



## بازگشت به اصالت

### چرایی «رهبری سازمانی اصیل» برای بنگاه‌های اقتصادی در شرایط جدید

فردی نمی‌یابند؟ وقتی از آنها بپرسیم که «چرا» کاری را که هم‌اکنون انجام می‌دهند انجام می‌دهند، پاسخ‌هایی کلیشه‌ای دریافت می‌کنیم. چرا این موضوع مهم است؟ زیرا برخورداری از یک معنای درونی بارز و «مهم‌تر از خود ما» برای کاری که انجام می‌دهیم، توان درگیر شدن با موضوعات، نوآوری و لذت را نه فقط برای خود بلکه برای تعامل با دیگران به ما می‌دهد؛ انرژی‌بخش است و برای دیگران نیز انرژی‌زاست. همسویی و تلاش جمعی را تقویت می‌کند و فضای اعتماد را که لازمه فعالیت‌های جمعی و ایجاد سینی‌زوی است فراهم می‌کند. علاوه بر این موجب می‌شود که در خلال انجام کارهای اساسی با تمام وجود و انرژی ظاهر شویم؛ نه فقط برای انجام یک وظیفه کلیشه‌ای و از روی اجبار یا صرفاً ادای دین به افرادی که به حمایت آنها نیاز داریم. بخشی از رهبری سازمانی این است که بتوانیم در خود شرایطی را ببینیم که موجب آفرینندگی و اثربخشی اساسی برای محیط، به جای انجام کارهایی از روی اجبار و تکلیف باشد. به علاوه، مدیر ارشدی که معناداری کارهایش را به صورت آگاهانه درک می‌کند و صدای درونی خود را برای حرکتی مستمر در جهت تعالی و بهبود شرایط دیگران می‌شنود، برای دیگران نیز سرمنشأ معنای می‌شود و کار را برای دیگران نیز تبدیل به فضایی برای نو شدن و آفرینندگی می‌کند. خستگی مستمر برخی از مدیران و فقدان شادابی کاری می‌تواند علل مختلفی داشته باشد، اما شاید یکی از علل آن ضعف در اصالت باشد.

#### ● رهبری سازمانی اصیل و فضای سیاسی

تفکر سیاسی و جناحی زندگی بسیاری از مدیران را محاصره کرده است. اما واقعاً هدف اصلی چیست؟ فشارهای ناشی از گرایش‌های سیاسی و تفکرات جناحی گاه چنان ما را از خود بیگانه می‌کند که فراموش می‌کنیم اصالت فعالیت در نقش مدیریت در یک سازمان چیست. کسب رضایت دیگران در فضای سیاسی عامل مهمی در شرایط کنونی است که می‌تواند یک مدیر سازمانی را از اصالت به کلی منحرف کند و فراموش کند که هدف از مدیریت چیست. درگیر شدن در فضای سیاسی معطوف به منافع شخصی و جناحی می‌تواند موجب کاهش خودآگاهی اصیل شود. اصالت توجهی آگاهانه و متعهدانه به ارزش‌های اساسی است که برای آن گرد هم آمده‌ایم. چنین اصالتی در بحث‌های بین مدیران سازمان‌ها و جامعه مبنایی خواهد بود که منبها و دیوارهای محافظی را که به دور خود کشیده‌ایم برای پرداختن به اهداف اصلی بشکنیم؛ بیشتر به یکدیگر گوش دهیم، دیالوگ کنیم و مانع جریان انرژی زندگی، آفرینندگی و خدمت به دیگران نشویم.

#### ● رهبری سازمانی اصیل و فساد

مبارزه با فساد از جمله اولویتهایی است که در شرایط کنونی برای کشورمان مطرح می‌شود. گرچه بخش مهمی از مبارزه با فساد باید به طراحی سیستم‌ها و ساختارهایی اختصاص یابد که موجب شفافیت و پاسخگویی است، اما در هر حال سیستم‌هایی می‌توانند دارای خلأهایی باشند و پاسخگویی بر اساس ساختارها معمولاً دارای خلأهای قانونی و محدودیت‌های مفهومی و عملی مختلفی است. به علاوه، اجرا و ارتقای ساختارهایی مانند حکامیت شرکتی و نحوه بهره‌گیری از این نوع ساختارهای نظارتی، نیازمند انگیزه‌های

