

چالش های رهبری در بحران کسب و کار

الگوی رهبری متناسب با سازمانهای ایرانی

دکتر علی اصغر مشیکی*

غلامرضا توکلی**

چکیده

این تحقیق برای شناخت جوهره وجودی یک رهبر و آنچه او را در عمل از دیگران متمایز می سازند، انجام شده است. در این تحقیق، ابتدا نظریه های رهبری مرور شده و سپس برای حصول اطمینان از اعتبار آنها در شرایط حاکم بر کسب و کار سازمانهای ایرانی، به روش دلفی از خبرگان این رشته نظرخواهی گردیده و در پایان برای سنجش کارآمدی موردنظر، به مطالعه رفتار و مصاحبه با چندتن از مدیرانی پرداخته شده که توانسته اند یک بحران کسب و کار را با موفقیت پشت سر بگذارند و نظریه های موجود رهبری را در بوته آزمایش قرار دهند و کارایی آنها را در عمل محک بزنند.

نتایج حاصل حاکی است که مفهوم غالب رهبری مبنی بر «داشتن یک چشم انداز» و هماهنگ کردن افراد با آن، در بسیاری از موارد کافی نیست. در مقابل، برای اعمال رهبری مؤثر در بحران کسب و کار توصیه می شود الگوی مفهومی ارائه شده در این تحقیق مطرح نظر قرار گیرد.

واژگان کلیدی: رهبری، بحران کسب و کار، تغییرات فنی، تغییرات انطباقی، ویژگی های رهبری.

مقدمه

مشکلات انطباقی در برابر این گونه راه حلها مقاومت می کنند. مشکلات انطباق پذیری، عمدتاً دارای منشأ سیستمی هستند و راه حلهای آماده و از پیش تعیین شده ای ندارند. برای درک بهتر مفهوم تغییرات انطباق پذیری و تغییرات فنی به این مثال توجه کنید: اگر خودروی شما روشن نشود، این مشکل با مراجعه به تعمیرکار به راحتی برطرف می گردد (تغییر فنی)؛ در حالی که اگر مشکل خودروی شما ناشی از استفاده نامناسب اعضای

سازمانها برای اینکه بتوانند در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز باقی بمانند، باید خود را به تفکرات نوین کسب و کار مجهز سازند و به طور مستمر خود را بهبود بخشند. رهبری این گونه سازمانها، بسیار حساس و پیچیده است و زمانی این حساسیت دوچندان می شود که با تغییرات انطباقی^۱ روبرو باشیم که بسیار متفاوت از تغییرات فنی^۲ است.

مشکلات فنی، از طریق دانش فنی و فرایندهای متداول حل مسأله قابل حل هستند؛ در حالی که

* استادیار دانشگاه تربیت مدرس

** دانشجوی دکتری رشته مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

* تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۲/۴/۲۱، تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۸۲/۸/۱۹

اقدامات انطباق پذیری، زمانی ضرورت می یابد که اعتقادات و باورهای عمیق و ریشه دار به چالش گرفته می شوند و دیدگاههایی موجه و در عین حال متضاد پدیدار می گردند. در این شرایط، وجود یک رهبر مقتدر و محبوب ضروری به نظر می رسد، و این البته متفاوت از نقشی است که یک مدیر ایفا می کند. جوهره رهبری در توانایی رساندن خبرهای نگران کننده و مطرح کردن مسایل دشوار به شیوه ای است که افراد را وادار می کند به جای کشتن پیام آور، پیام را بپذیرند (هی فتز^۱ و لینسکی^۲، ۲۰۰۲، ص ۷۴). کار اصلی رهبران روشن کردن نیروی محرکه درونی انسانهاست، که اگر چنین اتفاقی بیفتد، شوری برپا خواهد شد که به سادگی خاموش شدنی نیست.

لوری^۳ و هی فتز - دو تن از استادان آموزش رهبری در دانشگاه هاروارد - معتقدند رهبران مؤثر نقشهایی را باید ایفا کنند که مهمترین آنها عبارتند از اینکه صادقانه وضعیت بحرانی واحد خود را با کارکنان درمیان بگذارند، اضطراب و پریشان حالی افراد خود را متعادل نگاه دارند، به کارکنان فرصت دهند تا خودشان کارشان را انجام دهند، از دیدگاههای رهبران گمنام سطوح پایین سازمان حفاظت کنند، به تناوب نقش بازیگری و تماشاجی را ایفا نمایند و مقاوم و باثبات باشند (لوری و هی فتز، ۲۰۰۱، صص ۱۳۷-۱۳۱).

تا زمانی که کارکنان وضعیت بحرانی را احساس نکنند، هرگز لزوم سازگاری با چالش های جدید را باور نخواهند کرد و چون تغییرات انطباقی نوعاً به گونه ای است که مشارکت کلیه کارکنان را می طلبد،

خانواده تان از آن باشد، دیگر این مشکل با مراجعه به تعمیرکار قابل حل نیست؛ بلکه برای حل این مشکل، اصلاحات بنیادین در رفتار افراد خانواده ضروری است (تغییر انطباقی).

رهبری و بسیج یک سازمان — برای انطباق پذیری با رفتارهایش به منظور بقا و رشد در محیط های جدید کسب و کار، ویژگی های خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات شدیدی مواجه می شوند.

