

نقش جدید مدیریت در سازمان‌های پسا صنعتی^۱ امروز

نوشته: میچ مک کریمون^۲

ژولای/اگوست 2010

در بسیاری از سازمان‌ها، کارکنان درباره کارشان بیش از مدیرانشان می‌دانند. این واقعیت، باید سازمان‌هایی را که هنوز به سبک قدیمی مدیریت از بالا به پایین چسبیده‌اند، وادار به تشخیص این موضوع مهم کند که امروزه بسیاری از کارکنان قادر به مدیریت خویش هستند. این مقاله به توصیف علت و چگونگی حرکت به سوی سبک جدید مدیریتی در جهان امروز خواهد پرداخت.

در تعریف مدیریت، معمولاً اولین فکر این است که مدیر نقشی را اشغال می‌کند و اختیار گروهی از افراد در دست اوست. درحالی‌که در مورد کارکنان دانشی^۳ که قادر به مدیریت خود هستند، مدیریت فرایندی است که هر کسی می‌تواند درگیر آن باشد. به این ترتیب، هنگامی که مدیریت را یک نقش تعریف می‌کنیم، آن را به چیزی محدود می‌کنیم که تنها به مدیران مربوط می‌شود. چنین تعریفی نه تنها محدودکننده است، بلکه در مسیر کنونی تغییر تعاریف کار و مسئولیت، دیگر کاربردی ندارد.

سازمان‌های عصر صنعتی سلسله مراتبی رسمی بودند که نقش‌های خاصی را به کارکنان واگذار می‌کردند. تمرکز بر نقش، تمامی قدرت را در دستان مدیرانی قرار می‌داد که با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل، کارهای کارکنانشان را اداره می‌کردند. این اساساً همان چیزی است که مدیریت را به کارکردی بالا به پایین و محصور تبدیل می‌کند.

امروزه ما درباره «مدیریت رئیستان» و داشتن «روابط با شرکای استراتژیک، تأمین‌کنندگان و مشتریان» صحبت می‌کنیم. حال اگر شرکا بتوانند روابطشان با یکدیگر را مدیریت کنند، آنگاه مدیریت دیگر نمی‌تواند فعالیتی یک‌طرفه و کنترل‌کننده باشد و اگر شما بتوانید رئیس خود را مدیریت کنید، دیگر مدیریت به استفاده از اختیارات برای کنترل کارکنان زبردست محدود نخواهد شد. مدیریت بسیار فراتر از «انجام کار توسط کارکنان» است. ما امروز قادر به مدیریت خودمان، زمانمان و بسیاری امور دیگر هستیم، اموری که به فرد دیگری با نقش رسمی مدیریتی نیاز ندارد. به همین دلیل است که در دنیای امروز، کارکرد مدیریت، جدا از نقش مدیر، مشغله همگانی شده است.

حقیقت این است که نقش مدیر تنها کاربری خاصی از مدیریت است و نه تمام داستان مدیریت. نگاه از منظر گسترده‌تر به این موضوع، باعث می‌شود تا از برداشته‌های منفی معمول همراه مدیریت، مانند کنترل و محدودسازی افراد، اجتناب شود. بعلاوه تا زمانی که پا را فراتر از تعریف عصر صنعتی مدیریت نگذاریم، مشارکت و همکاری کارکنان در امور، به‌ویژه کارکنان دانشی نوآور، به واقعیت نخواهد پیوست. در سازمان‌های پسا صنعتی نوین، تمامی کارکنان باید مدیریت کنند. تیم‌های خود مدیریت شونده برای کمک به مدیریت کارهایشان از نظام‌های پیچیده‌ای استفاده می‌کنند و معیارهای عملکرد دقیق به‌راحتی در دسترس است. کارکنان دانشی نیازی ندارند که به آنها بگویند چه کاری باید انجام دهند و اغلب مواقع حتی بهتر از مدیر خود می‌دانند که چه باید انجام شود. توصیف این که در قرن بیست و یکم مدیریت را چگونه باید دید و چگونه باید تعریف کرد، هدف مقاله حاضر است و این توصیف نه از منظر نقش مدیر، بلکه از منظری سرچشمه می‌گیرد که مدیریت را فرایندی قابل هدایت توسط همگان (نه تنها مدیران) می‌داند.