دیگران و استفاده از آنها. حال سؤال مهم این است که چرا اصیل بودن و رفتار اصیل برای خیلی از انسان‌ها و به طور خاص خیلی از مدیران پیش نمی‌آید یا دشوار است. اولین پاسخی که به این سؤال می‌توان داد این است که شرایط محیطی شامل سیستم‌های تربیتی و کاری و فشارهای اجتماعی و اقتصادی یا تمایل به همسو شدن‌های سیاسی برای کسب منافع شخصی و جناحی، توجه انسان را از اصالت خود معطوف به هم‌رنگی با دیگران یا حتی فراموش کردن خود می‌کند. محیطی که باید از آن در جهت رشد و تعالی به شکلی آگاهانه بیاموزیم و از آن بازخوردها را بگیریم، گاه تبدیل به محیطی می‌شود که آن را عاملی برای اعمال فشار و تقویت «از خود بیگانگی» می‌یابیم. چنین شرایطی از کودکی می‌تواند در خانواده و مدرسه یاد در تعامل با رسانه‌ها به وجود آید و در بستر زندگی سازمانی و اجتماعی در ادامه حیات ما ادامه یابد. البته یادگیری از محیط امر لازم و پسندیده‌ای است، اما حتی اگر بخواهیم از محیط یادگیری داشته باشیم و رفتارها و نگرش‌های خود را به صورت پایدار اصلاح کرده یا بهبود دهیم، باز هم نیاز داریم تا خود «مولف» رفتارهای جدید خود باشیم. در غیر این صورت زندگی ما جز تقلیدهایی ناپایدار و همسو با جذابیت‌ها یا مجازات‌های کوتاه‌مدت محیطی نخواهد بود. چنین حالتی شایسته کسانی که قصد رهبری بنگاه‌های اقتصادی تأثیرگذار و ماندگار را دارند نیست. در این مقاله کوتاه تلاش شده است تا اهمیت ارتقای سطح رهبری اصیل در بنگاه‌های اقتصادی ایرانی در شرایط کنونی از برخی جنبه‌های مهم مورد توجه قرار گیرد.

#### ● رهبری سازمانی اصیل و معناداری کار

آیا مدیرانی را می‌شناسید که گاهی یا خیلی از اوقات معنای اجتماعی خاصی برای کار خود جز موفقیت‌های کوتاه‌مدت

در سه دهه اخیر برخی از اهالی تحقیق در حوزه رهبری سازمانی و مدیران ارشد سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که جدا از اینکه رفتارها و اقدامات مهمی برای ایفای صحیح نقش رهبری یک بنگاه اقتصادی لازم است، میزان «یکپارچگی درونی» و «واقع‌بودن» رهبران سازمانی در انجام آن اقدامات عامل مهمی برای اثرگذاری و اثربخشی است. در مقابل، فقدان این ویژگی‌ها برای ایفای نقش رهبری سازمانی مخرب است. کافی است مدیران ارشدی را تصور کنید که با خود روراست نیستند و در پذیرش مسوولیت‌هایشان و درباره مسیری که انتخاب کرده‌اند واقعاً با خود یکپارچگی لازم را ندارند؛ کسانی که قصد و اطمینان کافی را به ارزشمندی این مسیر و تأثیری که بر بهبود زندگی دیگران دارند در خود شکل نداده‌اند؛ به جای توجه به خلق ارزش برای جامعه و مشتريان عمدتاً در فکر منافع شخصی و کوتاه‌مدت خود هستند و تناقضات درونی‌شان را با خود حمل می‌کنند و به محیط اطرافشان نیز منتقل می‌کنند. این افراد هم باعث آزار خود می‌شوند و هم با فضای درونی تردیدآلود و مخرب، فضای اعتماد محیط اجتماعی داخلی و بیرونی سازمان خود را نیز آلوده می‌کنند. این عوامل آسیب‌هایی جدی برای یک سازمان و حتی یک جامعه است که می‌خواهد آفرینندگی، خلاقیت و تعالی داشته باشد. در ادبیات نوین رهبری سازمانی، برای غلبه بر چنین شرایطی مفهومی با عنوان «رهبری اصیل»<sup>۱</sup> معرفی و ترویج می‌شود.

اصالت تأکید بر شناخت خود و ویژگی‌هایی دارد که «خود واقعی» ما را تشکیل می‌دهد. البته مفهومی که از خود می‌شناسیم و باید به آن خودآگاه باشیم، مفهومی پویاست و در طی زندگی و کسب تجارب مختلف امکان تغییر در آن وجود دارد. اما آنچه کلیدی است، روراستی با خود و متعهد بودن به هویتی است که در مسیری متعالی باید شکل گرفته و به طور عملی متعهدانه متجلی شود. یکپارچه بودن نیز به معنای این است که فرد با خود روراست است و نسبت به آنچه باور دارد در حد بالایی متعهد و پایدار است و اجزای مختلف فکری و عواطفش در آن مسیر با یکدیگر همسو هستند.

