



درآمدی بر رهبری ناب

نویسندگان

دکتر مهدی حمزه پور

عضو هیئت علمی دانشگاه امام صادق (ع)

مرجان اعتمادی

کاندیدای دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

مؤسسه عصر اطلاعات

۱۳۹۷

سرشناسه	:	حمزه پور، مهدی، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	:	درآمدی بر رهبری ناب/ مهدی حمزه پور، مرجان اعتمادی
مشخصات نشر	:	تهران: مؤسسه فرهنگی و هنری عصر اطلاعات، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۴۳۳ ص.: جدول، نمودار.
فروست	:	انتشارات مؤسسه فرهنگی و هنری عصر اطلاعات؛ ۲.
شابک	:	۴۰۰۰۰ ریال: 978-600-98631-1-2
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا
موضوع	:	رهبری
موضوع	:	Leadership
موضوع	:	مدیریت
موضوع	:	Management
موضوع	:	کوانتوم
شناسه افزوده	:	اعتمادی، مرجان، ۱۳۵۰ -
رده بندی کنگره	:	۱۳۹۷ ح ۸ د ۴ HD ۵۷/۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۴ ۹۲
شماره کتابشناسی ملی	:	۰۵۹۳۲

مشخصات:

عنوان: درآمدی بر رهبری ناب

نویسندگان: دکتر مهدی حمزه پور، مرجان اعتمادی

ناشر: مؤسسه عصر اطلاعات

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

تاریخ انتشار: ۱۳۹۷

نوبت چاپ: اول

قیمت: ۴۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۸۶۳۱-۱-۲

«تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن کلی یا جزئی به هر صورت (چاپ، فتوکپی،

صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع است.»

تلفن: ۲۲۴۶۹۷۳۹

تهران: صندوق پستی ۱۴۳۸ - ۱۶۷۶۵

سخن نویسان

رهبری یکی از پیچیده‌ترین، ناشناخته‌ترین و درعین حال یکی از مؤثرترین سازه‌های مفهومی در اداره سازمان‌هاست. این سه ویژگی سبب شده است تلاش‌های بی‌پایانی برای شناخت این پدیده شگفت‌انگیز به عمل آید. مهم‌ترین مؤلفه‌ای که سبب تفاوت‌های بزرگ در چگونگی اداره سازمان‌ها نسبت به یکدیگر می‌شود، نقش رهبری است و محرز است در شرایط فعلی کسب‌وکار، رهبری اثربخش در سازمان‌ها موفقیت سازمان‌ها، نسبت مستقیم و البته بی‌بدیلی پیدا کرده است. نقش رهبری در سازمان را باید در تفاوت‌های ریشه‌ای شیوه‌های رهبری سازمان‌ها جست‌وجو کرد. مطالعات نشان داده است مهم‌ترین قابلیت سازمانی در آینده، عملکرد رهبری مدیران است. پژوهشگران سه‌م‌ند رهبری سازمان تأثیری به‌مراتب پُررنگ‌تر از گذشته در فضای کسب‌وکار فعلی دارد. در زمان امروز، مفهوم رهبری را دگرگون ساخته است، سازمان‌های دانش‌مدار، مدیریت دانش‌گران، نوآوری و خلاقیت، کار گروهی، خودباوری و توان‌افزایی کارکنان، به‌کارگیری فناوری‌های پیچیده و ابزارها و شتاب روزافزون فرایندهای اقتصادی و اجتماعی، همه و همه دست به دست هم داده و نقش رهبران یکه‌تاز و شوالیه‌های قهرمان را بی‌معنا ساخته‌اند. رهبران امروز قهرمانان دیروز نیستند، بلکه قهرمان‌پرورند. آنان بر دوش بی‌کفایتی نایستاده‌اند بلکه نردبان استعدادها هستند؛ ستاره‌سازند نه تک‌ستاره‌ای در آسمان بی‌ستاره؛ و زنان و مردانی هستند که رهبران نقش‌آفرین پرورش می‌دهند و نه پیروانی ستایش‌گر.