با این توصیف، هدف از تحریر این مقاله، متمایز کردن ویژگی های رهبری در چالش های انطباقی است که عموماً با بحران کسب و کار همراه است؛ به عبارت دیگر، تلاش می شود تا فنون و ترفندهای (تکنیک ها و تاکتیک ها) رهبری اثربخش که در سازمانهای ایرانی کاربرد دارند، برشمردند.

حاصل این تلاش، «الگوی مفهومی رهبری در بحران کسب و کار» است؛ به این امید که چراغ راه مدیرانی باشد که سودای رهبری اثربخش را در سر می پروراندند.

مطالعات و مبانی نظری تحقیق

در تحقیق یاد شده، به منظور درک مفهوم رهبری و ویژگی های رهبری اثربخش به مطالعه مبانی نظری مختلف پرداخته شد که در ادامه به طور مختصر به آنها اشاره می شود. یک دلیل عمده توجه به این مفهوم، بی ثباتی و رقابتی شدن دنیای کسب و کار است. سرعت تغییرات به نحوی است که آنچه تا دیروز انجام می شده، نمی تواند فرمولی برای موفقیت آینده به حساب آید. امروزه تغییرات انطباقی از الزامات اصلی بقا و رقابت مؤثر محسوب می شوند.

هرگونه تلاشی برای اصلاح امور بدون ایجاد فضای قابل اعتماد برای بیان صادقانه مشکلات، عقیم خواهد ماند (هی فتز و لینسکی، ۲۰۰۲، ص ۶۶).

برای اینکه رهبر بتواند امکان ایجاد انگیزش را در افراد بدون ناتوان کردن آنان فراهم سازد، به اصطلاح ضمن بالابردن درجه حرارت به همراه بازکردن سوپاپ اطمینان، باید به تنظیم و مهار فشار بپردازد. رئیس و مدیرعامل شرکت تی جی ایکس^۱ با از دست دادن هفت تن از کارکنان خود در یکی از هواپیماهایی که به مرکز تجارت جهانی^۲ برخورد کرد، در فاصله ای کوتاه همه کارکنان خود را فراخواند تا نام قربانیان را اعلام کند. وی همان روز با اجاره یک هواپیمای اختصاصی، خانواده های قربانیان این حادثه را از کانادا و کشورهای اروپایی به اداره مرکزی شرکت در ماساچوست دعوت کرد تا شخصاً همدردی خود را ابراز دارد. اگرچه وی به کارکنان خود گفته بود که می توانند بعد از این رویداد مدتی در محل کار خود حضور نیابند، بیشتر کارکنان ترجیح دادند در محل کار حاضر باشند و در اولین روزهای پس از فاجعه از یکدیگر حمایت کنند؛ همان کاری که مدیرعامل آنان انجام داده بود (داتون^۳ و همکاران، ۲۰۰۲).

مدیران برای ایفای نقش رهبری باید به طور کامل تصویر قهرمان پوشیده در زره را بشکنند و انسانی مرکب از گوشت و خون و روح را جایگزین آن سازند. تصویر قالبی از رهبر و مدیر، او را شکست ناپذیر و مبرا از انتقاد ترسیم می کند. رهبران واقعی به دور از چنین قالبی از انتقادهای صریح استقبال می کنند (پیس^۴، ۲۰۰۱).

رهبران موفق معمولاً از نوعی توجه هدایت شده نسبت به کارکنان خود استفاده می نمایند؛ بدین ترتیب که اجازه می دهند کارکنان خودشان در مورد مشکلات فکر کنند، تصمیم بگیرند، راه حل ارائه دهند و آن را اجرا کنند. ضمن آنکه به طور غیرمستقیم این فرایند را تحت نظر دارند.

بنیان یک سازمان علاقه مند به تجربه و یادگیری، بر ایجاد شرایط لازم برای اظهارنظر همه افراد آن قرار دارد. رهبران باید دقت کنند که در این مرحله، از مقصریابی به شدت بپرهیزند؛ زیرا تمرکز بر این کار، به سرعت چشمه های با ارزش انسانی را می خشکاند. لذا رهبران باید همواره قابل دسترس باشند، گوش شنوا داشته باشند و به سؤالات افراد خود به موقع پاسخ بگویند. رهبران باید فضایی بیافرینند که فرهنگ ترس از سازمان رخت بر بندد (فریر^۵، ۲۰۰۱).

رهبران باید به افکار و پیشنهادهای کارکنان خود در سطوح مختلف سازمانی احترام بگذارند و پیامهایی را که در آغاز گفتارشان نهفته است، کشف کنند.

به عبارت دیگر، رهبران پیش از آنکه دست کارکنان خود را بفشارند، قلب آنان را تسخیر می کنند؛ اما برای آنکه آنان بتوانند قلب کسی را تصاحب کنند، باید بدانند که چه چیزی در درون شان نهفته است. این کار با گوش دادن مؤثر، میسر می گردد. سخن دل را جز با گوش جان نتوان شنید. هرچند ممکن است بخشی از این سخنان ناخوشایند باشد، به قول دیوید برینگلی، انسان موفق کسی است که بتواند با آجرهایی که به سوی او پرتاب می کنند، بنای محکمی بسازد.

