

کالج پروژه

www.collegeprozheh.ir



دانلود پروژه های دانشگاهی

بانک موضوعات پایان نامه

دانلود مقالات انگلیسی با ترجمه فارسی

آموزش نگارش پایان نامه ، مقاله ، پروپوزال

دانلود جزوه و نمونه سوالات استخدامی

رهبری و مدیریت

اصولا فرايند رهبري مبتني بر عشق و محبت دربرگيرنده چهارم مفهوم اصلي است
كه به ترتيب عيارتند از :

1- توجه كردن (Carring)

2- شريك شدن (Sharing)

3- احترام گذاشتن (Recpect)

4- مسئوليت (Responsibility)

از آنجائيكه ما رهبري را با فرايند نفوذ (Influence) قرين ميدانيم يك مدير به
عنوان يك رهبر موفق و موثر بايستي با توسل به مكانيزمهاي مختلف درقلوب
كاركنانش نفوذ نمايد و سپس با فراهم آمدن اين پيش شرط اصلي با بكارگيري
چهارم مفهوم فوق الذكر به يك رهبري موثر دست بزند.

فرايند رهبري توأم با عشق و محبت داراي سه مرحله اساسي است :

1- اظهار محبت از جانب رهبر به فرد

2- اظهار فرد نسبت به رهبر

3- اظهار محبت رهبر به فرد (جامعه) بصورت متعامل رهبري مبتني بر عشق

و محبت

چهار نوع رهبري قابل تميز از يكديگرند.

1- مرد قوي : Strongman

2- معامله گر : Transactor

3- قهرمان دوراندیش : Visionary hero

4- رهبر برتر : Super leader

هفت گام در رهبری برتر:

برای فوق رهبر جوهر تلاش و تقلاء رهبری پیروان به منظور کشف نیروهای بالقوه درونی آنها می باشد. چگونه یک فوق رهبر می تواند سایرین را بنحوی رهبری کند که آنها بتدیل به خود - رهبران موثر در جهت مثبت شوند ؟ چگونه یک فوق رهبر می تواند سایرین را رهبری نماید بنحوی که آنها خودشان را رهبری کنند ؟

ما هفت گام لازم جهت نیل به این اهداف را نشان خواهیم داد. خواهیم دید که بعضی از مشخصات خلاصه شده برای سایر انواع رهبری بخشی از فوق رهبری می باشند (بعنوان مثال استفاده از پاداش)، ولی همانگونه که شکل 1 نشان می دهد کانون توجهات فرایند رهبری و بنیان قدرت و روابط میان فوق رهبر و پیروان خیلی متفاوت می باشند.

گام یک - خود رهبر شدن

قبل از آموزش چگونگی رهبری دیگران اهمیت دارد ابتدا یاد بگیریم که چگونه خودمان را رهبری کنیم. در نتیجه اولین گام برای فوق رهبر شدن یک خود - رهبر شدن است.

در مصاحبه ضبط شده ای از آرشیو هاوالت پارکارد¹ و دیوید پاکارد² مؤسس شرکت هاوالت پاکارد³ آمده که در زمان جوانی چگونه عادت داشت که یک برنامه کارروانه

بعنوان استراتژی برای انجام امورات خود داشته باشد.

(من مصمم بودم هر چیزی را به شکل سازمان یافته داشته باشیم، مشخص بود که چه کاری را در هر ساعت از روز می خواهم انجام بدهم فرصتهای زمانی را صبح ها جهت مطالعات معین اختصاص می دادم شما مجبورید که زمان خودتان را تخصیص بدهید و) درسین جوانی دیوید پاکارد مهارت های خود - رهبری را که برای موفقیت های اجزائی آینده اش بسیار حساس گشت رشد و توسعه داد. خود - رهبری تسلط و نفوذی است که مابروی خودمان اعمال می کنیم تا خود - تحریکی و خود - هدایتی کافی را جهت رسیدن به هدف بوجود آورده باشیم. فرآیند خود - رهبری شامل ماتریسی از استراتژیهای وابسته به دانش و رفتاری بمنظور افزون نمودن کارائی شخصی می باشد.

خود - رهبری جوهره پیروی مؤثر می باشد. وقتی یکی از مدیران از مدیران اجزائی شرکت فورد⁴ اظهار داشت که (ما مدیریت مشارکتی را شروع کردیم ولی نمی دانستیم که برای زیردستان چه مفهومی دارد!) مسئولیت پیرو چه می باشد؟

¹ Hewleh Packard

² David - Packard

³ Hewlett - Packard

⁴ Ford Motor

او درموقعیت مدیریت مشارکتی چگونه رفتاری از خود نشان می دهد ؟ توسعه مهارتهای خود – رهبری پاسخ این سؤال است. از نقطه نظرفوق رهبری پیروان کارآ و مؤثرتر درحق خود رهبرمی باشند. آنها دررهبری خودشان مهارت یافته اند.

گام دوم : مدل خود رهبری

وقتی خودمان درخود رهبری تسلط یافتیم قدم بعدی به نمایش گذاشتن این مهارت ها به کارکنان می باشد یعنی رفتارهای خود رهبری ما بعنوان الگو و مدل برای سایرین جهت یادگیری قرار می گیرد. همانگونه که ماکس دی پی¹ رئیس هیئت مدیره هرمن میلر² (مهم نیست که شما چگونه موعظه وپند می کنید بلکه مهم اینست که چگونه عمل ورفتار می کنید).

ساختن مدل می تواند خود رهبری زیردستان را بر مبنای روز به روزبه دو طریق رشد و توسعه بدهد. اولیناستفاده ایجاد رفتار جدید می باشد. مخصوصا رفتارهایی خود رهبری نکته اصلی اینست که یک نفرکارمند می تواند یک رفتار کاملاً جدید را یاد بگیرد مخصوصا خود رهبری را بدون آنکه واقعا آن عمل را انجام بدهد. مدیران اجرایی که «خود – آغازگر»³ و منضبط اند دوست دارند که زیردستانی با همان خصوصیات داشته باشند. مجریان مخصوصا مسئولیت ویژه

¹ Max De Pee

² Herman Miler

³ Self-Starter

اي دارند تا بعنوان نمونه «خودرهبري» که مي خواهند زيردستانشان مشابه آن شوند باشند.