شاید بتوان گفت ژاپن و در رأس آن شرکت تویوتا، در این مورد تجربه‌های منحصر به فردی را در اختیار دنیا قرار داده است. سبک رهبری و مدیریت کارآفرینانه این شرکت بزرگ باید سرمشقی برای همه شرکت‌های جهان باشد زیرا روش تویوتا، تربیت رهبران ناب است. رهبری ناب^۱ به عنوان مهم‌ترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی، در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. از نظر دامبروسکی و می‌الک^۲ (۲۰۱۴)، نادیده گرفتن فلسفه ناب، بی‌توجهی به افراد و حل مشکلات آنان از جمله علل اصلی شکست‌های پی‌درپی سازمان است که خود ناشی از ضعف در عرصه رهبری است. تحقیقات نشان می‌دهد برای کسب موفقیت در تبدیل شدن به یک سازمان ناب، باید رهبری متفاوتی نسبت به آنچه پیش‌تر ارائه می‌شده است، اجرا شود.

در شرکت تویوتا، رهبری عاملی کلیدی برای موفقیت در به کارگیری و توسعه ناب توصیف می‌شود. ناب بودن این شرکت فعال و مستمر و ترویج تلاش‌های ناب در سراسر سازمان از طریق مدیران ارشد و ساز و به ویژه رهبران برنامه‌های بهبود، امکان‌پذیر نخواهد بود. در یک فرهنگ سنتی، ناب‌ماندن مورد حمایت قرار نمی‌گیرد؛ زیرا لازمه آن، به چالش کشیدن وضعیت تعادل است، اگرچه این کار در عین چالش برانگیز بودن غیرممکن نیست. این بینش که «وظیفه اولیه مدیریت، فراهم کردن رهبران برای کمک به افراد در سازمان با هدف انجام بهتر شغل‌شان است»، نیاز به اجرا یا توسعه روش‌های ناب در سازمان را پررنگ‌تر می‌کند؛ از این رو رهبران، با به نمایش گذاشتن اقداماتی که وضعیت تعادل را به چالش می‌کشند، می‌توانند با حمایت همه‌جانبه خود، سکوی پرتاب این تحول را مساعد شوند.

رهبران ناب با طراحی چشم‌انداز و الگوسازی ارزش‌ها، به ایجاد سازمان‌های منکسر^۳ (سازمان‌هایی که در آن افراد مستقل عمل می‌کنند اما رفتارشان در راستای چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف مشترک‌شان است) کمک می‌کنند. آنان از اهداف الهام‌بخش و ارزش‌های پایدار برای ایجاد فرهنگ سازمانی ناب بهره می‌گیرند. چنین رهبرانی، فرایند بهسازی سازمانی نوآورانه‌ای

را به کار می‌گیرند تا اعضای سازمان را قادر سازند سازمان را ناب کنند. رهبران ناب، فنون رهبری معنوی^۱ را مورد توجه قرار می‌دهند و از معنویت در هدایت و انگیزش کارکنان بهره می‌گیرند. آنان با توجه کردن به هر دو جنبه خودحرفه‌ای و خودشخصی کارکنان و کارکردن روی روحیه پیروان در سطوح عاطفی، ارزشی، ذهنی و فنی بر پرورش خودآگاهی، خودرهبری و رشد مستمر کارکنان، تمرکز کرده و به ایجاد و حفظ اعتماد در سازمان اهتمام می‌ورزند. نقش مهم رهبران تویوتا به‌طورکلی به همان اندازه که در تویوتا مشرثر است، برای سازمان‌های دیگر نیز کارسازر مؤثر است.

قابلیت‌ها و ویژگی‌های این نوع رهبری از یکسو و نبود مطالعه داخلی رهبری ناب در سازمان‌ها از سوی دیگر، نویسندگان را بر آن داشته است تا طی تحقیقی جامع پس از بحث و بررسی در مورد رهبری و انواع آن، به بحث رهبری ناب پرداخته و تا آنجا که ممکن است به طور جامع و کامل این نوع از رهبری را به خوانندگان معرفی کنند.