¹ POST-INDUSTRIAL

² Mitch McCrimmon

³ knowledge workers

تعریف مدیریت نوین

مدیریت را می‌توان راهی برای دستیابی به اهدافی که بیشترین ارزش افزوده را به همراه دارد، تعریف کرد.⁴ هدف مدیریت، ایجاد سازمان‌دهی مناسب برای شناسایی اهداف درست و بهترین ابزار دستیابی به آن‌هاست. به‌عنوان نمونه، هرگاه که مشغول اولویت‌بندی می‌شوید، در حال مدیریت زمان خود هستید.

اولویت‌بندی به معنای تصمیم‌گیری درباره این است که چه فعالیت‌هایی با بیشترین احتمال منجر به تحقق هدفی خاص می‌شوند و انجام چه وظایفی بیشترین ضرورت و یا اهمیت را دارد. بنابراین، مدیریت تا حدودی شبیه سرمایه‌گذاری است، یعنی فرایند تخصیص منابع برای دستیابی به بهترین بازگشت سرمایه (حتی اگر این منابع تنها زمان، دانش و تجربه فرد باشند). به‌وضوح می‌توان دید که برای هر یک از کارکنان احتمال مدیریت زمان و سایر منابع شخصی، بدون اشغال رسمی پستی به نام مدیریت و یا ضرورت مدیریت افراد، وجود دارد. مدیریت ارتباط نزدیکی با تحقق هدف دارد. فرض کنید که هدف شما توسعه روش درمانی برای درمان نوعی بیماری نادر باشد. شما برای دستیابی به این هدف می‌توانید یکی از سه روش زیر را استفاده کنید:

1. ممکن است هنگامی که دنبال چیز دیگری هستید، اتفاقاً روش درمان را پیدا کنید.
 2. به شیوه‌ای نامنظم و همراه با اتلاف منابع، بیش از بودجه پیش‌بینی‌شده، هزینه کرده و ذینفعان را بی‌اطلاع بگذارید.
 3. به شیوه‌ای هزینه‌اندوز و انحصاری با بهترین استفاده از منابع به هدف برسید.
- اگر شما شیوه سوم را می‌پسندید یعنی مدیریت امور را بر شانس و هرج‌ومرج ترجیح داده‌اید. هر انسانی در حوزه‌های شخصی، شغلی، کسب‌وکار، امور مالی، اجتماعی، یادگیری و تفریح و سرگرمی اهدافی دارد. حقیقت این است که رویکرد مدیریتی، نه ضرورتاً دستوری، به شما امکان دستیابی به چیزهای بیشتر را خواهد داد.
- کارکنان خط مقدم که نیرویی زیر نظرشان نیست، معمولاً باید در زمانی کوتاه به اهداف مختلفی برسند. این موضوع تنها زمانی ممکن است که آنها زمان و جنبه‌های کلیدی کار خود را مدیریت کنند. آشکارا قابل‌مشاهده است که آنها می‌توانند بدون داشتن نیروی زیردست و یا داشتن عنوان مدیریتی امور زیادی را مدیریت کنند.

اولین مزیت فوری دیدگاه فوق این است که اجازه می‌دهد تا صداهای مخالف مدیریت را ساکت کنیم. حتی بدون پیچیدگی جهان کنونی، هیچ‌کس نمی‌تواند بدون مدیریت زندگی کند. به زبان ساده، پیچیدگی جهان امروز حتی نقش مدیریت را حیاتی‌تر می‌کند. هم‌اکنون نیز کارکنان و تیم‌های دانشی خود مدیریت کننده وجود دارند. از تمامی بحث بالا می‌توان نتیجه گرفت که نقش مدیر باید تغییر کند؛ اما کارکرد آن همچنان اهمیت اساسی دارد.

