

# مدیریت یا رهبری؛ بحث بدون پایان

دکتر سامان راجی

مدیر نظارت بر هلدینگ دارویی شستا (تی پی کو)

## مقدمه:

رهبری مطالعه شده‌ترین و درعین حال، کم فهمیده‌ترین موضوع در حوزه علوم اجتماعی است. بر همین اساس، تئوری رهبری پدیده‌ای پویاست و همواره در طول زمان تغییر یافته است:

- تئوری انسان بزرگ (دهه ۱۸۴۰) و نظریه‌های صفات رهبری (دهه ۱۹۴۰-۱۹۳۰)
- تئوری‌های رفتاری (دهه ۱۹۵۰-۱۹۴۰) و سبک‌های رهبری
- تئوری‌های اقتضایی (دهه ۱۹۶۰)
- عصر جدید رهبری (۱۹۸۰- تاکنون)

مهم است به این نکته توجه شود که این تئوری‌ها، گسسته یا خطی نیستند؛ بلکه در درجات مختلف در طول تاریخ مطالعات رهبری ظاهر می‌شوند.

## مفاهیم اساسی رهبری و مدیریت:

اندیشمندان حوزه مدیریت و رهبری معتقدند، رهبری در مورد تأثیرگذاری، ایجاد انگیزه و توانمند ساختن دیگران برای مشارکت در اثربخشی و موفقیت سازمان‌هایی است که در آن عضویت دارند. این مفهوم دارای ۲ جزء کلیدی است:

- رهبران از طریق متقاعد کردن و سایر تکنیک‌های نفوذ، به دیگران انگیزه می‌دهند. آنها از مهارت‌های ارتباطی، پاداش‌ها و سایر منابع خود برای نیرو بخشیدن به جمع در جهت دستیابی به اهداف چالش‌برانگیز استفاده می‌کنند.
- رهبران توانمندساز هستند. آنها منابع را تخصیص می‌دهند، روابط کاری را تغییر می‌دهند، اختلالات خارجی را به حداقل می‌رسانند و سایر تغییرات محیط کار را ایجاد می‌کنند که دستیابی به اهداف سازمانی را برای کارکنان تسهیل می‌کند.

رهبری و مدیریت نه تنها از نظر نقش‌های رفتاری، الزامات کارکردی و تعاریف ریشه‌شناختی بلکه در زیرساخت‌های مفهومی نیز مفاهیمی متمایز محسوب می‌شوند. رهبران توانمندتر، چالش‌پذیرتر، ضد روال جاری و جویای مسئله هستند؛ درحالی‌که مدیران در پی حل مشکل، فرآیندگراتر و به دنبال ثبات هستند. از نظر عملیاتی، مدیریت کارکردی است که شامل فعالیت‌های مختلف می‌شود؛ مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، بودجه‌بندی، ارزیابی و تسهیلگری. مدیران، مسئول تخصیص منابع کمیاب سازمانی به اثربخش‌ترین و کارآمدترین شکل ممکن بر اساس تقسیم کار هستند. حال آنکه رهبران، بیشتر به سمت ایجاد انگیزه در افراد جهت مشارکت در چشم‌انداز کلی سازمان، توانمندسازی ایشان و تشویق کارکنان به گونه‌ای که منافع شخصی خود را با اهداف سازمانی هماهنگ کنند، گرایش دارند.

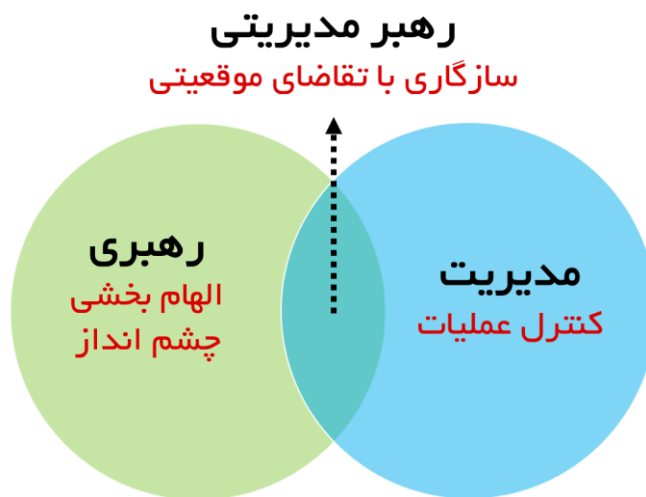
مدیران تلاش می‌کنند تا با پارادایم‌های تثبیت شده کار کنند؛ درحالی‌که رهبران کسانی هستند که پارادایم‌های جدید را ایجاد می‌کنند. رهبران به‌عنوان خالق پارادایم‌ها، چشم‌انداز و الهام جدید، ایده‌های جدید را توسعه می‌دهند؛ درحالی‌که مدیران به سیستم‌ها، رویه‌ها و ساختارهای موجود توجه دارند. به‌طور کلی، مدیریت در مورد سه S است شامل استراتژی (Strategy)، ساختار (Structure) و سیستم‌ها (Systems)؛ درحالی‌که رهبری در مورد چهار S است مشتمل بر سبک (Style)، مهارت‌ها (Skills)، اهداف مشترک (Shared Values) و کارکنان (Staff).