برای رسیدن به این هدف، کتاب حاضر در دو بخش تنظیم شده است: در بخش نخست، درباره سیر تطور رهبری، تعاریف رهبری و عناصر مشترک آن، تفاوت مدیریت و رهبری، رویکردهای شایستگی مدیریت و رهبری، ترازها و تغییرات «نوع‌های رهبری و نظریه‌ها و مدل‌های رهبری از دیدگاه‌های مختلف بحث می‌شود. در ادامه بخش اول، ۴۵ نظریه رهبری نوین (شاید بتوان گفت تا به حال در هیچ اثری به این جامعیت نظریات رهبری سازمانی گردآوری نشده باشد)، ارائه شده است و در انتهای بخش نخست، چندین فرسای رهبری از رهبران برجسته جهان بیان می‌شود.

بخش دوم به بررسی مباحث رهبری ناب اختصاص داده شده است که پس از ارائه تاریخچه و اصالت ناب، مفاهیم ناب مانند فلسفه ناب، تولید ناب، فرهنگ ناب، تیم ناب، تفکر ناب، مدیریت ناب، اجرای ناب و سازمان ناب که جوهره و ملزومات رهبری ناب هستند، مورد بحث قرار می‌دهد و سپس اصول و قوانین رهبری ناب، رفتارهای ناب، صفات رهبران ناب

مطرح می‌شود. پس از آن، مؤلفه‌های سازمانی و رهبری در رهبری سستی و ناب مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه بخش دوم، انواع مدل‌های رهبری ناب که تاکنون ارائه شده است، معرفی می‌شود و از میان مدل‌های رهبری ناب، رهبری ناب تویوتا که معروف‌ترین و کامل‌ترین مدل رهبری ناب در عصر حاضر است، به تفصیل شرح داده می‌شود. در انتهای بخش دوم دو عنصر هوش هیجانی و هوش فرهنگی به عنوان عناصر مهم و اثرگذار در موفقیت رهبری ناب ارائه شده‌اند و سپس موانع اجرای رهبری ناب بیان می‌شود.

این کتاب اساتید بزرگوار، دانشجویان عزیز و مدیران سطوح مختلف، این اثر را به دقت مطالعه کنند و مایه‌های ارزشمندشان در قالب نقد و پیشنهاد بهره‌مند سازند. به امید ظهور ناب‌ترین رهبر موعودمان؛ مهدی فاطمه (عج)

ای یار دوردست که در می‌بری هنوز چون آتش نهفته به خاکستری هنوز
هرچند خط کشیده است بر آینه این زمان در چشمم از تمامی خوبان، سری هنوز

مهدی حمزه پور

دکتری مدیریت از دانشکده علامه طباطبائی (ره) و عضو

هیئت علمی دانشکده اقتصاد (ع)

میرجان انصاری

کاندیدای دکتری مدیریت منابع انسانی دانشکده علامه طباطبائی (ره)

تیرماه ۱۳۹۷

فهرست مطالب

۳	مقدمه‌ها
۵	سخن نویسنده‌گان
۱۵	مقدمه کتاب
۲۳	بخش یکم: رهبری
۲۵	مقدمه
۲۷	۱-۱. سیر تطور رهبری: گذشته، حال و آینده
۳۸	۱-۲. تعاریف رهبری
۴۸	۱-۳. عناصر مشترک تعاریف رهبری
۴۹	۱-۳-۱. مراتب نفوذ
۵۳	۱-۳-۲. قدرت، کنترل و نردبان نفوذ
۵۷	۱-۴. تفاوت مدیریت و رهبری
۶۸	۱-۵. رویکردهای شایستگی مدیریتی و رهبری
۶۸	۱-۵-۱. رویکردهای شایستگی مدیریتی
۷۵	۱-۵-۲. شایستگی‌های رهبری
۹۵	۱-۶. ناشایستگی‌های رهبری
۹۸	۱-۷. ترازهای رهبری
۱۰۲	۱-۸. تغییر الگوی رهبری
۱۰۴	۱-۹. نظریه‌های رهبری و ابعاد گوناگون آن
۱۰۵	۱-۹-۱. نظریه‌های مبتنی بر ویژگی‌های شخصی (نظریه‌های شخصیتی)
۱۰۸	۱-۹-۲. نظریه‌های رهبری مبتنی بر رفتار (نظریه‌های فرایندی رهبری)
۱۱۸	۱-۹-۳. مهم‌ترین نظریه‌های رفتاری
۱۲۴	۱-۹-۴. نظریه وضعیتی
۱۲۷	۱-۹-۵. نظریه‌های معاصر و دیدگاه‌های نوین رهبری
۲۱۸	۱-۹-۶. سبک‌های رهبری
۲۲۳	۱-۱۰. فرمول رهبری