گرچه اصالت در فرهنگ‌های فردگرا تأکید زیادی بر خود فرد، مستقل از محیط اطرافش، می‌تواند داشته باشد، اصالت در فرهنگ‌های شرقی به معنای پیوند زدن آگاهانه «خود» با ارزش‌های متعالی‌تر و هماهنگ شدن با هستی و تعاملات اثربخشی است که با دیگر انسان‌ها داریم. از این رو مفهومی ما از خودمان به جای اینکه صرفاً به فردیت و موفقیت‌های فردی گره بخورد، به بازبستگی دیگران گره می‌خورد. این جنبه مبنایی مهمی در رهبری اصیل برای تعریف مأموریت بنگاه‌های اقتصادی و به منظور خلق ارزش‌های ماندگار و تأثیرگذار برای بهبود وضعیت سایر انسان‌هاست. این امر البته می‌تواند تا حدی جنبه انسانی جهان‌شمولی داشته باشد که رهبری دیگران را تبدیل به مفهومی جمعی و متکی بر رشد خود در کنار تعالی و بازبستگی دیگران می‌کند.

با توجه به ادبیات این حوزه، به نظر می‌رسد که درباره جنبه‌هایی از ابعاد رهبری اصیل توافق نسبی وجود داشته باشد: ۱- خودآگاهی، ۲- شفافیت رابطه‌ای با نزدیکان، ۳- ارزش‌های متعالی درونی شده و آمیخته با هویت فرد، ۴- رفتار و زندگی اصیل و متعهدانه در قبال هویت خود در رابطه با دیگران و ۵- باز بودن و جبهه‌نگرفتن در مقابل نقدهای

است به عنوان انگیزه‌های اصیل مورد توجه قرار دهند و نسبت به آن متعهدانه عمل کنند.

### ● چگونه رهبری اصیل را در داخل بنگاه‌های اقتصادی ارتقا دهیم؟

گام اول توافق و تعهد جمعی مدیران ارشد در قبال ارزش‌های اساسی است که آن بنگاه برای خلق ارزش در قبال مشتریان و جامعه بر عهده خود می‌داند. تعهدی خودآگاهانه و با انتخاب قلبی که برای این گروه از مدیران هویت‌بخش باشد. تهیه بیانیه ارزش‌ها به صورتی شکلی و تعارفی چاره درد نیست. پاسخ به سوال «چرا هستیم؟» پاسخ به چرایی بخشی از زندگی است و آنچه برای آن تلاش می‌کنیم و زندگی و آینده خود را بر اساس آن می‌سازیم. چنین پاسخی نوعی انتخاب برای چگونه زندگی کردن است. تقویت خودآگاهی فردی و جمعی در جلسات کاری به خصوص در جلسات هیات‌مدیره و تیم مدیریت ارشد سازمان‌ها در زمان تصمیم‌گیری‌های اساسی موضوعی کلیدی در این باره است. خودآگاهی به اینکه مبنای تصمیم‌گیری‌های اساسی چیست و چرا برای تحقق ارزش‌های اساسی سازمان و مأموریت بنیادین آن نیاز به چنین تصمیم‌گیری‌هایی است، از جمله الزامات تقویت فضای رهبری سازمانی اصیل است. انتخاب‌های آگاهانه و اخلاقی که البته بتواند نتایج و پیامدهای مورد انتظار در حد توانمندی‌های بنگاه را موجب شود، فرصتی برای ارتقای اصالت و رهبری اصیل است.

نظام‌های حاکمیتی شرکتی واقعی و پویا نیز جایگاه مهمی در تقویت رهبری اصیل در داخل بنگاه‌ها می‌توانند داشته باشند. این نظام‌ها با تقویت فضای شفاف در تصمیم‌گیری‌ها و ارتقای فرهنگ پاسخگویی می‌توانند مدیران را در ارتقای قابلیت‌ها و انگیزه‌های خود و سیستم‌هایشان در راستای ارزش‌های اساسی سازمان‌ها یاری دهند. چنانچه نظام حاکمیتی شرکتی از چارچوب‌های شکلی و صرفاً قانونی آن فراتر رفته و تبدیل به نوعی نگاه و بینش حرفه‌ای و الگوهای ذهنی برای پاسخگویی لازم برای پایداری سازمان‌ها شود، مکانیسم‌هایی از طریق آن ایجاد می‌شود که مدیران ارشد سازمان‌ها در چارچوب آنها می‌توانند با انتخاب خود افراد اصیل‌تری شوند. استقبال از تقویت مکانیسم‌های خودکنترلی در کنار اهمیت دادن خودآگاه و مسوولانه به نظام‌های حاکمیت شرکتی فضای غنی‌تری برای ارتقای رهبری اصیل در سازمان‌ها می‌تواند فراهم کند.