رهبری/عامل تغییر و حرکت	مدیریت/عامل نظم و ثبات
<p><b>تعیین مسیر</b> ایجاد چشم انداز ارائه تصویر کلان سیاست گذاری و تنظیم راهبردها</p>	<p><b>برنامه ریزی/بودجه بندی</b> تدوین دستور کار تنظیم برنامه های زمانی تخصیص منابع مالی</p>
<p><b>همسوسازی افراد</b> انجام بخشی و مرتبط ساختن اهداف ایجاد تعهد کاری تشکیل ائتلاف ها و تیم سازی</p>	<p><b>سازماندهی و بکارگیری نیروی انسانی</b> طراحی ساختار تعیین جایگاه های شغلی تنظیم و تدوین قوانین و اصول کاری</p>
<p><b>دادن انگیزه و الهام بخشی</b> تشویق و انرژی بخشی توانمندسازی پیروان ایجاد رضایت مندی یا پاسخگویی به نیازها</p>	<p><b>نظارت/حل مسئله</b> ارتقای انگیزه ها ارائه راهکارهای خلاقانه بهبود و انجام اقدامات اصلاحی</p>

وظیفه اصلی مدیریت، ایجاد نظم و ثبات در سازمان‌هاست. درحالی‌که وظیفه اصلی و عملکرد شاخص رهبری، ایجاد تغییر سازنده و حرکت است. مدیریت و رهبری هر دو برای پیشرفت سازمان لازم است. اگر سازمانی مدیریت قوی اما بدون رهبری داشت، نتیجه آن می‌تواند خفقان و فضایی بوروکراتیک باشد. بالعکس، اگر سازمانی بدون مدیریت اما با رهبری قوی وجود داشت، ممکن است شاهد تغییراتی ناآگاهانه،

بی‌معنا و یا هدایت نادرست باشد. سازمان‌ها برای حضور اثربخش باید هم به پرورش مدیریت شایسته و باکفایت و هم به بهره‌مندی از رهبری ماهر و کارآمد تجهیز شوند.

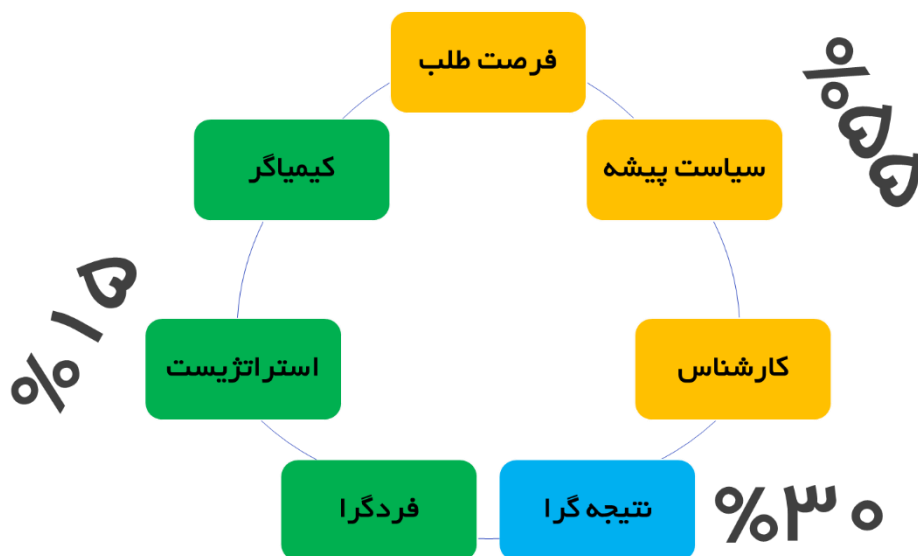
مدیریت و رهبری، هر دو شایستگی‌های حیاتی هستند که برای سازمان‌ها ارزش افزوده ایجاد می‌کنند و بدون فرض برتری، آنها متفاوت هستند.



