات مربوط به ترغیب و

References

- 1- Ballesteres, M. A. & Davis, T.E., (1962) *the Growth of output and Employment in basic sectors of the Chilean Economy, 1908-1957*; Economic Development and Cultural Changes 11(2), pp. 152-76.
- 2- Bank Markazi Iran, (1978), *National Income of Iran*, Tehran, Institute For Development & Economic Research.
- 3- Bank Markazi Iran, (1975-6), *Annual Reports & Balanced sheets*, Tehran, BNI.
- 4- Duesenberry, J. S., (1965), *The Brookings Quarterly Econometrics Models of U. S.*, Rond MC. Nally.
- 5- Financial Times, 28 July, 1975.
- 6- Hirsch man, A. O. (1959), *The strategy of Economic Development* New Haven, Yale University Press.
- 7- IBRD, (1975), *World Tables*, Washington D. C., IBRD.
- 8- ILO (1973) *Employment & Income Policies For Iran* Geneva, ILO, Working puper No. II.
- 9- *Iran Almanac*, (1975), Tehran.
- 10- *Iran Almanac*, (1976), Tehran.
- 11- *Iran Almanac*, (1977), Tehran.
- 12- Kuznet, S., (1971), *Economic Growth of Nations*, Harvard University Press.
- 13- Looney, R. E., (1980), *Economic Origin of Iranian Revolution*, Washington. Praeger.
- 14- Looney, R. E., (1986), *Origin of Pre-Revolutionary Iran's Development Strategy* Middle Eastern Studies, 22(1), pp. 104-19
- 15- Michalopdur, C. (1971), *Inter-Industry Relations, External Economics and Regional Economic Development in United Nations*, Industrial Location & Regional Development, Geneva, United Nations.
- 16- Ministry of Industry (1975), *Statistics of Large Industries in Iran in 1973*, Tehran, Ministry Publication.
- 17- Paauw; S. & Fei, J. C. H., (1973), *The transition in Open Dualistic Economy*, New Haven: Yale University Press.
- 18- Rostow, W. W. (1962), *The stages of Economic Growth*, Harvard University Press.
- 19- Shah Shahani, A., (1978) *An Econometrics Model For Iran*, Tehran, Institute of Development & Economic Research.
- 20- Vakil, F. and Razavi, H. (1984), *The Political Environment of Economic Planning in Iran, 1971-83*, Wesview Press.