برگزاری کارگاه‌های آموزشی در حوزه رهبری سازمانی اصیل نیز می‌تواند نقطه شروعی برای توجه به این حوزه کلیدی در رهبری سازمانی باشد. به علاوه نقش رفتاری مدیران ارشد در پرورش اصالت در لایه‌های دیگر نیز موضوعی کلیدی در این زمینه است.

برای دستیابی به چنین اهداف و دستاوردهایی، تلاشی همگانی در سطوح مختلف مدیریتی در کشور و بنگاه‌های اقتصادی برای ارتقای سطح رهبری سازمانی اصیل لازم است. ■

پی‌نوشت‌ها:

- 1- Authentic leadership
- 2- Authenticity
- 3- Agency
- 4- Path

منابع:

- ۱- علوی، سیدبابک (۱۳۹۷). بازگشت به اصالت؛ ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی (ویرایش دوم). تهران: انتشارات لوح فکر
- 2- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading change authentically: How authentic leaders influence follower responses to complex change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157-171

### ● رهبری سازمانی اصیل و امیدواری

بسیاری نگران کاهش حس امید در داخل سازمان‌ها و محیط کسب‌وکار در جامعه هستند. به خصوص نگرانی‌هایی در این رابطه برای جوانان مطرح می‌شود. وجود مشکلات مختلف در فضای کسب‌وکار کشور و محدودیت‌ها و نوسانات اقتصادی ممکن است زنگ خطرهایی جدی را برای کاهش امیدواری به خصوص در جوانان به صدا درآورده باشد. رهبری اصیل فضایی ایجاد می‌کند که توجه افراد را به دو موضوع مهم جلب می‌کند: ۱- انگیزه‌های واقعی و خودآگاهانه که برای آنها تلاش می‌کنیم و ۲- ایجاد یکپارچگی درونی برای پیگیری و تلاشی که برای دستیابی به نتایج داریم. تقویت اصالت تاکید را بر این قرار می‌دهد که ذات توجه به اهداف اساسی و یافتن راه‌هایی مناسب برای دستیابی به اهداف از هر چیز دیگری در سازمان مهم‌تر است. ضمن اینکه تقویت اصالت در فضای کاری باعث می‌شود که در شرایط دشوار، انسان‌ها توجه اصلی خود را معطوف به اهداف و موضوعات اساسی به جای توجه به موضوعات حاشیه‌ای کنند. در چنین شرایطی فضای روانی مثبت‌تری ایجاد می‌شود و افکار منفی با احتمال کمتری موانع را در برابر تلاش‌های اساسی ایجاد می‌کنند. بخشی از افت امیدواری ناشی از این است که به دلیل مسائل حاشیه‌ای در فضای کاری مدیریت کلان و خرد کشور و محیط‌های کاری، مدیران و فعالان اقتصادی دستیابی به نتایج را با احتمال کمتری ممکن بدانند. این باعث می‌شود که دو عامل مهم در شکل‌گیری امیدواری؛ برخورداری از احساس عاملیت آ و توان تاثیرگذاری و برخورداری از امکان دستیابی به مسیرها و راه‌حلهایی برای گذر از مشکلات، دچار ضعف شوند. شاید امروز بیش از هر زمان دیگری نیاز داریم که مدیران ارشد سازمان‌های تاثیرگذار در کشور، به جای اینکه افکار و انگیزه‌های خود را با مسائل حاشیه‌ای و جناحی درگیر کنند، در پی منافع و ارزش‌های متعالی کشور و زندگی بهتر هم‌میهنان باشند. از این رهبران سازمانی انتظار می‌رود که فعالیت‌های اقتصادی را که بر مبنای خلق ارزش‌های اساسی برای ارتقای سطح کمی و کیفی زندگی هم‌میهنان

قوی و اخلاقی در مدیران ارشد بنگاه‌های اقتصادی است. از این رو ارتقای رهبری اصیل معمولاً در کنار ارتقای قابلیت‌های ساختاری و قوانین در مهار فساد، جایگاه اساسی خود را دارد. توجه به انتخاب و ارتقای مدیرانی که در دوران خدمت خود اصالت را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار می‌دهند و با شفافیت و پاسخگویی واقعی خود عمل می‌کنند، می‌تواند از جمله موضوعات مهم در حاکمیت شرکتی باشد.

