

# به چه سبکی کسب و کار را رهبری کنیم؟

گزارشی از هاروارد بیزینس ریویو، با بررسی بیش از  
۱۰۰۰ مدیر ارشد اجرایی



امروزه گستردگی ابعاد و پیچیدگی چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن‌ها روبرو هستند باعث شده تا دیگر سبک‌های قدیمی رهبری، متمر ثمر واقع نشوند. در فضای کسب و کار فعلی، سبک‌های رهبری چابک‌تر و منعطف‌تری پدیدار شده اند که مدیران سازمان‌ها باید خودشان را به آن‌ها مجهز کنند. دانشگاه هاروارد طی تحقیقات میدانی که در آن بیش از ۱۰۰۰ مدیر ارشد در نقاط مختلف جهان مشارکت داشته‌اند، به بررسی ۷ تنش و تعارض اصلی که مدیران در هدایت و رهبری کسب‌وکارها با آن‌ها روبرو هستند پرداخته است. نکته جالب اینجاست که هیچ یک از این سبک‌های دوگانه بر دیگری برتری ندارد و حالت ایده‌آل، ترکیبی از هر دو سبک است و همچنین هر یک از این سبک‌ها قابلیت رشد و بهبود دارند. این یعنی مدیران می‌توانند با توسعه مهارت‌های فردی از قبیل خود آگاهی و مؤلفه‌های آن، ادراکات محیطی، هوش هیجانی و ...، به ترکیب بهتری از این مهارت‌ها دست یابند.