دومين استفاده شامل : تقويت رفتارهاي «خود رهبر» فرا گرفته قبلي است. رفتارهاي خودرهبري از طريق مشاهده پاداش هاي دريافتي توسط سايرين براي رفتارهاي مطلوب شان مي تواند زيادترگردد. مشاهده شده است که بعنوان مثال وقتي که يک خانم مسن بدليل بهبود روش بازرسي جديدي که در تاندم کامپيوتر¹ انجام داده بود موفق به دريافت جايزه اي شد اظهار خوشحالي نمود. او اين روش را با ابتکار مشخصي بوجود آورده بود. او مثل يک خود رهبر عمل نموده بود. اين رخداد بعنوان يک مدل سمبوليک براي سايرين کارکنان درمؤسسه تاندم² مطرح گشت. مديريت با عکس العمل خویش روشن ساخت که آغاز نمودن استراتژيهاي (بازرسي رويه ها) مطلوب است و اين نوع اعمال تشويق وپاداش داده مي شوند اميد به نيت قصد اينکه ديگر کارکنان رفتار ابداعي را درک مي کنند تا بطور بالقوه براي پاداش داده شوند بيش از اين اهداف تشويق شده اند ومحرکهايي که جهت خود رهبري ابداعي پخش شده اند رخ مي دهد درس از Tandem در درست رخ داد.

گام سوم : تشويق خود هدف گزيني³

¹ Tandem Computer

² Tendom

³ Self-Set goals

تعیین اهداف بطور کلی یکی از جنبه های مورد تحقیق جاری درمورد عملکرد و رفتار کارکنان بوده است. در نتیجه این تحقیقات گسترده چندین اصل عمومی بدست آمده است.

اولا : به نظری رسید تعیین هر نوع بهدنی بهتر از نداشتن هرگونه هدنی باشد. وجود محض هدف موجبات متمرکز شدن انرژی و توجه کارکنان خواهد شد. این موضوع یکی از عمومی ترین یافته های تحقیقاتی روانشناسی سازمانی است. بعلاوه اهداف معین بهتر از اهداف مبهم و نامعلوم است. همچنین بطور کلی اهداف دشوارتر منجر به عملکرد بالاتر می شوند البته بشرط آنکه اهداف مورد قبول و پذیرش کارکنان باشند.

ثانیا : بسیاری معتقداند که مشارکت در انتخاب و تعیین اهداف منجر به ارتقاء عملکردها خواهد شد. منطق کاراینست که کارمندی که هدف را ار خود می داند. بیشتر متمایل خواهد بود تا تلاش لازم را برای رسیدن به آن هدف بنماید. البته فکر و عقیده مشارکت بطور خیلی نزدیکی با جوهر وجودی و ماهیت خودرهبی مرتبط می باشد.

از آنجائی که هدف اصلی از خود رهبری بالا بودن عملکرد زیردستان از طریق رشد توانائی های خود رهبری آنها می باشد لذا انتخاب و تعیین اهداف توسط خود نقش کلیدی را دارد. نکته مهم که باید بدان توجه نمود اینست که برگزیدن هدف یک « رفتاریادگرفتنی » است. یعنی یک مهارت یا یکسری اقدامات می

باشد که کارمند می تواند در طول مدت زمان درخودش بارور نماید. رفتاری لحظه ای آنی نمی باشد که هرکارمند جدیدی در شروع کارش قادر به آن باشد. از آنجائی که خود هدف گزینی امری است که باید یادگرفته شود لذا فوق رهبر باید که بعنوان الگو و مربی نقش خود را ایفاء نماید. فوق رهبر به کارکنان کمک می نماید تا ایشان یاد بگیرند چگونه بطور موثر اهداف فعال کننده ای را برای خودشان انتخاب نمایند. در میان جالب ترین مثال های آموزشی در زمینه خود هدف گزینی برنامه «محققین» شرکت آی بی ام IBM است. این دانشمندان سطح بالا در مورد آنکه چگونه منابع واقعی اختصاص خواهند یافت اتخاذ تصمیم می کنند. آشکارا براین باور است که سرمایه گذاری روی توانائی های خود رهبری این دانشمندان برجسته در دراز مدت بسود خود را خواهد داد. سایر سازمان ها بهتر است که از مثال فوق سرمشق بگیرند.

در مقاله از نشریه بیزنس ویگ¹ رهبر یک تیم از مکانیک ها بنام آلوین آلیس² در کارخانه

مونسانتوگرین وود³ گفته است که «من بیست سال قبل می دانستم که باید کارخودم را خود اداره کنم ولی هیچکس نمی خواست آنچه را که من می خواستم بگویم یا بشنود» امروزه آلیس⁴ بخشی از یک انقلاب وارونه است که

¹ Businss Week

² Alvin K. Allison

³ Monsanto's Greewood, South California Plant

⁴ Allison

بنظرمي رسد رشد وتوسعه جالبي درکيفيت وبهرهوري ازکارخانه گرین وود¹ ايجاد کرده است.

گام چهارم: ايجاد وخلق خطوط وطرح هاي فکري مثبت

طرح هاي فکري سازنده عناصرمهمي درخود رهبري موفقيت آميزمي باشند. قسمتي ازنقش فوق رهبرانتقال طرح هاي فکري مثبت به زيردستان مي باشد. بويژه فرآيند ايجاد اميد به خود (انتظارمثبت ازخود) که مهم مي باشد.

گاهي وليکن بويژه دردوران آغازين شغل جديد کارکنان رفتارهاي طبيعي و مناسب درارتباط با تفکرسازنده درمورد خودشان را ندارند. آنها شک وترديد همراه با ترس دارند. (يک کمبود عمومي اعتماد به نفس). در اين مرحله اقدامات فوق رهبرحياتي وبحراني مي باشد. دستورات مثبت او بعنوان قائم مقام موقتي براي طرح هاي فکري سازنده خود کارمند به کمک او مي آيند. همانگونه که درمقاله اخير فورچون² توسط جک ولچ³ مديرکل جنرال الکتریک بدان اشاره شده است او معتقد است که اين عمل نقش بحراني دارد. «مانيازداريم که اعتماد به خود را در عميق وجود سازمان وارد مي کنيم ... ما مجبوريم که مفاهيم چند صد سال گذشته را باطل وبي اثر سازيم ومديران خود را متقاعد نمائيم که نقش آنها کنترل مردم وقرارگرفتن دررأس همه چيز به عوض راهنمائي کردن انرژي بخشيدن وبه هيجان و شوق آوردن نمي باشد.