ماتم و شیونی که برای خلاصی از بحث مدیریت به راه افتاده است، در حقیقت تلاشی برای حذف مدیران است. گذشته از تعاریف سنتی، باید مدیریت را از مدیران جدا کنیم. تفکر عصر سنتی با این دو همانند هم برخورد می‌کرد و به همین دلیل است که مدیریت با همان چوب مدیران قلم خورد. ما باید مدیران را به همان اندازه مدیریت کلیدی در نظر بگیریم.

مدیریتی که ما می‌شناسیم، بدون حامیانش چیزی نیست و با این‌حال هنوز برخی از قهرمانان عرصه مدیریت به حفظ تصویر عصر صنعتی آن کمک می‌کنند. هنری مینتزبرگ⁵ متفکر و مؤلف حوزه مدیریت، در آخرین کتابش با نام «مدیریت کردن»، مدیریت را با نقش مدیران یکی در نظر می‌گیرد. با این کار ضمن تحریف نقش مدیران، توانایی غیر مدیران در مدیریت خود و منابعشان نادیده گرفته می‌شود.

جولیان بیرکینشاو از مدرسه کسب‌وکار لندن تلاش می‌کند تا با استفاده از تعریف این واژه در ویکی‌پدیا مدیریت را بازآفرینی کند.⁶ بنا به تعریف ویکی‌پدیا، مدیریت یعنی: «گرد هم آوردن افراد برای دستیابی به اهداف و مقاصد مطلوب». این تعریف آشکارا برای مدیران کاربرد دارد و بنابراین خود مدیریتی را از قلم انداخته و به مدیریت مالی و یا مدیریت سایر منابع غیرانسانی هیچ اشاره‌ای ندارد.

به نظر مولف، ما باید خود را از مفهوم و عمل به روش مدیریت عصر صنعتی خلاص کنیم و نه اینکه مدیران را کنار بگذاریم. هم‌زمان با رشد و تکامل سازمان‌ها برای برآورده ساختن تقاضاهای نوین، مدیریت نیز باید بازآفرینی و بر آن اساس بازتعریف شود. نکته مهم دیگر این است که بر خلاف نظر گروهی که می‌گویند باید رهبران را جایگزین مدیران عصر صنعتی کرد، به نظر ما در اصل مدیران نوین باید جایگزین مدیران عصر صنعتی شوند و نه رهبران.

⁴ Joan Magretta, *What Management Is*, Profile Books, 2003

⁵ Henry Mintzberg

⁶ Julian Birkinshaw, "Reinventing Management," *Ivey Business Journal Online*, Jan/Feb 2010.

نقش مدیر

سبک عملیاتی مدیران عصر صنعتی با استعاره «سازمان همانند یک انسان است»⁷، معرفی می‌شد که طبق آن تعریف، سر باید فکر کند و دست‌ها کار را انجام دهند. تصادفی نیست که در مواقعی کارکنان را دست‌های استخدام‌شده⁸ می‌نامیدند. این استعاره می‌گوید که همه تفکر و امور مدیریتی توسط مدیران انجام می‌شود. بر اساس این دیدگاه، کارکنان در استان غیر متفکری هستند که باید توسط ذهنی از راه دور به حرکت درآیند. این استعاره در عصر توانمندی و مشارکت کارکنان، دیگر ارزشی ندارد.

دهه 1980 زمانی که ژاپن در آمریکای شمالی به موفقیت‌هایی دست‌یافت، جرقه جایگزینی مدیران با رهبران زده شد و ما از آن زمان کنار گذاشتن مدیران را شروع کردیم. در گذشته مدیریت به‌مثابه قدرتی مثبت در زندگی سازمانی تصور می‌شد، اما تحولات دهه 1980 نمونه کلاسیکی از سوزاندن تر و خشک با یکدیگر، بود.

مدیران معمولاً حق داشتند که یکی از دو سبک زیر را برگزینند:

نظریه Y: مردم مسئول و قابل‌اعتماد هستند

نظریه X: مردم مسئولیتی ندارند و باید تحت کنترل باشند

اما فراخوان دهه 1980 برای جایگزینی مدیران با رهبران این حق انتخاب را از آنها گرفت و آنها را به داشتن نظریه X محدود کرد، درحالی‌که نظریه Y به رهبری هدیه شد. این جابجایی به این دلیل اتفاق افتاد که ما می‌خواستیم رهبران قلمرو مدیران، یعنی انجام کار از طریق دیگران را در دست بگیرند. این تغییر چاره‌ای به‌جز متمایز ساختن مدیران از رهبران باقی نگذاشت.