سبک های سنتی

سبک های مدرن

رهبر مقتدر ← رهبر تعاملی

رهبر عملگرا ← رهبر انتزاعی

رهبر ثابت قدم ← رهبر منعطف

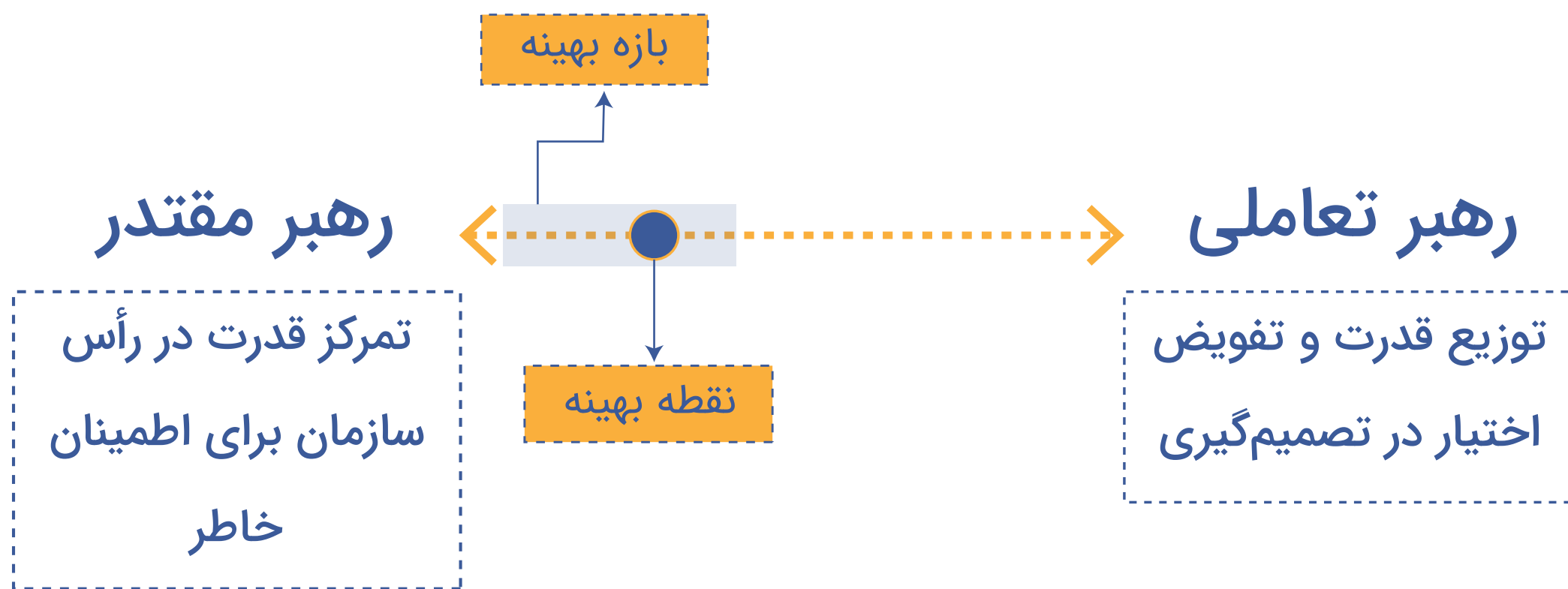
رهبر ایده آل گرا ← رهبر نتیجه گرا

رهبر عمیق و متمرکز ← رهبر کاوشگر

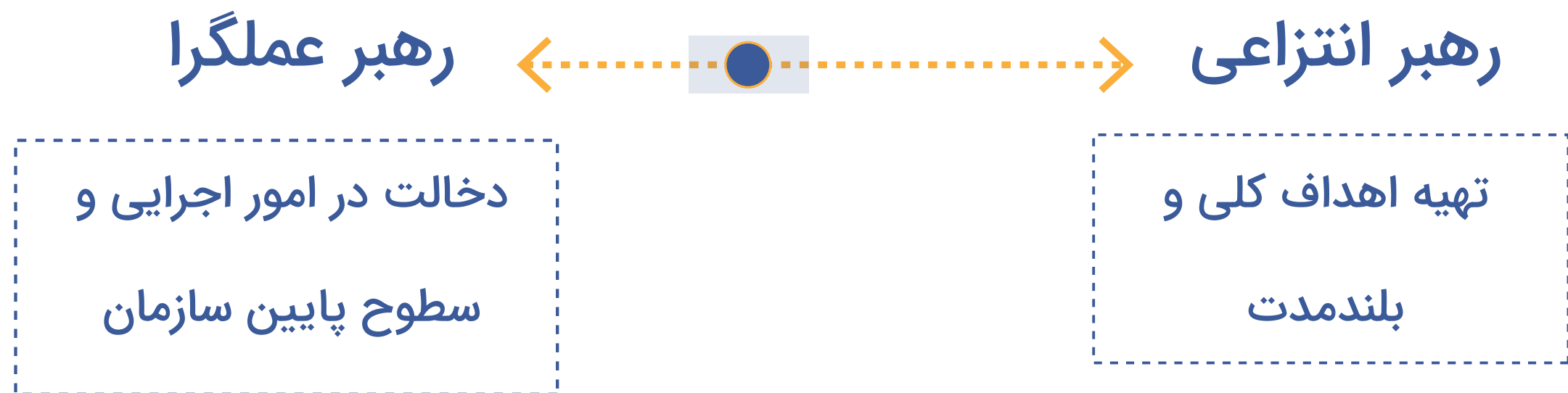
رهبر شهودی ← رهبر تحلیل گر

رهبر سخنگو ← رهبر شنونده

بررسی‌ها نشان می‌دهند که مدیران باید در مدیریت دوگانه‌های رهبری نه فقط یک نقطه بهینه، بلکه یک بازه رفتاری بهینه را اتخاذ کنند.



به عنوان مثال، در این پژوهش مدیران معتقد بودند که بسته به نوع فعالیتی که رهبر و تیمش با آن روبرو هستند، محدوده رفتاری بهینه مدیر در دوگانه تعامل / اقتدار، بازه‌ای است که در شکل بالا نمایش داده شده است.



نزدیک بودن نقطه بهینه به مرزهای بازه بهینه در این دوگانه، نشان‌دهنده آن است که اکثر مدیران معتقدند رهبر ضمن آنکه باید بینشی استراتژیک داشته باشد، در امور تاکتیکی کسب‌وکار هم می‌بایست وارد شود.

رهبر منعطف ← → رهبر ثابت قدم

روشی ثابت، پایدار و

ایستا در مدیریت و رهبری

روشی متغیر، ناپایدار و

پویا در مدیریت و رهبری

پیچیدگی مسائل و عدم قطعیت راه‌حل‌ها باعث شده تا در سبک‌های مدرن، رهبری منعطف مطرح شود. تعامل و انعطاف بالای رهبر لازمه هدایت کسب‌وکار به سمت اهداف راهبردی خود است.

رهبر نتیجه‌گرا → ← رهبر ایده‌آل‌گرا

تأکید بر کیفیت انجام کار

تأکید بر سرعت انجام کار

بسته به جنس کار و نوع پروژه، رهبران ممکن است تأکید بیشتری بر کیفیت یا سرعت انجام کار بگذارند، بدین جهت، یک رهبر موفق باید بتواند توانایی ارائه محدوده وسیعی از انعطاف بین این دوگانه را داشته باشد.

رهبرکاوِشگر ← ● → رهبر عمیق و متمرکز

تمرکز عمیق و تخصیص  
منابع بر یک فرصت  
بخصوص

رهبری که همواره به دنبال  
کشف فرصت‌های جدید است  
اما تمرکز بر فرصت‌های خوب  
ندارد.

شناخت محیط و کشف فرصت‌های بدیع، یکی از اصلی‌ترین ویژگی‌های یک رهبر موفق است؛ با این وجود، برای استفاده از فرصت‌ها، رهبر باید بتواند بر یک یا چند فرصت بهتر، تمرکز کند.



رهبر تحلیلی‌گر ← → رهبر شهودی

تصمیمات برخاسته از

شهود شخص مدیر

تصمیمات مبتنی بر داده‌ها و

اطلاعات

در عصر جدید، رهبر و مدیریت مبتنی بر شهود شخصی کم‌رنگ‌تر شده است و اتکا به داده‌های مبتنی بر واقعیت در تصمیم‌گیری‌ها نقش پررنگ‌تری دارد. هرچند شهود مدیر پارامتری موثر و مهم است، اما تصمیمات داده محور از ضمانت اجرایی و اطمینان بالاتری برخوردار هستند.

رهبر شنونده ← رهبر سخنگو

هدایت به واسطه دستورات

مبتنی بر تجربه مد

هدایت، به واسطه شنیدن همه

نظرات و پیشنهادات

امروزه کسب و کارها برای انطباق با تحولات محیطی، سازوکار سازمانی مسطح (Flat) را اتخاذ می‌کنند. در چنین ساختاری رهبر در ابتدا باید شنوده خوبی باشد و بعد از آن تصمیم‌گیری کند.