¹ Greenwood

² Fortune

³ Jak Welch

توجه به طرح هاي فكري مثبت سازنده همچنين امکان دارد وقتي که کارها خوب پيش نمي روند مخصوصا بحراني شوند. درکتاب جوياترنیو¹ فوتبال راه من که بوسیله هاي من و وایت² نوشته شده است مربی بسیار موفق فوتبال تاکید نمود که بیشتر نمودن احترام و اعتبار خود قسمتي از معادله را مي سازد. «وقتي که کارکنان دروضع نامطلوبي قرار دارند ... وقتي که جوخه درشرایط بدی قرار دارد.... وقتي آنها درخودشان تردید دارند ... درآن صورت نقش هدایت او مي تواند شیوه مثبتی باشد. لحظه اي که من احساس مي کنم که آنها شک و تردید درارتباط با توانائی شان براي انجام کار دارند» بلافاصله داخل معرکه وموضوع شده وصحبت ازآن که آنها چه بازیکنان خوبی اند وچه کارهاي بزرگی راانجام داده اند مي کنم. او براعتقاد وغرورتأکید دارد. « یک مربی باید بتواند سه موضوع را دراعضا تیمش ایجاد کند غرور موازنه واعتماد بخورد.»

فوق رهبر طرح ها وخطوط فكري مولد را با آگاهی دقیق واطمینان به توانائی کارکنانش ایجاد مي کند تا درنتیجه برمیزان سطح تلاش ورقابت فعلی او بیفزاید. پشتیبانی وتشویق ضروري اند. از بسیاری جهات این اظهار نظرواطمینان جوهر وضعیت درونی درمرحله « مشارکت هدایت شده » مي باشد که درآن فوق رهبر به هرکارمندی یاد مي دهد که چگونه خود را رهبری کند البته این مرحله را بعدها دراین مقاله مورد بحث قرار خواهیم داد.

¹ Joe Paternu

² Hyman White

اگر فردی معتقد باشد به اینکه کاری می تواند انجام شود آن باور انجام یافتن آن امر را متحمل ترمی کند. بسیاری از مواقع از طریق اظهار اطمینان و اعتماد فوق رهبر خطوط فکری مولد رفتارهای فکری سازنده را ایجاد می کند.

گام پنجم : رشد خود رهبری از طریق پاداش و توبیخ های سازنده

یکی از استراتژی های بسیار موثر و قوی در رشد دادن خود رهبری پاداش دادن و تقویت کردن است. برای اکثر بخش ها نقطه نظرهای مرسوم استفاده از جوایز سازمانی برپاداش های خارجی به جهت تقویت عملکرد متمرکز می باشند. مثل سیستم پرداخت که محرک و برانگیزاننده می باشد.

ما با این نقطه نظرم مدیریت رفتاری هم رأی می باشیم و عموماً معتقد هستیم که پاداش های مادی بایستی که برای تقویت رفتارهای مطلوب مربوط به کار مورد استفاده قرار گیرند. با وجود این پاداش از دیدگاه فوق رهبر جنبه تازه ای دارد. اگر منظور فوق رهبر هدایت سایرین از طریق خود رهبری باشد در آن صورت یکی از اجزاء اساسی آموزش دادن به کارکنان از این نظر است که چگونه به خودشان پاداش بدهند و چگونه در کار خودشان سیستم پاداش های طبیعی را برپا کنند. فوق رهبری تلاش می کند که یک سیستم پاداشی را مهیا سازد که برخورد اجزائی و پاداش طبیعی تاکید کند از نظر مقایسه توجه و تاکید کمی برپاداش های تعشش شده از بیرون از انسان می نماید. بدین ترتیب کانون توجهات از نوع

مادي پاداش به تاکيد قوي ترروي پاداش هاي طبيعي که بيشتر از خودکار و
وظيفه نشأت مي گيرد وروي پاداش هاي خود اجرائي انتقال مي يابد.

معمولا به اين معني است که مردم نياز به آزادي براي انجام کارهايشان (از
طرفي که بيشترين ارزش را براي ايشان ايجاد کنند و بتوانند در آن پيشرفت داشته
و کامياب شوند) را دارند. يعني به طريقي که بيشترين پاداش طبيعي را دريافت
مي نمايند در کتاب داستان ما تا کنون ويليام مک نایت مدير کل قبلي شرکت
تري ام 3M در طول بحراني ترين سال هاي تري ام که منجر به بوجود آمدن
داستان موفقيت سازماني تري ام شد نقل شده است که معتقد به انجام کارها
توسط کارکنان بطريقي که مي خواستند بود. او مي گفت «مردان وزناني که نسبت
به آنها ما اختيارات مسئوليت داريم اگر آدم هاي خوبي باشند کارشان را چگونه
که بايد انجام خواهند داد. اينها مشخصاتي است که ما مي خواهيم و بايد مورد
تشويق قرار گيرند.»

بعلاوه یک نوع جديد تويخ متناسب رشد خود رهبري کارمند مي باشد. وما با
آن آشنا هستيم. به عبارت کوتاه تر «مي توانيم دماغ کسي را به سنگ بمالانيم
وليکن ميزان تاثير اين گونه رفتار محدود است. کن بلانچارد¹ در سال 1986
نقل کرده است که : «

¹ Ken Blanchard

بسیاری از مدیران اگر درصدد فشار آوردن عیب جوئی برآیند می توانند کارها را انجام یافته ببینند ولی آزمایش واقعی رهبری زمانی است که او حاضر نیست (65% اوقات) انجام یابد».

از نقطه نظر رفتاری درک وفهم اثرات توبیخ باید آسان باشد. زمانی که کارمندی کاری را غلط انجام می دهد مدیر عکس العمل مخالفی را نشان می دهد و در نتیجه رفتار ناشایست کارمند لزوماً کم شده یا از بین می رود. با وجود این خاصیت درازمدت توبیخ خیلی پیچیده ترمی باشد. بیش از همه مجموعه ای از احساسات پیچیده و گیج کننده بدنبال توبیخ بوجود می آید. بعضی مواقع حتی منجر به رفتار پرخاشگرانه و مخرب می شود.

توبیخ معمولاً مخالف آنچه که لازم است انجام شود تا طرح های فکری مولد در

سایرین را ایجاد کند می باشد یکی از اهداف فوق رهبر تشویق اعتماد به نفس سازنده به عنوان بخش مهمی از انتقال به خود رهبری می باشد. ولی تنبیه احساس تقصیر گناه و کسالت را القاء می نماید و اعتماد به نفس را از بین می برد. از طرف دیگر اگر فوق رهبر اشتباهی را انجام دهد در آن صورت خود انگیختگی کارمند می تواند افزایش یابد. بعد از همه یکی از علائم اعتماد به خود عبارتست از شناخت هدف دار فرد مبني بر آنکه او هرگونه اشتباهی را در کتاب انجام داده است و او دارای اطمینان و تجربه کافی برای انجام دادن امور در شرایط تحیرآور

ما به این نتیجه رسیده ایم که توبیخ گاهی اوقات عنصر ضروری در رفتارهای فوق رهبری می باشد (بویژه با مجریان بی توجه و کهنه کار) مهمترین درسی که باید بخاطر داشت استفاده غلط از توبیخ می باشد که می تواند نسبت به کارکنانی که در موقعیت انتقالی به خود رهبری میباشند اثرات سرکوب گرداشته باشد. توجه اصلی بایستی که بر اقدام در مورد اشتباهات بعنوان فرصت فراگیر باشد تا علیرغم اشتباه فرد پذیرش مثنی فراهم گردد. همچنین به خاطر داشته باشید که چگونه فرصت ایجاد شده برای ارتکاب اشتباهات حالت بحرانی در رشد خود فوق رهبر ایجاد می کند. پی گیری این روش ها منجر به فرآیند پس خورآموزنده ای خواهند شد که مؤثرتر از استفاده سنتی از توبیخ می باشد و اینکه بطور مثبتی بر خود رهبری کارمند و میزان کارآئی بلند مدت او اثر می گذارد.

