

رسیده و ۲۵ کتاب در زمینه رهبری منتشر شده است. کتاب «در راه رهبرشدن» که پیتز دراکر آن را مهمترین کتاب بنیس می داند به ۲۱ زبان ترجمه شده و بیشترین فروش را داشته است. در سال ۲۰۰۱ چهلمین سال حضور بنیس در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی در حضور بزرگان و اندیشمندان علم مدیریت نظیر دراکر، چارلز هندی، تام پیتز و رهبران کسب و کارهای بزرگ جشن گرفته شد. او هنوز نیز پرائزری و امیدوار به کار خود ادامه می دهد.

وارن بنیس نماد رهبران و پیونددهنده سه نسل در رهبری است. هیچ نوشته ای در موضوع رهبری نوشته یا خوانده نمی شود مگر اینکه جای پای اندیشه های او در میان است. مجلات معتبر دنیا او را جزء چهره های برتر مدیریت و «پیشکسوت بزرگان رهبری» معرفی کرده اند. پیتز دراکر معتقد است بنیس موعظه نمی کند، هدایت می کند و سعی دارد به مدیران بگوید مسئولیت رهبری را نیز برعهده بگیرند. تام پیتز، بنیس را یک پیشتاز می خواند و معتقد است کسسه او هم محقق است، هم نظریه پرداز و هم عملگرا و این همه را یکجا دارد. الین تافلر او را از هوشمندترین و جدی ترین متفکران در زمینه سازمانها می داند و براین باور است که هرچه او راجع به رهبری گفته ارزش شنیدن را دارد. چارلز هندی نیز کتابهای بنیس را هدیه ای درس آموز دانسته و می گوید در جایی که افراد تنها حوادث و وقایع را می بینند بنیس معانی و پیامها را درک می کند. او خود را تاثیرپذیر از بنیس می داند. برخی از این بزرگان بر کتابهای بنیس پیشگفتار نوشته اند.

به هرروی، اندیشه های وارن بنیس در موضوع رهبری و کاوش در زوایای پیدا و پنهان این مسئله مهم بسیار درس آموز است. او بحران رهبری را در چشم انداز تحولات عصر پرشتاب کنونی می بیند و در جای جای نوشته های خود مدیران را به آراسته شدن به لباس رهبران ندا می دهد و به زیبایی می نویسد: مدیران کسارها را خوب انجام می دهند اما رهبران کارهای خوب انجام می دهند و از همین جا او مفاهیم عمیق انسانی و سازمانی و اجتماعی نظیر شایستگی، اعتماد، امید، خودشناسی، یادگیری، تمرکز، کنجکاوی، هیجان و صداقت را استخراج و تبیین می کند.

«وارن بنیس» (WARREN G. BENNIS) در سال ۱۹۲۵ در آمریکا به دنیا آمد، در خانواده ای که پدر ۱۸ ساعت در روز کار می کرد. دو برادر دوقلو داشت که ۱۰ سال از او بزرگتر بودند. بااین حال همواره احساس تنهایی می کرد و دوستان زیادی نداشت. او خود می گوید توجه به موقعیت برادران دوقلویش در خانه و محیط دوروبر، او را به تفکر در موضوع رهبری رهنمون گشته است. از اینکه می دیده همواره یکی از برادران در امر هدایت و رهبری جمع بچه ها موفق بوده و صدای دیگری گویی طنین نداشته است. همین مسئله همواره او را به فکر و می داشته است. بنیس مدرسه را نیز زیاد دوست نداشت و اکنون معلمانش را به یاد نمی آورد جز یک خانم را که با شیوه رهبری خود در کلاس در ساخت شخصیت او موثر افتاده است.