1. TJX
2. World Trade Center (WTC)
3. Dutton
4. Peace

بیشترشان، با چالش‌ها و خطرهای بیشتری مواجه شوند؛ ولی رهبران مبتکر، مقاوم و اهل عمل، با وجود شکستهای بیشتری که می‌خورند، خم به ابرو نمی‌آورند.

استیون برگلاس^۱، روان‌شناس دانشکده پزشکی دانشگاه هاروارد، می‌گوید: «کسانی که به قله‌های کامیابی پا می‌گذارند، اما از شالوده شخصیتی لازم برای حفظ آن برخوردار نیستند، زیر فشار روحی به سوی فاجعه گام بر می‌دارند (ماکس ول^۲، ۱۹۹۹). مروری بر جوایز معتبر کیفیت، حاکی از این حقیقت است که وجود رهبری مؤثر و قوی از الزامات تعالی صنعتی و به دست آوردن رهبری و سروری در کسب و کار است؛ برای مثال در جایزه کیفیت مالکوم بالدريج آمریکا، رهبری به عنوان یک ضرورت، ۱۲۵ امتیاز از هزار امتیاز کل این جایزه را به خود اختصاص داده است؛ این یعنی آنکه رهبران سازمانها باید جهت‌گیری‌های اصلی سازمانی را تعیین کنند، باید در ایجاد راهبردها و نظامهای مؤثر دستیابی به تعالی، ترغیب نوآوری و ایجاد دانش و توانایی اهتمام ورزند و اطمینان حاصل کنند که ارزشهای تعیین شده در سراسر سازمان جاری و ساری است (www.Quality.nist.gov.pp.9-10).

در جایزه کیفیت اروپا (EFQM) نیز «رهبری»، به عنوان یک الزام کلیدی، یکصد امتیاز از هزار امتیاز این الگو را به خود اختصاص داده است (دیل^۳، ۱۹۹۹، ص ۴۴۱).

در معیارها و زیرمعیارهای الگوی جایزه کیفیت اروپا، مهمترین وظایف رهبری مؤثر به این شرح بیان شده است:

غرق شدن در کارهای جاری و روزانه اصلاً مناسب یک رهبر مؤثر نیست. رهبرانی که نتوانند به طور مرتب نقش بازیگری و تماشاگری را ایفا کنند، نمی‌توانند همزمان با درنظر گرفتن عملکرد روزانه، دیدگاه راهبردی آینده‌نگر داشته باشند. در این صورت، به سادگی و ناخودآگاه اسیر نظام موجود خواهند شد (لوری و هی فتز، ۲۰۰۱، ص ۱۳۲). دیدن واقع بینانه خود به هنگام عمل، به شکلی که یک نظاره‌گر بیرونی می‌بیند، بسیار دشوار است. تحقق این خواسته به این معناست که سر رهبران باید بر فراز ابرها باشد؛ در حالی که پاهای شان روی زمین است.

رهبران مؤثر به ارتباطات مؤثر نیازمندند تا بتوانند قلب و ذهن کارکنان خود را تصاحب کنند. اگر افراد ندانند رهبران چه می‌خواهند و چه مقصدی در پیش دارند، رهبری شان را نخواهند پذیرفت. رهبران برای اینکه از امواج دریا‌های متلاطم تغییرات ابتکاری جان سالم به در ببرند، باید راه‌هایی را برای محکم نگاهداشتن و تثبیت خود پیدا کنند؛ مثلاً می‌توانند یک محیط ایمن ایجاد کنند تا هر روز در آن عمیقاً به تفکر درباره سفر روز قبل بپردازند، صدمات روحی وارده را ترمیم کنند، انبارهای نخایر عاطفی خود را بازسازی و جهت‌نمای اخلاقی خود را مجدداً تنظیم نمایند. دیگر اقدام مهم آن است که رهبران، خویشتن خویش را که می‌تواند نقش یک تکیه‌گاه مطمئن را بازی کند، از نقش حرفه‌ای شان متمایز سازند. این پناهگاه از به کل نشستن کشتی شان جلوگیری می‌کند (هی فتز و لینسکی، ۲۰۰۲، ص ۷۴).

به قول کزاهیلتون، بنیانگذار هتل‌های هیلتون، اشخاص موفق هرگز از کار باز نمی‌ایستند. این طبیعی است که رهبران واقعی به خاطر مشارکت

1. Steaven Berglas
2. Maxwell
3. Dale

است ابتدا خود به آنچه می گویند، ایمان داشته باشند و ثانیاً به آنچه می گویند، عمل کنند تا اعتماد همکاران خود را با گفتار و کردار صادقانه جلب کنند. رهبر باید به طور مؤثر در فعالیتهای بهبود مشارکت کند تا دیگران از او بیاموزند و به او اقتدا کنند. رهبری احساس تعلق می خواهد تا بتواند در مورد آنچه می گوید، پای بند باقی بماند (سایمونز^۱، ۱۹۹۶، ص ۱۱۴).

رهبران مؤثر به نحوی عمل می کنند که وقتی بهترین کار را انجام می دهند، افراد همگی می گویند که ما خودمان آن را انجام دادیم.

برخی منابع، تکامل رویکردهای رهبری را به صورت رویکردهای مردان بزرگ و مشخصه های فردی، رویکردهای رفتاری رهبر و رویکردهای اقتضایی (نمودار ۱) بر شمرده اند.