### ● رهبری سازمانی اصیل و تاب‌آوری

صدمات ناشی از شرایط مبهم محیطی و محدودیت‌های اقتصادی از یک طرف و نیاز به بازسازی و انجام تغییرات و تحولات اساسی در زیرساخت‌های بنگاه‌های اقتصادی از طرف دیگر، همگی نیازمند عزم جدی و تلاش مستمر هستند. تسلیم نشدن در برابر مشکلات و تاب‌آوری در مقابل آنها و برخورداری از انعطاف برای بازگشت به موقعیت‌های روانی و فکری لازم برای سازندگی، نیازمند فضای رهبری سازمانی اصیل است. در چنین فضایی توجه اصلی باید به موضوعات اساسی و خلق ارزش بر اساس مأموریت سازمان باشد. در صورت برخورداری از قابلیت‌های سازمانی لازم می‌توان انرژی و توان بیشتری برای سازندگی و مقاومت در برابر مشکلات را داشت. ورود به مسائل حاشیه‌ای و منافع شخصی یا جناحی چه در داخل سازمان‌ها و چه در محیط اجتماعی و سیاسی، موجب تضعیف تاب‌آوری می‌شود و انرژی‌ها را هدر می‌دهد. توان جمعی و سرمایه اجتماعی که در داخل سازمان‌ها به دلیل ارتقای رهبری اصیل می‌تواند شکل بگیرد از جمله عواملی است که می‌تواند برای حرکت رو به جلوی سازمان‌ها و کشور و ایجاد راه‌هایی برای برون‌رفت از مشکلات و حتی کسب انگیزه‌های لازم برای ایجاد قابلیت‌های جدید و کارساز، موثر واقع شود.

### ● رهبری سازمانی اصیل و فضای اعتماد

برخی معتقدند که ضعف در فضای اعتماد داخل سازمان‌ها از جمله آسیب‌های جدی در نظام‌های مدیریتی کنونی کشور است. رسوایی‌های مالی و برخی رفتارهای سیاسی و سلیقه‌های مدیران در جهت منافع شخصی ممکن است حس اعتماد بسیاری از کارکنان و شهروندان را به برخی از نظام‌های مدیریتی کاهش داده باشد. وقتی فضای اعتماد ضعیف باشد، به ناچار باید به نظام‌های کنترلی زیادی اتکا کرد. در چنین شرایطی بسیاری از جنبه‌های مثبت کار مانند خلاقیت و نوآوری و خلق ایده‌های نو در تعاملات انسانی و انگیزه‌های متعالی در محیط‌های کاری کاهش می‌یابد.

اعتماد در بسیاری از فرآیندهای سازمانی و مدیریتی سرمایه‌ای گرانبهاست، به خصوص در شرایط بحرانی و زمانی که افراد باید با اتکا به اعتمادی که به مدیران خود دارند، اقدامات اساسی و تلاش‌های فوق‌العاده نشان دهند، فضای اعتماد اهمیت اساسی خود را نمایان می‌کند. مدیرانی که بر ارتقای رهبری اصیل در سازمان خود کوشا هستند، پرورش‌دهنده روابطی اصیل هستند که موجب باورپذیری مدیران در ایفای نقش‌هایشان می‌شود.

کار با مدیرانی که دارای یکپارچگی درونی هستند و با دیگران واقعی و شفاف برخورد می‌کنند زمینه ارتقای فضای اعتماد را فراهم می‌کند. در مقابل، وقتی برداشت دورویی از برخی از مدیران می‌شود و آنها نیز به دلایل مختلفی موضوعات زیادی را مخفی می‌کنند و مشارکت گرفتن از دیگران را فقط به دلایلی تاکتیکی برمی‌گزینند، برداشت ضعیفی از اصالت و به تبع آن فضای اعتماد شکل می‌گیرد. اگر برداشت از اصالت مدیران به خصوص مدیران ارشد، نزد مخاطبان و اعضای سازمان ضعیف باشد، هر اقدام مدیریتی صحیح نیز به دلیل عدم اعتماد به آنها می‌تواند خنثی شود.