ارائه تعریفی گسترده‌تر برای مدیریت، ما را از تصویر منفی فوق خلاص کرده و از دو ادعای زیر دفاع می‌کند:

1. همه کارکنان مدیریت می‌کنند. آنها با قبول خود-مدیریتی بیشتر باید مسئولیت بیشتری را برای حصول اطمینان از دستیابی به

بهترین نتیجه تلاش‌هایشان بر عهده بگیرند.

2. اگر مدیریت به زبان ساده «انجام کار با بهترین استفاده از منابع» معنی شود، دیگر نیازی به کنترل شدید یا برخورد مکانیکی با

کارها نخواهد بود.

بازآفرینی نقش مدیر

مدیر نوین باید کارها را از طریق کارکنان دانشی متعهد و دارای توانایی خود-مدیریتی که بسیار فراتر از «دست‌های استخدام‌شده» عصر صنعتی هستند، انجام دهد. نقش مدیر امروز را می‌توان با چهار قیاس زیر توصیف کرد. مدیران امروز باید در زمان‌های مختلف همانند یکی از افراد زیر رفتار کنند:

1. سرمایه‌گذاران

2. مشتریان

3. مربیان ورزشی

4. شرکا

توجه کنید که مدیران ویژگی‌های مشتری با سرمایه‌گذاران، مشتریان، مربیان ورزشی و شرکا دارند؛ اما معادل یا دقیقاً همانند آنها نیستند.

مدیران در نقش سرمایه‌گذار

مدیران مانند سرمایه‌گذاران منابع را برای حصول بهترین نتیجه اختصاص می‌دهند. نحوه استفاده بهینه از منابع، شاخص اثربخشی مدیران است؛ اما آنها در این حوزه از دو جنبه با سرمایه‌گذاران تفاوت دارند. اول اینکه کارکنان دانشی مایل‌اند برای کاری که انجام می‌دهند نظر بدهند، بنابراین هر تخصیص منابعی باید با مذاکره همراه باشد و نه به‌صورت تصمیم یک‌طرفه نظیر کاری که سرمایه‌گذار با پولش می‌کند. دوم اینکه مدیران فعالانه مشغول پرورش افراد هستند و بنابراین فاصله آنها با کارکنان تحت مدیریتشان، برخلاف سرمایه‌گذاران و پولش، ساده و عادی نیست.

⁷ metaphor of the organization-as-person

⁸ hired hands

مدیران در نقش مشتری

با افزایش درگیری کارکنان در امور، موقعیت آنها از دستی که در استخدام است به افرادی که در کسب‌وکارهای خویش‌فرما برای ارائه خدمات به مشتریان داخلی کار می‌کنند، تغییر می‌کند. در این نوع از رابطه، کارکنان می‌توانند بیشتر پویا بوده و نیازهای مدیران را شناسایی کنند. در حقیقت، کارکنان آگاه و دقیق ممکن است حتی نیازهایی را ببینند که مدیر از قلم انداخته است. این تعامل به‌جای دستور دهی یک‌طرفه و بالا به پایین، با ارتباط متقابل و مذاکره سروکار دارد. همچنین کارکنان کارآفرین ممکن است برای ارتقا در مسیر پیشرفت شغلی خود، خدمات جدیدی را برای فروش به مدیرانشان پیشنهاد دهند (کسب‌وکار خود را بسازند). برای مثال، هرگاه نیروی انسانی ایده‌ای را برای بهبود فرایند به رئیسش پیشنهاد می‌دهد، می‌توان مغرورانه آنها را در چهارچوبی مانند جعبه پیشنهادات قرار داد و یا به شکل مناسب‌تر آنها را تلاش کارکنان برای فروش خدمات به مدیریت در نظر گرفت. کارکنانی که راه بهتری برای مدیریت بخشی از کسب‌وکار پیشنهاد می‌دهند و حاضرند اجرای آن را نیز تقبل کنند، به‌صورت گام‌به‌گام نقششان به شکلی جدید متحول خواهد شد. اگر کارکنان خود را عملگرهای کسب‌وکار و فردی که به مدیرش به‌عنوان یک مشتری خدمت می‌کند، ببینند، برای مدیریت مسیر پیشرفت شغلی خود توانمندتر خواهند شد. در دوره دشواری دستیابی به کارکنان دانشی پرتعداد، قدرت این‌گونه افراد از مشتریانشان (روسایشان) بیشتر است. چنین کارکنانی می‌توانند به‌راحتی جذب مشتریان جدید شوند و با توجه به دانشی بودن ممکن است بیش از سایر روش‌ها برای رئیسشان مفید بوده و به او توصیه‌های بیشتری ارائه دهند. این اعتقاد که قدرت تنها در بالای هرم قرار دارد و تمامی دستورات باید از بالا به پایین باشند، دیگر ارزش چندانی ندارد.