پس از فراغت از دبیرستان طی جنگ جهانی دوم به ارتش می پیوندد و نظم پذیری و سازمان یافتگی را در آنجا می آموزد. دوسالی پس از پایان جنگ به دانشکده ANTIOCH می رود و به تعبیر خودش، داشتن عقیده را در آنجا یاد می گیرد. در سالهای ۱۹۵۱ تا ۱۹۵۶ دوره دکتری را در دانشگاه MIT می گذراند. او در آن دوره شاگرد و مرید داگلاس مک گریگور استاد MIT و نظریه پرداز معروف تئوری X و تئوری Y و صاحب کتاب «چهره انسانی سازمان» بود و بعدها نیز همواره در کتابهایش از او به بزرگی یاد کرده است. سالهای پس از آن، بنیس در دانشگاههای مختلف از جمله بوستون، هاروارد، نیویورک و مدرسه مدیریت اسلوان در MIT به تدریس می پردازد. شش سال از ۱۹۷۱ به عنوان رئیس دانشگاه CINCINNATI برگزیده می شود و تا امروز به عنوان استاد مدیریت بازرگانی در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی به فعالیت مشغول است.

وارن بنیس مشاور چهار رئیس جمهور آمریکا بوده و در تمام دنیا به مشاوره و سخنرانی پرداخته است. او اگرچه در ادبهای مختلف مدیریتی قلم زده و کار کرده است اما بیشتر عمر خود را صرف مطالعه و بررسی موضوع رهبری ساخته است. او اولین فردی است که زوال نظام دیوانسالاری را پیش بینی کرد. تاکنون بیش از ۹۰۰ مقاله از او به چاپ

با معماران عصر دیجیتال (۱۴)

اندیشه های وارن بنیس (بخش نخست)

● از چه زمانی درباره موضوع «رهبری» فکر کرده اید؟

وارن بنیس: بیشتر ما نخستین درسهای رهبری را - چه خوب و چه بد - در دوران کودکی می آموزیم. وقتی تقریباً هفت ساله بودم توجه من به الگوهای رهبری و پیروی جلب شد. من در بیشتر دوران زندگی خویش درباره رهبری کنجکاو بوده ام.

● چه عاملی باعث شد که به این موضوع علاقه مند شوید؟

- اولین بار من به رهبری علاقه مند شدم از طریق دیدن برادران دوقلویم که یکی از آنها بچه ها را به خوبی جذب می کرد در حالی که دیگری نمی توانست بر دیگران تاثیر گذارد. من در خانواده ای بزرگ شده ام که سه پسر داشت. برادران دوقلو ده سال از من بزرگتر بودند. یکی از این دو برادر خمیر مایه و هنر لازم را - در رهبری - داشت. هرچه می گفت من و دوستانم خود به خود انجام می دادیم. اما هرچه برادر دیگر می گفت هیچ اثر نداشت، انگار که در فضایی حریف می زد که پژواک ندارد. از خود می پرسیدم چه فرقی هست بین کسانی که توان جذب و دنباله رو کردن دیگران را دارند و آنها که این توانایی را ندارند.

● آیا می توان رهبری را تعریف کرد؟

- رهبری همانند عشق و زیبایی مقوله ای است که هرکس وجود آن را می شناسد اما تعریف آن را نمی شناسد. تعریف رهبری نیز دشوار است اما وقتی شما آن را ببینید می شناسید. رهبری مقوله ای است در علم جامعه شناسی که بیشترین مطالعات بر روی آن انجام گرفته و کمترین درک از آن وجود دارد. حداقل ۶۵۰ تعریف از رهبری در ادبیات صورت گرفته است.

● شما طی سالیان طولانی با دهها نفر از رهبران مدیبران سازمانهای بزرگ و کوچک مصاحبه کرده اید و با بسیاری از آنها نشست و برخاست داشته اید. آیا در آنان صفات مشترکی یافتید؟

- من در خلال چندین سال مطالعه در این زمینه چهار راهبرد، چهار شاخص و چهار نوع مهارت انسانی را در آنها یافتم:

۱ - مدیریت تمرکز و توجه بر چشم انداز راهگشا (VISION)؛

۲ - مدیریت معنا بخشی و جهت دهی به چشم انداز (MEANING)؛

حداقل ۶۵۰ تعریف از رهبری در ادبیات مدیریت صورت گرفته است.