گام ششم: ارتقاء خود رهبری از طریق کار تیمی

یکی از مثال های بسیار جالب سیستم های خود رهبری عبارت از سیستم تیمی درولوومی باشد. ولوو تجربیات قابل توجهی در مورد مفاهیم کار تیمی دارد که در محل کارخانه کالمار متعلق به ولوو مهیا شده اند. بعلاوه روش های مونتاژ اتومبیل کاملاً در طراحی کارخانه 315 میلیون دلاری در آدرالا به کنار گذاشته شده است فلسفه سازمانی و نقطه کلیدی در این کارخانه کار تیمی است سیستم فنی بنحوی طراحی شده است که با مفهوم تیمی هماهنگ می باشد پیتراگالین هامر مدیر کل

ولوو مي گوید « من مي خواهم که اعضاء تيم به هنگام رفتن به منزل درشب بگویند که اين ماشین را ما ساخته ایم.»

درامريکا مفهوم تيم هاي خودگردان شروع آهسته ولي حالت مستمري را داشت. توجهات محيطي اخير نشان مي دهد که عقیده تيمي درشرف اوج گرفتن مي باشد. موفقیتقابل توجه شیوه تيمي در معامله مشترک جنرال موتورز وتویوتا در فرمي مانت کالیفرنیا بطورکلي براي صنعت اتومبیل امریکا آموزنده بوده است. در تحقیقات خودمان مشخصات و ویژگی هاي رهبري که لازمه توفیق درکار گروهی باشد. مستندا ارائه نموده ایم. متذکرمي شویم که هسته مرکزي درآن اصول اساسي رهبري برتر مي باشد.

تیم ها همچنین دررده بالاي مدیریت هم اهمیت دارند. همانگونه که در مجله فورچون درسال 1987 به نقل از تام واتسن مدیر کل CEU سابق آی بی ام IBM آمده است : « مهمترین نقش و کمک من به آی بی ام اين بود که توانستم تعدادي از مردان تیز هوش وقوي را انتخاب وسپس آنها را با همدیگر حفظ نمایم.»

يکي ازعلائم جالب فرهنگ رهبري حضورتعداد محدودي تيم مي باشد. انواع تيم ها (همه گروه هاي کاري تيم خوانده نمي شوند). شامل تيم هاي توليد تيم هاي مدیریت اجرائي بالا تيم هاي خودگردان مي شوند. البته نیاز است که درسطح گروه ها خود رهبري بنحو مطلوب اجرا شود.

کار تیمی درهاولت پاکرزمانی که به موضوع زمان بندی دقیق و جمع بندی برای ارائه محصول جدید موفقیت آمیز می رسند اهمیت پیدا می کند. درهاولت پاکر کمیته ای بنام «هیئت اجرایی» مسئولیت به کمال رساندن فرایند را به عهده دارند نمایندگانی ازهربخش کارخانه که دراجرایی پروژه همکاری دارند در کمیته فوق حاضرمی باشند.

گام هفتم : تمهید فرهنگ خود رهبری

عامل اصلی درتوسعه ورشد فوق رهبری سعی وتلاش درطراحی فرهنگ سازمانی جامعی است که سیستم را بطرف عملکرد بالا هدایت می نماید. سازمان ها به دشواری از کارکنان خود خلاقیت نوآوری را بدون ایجاد شرایط محیطی مساعد که عناصر لازم برای خود رهبری را داشته باشند مشاهده خواهند نمود. دراکثر قسمت ها بیشتر روی ارتباط متقابل فوق رهبروکارمند تاکید می شود. چگونه مدیراجرایی فوق می تواند کارمند را رهنمون شود که اوخودش را رهبری کند ؟ برای یک سازمان به هر حال بهترین نتایج از سیستمی حاصل خواهد شد که درسرتاسر آن سیستم خود رهبری بطورتعمدی تشویق حمایت وتقویت شده باشد بطورکلی دراین مقاله این سؤال طرح می شود که مدیران اجرایی رده بالایی سازمان چگونه فرهنگ خود رهبری را می توانند ایجاد کنند.

یک شرکت که نتایج قابل عرضه ای را در زمینه کاربرد خود رهبری بدست آورده است شرکت زیراکس می باشد که اخیرا هم جایزه کیفیت ملی را بدست آورده

است. (جایزه به بنگاه هائی که در زمینه کنترل کیفیت رهبری ممتازی را اعمال می کنند تعلق می گیرد). در زیراکس اعمال کیفی شامل کارکنان رده دار کارخانه یعنی گروه های خانواده ای که با کمترین مقدار سرپرستی مستقیم کار می کنند. اما مهمتر از همه جایزه دلالت بر تلاش زیراکس در اینجا فرهنگ کیفیت در کل سازمان می باشد.

شرکت دیگر شرکت دانا می باشد که از فعالیت سمبولیک قابل توجهی برخوردار است. سیستم ابزاری دقیق آن فرهنگ سازمان را متحول نموده است یکی از توجهات اولیه راین مکفرسون روشن نمودن اهمیت نظریات اصلاحی جهت اتخاذ تصمیم در سلسله مراتب سازمانی می باشد. یکی از معروف ترین داستان ها در مورد یکی از اقدامات اولیه یعنی حذف دستورالعمل های روش ها و متدها می باشد براساس شمارش دستورالعمل ها روش ها... روی هم به ارتفاع 225 اینچ رسیده بودند. مکفرسن آنه را بدرون یک سطل اشغال انداخته و همه آنها را با یک صفحه مطلب در مورد سیاست های شرکت جایگزین نمود.