مدیران در نقش مربی ورزشی

بازیکنان حرفه‌ای گلف مدیران و مربیانی دارند. گروه اول به آنها در مسائل کسب‌وکار، جلب حامی و برنامه‌ریزی سفرها کمک می‌کنند. این مدیران نمی‌توانند بازیکن گلف را اخراج کنند؛ بلکه درست برعکس آن ممکن است اتفاق بیافتد. مدیر ورزشی تسهیلگر، هماهنگ‌کننده و مشاور است. او هیچ قدرتی برای دستور دادن یا کنترل گلف باز ندارد. مدیران نوین کسب‌وکار در حال تغییر مسیر در این راستای جدید هستند. هرچند آنها همواره قادر به اخراج نیروی تحت نظرشان خواهند بود؛ اما هنگام مدیریت استعدادها گران و کمیاب باید قبل از چنین اقدامی تمامی پیامدها را ارزیابی کرد. به هر صورت، مدیران نوین کمتر دستور داده و بیشتر نقش مربی را ایفا می‌کنند و بنابراین باید بیشتر شبیه مربیان ورزشی رفتار کنند تا مدیران عصر صنعتی.

مدیران در نقش شریک و همکار

کارکنان دانشی با توجه به افزایش قدرتشان بیشتر شبیه یک شریک یا همکار هستند تا دستی که استخدام شده است. توپوتا و سایر شرکت‌های هوشمند با تأمین‌کنندگان خارجی همکاری و مشارکت می‌کنند. کارکنان نیز به شکلی مشابه، نوعی تأمین‌کننده داخلی و شریک هستند. البته نکته‌ای در اینجا وجود دارد، تأمین‌کنندگان و کارکنان را می‌توان برکنار یا اخراج کرد؛ اما شرکای واقعی را نمی‌توان کنار گذاشت، بلکه باید با آنها در خصوص نوع خدمات توافق کرد.

تسهیل‌گری در برابر دستور دهی

مدیران عصر صنعتی به کارکنانی استخدامی کار را می‌گفتند و انجام آن را کنترل می‌کردند؛ اما در عصر پسا صنعتی، مدیران بیشتر شبیه تسهیلگران عمل می‌کنند. آنها به‌جای تخصیص صرف منابع همانند سرمایه‌گذاران منفعل و بدون تفکر، افراد مناسب را گرد هم آورده، آنها را در برنامه‌ریزی کار درگیر کرده و امور اجرایی را هماهنگ می‌کنند. آنها همانند مشتریان پیشرفت پروژه‌ها را پایش می‌کنند؛ اما به‌جای دستور دهی یک‌طرفه بیشتر اوقات شنونده هستند. در چنین بافتی، عمل کنترل به مربیگری، تسهیل امور، پرورش و توسعه تغییر شکل می‌دهد.