۲۴۱	بخش دوم: رهبری ناب
۲۴۳	مقدمه
۲۴۶	۲-۱. تاریخچه و اصالت ناب
۲۴۹	۲-۲. فلسفه ناب
۲۵۱	۲-۳. سفر ناب
۲۵۴	۲-۴. تولید ناب
۲۶۰	۲-۵. فرهنگ ناب
۲۶۳	۲-۶. منابع انسانی و ناب
۲۶۷	۲-۷. انکر ناب
۲۷۱	۲-۸. تیم ناب
۲۷۵	۲-۹. سازمان ناب
۲۷۷	۲-۱۰. چهارده اصل روش کاری شرکت تویوتا به عنوان سازمان ناب
۲۸۶	۲-۱۱. مدیریت ناب
۳۰۰	۲-۱۲. اجرای ناب
۳۰۸	۲-۱۳. رهبری ناب
۳۳۰	۲-۱۴-۱. اصول و قوانین رهبری ناب
۳۴۰	۲-۱۴-۲. رفتارهای رهبری ناب
۳۴۷	۲-۱۴-۳. صفات رهبران ناب
۳۵۰	۲-۱۴-۴. مقایسه مؤلفه‌های سازمانی رهبری در رهبری سنتی و ناب
۳۵۵	۲-۱۴-۵. مدل‌های رهبری ناب
۳۵۵	۲-۱۴-۵-۱. مدل رهبری تحول‌گرایانه ناب (L.T.L)
۳۵۶	۲-۱۴-۵-۲. مدل رهبری ناب «رهبری - افراد - فرایند - نتیجه» (LPPO)
۳۶۰	۲-۱۴-۵-۳. مدل رهبری ناب جامع
۳۷۲	۲-۱۴-۵-۴. مدل رهبری راه تویوتا
۴۰۶	۲-۱۴-۶. دیگر عوامل اصلی مؤثر در رهبری ناب
۴۰۶	۲-۱۴-۶-۱. هوش فرهنگی
۴۱۰	۲-۱۴-۶-۲. هوش هیجانی
۴۱۴	۲-۱۴-۷. موانع رهبری ناب
۴۱۸	۲-۱۴-۸. رهبری ناب در مقابل الگوهای دیگر رهبری
۴۲۰	۲-۱۴-۹. آیا دیگران می‌توانند از رهبری ناب یاد بگیرند؟
۴۲۳	فهرست منابع