الگوی رهبری چندگانه در قیاس با رویکردهای اقتضایی سنتی از اثربخشی بیشتری برخوردار است. الگوی نمودار (۲) را شرمرهورن^۲، هانت و اسپورن در تأیید این ادعا ارائه داده اند.

کانونگو و من دونکا^۳ رفتار رهبری را تابع سه مرحله می دانند: ارزشیابی وضعیت فعلی، مرتب کردن اهداف سازمانی و پیش بینی ابزارهایی برای دستیابی به اهداف ترسیم شده.

مراحل مختلف الگوی کانونگو درخصوص فرایند رهبری فره مند یا کاریزماتیک به شرح (شکل ۳) هستند.

• توسعه رسالت، آرمان و ارزشهای سازمانی
• مشارکت شخصی و فعال در فعالیتهای بهبود
• ایجاد انگیزه و تشویق توانمندسازی، خلاقیت و نوآوری

• حصول اطمینان از به کارگیری نظام مدیریت توسعه یافته

• ایجاد ارتباط لازم بین رسالت، آرمان، ارزشها، خط مشی ها، برنامه ها، اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان

• قابل دسترس بودن، گوش شنوا داشتن و پاسخ گفتن به افراد

• قدردانی و تشویق به موقع از تلاش افراد
(www.efqm.org.pp.7-8).

در برخی منابع نیز از رهبری به عنوان پیشترانه و محرک تعالی کسب و کار یاد شده است (زئیری، ۱۹۹۴، ص ۸۸).

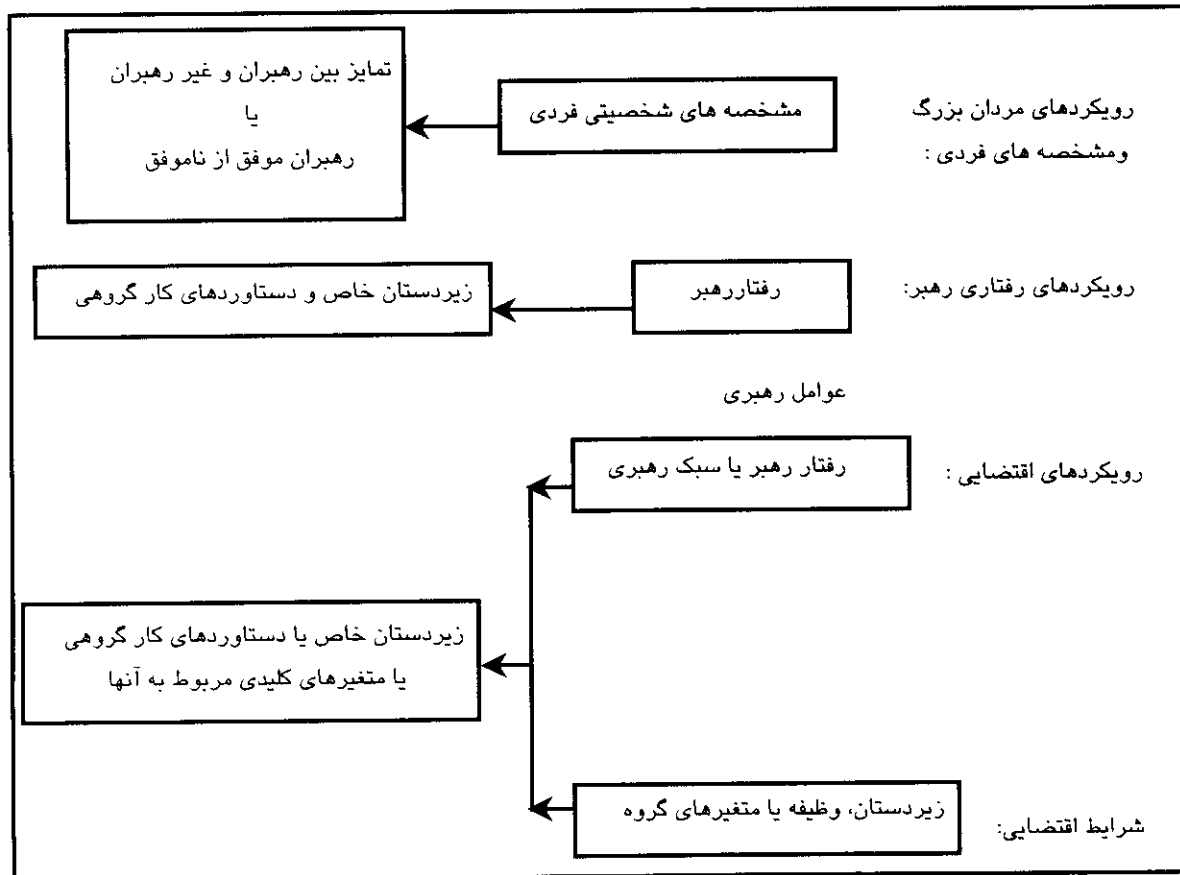
در بیشتر متون، ایجاد چشم انداز مشترک، که قطب نمای اقدامات یک سازمان باشد، یکی از مهمترین وظایف رهبری بر شمرده شده است. چشم انداز سازمان، راهبردی مؤثر برای تحدید و هدایت فرایند برنامه ریزی است و بدون آن هر سرانجامی می تواند یک برنامه محسوب شود (کاتر، ۲۰۰۱).