کارکردهای متعارف مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل، بسته به بافت شرکت یا سازمان، به فعالیت‌هایی مشارکتی یا اموری کاملاً تفویضی تبدیل می‌شود. مدیریت به‌جای سماجت بر تعصبات منسوخ عصر صنعتی، خود را با نیازهای روز سازگار می‌کند.

تغییر نحوه تصمیم‌گیری

مدیران همانند سرمایه‌گذاران و مشتریان حق تصمیم‌گیری درباره انجام سرمایه‌گذاری، میزان آن و یا استفاده از منابع متفاوت را حفظ خواهند کرد؛ اما اگر مایل‌اند تا کارکنان دانشی را به کار بگیرند و از منافع توانایی‌های بالقوه آنها بهره‌مند شوند دیگر نمی‌توانند حرف‌های خود را دیکته کنند. امروزه آنها باید بیش از دستور دادن، بپرسند که «نظر شما چیست؟» آنها باید به‌جای اتخاذ تمامی تصمیمات با پرسیدن سؤالات برای استخراج راه‌حل، کارکنان را درگیر فرایند تصمیم‌گیری کنند. با این وجود، این تغییر شیوه یا سبک تصمیم‌گیری تنها تاکتیکی برای درگیری عمیق کارکنان در امور نیست؛ بلکه نشانگر این واقعیت است که کارکنان به‌اندازه مدیر و یا حتی بیش از او می‌دانند. درگیری بیشتر و دستور دهی کمتر پایه‌های اساسی برای بهترین تصمیم‌گیری هستند.

رهبری تحول‌گرا یا انگیزش مدیریتی

ارابه رهبری تحول‌گرا از دهه 1980 حرکت خود را آغاز کرد و هم‌زمان به شکلی عامدانه رهبران نقش مدیران را غصب کردند. ما معمولاً می‌گفتیم که مدیران باید در کارکنان انگیزه ایجاد کنند؛ اما زمان‌هایی که آنها نقش منفی کنترل‌کننده نظم را بر عهده می‌گرفتند، به رهبران تحول‌گرا برای الهام بخشی به کارکنان نیاز داشتیم.

با این وجود، رهبری تحول‌گرا خود مدل عصر صنعتی است؛ زیرا نمایشگر تأثیرگذاری به‌عنوان نیرویی است که از بالا به پایین جریان دارد. مدیران نوین با استفاده از روش‌های مربیگری به کارکنان کمک می‌کنند تا انگیزه پیدا کنند و کمک می‌کنند تا عوامل انگیزشی و نقاط قوت خاص خود را بیابند. بنابراین مدیران نوعی از کار را تعریف می‌کنند که بهترین اهرم برای نقاط قوت کارکنان باشد. این کار شبیه مرور راهبردی کسب‌وکار است، جایی که مدیران به کارکنان در کشف نقاط قوت محوری خود و سپس کانالیزه کردن تمرکزشان کمک می‌کنند. یافتن عوامل برانگیزاننده اختصاصی هر کارمند خاص، فرایندی اکتشافی است که تا حد زیادی توسط خود کارکنان هدایت می‌شود. رهبران تحول‌گرا و مدیران عصر صنعتی بر اساس این ذهنیت عمل می‌کنند که رئیس بهترین را می‌داند و درست به همین دلیل است که همواره در تلاش هستند تا انگیزه را در مسیری یک‌سویه و از بالا به پایین به کارکنان تزریق کنند.

حفظ وضعیت موجود در برابر نوآوری

مدیران اغلب به دلیل حفظ وضعیت موجود و جلوگیری از نوآوری گناهکار شناخته می‌شوند. این اتهام شاید برای مدیران عصر صنعتی قابل توجیه بود؛ اما به خاطر داشته باشید که هدف مدیران دستیابی به هدف از راهی است که در آن از منابع بهترین استفاده بشود. تمامی سازمان‌ها دو هدف اصلی دارند: مدیریت سودآوری امروز کسب‌وکار و خلق آینده از طریق نوآوری. مدیران نوین برای تقویت نوآوری نقش تسهیلگر و فرهنگ‌ساز را ایفا می‌کنند. آنها افراد مناسب و سایر منابع را در کنار سازوکارهای پشتیبان موردنیاز برای ترغیب تفکر انتقادی، گرد هم می‌آورند.