اگر هدف و معنای کار را به کارکنان گوشزد کنیم کارایی و بهره وری آنها تقویت می شود.

۳ - مدیریت اعتماد و اعتمادسازی (TRUST)؛
۴ - مدیریت خویشستن و جستجو برای خودآگاهی و عزت نفس (DEPLOYMENT OF SELF).

● منظور از تمرکز روی هدف چیست؟

- رهبران با وجود تفاوتهای فراوان، در یک چیز مشترک هستند: داشتن چشم انداز و تمرکز بر هدف. رهبران واجد یک ایده روشن هستند از آنچه می خواهند انجام دهند. آنها می دانند کجا می روند و چرا. رهبران قادر به کشاندن و جذب دیگران به سمت خود به دلیل داشتن یک چشم انداز، یک رویا، قصد، هدف یا برنامه هستند. آنها متمایل به انجام اعمالی هستند که به موفقیت منجر می شود. این همان ظرفیت تبدیل چشم انداز و هدف به واقعیت است. تنها داشتن چشم انداز و اعتماد و امید و خوش بینی کافی نیست بلکه اصول محکم و مراحل اجرایی و عملی برای به دست آوردن نتایج نیز لازم است. رهبران تا دستیابی به نتیجه به طور مستمر بر روی هدف متمرکز می شوند. رهبران افرادی نتیجه گرا هستند. قصد و تمرکز به همراه تعهد یک مغناطیس است.

● شما رهبران را «رویاپردازان عملگرا» (PRAGMATIC DREAMER) نام نهاده اید. منظور

از این اصطلاح چیست؟

- کار رهبر مدیریت کردن رویاست. به تعبیر والت دیسنی: اگر بتوانید رویای چیزی را ببینید حتماً در بیداری می توانید آن را خلق کنید. کار رهبر آن است که دیگران را در تبدیل چشم انداز به واقعیت درگیر کند. ویژگی ممتاز رهبران داشتن ظرفیت آرمان آفرینی و تحقق آن است. آرمان رویایی است بیدارکننده. مسئولیت رهبر تبدیل آرمان به واقعیت است. زمانه به رهبرانی نیاز دارد که با آفرینش آرمان و سپس تبدیل آن به واقعیت، رویاها را زنده کند. رهبران ممکن است خوش قلب باشند اما در پیگیری آرمانهای خود بسیار مصمم هستند. صدای کردار از گفتار پرتین تر است.

● رهبران چگونه در راه تحقق رویاهای خود معنا می آفرینند؟

- برای آشکار کردن رویاها برای دیگران و همراهی کردن افراد با آن، رهبران باید چشم انداز خود را تبیین و منتقل کنند. رهبران ایده ها را برای دیگران ملموس و واقعی می کنند. بنابراین، آنها از او حمایت می کنند. هدف رهبر تنها توضیح یا آشکارسازی نیست بلکه خلق معناست. یک عامل ضروری در رهبری عبارتست از ظرفیت تاثیر گذاری و ایجاد معنا برای اعضای سازمان. انسانها نیازمند هدفهای بامعنا هستند. هدف نهایی نباید چندان کهنه و قدیمی باشد که از برانگیختن و به شوق آوردن کارکنان ناتوان باشد. هدف نهایی باید بامعنا و پرتین باشد. کار رهبران این است که جهت را مشخص کنند و به کار معنا بدهند به طوری که قلب و روح افراد تکان بخورد. اگر هدف و معنای کار را به کارکنان گوشزد کنیم کارایی و بهره وری آنها تقویت می شود. انسانها نه تنها در زندگی دنبال هدف هستند بلکه در محیط کار نیز می خواهند حکمت و معنای کار معلوم باشند.