چشم انداز مشترک باید ریشه در چشم انداز و آرمان تک تک افراد داشته باشد و از ادغام و یکپارچگی چشم انداز کارکنان سازمان ایجاد شود تا همه در قبال آن احساس تعلق نمایند. از طرف دیگر، رهبر باید چشم انداز تعریف شده را به پیامی ترجمه کند که همه بتوانند درک صحیح و یکسانی از آن داشته باشند.

رهبران برای اینکه بتوانند افراد را به سوی جهت گیری های اعلام شده بسیج کنند، ضروری

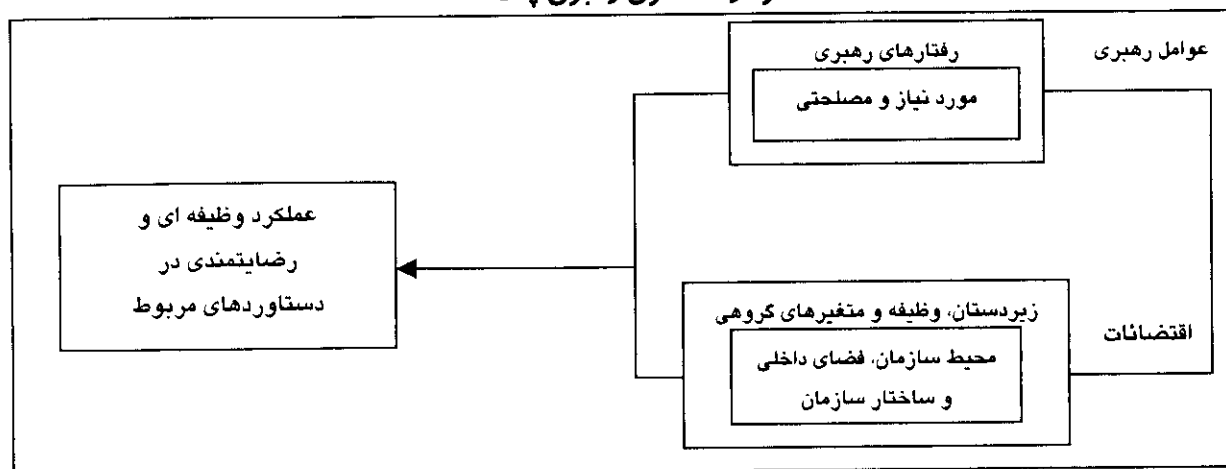
1. Simmons
2. Schermerhorn
3. Kanungo & Mendonca

نمودار ۱- تکامل رویکردهای رهبری



منبع: کلرمن^۱، ۱۹۸۴، ص ۱۱۵.

نمودار ۲- الگوی رهبری چندگانه



منبع: شرمهورن و دیگران، ۱۹۸۲، ص ۵۳۴.

روش تحقیق

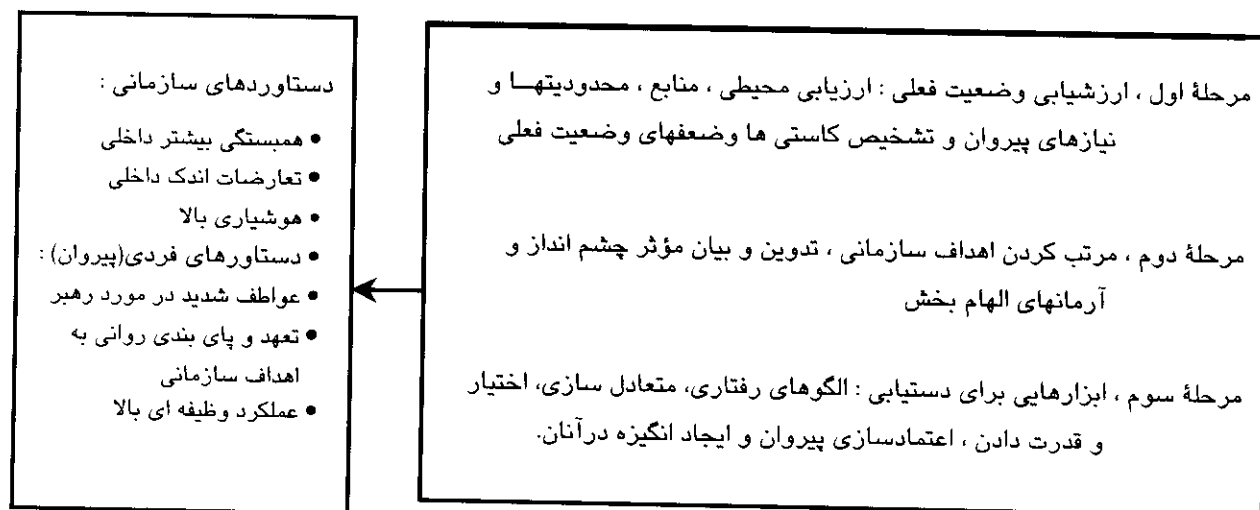
پس از انجام مطالعات کتابخانه ای و مبانی نظری به منظور برشمردن ویژگی ها و وظایف یک رهبر اثربخش، جدول (۱) که شامل بیست ویژگی و وظیفه رهبری در بحران کسب و کار است، تدوین شد. این ویژگی ها از طریق مطالعات نظری و با توجه به ویژگی های سازمانهای ایران تهیه و تدوین شده اند.