اغلب گفته می‌شود که رهبران خلاق هستند و مدیران این‌چنین نیستند؛ اما این خود نمونه بارزی از تفکر عصر صنعتی (یک گمراهی کامل) است، زیرا صرفاً بر فرد مسئول تمرکز دارد که مطابق شیوه عملکردی یک‌سویه و بالا به پایین است. به‌هیچ‌عنوان نیازی نیست که فرد مسئول (مدیر یا رهبر) خلاق باشد، زیرا یکی از اهداف این نقش، در صورت ایفای کامل، تسهیل تفکر انتقادی در دیگران است. بنابراین مدیران می‌توانند با یا بدون خلاقیت مروج نوآوری باشند.

مدیریت در برابر رهبری

بازآفرینی و بازتعریف مدیریت به شیوه‌ای که تا اینجا ذکر شد، آن را به جایگاه درستش، یعنی پیشران محوری عملکرد سازمانی، بازمی‌گرداند؛ اما با این تعریف تکلیف رهبری چه خواهد شد؟ رهبری فرایند تأثیرگذاری است. هرگاه نفوذ یکی از کارکنان باعث تغییر مسیر دیگران شود، خواه از بالا به پایین باشد یا از پایین به بالا، رهبری اتفاق افتاده است. حال اگر رهبری فرایند تأثیرگذاری است، پس نمی‌تواند منجر به تصمیم‌گیری یا تصمیم‌سازی شود. بنابراین، همه تصمیم‌گیری‌ها، حتی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، اعمالی مدیریتی هستند.⁹

⁹ Mitch McCrimmon, "Leadership and Management Reinvented," *Ivey Business Journal Online*, Jan/Feb 2010

پس هر مدیرعامل با ترویج چشم‌انداز جدید در سازمان و هر کارگر دانشی خط اول با ترویج تولید محصولی جدید، رهبری خویش را نشان می‌دهند.

چرا این بحث اهمیت دارد

ما برای تحقق سطح موردنیاز نوآوری در جهت دستیابی به مزیت رقابتی امروز باید توازن قوای بهتری در سازمان‌ها ایجاد کنیم. کارکنان باید در تصمیم‌سازی‌های استراتژیک و برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی بهتر و بیشتر کار خودشان مشارکت کامل‌تری داشته باشند. برای شکستن شعار معروف سازمان به‌عنوان یک فرد که در آن سر فکر می‌کند و سایر اندام کارها را انجام می‌دهد، لازم است کارکنان در تفکر استراتژیک سهیم باشند. این شیوه «احساس مالکیت» تنها راه برای تحقق مشارکت و تعهد عمیق افراد در امور است. در نتیجه مدیران باید کمتر بگویند و به‌عنوان تسهیل‌گر بیشتر پرسش‌هایی مانند «چه فکر می‌کنی» را بپرسند. عده‌ای تمایل دارند تا رهبر را در نقش تسهیلگر ببینند؛ اما این امر در واقع نوعی تجاوز رهبری به قلمرو مدیریت است. بیرون کشیدن راه‌حل‌ها از کارکنان، فنی مدیریتی است و نه نشانه رهبری.

شیوه رهبری مارتین لوتر کینگ^{۱۰} را به یاد بیاورید. او هیچ‌گاه جلسه سهام‌داران را تسهیل نمی‌کرد. او مستقیماً با عامه جامعه صحبت می‌کرد، او وضعیت موجود را به چالش می‌کشید و به دنبال تغییر بود. او بدون تلاش یا داشتن اختیار برای تصمیم‌گیری برای تک‌تک افراد، بر مردم تأثیر می‌گذاشت تا تغییر را ممکن سازد.

مزیت رقابتی امروز به‌رهایی ما از تصورات عصر صنعتی درباره رهبری و مدیریت بستگی دارد. تنها در عصر پسا صنعتی است که همه کارکنان می‌توانند در مدیریت مشارکت داشته باشند و رهبری را از خود به نمایش بگذارند.

¹⁰ Martin Luther King