● به معنادار بودن محیط کار اشاره کردید. آیا این همان رضایت شغلی است؟

- محیط کار بسیار بسیاری از کارکنان را سرگرم می کند اما دل و جان آنها درگیر نیست. رضایت شغلی و بامعنا بودن محیط کار با هم خیلی فرق دارند. از نظر بیشتر افراد رضایت یعنی پیروی از معیارها. می توان آنچه را از ماسی خوانند و آنچه را از ما توقع دارند انجام دهیم اما معنادار بودن این نیست. در محیط هدفمند و

بامعنا کمتر پای بایدها و توقعات در میان است و بیشتر به رسالت و خشنودیها پرداخته می شود. انسانها دوست دارند کارهای خوب انجام دهند. می خواهند حاصل چندساعتی را که در محیط کار می گذرانند بیش از چیزی باشد که تولید می کنند. با چرب زبانی و شیرین سخنی نمی توان افراد را از کار عادی به جهاد واداشت.

● جایگاه مدیریت خویشتن و خودشناسی در رهبری کجاست؟

- مدیریت خویشتن عبارتست از شناخت مهارتهای خود و به اجرا گذاشتن موثر آنها. مدیریت خویشتن مقوله ای بسیار حساس است. بدون آن، رهبران و مدیران بیشتر صدمه خواهند زد تا اینکه بتوانند کار خوب انجام دهند. درست مثل یک پزشک ناوارد، یک مدیر ناوارد نیز زندگی را تلخ می کند. پایه و اساس رهبری، خودشناسی است.

● خودشناسی از کجا آغاز می شود؟

- ما همگی برای کشف تواناییهای ذاتی خود و شناخت خود و بازگشت به خویشتن در طول زندگی باچالش بزرگی مواجه هستیم. اولین قدم خودشناسی فهم نقاط قوت و ضعف خویش است. تمامی رهبرانی که من با آنها صحبت کرده ام باین نکته موافقتند که هیچکس نمی تواند به شما یاد دهد که خودتان باشید و خودتان را تشریح کنید جز خودتان. یکی از مهمترین درسهای رهبری، گوش دادن به ندای درونی است، اما در عین حال درسهایی برای خودشناسی وجود دارد مانند توجه به این نکات که شما بهترین معلم خود هستید؛ باید مسئولیت پذیر باشید و از هیچکس گله نکنید؛ شما می توانید هر چه می خواهید یاد بگیرید؛ درک حقیقی انعکاس تجربه شماست.

رهبران افرادی هستند که قادرند خود را کاملاً توصیف کنند، یعنی می دانند چه کسی هستند، نقاط قوت و ضعف آنها چیست و چگونه نقاط قوت خود را به اجرا در بیاورند و نقاط ضعف خود را جبران کنند. آنها می دانند چگونه می خواهند، چرا می خواهند و چگونه باید ارتباط برقرار کنند و به اهدافشان دست یابند.

● شما از «وجه انسانی رهبری» سخن گفته اید. منظورتان چیست؟

- اینکه نقاط قوت و ضعف خود را بشناسی. این مسئله بسیار مهم است زیرا برخی از مردم

زندگی می کنند بدون اینکه هرگز خود را بشناسند. رهبران همگی از ابتدای کار را به خود، مشخص کرده اند که در چه چیزی خویند و در چه چیزی بد و سعی در تقویت خوبی و حذف بدی می کنند. رهبران فرصتهای یادگیری برای رشد نقاط قوت خود از طریق هدف گذاری و اخذ بازخورد برای رسیدن به هدف فراهم می آورند.

● اگر خودشناسی تحقق پیدا نکند چه اتفاقی خواهد افتاد؟

- افرادی که نمی توانند خود را بیابند یا بازگشت به خویشتن داشته باشند مجبور هستند ایده های دست دوم داشته باشند و نقشی را که برای آنها نوشته اند بازی کنند. این تفاوت در واژه ای است که من به کار برده ام: یک بار زاده شدن و دوبار زاده شدن. یک بار زاده شدن انتقال از خانواده و فامیل به استقلال است که نسبتاً آسان است. دوبار زاده شدن معمولاً آزاردهنده است همچنان که پس از بلوغ و رشد، آنها احساس دیگری دارند و گاه حتی منروی می شوند. این نارضایتی از وضع موجود زندگی باعث می شود که آنها زندگی جدیدی برای خود رقم بزنند.