این پرسشنامه بین پانزده نفر از صاحب نظران مباحث رهبری، توزیع و طی یک ماه تکمیل و جمع آوری شد که حاصل آن انتخاب دوازده مورد از بیست مورد مطرح شده در پرسشنامه بود. سپس دوازده مورد انتخابی مجدداً برای بیست نفر مذکور ارسال گردید تا مورد تأیید آنان قرار گیرد که نتیجه این فرایند مثبت بود.

جدول (۲)، بیانگر تعداد نفرات موافق با سؤالات

بیستگانه جدول (۱) است :

نتیجه روش فوق، به انتخاب ویژگی های ردیفهای ۱، ۲، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۵، ۱۶، ۱۸ و ۱۹ منجر شد، که به منظور حصول اطمینان از صحت نتایج به دست آمده و اطمینان از روایی پرسشنامه، این موارد مجدداً طی یک مصاحبه حضوری با پنج تن از مدیران اجرایی که تجربه گذراندن شرایط بحرانی کسب و کار را داشته اند، به چالش گذاشته شد که در نهایت نه مورد (ردیفهای ۱، ۴، ۵، ۷، ۸، ۱۰، ۱۵، ۱۸ و ۱۹) به دلیل اجماع عمومی مدیران اجرایی مذکور، به عنوان ویژگی ها و وظایف رهبری در بحران کسب و کار در سازمانهای کشور، انتخاب گردیدند.



رفتار رهبر

دستاوردهای موردانتظار

شکل ۳- الگوی کانونگو

منبع: کانونگو و من دونکا، ۱۹۹۶، ص ۲۵.

جدول ۱- ویژگی و وظیفه رهبری در بحران کسب و کار

ردیف	میزان اهمیت										ویژگی ها و وظایف رهبری در بحران کسب و کار
	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
۱											خلق چشم انداز مشترک و روشن (اعلام جهت گیری ها)
۲											تمرکز و ثابت قدم بودن روی موضوعات هدف
۳											برانگیختن و بسیج افراد به سوی جهت گیری های اعلام شده
۴											جلب اعتماد همکاران با گفتار و کردار صادقانه (تعهد و پای بندی)
۵											مواجهه با مشکلات در عین پایداری و استواری
۶											همدردی با کارکنان هنگام مصیبت و بدبختی
۷											تواضع در قبال همکاران
۸											ایجاد فضای مساعد برای شنیدن دیدگاههای افراد، به خصوص افراد سطوح پایین سازمان
۹											سازگاری و هم رنگی با جماعت
۱۰											در میان گذاشتن صادقانه وضعیت بحرانی واحد با کارکنان
۱۱											حصول اطمینان از نفوذ اهداف سازمان تا ژرفای وجود سازمان
۱۲											مشارکت در فعالیتهای بهبود
۱۳											جذب افراد بی تفاوت موجود در سازمان
۱۴											ایجاد تعارض به منظور دستیابی به ایده های خلاق
۱۵											واگذاری اجرای کارها به کسانی که کار به آنان مربوط می شود
۱۶											پرهیز از قهر و خودستایی
۱۷											تفکیک خویشتن خویش از نقش سازمانی خود
۱۸											حضور مؤثر در میان کارکنان در عین ایفای نقش رهبری
۱۹											ایجاد تعادل در اضطراب و پریشانی افراد در مواجهه با تغییرات
۲۰											قابل دسترس بودن، گوش دادن و پاسخ گفتن به افراد

جدول ۲- جدول نظرخواهی از خبرگان (روش دلفی)

شماره سؤالات	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
تعداد نفرات موافق (اهمیت ۱۰)	۱۵	۱۲	۲	۱۵	۱۲	۸	۱۲	۱۳	۱۲	۱۲	۹	۱۰	۳	۸	۱۵	۶	۲	۱۲	۱۳	۱۰

نتیجه گیری و ارائه الگوی رهبری در بحران کسب و کار در ایران

نتیجه مطالعات نظری، نظرخواهی از خبرگان و مصاحبه با مدیران اجرایی، الگوی مفهومی در بحران کسب و کار (نمودار ۴) است. همان طور که ملاحظه می شود، نه محور مطرح شده در این الگو، ماحصل نظر خبرگان (روش دلفی) و آزمون آن در عمل (مصاحبه با مدیران اجرایی) است. در این الگو به مواردی اشاره شده که ضمن اعمال رهبری اثربخش، شخص مدیر را از صدمات و آسیبهای بالقوه کار سخت رهبری در امان نگاه می دارد. مطابق این الگو، یک رهبر مؤثر قبل از هر چیز باید بتواند فضایی بیافریند که آکنده از حس اعتماد کارکنان به یکدیگر و رهبری باشد. بدون اعتمادسازی، هرگز نمی توان کارکنان را به سوی جهت گیری های اعلام شده گسیل داشت. ایجاد اعتماد موجب خواهد شد کارکنان شیفته رهبر شوند و به او عشق بورزند و او را در قلب شان جای دهند. اگر مدیران خواهان این هستند که کارکنان به آنان اعتماد کنند، باید نخست خودشان به کارکنان اعتماد کنند. رهبران این کار را با درمیان گذاشتن صداقت و وضعیت بحرانی واحدشان با کارکنان، بدون آنکه به دنبال مقصر باشند، انجام می دهند.