مکفرسن از تعریف زیر در فلسفه خودش در مورد فرهنگ خود رهبری غیر متمرکز در «دانا» در نشریه تحت عنوان «چگونه دانا» دلبستگی های پولی مدیرانش را ایجاد نمود. استفاده نموده و می گوید « شما می توانید یک فعالیت بازرگانی را بدو شکل کنترل نماید.» شما می توانید یک نوع مقررات نظامی وضع نمائید و مجریان آن را در هر گوشه و کناری به تسلیحات لازم مجهز نمائید

یا شما می‌توانید خود را به کناری کشیده اجازه بدهید تا هر مجموعه‌ای به صورت خودگردان اداره شود. کاری که بعد از آن باید انجام داد کمک به فرد (مدیربخش) است تا به مدیر خود تبدیل شود. مکفرسن در مورد مدیران بخش‌های خود اضافه کرد که «ما به اینه همکاران وقتی که می‌آمدند و مطالبی را اعلام می‌نمودند نمی‌گفتیم که چه باید بکنند.»

از طریق تغییرات اساسی در فرهنگ مکفرسن برای شرکت «دانا» میراث با معنی و با مفهومی را بجا گذاشت. او یک سازمان با مدیریت رده بالا و بوراکراتیک را که کند بود به یک سازمان تجاری فعال و بسیار موفق در میان بنگاه‌های اقتصادی جاری در آمریکا تبدیل نمود. او توان ویژه‌ای در امر رهبری دیگران جهت رهبری خودشان از خود نشان داد.

فوق رهبر در رأس سازمان نیازمند خلق فرهنگ سازمانی مثبت است که تحت آن شرایط خود رهبری می‌تواند رشد و توسعه یابد. چنین محیطی میزبان عامل‌های مختلفی می‌باشد که بعضی از آنها قابل رؤیت و با ثبات می‌باشند و برخی دیگر نهادین و طریف‌اند. فرهنگ بویژه وقتی که جهت موازنه نمودن نیازهای فردی با نیازهای سازمانی بکار می‌رود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌گردد. همانگونه که پیتر دراکر¹ در فورچون بدان اشاره نموده که «.... ساختن ویولونیست بصورت ویولونیست مهم است ولی مهمتر بکارگیری آن در اجرای

¹ P. Drucker

ارکسترمي باشد» وي حق زيادي را درداشتن اهداف ورسالت بسيار روشن براي شرکت قائل است. «رسیدن به ارزش هاي سازماني که فوق رهبري را حمايت مي کنند شايد مهمترين عامل باشد.»

شرکت اتومبيل فورد راهنماهايي را تهيه کرده است که درکل شرکت منتشر شده است و تحت عنوان «رسالت ارزش ها و اصول هدايت» مشهوراند. ما بين ساير امور به اشغال کارکنان درگروه هاي کاري که «ارزش هاي انساني» فورد تلقي مي شوند مي توان اشاره نمود.

بعلاوه آموزش ورشد عملکرد که کارکنان رابا نحوه اجراي کارو توانائي هاي خود رهبري تجهيز مي نمايند. از روش هاي مهم ايجاد فرهنگ خود رهبري مي باشند. لذا فوق رهبري برخورد دو جانبه مي کند که درآن هستي خود رهبري یک روش زندگي مهيج محرک و پذيرفته شده مي باشد.

نظام بازنوآوري

الگوي نظام باز مي تواند براي مدت زماني محدود درمحيط متغیراثربخش باشد ولي نهايتا تلاشهاي مداوم براي سازش با محيط بسيار نوآورموجب از پاي درآمدن سازمان وخفه شدن روحيه کارآفريني مي گردد. مشخصات یک محيط نوآور عبارتند از تعجيل درپذيرش خدمات ومحصولات رقبا اصلاحات فني وتغييرات مقررات دولتي تلاش سازمان نظام بازبراي سازش بااين که گونه

محرک های غیر قابل پیش بینی موجب تضعیف سازمان گردیده و حتی می تواند رفتار ناسازگار ایجاد نماید.

این گونه موسسات به لحاظ تصور ثابت از هویت و اهمیت شان در محیط «خود محور بین» نامیده می شوند مشخصه یک سازمانهای خود محور بین این است که علیرغم تحولات و نوآوری های محیط هیچ تغییر و تحولی در آن صورت نمی گیرد.

در مجموع تئوری نظام باز چهار اثر عمده روس سازمان می گذارد :

- 1- سازمان را نسبت به محیطش بیگانه می سازد.
- 2- سازمان را خود محور بین می سازد.
- 3- هویت محدود ایجاد می کند.
- 4- سبکهای رهبری منسوخ و بی اثر را حاکم می کند.

محیط نگری : چارچوبی برای عملکرد دکل نگر

جهان

* سازمان هویت خویش را در نهادهای اقتصادی - سیاسی

بازرهای جهان برقرار می سازد.

نوآوری ها

* برای هویتها محصولات و خدمات جدید فرصت و موقعیت مناسب ایجاد می کند.

* تکامل ورشد سازماني را یک رکن حياتي مي داند.

محيط شناسي

* سازمان با پيشرفت تکنولوژي با نيازهاي

محيط «سازگار» مي شود.

رهبري

* آینده نگر

براي سازمان یک هويت گلچين کننده و

گزینشگر بوجود مي آورد.

ايجاد وبه کارگيري تسهيل کنندگان رهبري زماني شکلي منطقي به خود مي گيرد که رهبر از قابليت هاي مديریتی لازم برخوردار بوده اهدافش با جهت گيري هاي سازمانی تطابق دارد ولي یک يا چند خنثي کننده مانع از کارايي وي مي شوند. يکي از راههاي افزايش قدرت اين رئيس تغيير سيستم پاداش سازمانی می باشد. به طور نمونه می توان منابع بیشتری را در اختیار گذارد اختیارات گسترده تري در خصوص نحوه توزيع منابع موجود تفویض نمود يا وابستگی زیردستان به رهبر را افزايش داد تا بتواند به منابع فیزیکی يا مالی مورد نظر خود دست پیدا کنند. روش دیگر ايجاد تسهيل دسترسی رهبر به اطلاعات کلیدی ويا افرادی است که در رده هاي بالاي سازمانی قرار دارند به طور مثال وي را می توان به

عضویت یک گروه کارپرپرستیز درآورد. در اینجا عامل تسهیل کننده از ایجاد ارتباط بین رهبر و منابع قدرت اطلاعات مهم ناشی می شود به نحوی که به سایرین القاء شود که فرد مزبور از جایگاه ویژه ای در سطوح بالا برخوردار است.