● شما خود جزء کدام دسته هستید؟

- من یکی از افرادی هستم که دوبار زاده شده است.

● مدیریت اعتماد چگونه تحقق می یابد؟

- درونمایه اصلی و مرکزی رهبری، ظرفیت خلق و پایدار نگهداشتن اعتماد است. عامل اعتماد، چسب اجتماعی است که هر سیستمی را با یکدیگر نگه می دارد. اعتماد، چسب رهبران و پیروان با یکدیگر است که نمی توان آن را خرید یا ساخت. به دست آوردن آن مشکل و از دست دادن آن آسان است. اعتماد عامل روانسازی است که کار را در سازمانها ممکن می سازد. به مانند رهبری، اعتماد را به سختی می توان تشریح کرد. فقط وقتی هست او را می شناسیم و وقتی نیست او را می فهمیم. اعتماد نیاز ضروری تمام سازمانهاست. اگر به قدر کافی اعتماد وجود نداشته باشد سازمان به چیزی شبیه قحطی یا خشکسالی دچار می شود.

● چگونه می توان اعتمادسازی کرد؟

- صداقت مهمترین جزء اعتماد است. یکی از بهترین راههای اعتمادسازی گوش دادن دقیق

به افراد است. قدرتمندترین تعامل دینامیکی انسانی وقتی ایجاد می شود که افراد احساس می کنند حرف آنها شنیده می شود. گوش دادن صرفاً به معنای موافقت کردن نیست بلکه نشانه همدلی و همدردی برای درک دیگران است.

● رهبران چگونه می توانند در سازمانهایی که تعدیل نیرو داشته اند اعتماد آفرینی و حفظ اعتماد کنند در حالی که کارکنان آنها همواره نگران دریافت حکم اخراج هستند؟

- رهبران باید علل نیاز به تغییر را صادقانه، آشکارا، منصفانه و مسئولانه به کارکنان بگویند - بگویند که دیگر نمی توانیم امنیت شغلی شما را تضمین کنیم و قدرت ما فقط در حد استخدام شماست. چاره دیگر مشارکت دادن کارکنان در فرآیند تجدید ساختار است. برای حفظ اعتماد در دوران رکود باید قدرت کاربایی کارکنان را تقویت کنیم. سازمانهای بزرگ به کارکنان خود می گویند چون ما می خواهیم توان کاربایی شما بیشتر شود بنابراین، در آموزش شما می کوشیم. می خواهیم به شما کمک کنیم تا اگر روزی ناچار از قطع همکاری شدیم شما بتوانید جای دیگر کار پیدا کنید. باید به خودتاکاییی توسل کرد. به افراد گفت نباید برای تضمین کار تمام عمر به این یا آن شرکت دل ببندید بلکه باید تحصیل کنید و روی پای خودتان بایستید. باید افراد را در دگرگونیها مشارکت داد.

● شخصیت یا منش رهبر تا چه حد بر شیوه و عملکرد رهبری اثر می گذارد؟

- طی سالیان متمادی کار با دهها تن از رهبران دریافته ام که شخصیت و منش رهبر کلید رهبری است. تحقیقی که دانشگاه هاروارد انجام داده حاکی از آن است که ۸۵ درصد عملکرد رهبر بسته به منش شخصیتی اوست. اساس سخن من این است که رهبری یعنی منش. من همیشه اعتقاد داشته ام که مهمترین عنصر رهبری، شخصیت و منش است. منش لباس عاریتی نیست بلکه نمایانگر هویت انسان است. منش، اسلوب و روش سطحی و ظاهری نیست. رهبران باید صداقت و همدلی داشته باشند و به تعهدات و وعده های خود پای بند بمانند. گفتار و کردار آنها مثل هم باشد. در رهبران راستین بین حرف و عمل فاصله نیست. منش، صداقت در گفتار و کردار است. رهبران

شدن عناوینی نظیر شرکت و مشارکت ذی نفعان، همکاران و همیاران، نشانه پایان یافتن عصر «مردان بزرگ» و مرگ اسطوره «جان وین» است.