منطق رفتاری رهبران:

"رهبران، رهبر به دنیا نمی‌آیند، بلکه برای رهبری تربیت می‌شوند؛ و چگونه تربیت شدن آنان برای تحول سازمان جنبه حیاتی دارد."

اکثر روان‌شناسان تربیتی می‌گویند آنچه رهبران را ممتاز می‌کند بستگی چندانی به شخصیت، فلسفه رهبری یا شیوه مدیریت آنان ندارد بلکه برمی‌گردد به منطق رفتاری آنان؛ یعنی به برداشت آنها از جهان پیرامون و واکنشی که به هنگام به خطر افتادن قدرت یا امنیت‌شان از خود نشان می‌دهند. اما شمار رهبرانی که به درک منطق رفتاری خود همت می‌گمارند کم است؛ و از آن کمتر شمار رهبرانی است که به تغییر این منطق می‌اندیشند. رهبرانی که گام در راه این سیر درونی می‌گذارند نه تنها توانایی‌های خود، بلکه توانایی‌های بنگاه خود را نیز متحول می‌کنند.



بررسی منطق رفتاری رهبران نشان می‌دهد می‌توان آنها را در هفت گروه گنجانند. ضعیف‌ترین رهبران، منطق رفتاری فرصت‌طلب یا سیاست‌پیشه دارند و موفق‌ترین رهبران دارای منطق رفتاری استراتژیست یا کیمیاگر هستند. هر کس پس از درک منطق رفتاری خویش می‌تواند با آموزش‌های رسمی و غیررسمی، خود را متحول سازد. سه گروه از رهبران (۵۵ درصد مخاطبان) با منطق رفتاری فرصت‌طلب، سیاست‌پیشه و کارشناس، عملکردی زیر حد متوسط دارند و به شکل بارزی در پیاده کردن استراتژی‌های کلان سازمانی، از رهبران نتیجه‌گرا (۳۰ درصد مخاطبان) عقب‌تر هستند. افزون بر این، تنها ۱۵ درصد از مخاطبان (فردگرایان، استراتژیست‌ها و کیمیاگران) ظرفیت نوآوری و توفیق در تحول سازمانی از خود نشان می‌دهند.

### نتیجه‌گیری:

شرایط حاکم بر فضای کسب‌وکار امروزی بنگاه‌های اقتصادی در صنایع مختلف با تحولات مداوم، گسترده و عمیقی همراه است که می‌تواند بر راهبردها، فرآیندها و رویه‌های اجرایی بنگاه‌ها اثرات شاخص و قابل‌ملاحظه‌ای بر جای گذارد. صنعت دارویی کشور نیز متأثر از همین مهم، با چالش‌هایی مختلف در حوزه تأمین نقدینگی و سرمایه در گردش، تأمین مواد اولیه، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های تولید، توسعه صادرات، ارتقای حاشیه سودآوری و مواردی از این دست روبه‌روست. همانگونه که پیشتر اشاره شد در چنین فضای پرتلاطم و برخوردار از ریسک‌های مختلف مدیریتی و عملکردی، ضروری است شرکت‌های داروسازی فعال در بازار دارویی کشور بتوانند به‌واسطه توجه توأمان هم به پرورش مدیریت شایسته و

باکفایت و هم به بهره‌مندی از رهبری ماهر و کارآمد، ضمن برقراری و ایجاد نظم و ثبات (وظیفه اصلی مدیریت)، به ایجاد تغییرات سازنده و تحول استراتژیک (وظیفه اصلی رهبری) دست یابند.

برای مطالعه بیشتر مراجعه شود:

- رهبری در سازمان (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)؛ دکتر آرین قلی‌پور، دکتر اصغر اسدی و دکتر بهارک سفیدگران؛ انتشارات مهربان؛ زمستان ۱۴۰۱
- تیم ارزش است؛ ست گودین، ترجمه صدرا صمدی دزفولی؛ نشر مون؛ ۱۴۰۲
- سبک افراد در محل کار؛ رابرت بولتون، ترجمه صالح رحیمی و سامان راجی؛ انتشارات رسا؛ ۱۴۰۱
- جستارهایی در رهبری؛ پیتر دراگر و همکاران، ترجمه محمد ابراهیم محجوب؛ نشر نی؛ ۱۴۰۰
- رهبری از بالای خط؛ جیم دثمر، ترجمه عماد قاننی و مرتضی خضری‌پور؛ انتشارات آریانا قلم؛ ۱۴۰۰