بسیاری از مدیرانی که با آنان مصاحبه شده، اذعان داشته اند که هرگاه صادقانه دست یاری به سوی کارکنان خود دراز کرده اند، کارکنان نیز به این ندا پاسخ گفته اند؛ زیرا احساس کرده اند در بهبود وضعیت واحدشان نقش واقعی دارند و به بازی گرفته شده اند. برعکس، هرگاه خواسته اند این کار را به صورت دستوری و حسب وظیفه حل کنند، مشکلات شان دو چندان شده است.

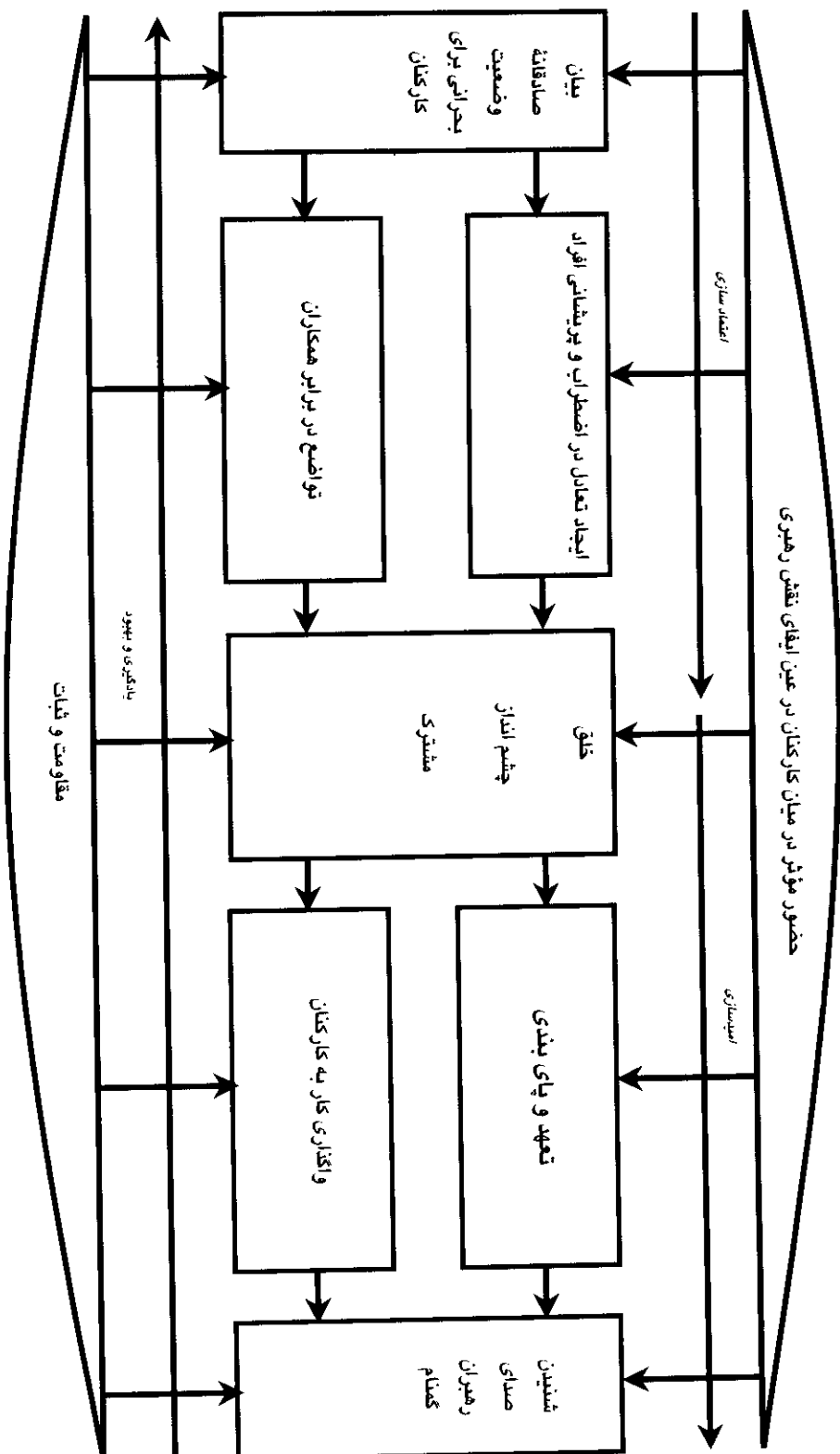
اقدام مؤثر دیگری که یک مدیر باید آن را مدنظر قرار دهد، این است که در اضطراب و پریشانی افراد که نتیجه طبیعی تغییرات انطباقی است، تعادل ایجاد و به گونه ای رفتار کند که کارکنان باور کنند مدیر مجموعه به فکرشان است و درک می کند که در چه برزخ دشواری قرار دارند.

رهبران واقعی در قبال کارکنان خود تواضع پیشه می کنند و به جای تضعیف آنان بر توانایی ها و نقاط قوت شان انگشت می گذارند. به آنان کمک می کنند که استعداد نهفته خود را به کار گیرند. رهبران مؤثر نور امید را در دل پیروان خود روشن می کنند و بدین ترتیب آنان را شیفته خود می سازند.