● شما در برخی کتابهایتان، فرهنگ آمریکا را فرهنگی شهرت مدار دانسته اید. چرا؟

- به واسطه این فرهنگ ما از افرادی مثل بیل گیتس و دیگر رهبران باجذبه، ابرستاره می سازیم و همین کار را با ستاره های «راک» و هنرپیشه های سینما هم قبلاً کرده ایم. من معتقدم برای درک راز و رمز موفقیت سازمانها در هزاره جدید باید به دنبال عواملی فراتر از «بیل گیتس» ها برویم. ما با این انگاره کهنه که همه موسسات بزرگ را عکس برگردان و میراث مردان یا زنان بزرگ می داند مخالفیم. اگر شما هم مثل ما معتقدید که گوهر این زمانه مشارکت و همکاری دسته جمعی است باید این فکر را کنار بگذارید که اعتبار همه دستاوردهای بزرگ، حاصل کارهای شخص اول سازمان است.

● در ساخت شخصیت رهبر چه عواملی دخالت دارند: خودش، محیط، پیروان؟

- همانگونه که گفتم گاه تصور می شود مهارت های رهبری مقوله ای است فطری و ذاتی که با تولد آدمی همراه است؛ یعنی رهبران رهبرزاده می شوند نه اینکه ساخته می شوند. این تئوری «مرد قهرمان» (GREAT MAN) بود. وقتی این تئوری در توضیح رهبری شکست خورد، تئوری های دیگر جایگزین شد که معتقد بود حوادث بزرگ رهبران را می سازند. این تئوری که به BIG BANG معروف است هم شرایط و موقعیت و هم پیروان را در ساختن رهبر موثر می داند که البته مثل تئوری قبلی دقیق نیست. رهبری یک تعامل بین رهبر و پیروان است. یکی بدون دیگری نمی تواند باشد. رهبران خوب باید پیروان خوبی نیز باشند. اگر می خواهید در سازمانی بالا بسایید باید پیرو خوبی باشید. رهبران و پیروان در شاخصهای زیادی مشترک و سهیم اند نظیر گوش دادن، اشتراک مساعی و کار رقابتی. باید بگویم اشتباه بزرگی در نامگذاری کتابهایم کرده ام بنام کتاب «رهبران» را بسایید

یکی از مهمترین درسهای رهبری گوش دادن به ندای درونی است.

در بدن انسان هیچ ژنی وجود ندارد که خاصیت رهبری داشته باشد.

مشکلاتی که روز به روز پیچیده تر می شوند برآیند. به تعبیر پیتر دراکر، ۹۰ درصد از مشکلات کنونی ما باشغل مدیرعاملی، ریشه در خرافه رئیس یک تنه دارد. هوش و زیرکی هیچ یک از انسانها به اندازه هوش و زیرکی همه انسانها نیست. از این پس رهبر به تنهایی همه تصمیم ها را نمی گیرد. از این پس رهبری فقط منحصر به رهبر نخواهد بود. رهبری کاری یک نفره نیست. رهبران امروز شرایطی ایجاد می کنند که همه کارکنان در هر رده، قدرت رهبری پیدا کنند و در آرمان سازمان شریک شوند.