هارولد کلی اثر مشهوری در مورد روندهای تشخیص علت به رشته تحریر درآورده و راهنمای موثری ارائه داده روشن می سازد که کدامیک رئیس یا وضعیت موجب بروز مسائل می شود. به نظر کلی سه سؤال کلیدی مطرح است :

* تداوم آیا یک رهبر مداوما رهنمود و کمک های لازم به زیردستانش باز می ماند؟ آیا وی مداوما ناکارآمد و ناموثر است؟

* وجود تفاوت آیا یک رهبر خاص در برخی موارد و وضعیت ها موثرتر عمل می کند یا اینکه عدم کارایی وی در کلیه وضعیت ها نمودار می شود؟

* اجماع آیا رهبران دیگر نیز وضعیتی مشابه دارند - به طور مثال مدیران واحدهای مشابه - وقادر به عملکرد مطلوب و انجام بهینه وظایف خویش نمی باشند؟

راه دیگر جهت ارزیابی این مهم که کدامیک رهبر یا وضعیت پدید آورنده مسئله هستند در بررسی مجزای رفتار رهبر نهفته است. بدین ترتیب شاید بتوان تاثیر رهبر بر زیردستان و محیط را نادیده گرفت. در این چارچوب چنانچه فرد ظاهراً اقدامات صحیح را به عمل می آورد آموزش و تعویض فرد احتمالاً موفقیت آمیز نخواهد بود.

* آیا تعویض و جایگزینی فرد راه حل دسترسی است ؟

چنانچه تحلیل حاکی از این باشد که درواقع خود رهبرعامل مسئله است آموزش یا تعویض احتمالا مخوثر خواهد بود. با این حال حتی درچنین صورتی احتمال دارد که تعویض رهبر راه حل بلند مدت مسئله نباشد.

رفتارهای مدیران (رهبران) وزیردستان برپایه تاثیرمتقابل استوارند و تاکید عمده یکجانبه بر اثرات رهبری نتیجه ملموسی ببار نمی آورد. قبل از آنکه قضاوت نهائی منفی درمورد رفتار یک مدیر یا رهبر صورت گیرد باید مجموعه رفتارهای وی از خلال چنین تحقیق هایی مشخص گردند تا شیوه عمل وی درمقابل زیردستان بدرستی تعیین شود.

بنابریک قاعده واصل درهرشرکتی همانند سیستم های تولید وتوسعه بازاریابی چندین سیستم فرهنگی هم حاکی است این سیستم های مختلف معیارهای کیفی منحصر بفرد دارند.

اخلاق ورهبری

این مدل که قصد دارد به مانند مدلی برای اکثرشرکتها برحول محورنوار متمرکزگردد معمولا مشکلات خاص خود راپیش رو دارد. تقاضاهایی که درحضوررهبر وهماهنگ کننده سازمان می گذارد درشمارزیاد می باشد این تقاضاها هنگامی که رهبری سازمان احتیاج مبرم به صرف هماهنگی وهم نوایی افکار ونگرشها واستعدادها برای پیشبرد امور دارد نمایان می شدند.

وظیفه یک رهبر ساده ترک کردن اختلاف عقیده و نظریین دو فکر سازنده و مخرب
نیست مرز بین اینها جداشدنی نیست حتی عقاید هجومی به مناسبت هایی می
توانند روشنگر ابهامات باشند.

وظیفه یک رهبر ساده ترک کردن اختلاف عقیده ممکن بین دو فکر سازنده و
مخرب نیست.

خلاقيت اخلاقي

دريک موسسه جايي که ساختار و مشخصات وظيف (شرح وظيف) راهها را براي پتانسيل بيشتر و محدوده وسيعتر جهت رشد دريک جامعه باز مي کند بطور طبيعي دستيابي به مشارکت فعال از طريق فرهنگ موسسه آسانتر مي شود. تعداد زيادي از سازمانها و موسسات قبلا به ميزان زيادي براي تقويت استعداد و افزايش علاقه کارکنان براي قبول نقش ها و مسئوليت هاي مشارکتي اقداماتي را انجام داده اند (بواسطه سازماندهي مجدد اطلاعات فعاليتهاي دوره اي گفتگوهاي غير رسمي تغييرات اجتماعي و از اين قبيل)

اما مشکلي که يک شرکت هرگز نمي تواند حل کند (براي يکبار و هميشه) اين است که مشکل کوشش براي بهره وري بين فرد از يک طرف و فرهنگ موسسه از طرف ديگر مي باشد.

يک فرهنگ خلاق مشارکت آحاد افراد را در پيش رو دارد در همان زماني که نياز دارد به اين زير مجموعه هاي سازمان با آن اهداف کلي و مسلط سازمان تطبيق يابند.

رهبران موثر بايد قادر باشند دو سبک و روش پايه اي رفتار رهبري را بکار گيرند:

اول :

رهبري موثر متقابل « که روي توانائي رهبران در هدايت تغييرات رفتاري در ميان افراد در زمان حال تمرکز دارد.

دوم :

رهبري ارتباطات » که روي توانائي رهبران در هدايت تحرکات افراد در درازمدت که اثرات آن در طول زمان باقي است مثل اعتماد واحترام متقابل بحث مي کند. یک تمايل خودستايانه درميان رهبران در بسياري از کشورهاي غربي وجود دارد که داراي ويژگيهاي زير است :

افزايش خود محوري مهمتر تلقي شدن قدرت اعتبار و شهرت امتيازات نسبت به عملکرد رهبري و وظائف اصلي سازمان.

در بعضي حالات همچنين ترس از توهين و بي احترامي و مواجهه با نا ملايمات وجود دارد که ممکن است منجر به استعفائي از رهبري گردد. اين موجب انعکاس تمايلات مشابهي در تمام جوامع غربي مي شود و ارزش هائي که براکثر سياستمداران دانشگاهها و ديگر موسسات آموزشي حکفرماست اقتصاد و تکنولوژي در اوج تفوق قرار گرفته اند در حالیکه انسان و نگوش هاي اخلاقي ظاهرا رو به تنزل مي روند.

در کار با مديران در برنامه توسعه رهبري ما چارچوبي را انتخاب کرده ايم که در آن رهبري بعنوان رابطه اي که در آن شخصي مسئوليت سرنوشت خود و ديگران را در رابطه با نيل به یک هدف قبول مي کند تعريف مي شود. در اين تعريف سه جنبه مهم وجود دارد که بنوبه خود سه سطح درگيري و تداخل ممکن در یک گره را نشان مي دهد :

- 1- قبول مسئولیت برای انجام وظیفه
 - 2- قبول مسئولیت برای اعمال و سرنوشت خود
 - 3- قبول مسئولیت برای سرنوشت دیگران
- یک عضو گروه مسئولیت انجام وظیفه را قبول می کند. یک شریک مسئولیت نیل به هدف (انجام وظیفه) و نیز اعمال خود را قبول می کند و یک رهبر علاوه بر موارد قبلی مسئولیت سرنوشت دیگران را نیز می پذیرد.