پس از حصول اطمینان از شعله ور شدن شور حرکت در دل کارکنان، رهبران مؤثر پای در میدان عمل می گذارند و به کمک کارکنان، چشم انداز مشترک می آفرینند و بر مبنای آن به هدف گذاری های ملموس مبادرت می کنند. رهبران مؤثر ضمن آنکه به برنامه ریزی های تدوین شده پای بند هستند، همواره اجازه می دهند کار را کسانی انجام دهند که به آنان مربوط می شود؛ زیرا می دانند که اقدامهای یکجانبه، کارکنان را بی مسؤولیت و تن پرور بار می آورد.

بیشتر مدیرانی که ما با آنان مصاحبه کردیم، اعتقاد داشتند که مقاومت در برابر وسوسه انجام دادن کارها به صورت انفرادی، کاری بس دشوار است؛ زیرا افتخاری که از انجام دادن کارها نصیب رهبر می شود، بسیار شیرین و غرور آفرین است؛ ولی رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند شیرینی این پیروزی را به کارکنان خود نیز بچشانند. یک رهبر خوب باید اعتماد به نفس جمعی را تقویت کند. کارکنان نیز باید جسارت خطرپذیری و قبول

نمودار ۴- الگوی مفهومی رهبری در بحران کسب و کار در ایران



سطوح پایین سازمان خود به دقت گوش می دهند و با شنیدن انتقادهای آنان سبک رهبری خود را بهبود می بخشند. هرگز از آموختن باز نمی ایستند؛ چرا که به رشد خود و سازمان علاقه مندند.

جمع بندی

همان طور که مشاهده شد، این الگو به نحوی طراحی شده که هم محکی برای مدیرانی باشد که می خواهند از عیار رهبری خود آگاه شوند و هم راهنمایی باشد برای مدیرانی که سودای رهبری مؤثر را در سر می پروراندند. البته باید توجه داشت که با خواندن صرف نتایج یک تحقیق، آن هم در قالب چند وظیفه، نمی توان از رهبری مؤثر برخوردار شد؛ زیرا حقیقت تلخ آن است که متأسفانه تجربه کردن پاداشها و شادمانی های رهبری، بدون تجربه کردن و چشیدن طعم تلخ در دسره های آن امکان ناپذیر است. □

مسئولیت پیدا کنند و این مهم میسر نمی شود، مگر با سعی و خطایی که با حمایت مدیر ارشد همراه است.

رهبران موفق در مواجهه با مشکلات، با ثبات و مقاوم هستند و به کمک کارکنان خود خطرهای این راه را آگاهانه از خود و سازمان شان دور می کنند. رهبران برای آنکه ضمن مشارکت مؤثر، در انجام دادن کارها اسیر روزمرگی نشوند، پیوسته در نقش بازیگری و تماشاگر ظاهر می شوند و از منظری کلان به کل کارها می نگرند و آثار اقدامات خود را تجزیه و تحلیل می کنند. بیشتر مدیرانی که با آنان صحبت شد، اعتراف کرده اند که تغییر موضع دادن به موقع و قرار گرفتن در جایگاه یک تماشاگر بی طرف واقعاً کار دشواری است. آنان معتقد بودند که مدیران باید بیاموزند در آن واحد، هم مشاهده گر باشند و هم مشارکت کننده؛ حتی اگر جزئی از آن چیزی باشند که در حال وقوع است.

رهبران مؤثر همواره به ندای رهبران گمنام

منابع

- “Assessing for Excellence”, (1999) <http://www.efqm.org>.
- Bennis, W.G. & Thomas, R. j. (2002) “Crucibles of Leadership”, *H.B.R.*, Sep.
- “Criteria for performance Excellence”, (2000) <http://www.quality-nist.gov>.
- Dale, B.G. (1999) *Managing Quality*, Third Edition, Blakwell Publisher Ltd .
- Dutton, J.E. & et all (2002) “Leading in Times of Truma“, *H.B.R.*, Jan.
- Eckert, R.A. (2001) “Where Leadership Starts”, *H.B.R.*, Nov.
- “EFQM Excellence Model”, (1999) <http://www.efqm.org>.
- Fryer, B. (2001) “Leading Through Rough Times”, *H.B.R.* , May .
- Heifetz, R.A. (1994) *Leadership Without Easy Answers*, Belknap Perss of Harvard University Press.
- Heifetz, R.A. & Linsky, M. (2001) “A Survival Guide for Leaders“, *H.B.R.*, June & July.
- Kanungo, R. & Mendonca, M. (1996) *Ethical Dimensions of Leadership*, SSBE .
- Kellerman, B. (1984) *Leadership*, Prentice – Hall .
- Kotter, J.P. (2001) “What Leaders Really Do”, *H.B.R.*, Dec.

Laurie, D.L. & Heifetz, R.A (2001) "The Work of Leadership", *H.B.R.*, Dec.

Maxwell, J.C. (1999) *The 21 Indispensable Qualities of A Leader, Becoming the Person Others Will Want to Follow*, Amacon .

Peace, W. (2001) "The Hard Work of Being a Soft Manager", *H.B.R.*, Dec .

Schermerhorn, J. & et all (1982) *Managing Organizational Behavior*, John wiley .

Simmons, M. (1996) *New Leadership for Women and Men*, Gower.

Zairi, M. (1994) *Measuring Performance for Business Results*, Champan & Hall.