● شما چنددهه است که در مقوله رهبری مطالعه می کنید. آیا طرز فکر شما عوض شده است؟ - گمان نمی کنم. به نظر من آنچه عوض شده است نوع رهبری و مدیریت لازم در سازمانهاست. عصر رهبران یکه تاز سرآمده است. دیگر در این زمانه رهبری «جان وین» به درد نمی خورد. اینک نوع رهبری عوض شده است. کسانی که گمان می کنند یک تنه می توانند همه کارها را روبه راه کنند به خطا رفته اند. پیدایش گروه، تیم، انجمن و مطرح

راستین کسانی هستند که شخصیتی نیرومند دارند و در اصول ثابت قدم هستند. کسب منش و آموختن قضاوت درست از هر کار دیگر مشکل تر است. اگر می خواهید اعتماد آفرین و پاسدار اعتماد باشید به منش خود توجه کنید.

● یک سوال چالش انگیز این است که آیا رهبران زاده می شوند یا ساخته می شوند؟

- اینکه می گویند رهبران زاده می شوند نه اینکه ساخته می شوند باور نکنید. بعضی معتقدند رهبران به این جهان پا می نهند با یک نیرو و نبوغ خارق العاده که در آینده برای رهبری به کار آنها می آید. باور نکنید! حقیقت آن است که ظرفیتهای رهبری را می توان فرا گرفت. البته یاد گرفتن رهبر شدن آسان نیست. فرمول ساده ای وجود ندارد که مثل کتاب آشپزی راه را نشان دهد بلکه این یک فرآیند عمیق انسانی است پراز سعی و خطا و پیروزی و شکست. یادگیری رهبر شدن تا حدی شبیه به یاد گرفتن پدر شدن یا عاشق شدن است. بنابراین، رهبری قابلیتی است اکتسابی نه فطری. در بدن انسان هیچ ژنی وجود ندارد که خاصیت رهبری داشته باشد. هنر رهبری اصولاً در حین کار کردن آموخته می شود. هیچکس هنر رهبری خود را در اثر گذراندن چند واحد درسی دانشگاهی یا در اثر گرفتن مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری مدیریت به دست نیاورده است. رهبران این هنر را عمدتاً از روسای خود، چه خوب و چه بد، در سازمان یاد می گیرند.

آیا سبک رهبران خودکامه و یک تنه در سبکهای جدید رهبری جایگاهی دارد؟

- دوره پیشینیان محبوب و سرمشق، یعنی خودکامگان خود خواه و بی پروا گذشته است. عصر تکاوران و یکه تازان، عصر کسانی که به تنهایی از پس مشکلات برآیند سپری شده است. همیاری و همکاری یک ضرورت است. دیگر چنان دنیایی که یک رهبر، هر چند با استعداد و هر چند خستگی ناپذیر بتواند به تنهایی و یک تنه از سرمایه گذارها پاسداری کند، وجود خارجی ندارد. حتی اگر در این دوران هم کسانی مثل لئوناردو داوینچی وجود داشته باشند باز هم نمی توانند یک تنه از پس

«پیروان» می گذاشتم و نام کتاب «چگونگی رهبر شدن» را «چگونگی پیرو شدن»!

• آیا رهبری یک شغل است؟

– رهبری یک شغل است کس رهبر انجام می دهد و جایزه و ارزش حقیقی آن عبارت است از یک نوع احساس ماجراجویی و بازی. رهبران کار خود را از نوع دانشمندان و سایر مبتکران می دانند: کشف یک فضای جدید، حل یک مسئله، طراحی یا اکتشاف چیزی جدید.

شما همواره در تفکیک مفهوم و حوزه های رهبری و مدیریت سخن گفته اید. تفاوت های عمده رهبری و مدیریت در چیست؟

– رهبری و مدیریت هر دو مهم هستند اما بین آنها اختلاف وجود دارد. مدیریت کردن به معنای انجام دادن، به انجام رساندن، مسئولیت چیزی را داشتن و متولی چیزی بودن است. رهبری عبارتست از تاثیر گذاری و هدایت کردن در جهت، عمل و تصمیم. رهبران انسانی هستند که دیدگاه دارند، به دیگران