مسئولیت سرنوشت دیگران

از سه مورد یاد شده سنگین ترین حالت برای فرد و نیز عامل بحرانی در تعریف ما از رهبری عبارتست از قبول مسئولیت سرنوشت دیگران. استخدام و اخراج ارتقا و تعیین تصمیمات مسئولیت اساسی برای رهبر ایجاد می کند. برای روشن شدن هدف رهبری نیاز داریم که دو بعد از رهبری یعنی حوزه عمل روابط رهبری و حوزه فرمانی را که رهبری در آن حوزه مفید است شناسایی نمائیم.

رهبری: مسئولیتهای ابزاری

هنگامی که رهبری تنها بر عده کمی و در زمان کوتاهی (دقیقه تا هفته) اعمال می شود تصمیمات رهبر بر سرنوشت و اعمال دیگران اثر می گذارد ولی مسئله اساسی نیل به هدف و راهنمایی و دستوردادن به اعضای گروه می باشد. این نوع رهبر مسئولیت ابزاری نامیده می شود و خصیصه تیمها و گروههایی است که اعضای

آن مرتبا عوض مي شوند مانند کارکنان کشتي يا هواپیما نیروهاي کاري ویژه يا تیمهاي اجرائي پروژه ونیز در بسیاری موقعیتهای آموزش یافت مي گردد.

رهبري : مسئولیت مقرراتي

هنگامي که اندازه گروه از لحاظ تعداد افزایش مي یابد مسئولیت ابزاری با آنچه که ما مسئولیت مقرراتي مي نامیم جایگزین مي گردد. در اینحال محدوده زمانی نسبتا کوتاه مي باشد و کنترل بر عده اي زیاد تا انبوه صورت مي گیرد.

رهبري : مسئولیت تکاملي

برعکس هنگامي که مدت رابطه رهبري با گروه سالها بطول مي انجامد ولي تنها بر تعداد افراد کمی اثر مي گذارد نقطه توجه خاصی بر بهبود ورشد اعضاي گروه مي باشد. روشن ترین مثال خانواده مي باشد.

رهبري : مسئولیت سمبولیک

هنگامي که محدوده زمانی رابطه طولاني و حوزه عمل وسیع (از تعداد افراد زیاد تا انبوه شامل هزاران تا میلیون ها نفر) باشد. در اینحال موضوع اصلي مسئله پیچیده تجسم بخشیدن به ارزشهایی است که هویت وسننهای گروه را تعریف و تبیین مي کند ضمن آنکه تصویری ازآینده را که هماهنگ و واقعي باشد مي باید جزء جزء ارائه نمود.

برنامه هاي تکامل رهبري طراحی گردید تا انتخاب آگاهانه را تکامل بخشد بنابراین مي باید بر دو معیار اساسي تطابق یابد :

- 1- شناسایی ظرفیت و مسئولیت فرد در ایجاد درک از خود می باید
بعنوان ارزش اصلی برنامه ایجاد گردد.
- 2- الگوهای انتخابی افراد درمورد هدف و رفتار اجتماعی بایستی
درسوابق و اعمال گذشته آنها منعکس گردد و الگوهای انتخابی آنها جهت
درگیری بایستی بروشنی ممکن ایجاد گردد.
تکامل آگاهی درانتخاب بنابراین به عوامل دیگری نیاز دارد :
 - مشخص گردیده که ما همه چنین تجربیاتی را دارا هستیم و واکنش تدافعی
خود تصویری غیر طبیعی یا بیمار گونه نیست.
 - افراد می توانند رفتارها یا مهراتی را که قویا ترجیح داده ویا از آنها اجتناب
می ورزند شناسایی نمایند.
 - افراد نتایج مضربالقهوه برای رفاه و موفقیت ترجیح درانتخاب ویا دوری از
آنها شده درگیری ممکن است یک انتخاب فعال اگر نه آگاهانه باشد.
 - افراد قادرند احساس کنند که عدم وجود رفتار یا مهارت دریک الگوی
انتخاب شده درگیری ممکن است یک انتخاب فعال اگر نه آگاهانه باشد.

مسئولیت برای خود

خود تصویری همچنین افراد را قادر می سازد تا تواناییها و ارزشهایشان را بیان نمایند ایجاد مهارت و استادی نموده روابط خوب قادر کردن افراد به آگاه شدن نیست به انتخابهای خود که درالگوهای ترجیح درگیریشان انجام می دهند بعنوان جنبه ای از تکامل رهبری لازم است که :

- تواناییهایی را ارائه دهند که بعنوان یک فرد بروشنی شناخته شوند و اعتماد بخود توسط کل فرآیند درگیر در تکامل آگاهی تقویت شود.
- افراد می توانند عواملی از رفتار یا مهارت را که آنها می خواهند درالگویی درگیری خود تکامل بخشند و یا تازمانی که وجود دارند آنها را می خواهند قبول کنند شناسایی نمایند.
- افراد می توانند رفتارها و اعمال را شناسایی نمایند که بخاطر آنها مسئولیت پذیرفته اند یا بخاطر آنها مسئولیتی برایشان در نظر گرفته می شود اگر توانایی بالقوه درک شود.

شبیه سازیها قویترین منبع اطلاعات هستند.

برای آنکه فردی مسئولیت سرنوشت دیگران را پذیرا گردد و رهبری موثر گردد نیاز است که افراد :

- 1- آگاه باشند که چگونه و چرا مسئولیت را قبول می کنند و جهت ایفای آن انتخاب می کند.

2- از حوزه کامل روابط رهبري و ترجیحات و تنفرهاي هریک و مباني این احساسات آگاه باشند.

3- این احتمال را که بعنوان مدیران آنها در اوقات مختلف انتظار مي رود با مسئولیتهای ابزاری توسعه ای مقرراتي و سمبولیک درگیر شوند درک نمایند.

4- احساس نمایند که می توانند در هر موقعیتی و در هر مسیر در سلسله مراتب رسمی یک رهبر و شریک باشند.

شخص گرایی

بر طبق نظریه هوفستد دو ویژگی فرهنگی مرتبط با رهبري عبارتند از شخص گرایی و فاصله قدرت. در فرهنگی شخصیت گرایی رهبري کارفرما و کارگریک رابطه کاری بر اساس فرض مزیت متقابل است : این رابطه می تواند یک رابطه می تواند یک رابطه محاسبه ای نامیده شود. امریکا شخصیت گراترین کشور در دنیا است. تئوریهای رهبري امریکا راجع به اشخاص برجسته هستند.

سبک های رهبری آسیایی

سه جریان وسیع روش رهبری وجود دارد که می تواند براساس زمینه های فرهنگی درآسیا تشخیص داده شود. اینها عبارتند از آسیای شرقی آسیای جنوبی و آسیای جنوب شرقی.

آسیای شرقی

این روش شامل سبک ژاپنی ، چینی و کره ای می شود. دراین ناحیه یک جدایی بین روش های رهبری کننده و شرکت کننده وجود دارد. برای مثال از سال 1940 میسومی و همکارانش تحقیقی انجام دادند که معلوم کرده است سبک دموکراتیک درجایی که کارمشکل بود بهترین بود.

رهبر تغییرات و تحولات در محیط های متلاطم

مدیریت ورهبری در تحولات عمده لزوما معادل و مترادف است با مدیریت به افراد از طریق تغییرات و تحولات اساسی وزیربنائی اصولا تحولات دردنیای امروز خواه کوچک و خواه بزرگ ساده یا پیچیده بخشی از دنیای تجارت و اقتصاد و صنعت عصر حاضر را رقم می زند. البته نقش تغییر و تحول تغییر بمعنای طرد روشهای سنتی و کنارگذاشتن شیوه های کهنه و کلیشه ای درکار و هم در زندگی و جایگزین کردن متدها علمی و تجربی نوین می باشد متدهائی که غالبا پس از تغییرات و نوسانات اولیه بتدریج با ثبات و متعادل می شوند. رفتار

قابل پیش بینی و تضمین گر عوامل محیطی درجوی از ابهام و عدم ثبات و اطمینان نتیجه اجتناب ناپذیر تحولات در سازمانها هستند و بالاخره در تجزیه تحلیل نهائی افراد نه تنها تغییرات را طراحی و هدایت می نمایند بلکه خود بتدریج هدف تغییرات قرار می گیرند.

مقاومت در برابر تغییرات عمدتاً چهار دلیل اساسی دارد : فاکتورهای اقتصادی - عدم اطمینان - عدم اعتماد سبب های و عادات و شعائر.

عوامل اقتصادی بستگی به این احساس شخصی دارد که ممکن است تحولات پیشنهادی منجر به خطراتدان موقعیت و اشغال فرد می گردد.

عدم اطمینان ریشه در مسائل آشنائی و هماهنگی با افراد شرایط و خط مشی های جدید و نو دارد.

عدم اعتماد عامل ناشناخته بسیار آمیخته با ترس و تردید است.

وبالاخره عامل نهائی مقاومت نشانه های و علائم :

موارد و شرایط و موقعیت هائی است که فرد در طول سالیان با آنها خو گرفته عادت کرده است (نظیر دفتر بزرگ و یا کلیدی سرویس دستشویی مدیر اجرایی یک سازمان) و یا تعویض یک تابلو و تصویر بزرگ که معمولاً خوشایند فرد نمی باشد.

تنش های روانی کارکنان عامل تعیین کننده دیگری است که مدیران به هنگام مواجهه با تغییرات و تحولات سازمانی بایستی مورد شناسائی و مذاقه قرار بدهند.

تعدادی از پیشنهادات خاص برای آموزش خودآموز قبل برای مدیران ارائه شده که شامل:

- 1- کنترل خصیصه های شخصی مستمرازان رفتار آن شخص
- 2- انتظار از تغییر داشتن و یک برنامه تغییر داشتن.
- 3- آماده بودن برای Soreness روانشناسی
- 4- تلقی انتقال بعنوان عامل رشد موقعیت.
- 5- حفظ احساس خوش طبیعی.
- 6- نگرش خود بعنوان عامل کاتالیزوری مثبت.

کارکنان خود را بشناسید

مایل بیسی (Bisesi 1983) سه مورد بسیار عالی در ارتباط با پذیرش تغییر و تحولات سازمانی پیشنهاد می نماید :

1- آگاهی بیشتر در مورد افراد و اینکه آنها چگونه در تشکیلات و سازمان ها کار می کنند.

2- گفتگو با افراد در مورد مشاغل تصدی

3- به خدمت گرفتن افراد تحصیل کرده و در حد وسیع.

بنظر گیچل رهبر شجاع می بایستی :

- آماده شنیدن اخبار ناخوشایند باشد.
- تصمیماتی برخلاف علاقه شخصی بگیرد.

- براي فايده و نفع سازمان و افرادش در روبرويي با خشم بالقوه از بالا عمل کند.
 - کنت لابیچ رهبري را بصورت نمونه در شخصیت هاي سيناتوس و هري ترومن توصیف مي کند و سپس بطورمشروح هفت کلید براي رهبري تجارتي را لیست مي کند.
 - به زیردستهای خود اعتماد کنید.
 - بینش ایجاد کنید.
 - خونسرد باشید.
 - تشویق به خطر کنید.
 - متخصص باشید.
 - دعوت به اختلاف عقیده کنید.
 - ساده کردن – یک تصویر بزرگ را ببینید یک دوره تعیین کنید با آن ارتباط برقرار کنید و آن را حفظ کنید.
- آشکارا اگر رهبران قرار است درسودها شریک باشند بایستی همچنین در زمانهای سختی با آنهایی که با آنها کار می کنند سهم باشند. همانطوری که فارنهایم اظهار می دارد :
- احساسات را جریحه دار نکنید.

- CEO و مفصلاً حساب اجرایی را در یک فاصله معقولی از حقوق کارگران قرار دهید.

- در شیرینی ها سهم باشید.

چرا و چگونه بعضی رهبران باعث بوجود آمدن رفتارهای منفی می شود ؟

سه علت اساسی در این مورد نقش دارد :

دید استراتژیک رهبر ارتباطات و مهارتهای مدیریتی و روشهای آنها در مدیریت عمومی مسائل مربوط به رهبری بینشی.

اشتباهات اساسی در بینش رهبران می تواند باعث شکست شود. این اشتباهات شامل موارد زیر است :

1- توانایی در کشف و تشخیص تغییرات بازار (مانند رقبا، تکنولوژی، نیاز مصرف کنندگان)

2- ناتوانی در تعیین صحیح منابع ضروری و بدست آوردن آنها.

3- ارزیابی غلط یا اغراق آمیز از نیاز بازار.

عوامل شکست رهبری بینشی :

1- بینش نیازهای درونی رهبر را بجای بازار منعکس می کند.

2- منابع مورد نیاز برای کسب کردن بینش بطور جدی قابل اشتباه کردن است.

3- یک تشخیص غیر واقعی یا درک نادرست از بازارونیاها باعث

نوسان بیش می شود.

4- ناتوانی در شناخت تغییرات محیطی از راهنمایی مجدد بیش

جلوگیری می کند.

روشهاي مدیریتی رهبران

رهبران از نظر روش مدیریتی به چند طبقه تقسیم می شوند.

- 1- مدیریت از طریق بررسی موضوعات مهم.
- 2- مدیریت با استفاده از گزارش مستقیم.
- 3- مدیریت از طریق توجه کامل به جزئیات.