الهام می بخشند و سبب می شوند آنها رغبت در کوششها و دستیابی به تغییر داشته باشند. اما مدیران انسانی هستند که رویه های عملیاتی استاندارد را دنبال می کنند چرا که توانایی تغییر ندارند. مدیر وضع جاری را می پذیرد، رهبر با آن به چالش برمی خیزد. مدیر یک سرباز کلاسیک خوب است، رهبر شخصیت خودش را دارد. مدیر متکی به عامل کنترل است، رهبر الهام بخش اعتماد است. رهبران از چستی ها و چرایی ها می پرسند و مدیران از چگونگی ها. رهبران به توان افزایشی و توانمندی سازی می اندیشند نه به مراقبت و پائیدن افراد. مدیر دارای چشم انداز کوتاه مدت است اما رهبر چشم انداز بلندمدت دارد. مدیر چشم به موازنه سود و زیان دارد، رهبر به افق چشم دوخته است. مدیر اداره می کند، رهبر ابداع می کند. مدیر نگر می دارد، رهبر توسعه می دهد. مدیر کپی است، رهبر اصل است و بالاخره مدیر کارها را درست انجام می دهد، رهبر «کار

درست» انجام می دهد. وقتی انسان دنبال «کار درست» می رود بی درنگ ذهنش متوجه آینده می شود و به آرزوها، رسالتها، آرمانها، هدفهای راهبردی و مقصدهای نهایی می اندیشد. اما وقتی در فکر درست انجام دادن کار باشیم ذهن به دنبال سیستم ها و فرایندها می رود و به چگونگی انجام کار می اندیشد.

• در عصر جدید، چه تغییراتی در سبک رهبری پدید آمده است؟

– شتاب دگرگونیها، رشته نظام فرماندهی پیشین را گسسته است. دوره رهبری سبک قدیم، دوره رهبری مردانه و امر ونهی به سرآمده است و رهبر باید هنرهای دیگری داشته باشد؛ باریک بینی و ظرافت لازم برای خلق فضایی که پرورش دهنده گروه متعالی یا فرهنگ متعالی باشد. انتقال از سبک قدیم مدیریت به سبک جدید، چالش مدیریت ارشد در هر سازمانی است. امروزه وجود یک رهبری نوین ضروری است. □

مجتمع تحقیقاتی کارآفرینان صنایع



مجتمع تحقیقاتی کارآفرینان صنایع با استفاده از کارشناسان مجرب، آماده ارائه خدمات مشاوره، نظارت و اجرا به شرح زیر می باشد:

- امکانسنجی فنی و اقتصادی و نظارت بر اجرای طرحها (دارای گرید بانک صنعت و معدن)
- (دارای گرید مدیریت و سیستم و اقتصاد از سازمان مدیریت و برنامه ریزی)
- ارائه خدمات برنامه ریزی و کنترل پروژه
- مدیریت پیمان طرح ها و پروژه های اجرایی (دارای گرید پیمانکاری از سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور)
- ارائه خدمات مشاوره و نظارت در پروژه های عمرانی
- مطالعات شناخت و عارضه یابی سازمانی و پیشنهاد اصلاح ساختار براساس نیازمندی های مدل EFQM
- طراحی و پیاده سازی سیستمهای اطلاعات مدیریت
- طراحی و پیاده سازی سیستمهای مدیریت (براساس استانداردهای ISO 9001, ISO/TS 16949, OHSAS 18001, ISO 14001)
- طراحی و پیاده سازی سیستمهای برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات (PM)، سیستم های برنامه ریزی تولید...
- آموزش و پیاده سازی روشهای مدیریت ژاپنی نظیر: JIT, VM, TQM, TPM, KAIZEN, ...

آدرس: تهران-خیابان میرداماد- خیابان نفت شمالی - نبش کوچه نهم - شماره ۱۱۴ - طبقه سوم - واحد ۱۰

تلفن: ۲۷۷۲۱۱۳ و ۲۹۰۴۱۷۹ - فکس: ۲۷۷۲۱۳۸