مقدمه کتاب

مهم‌ترین مؤلفه‌ای که به تبیین تفاوت‌های بزرگ در چگونگی اداره سازمان‌ها نسبت به رقبا می‌شود، نقش رهبری است. در شرایط فعلی کسب‌وکار، رهبری اثربخش در سازمان‌ها، نسبت مستقیم و البته بی‌بدیلی با موفقیت سازمان‌ها پیدا کرده است. نقش رهبری در کارآمدی سازمان را باید در تفاوت‌های روش‌های پیوندی رهبری سازمان‌ها دانست. پژوهشگران معتقدند، رهبری سازمان تأثیری به‌مراتب پررنگ‌تر از گذشته در فضای کسب‌وکار فعلی دارد. هرسی و همکاران^۱ (۲۰۱۳) مدیریت را نوعی از رهبری توصیف می‌کنند که تمرکز آن بر دستاوردهای سازمانی است، درحالی‌که رهبری را مفهوم گسترده‌تری می‌دانند که هدف آن تأثیرگذاری بر رفتار افراد است. از نظر گلر^۲ (۲۰۰۲)، مدیریت فعال‌بینی است که متمرکز بر نتایج و خروجی‌هاست و آن چیزی است که مدیران به‌طور معمول انجام می‌دهند تا نتایج را کنترل کنند، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها را ابلاغ کنند و افراد را پاسخ‌گو نگه دارند. از سوی دیگر، رهبران از کنترل نتایج فراتر رفته و می‌کوشند با تمرکز بر فرایندها، بیان انتظارات، راهبری، حمایت‌گری، مربیگری و واسپاری اختیارات، به بهبود رفتار و نگرش همکاران کمک کنند. گلر نکته دیگری را نیز بیان می‌کند: «مدیران آنچه را قابل اندازه‌گیری است، مدیریت می‌کنند، درحالی‌که رهبران [دستیابی به] نامحسوس‌ها را آسان می‌سازند» (Halling & Renstrom, 2014: 249).

شاید چندی پیش رهبر سازمان با حداقل درایت و توانایی با تکیه بر برخی مزیت‌های سازمانی می‌توانست سازمان خود را به پیش ببرد؛ ولی در فضای کسب‌وکار فعلی که سرعت در تصمیم‌گیری‌ها به گونه‌ای شده است که باید با اطلاعات محدود و حتی در برخی موارد بدون اطلاعات درست، تصمیم درست را در زمان بسیار کم گرفت، این کار تنها می‌تواند از رهبرانی سر بزند که هوش و قابلیت کشف از راه شهود حداکثری را دارا بوده و در همه زمینه‌ها ناب‌بودن را در نظر داشته باشند؛ رهبرانی که با چشم‌اندازی از آینده، برای دستیابی به آن، اهداف را به روشنی تعریف کنند. آن‌ها باید بتوانند چشم‌انداز اهداف را به گونه‌ای تشریح کنند که دیگران در سبب دستیابی بدان‌ها شوند. رهبران باید همواره تعهد کامل را از راه مشارکت فردی خود و فرایند بهبود مستمر نشان دهند. براساس تحقیقات هورنر (۱۹۹۷)، مأموریت برای رهبری، بدان معنی است که تیم را قادر سازد تا به‌طور بهینه‌ای موفق شوند. امیلیانی و همکاران نیز (۲۰۰۷) تعدادی شغل مدیر فراهم‌کردن رهبری برای کمک به افراد است تا بتوانند وظیفه‌شان را بهتر انجام دهند (Halling & Renstrom, 2014: 214).

واژه «ناب» در سال ۱۹۸۸ توسط جان گرافیک، محقق برنامه بین‌المللی خودروهای موتوری (IMVP) استفاده شد که آن را در پایان مقاله خود در مدرسه مدیریت اسلوان دانشگاه MIT به‌منظور استناد به سیستم تولید تویوتا (TPS) به کار برده بود، اما انتشار کتاب «خودرویی که جهان را تغییر داد» در سال ۱۹۹۰، توسط ریمک و همکارانش در واقع نقطه عطفی در تاریخ ناب به شمار می‌رود که تولید ناب را به‌طور رسمی رگسترده به جامعه دانشگاهی و صنعتی معرفی کرد. ناب‌بودن، بدون مشارکت فعال و مستمر، و ترویج تلاش‌های ناب در سراسر سازمان با استفاده مدیران ارشد و میانی و به‌ویژه رهبران برنامه‌های بهبود، امکان‌پذیر نخواهد بود. در یک فرهنگ سنتی، ناب‌ماندن مورد حمایت قرار نمی‌گیرد زیرا لازمه آن، به‌چالش کشیدن وضعیت تعادل است؛ هرچند در عین چالش برانگیز بودن غیرممکن نیست؛ از این‌رو رهبران با به‌نمایش گذاشتن اقداماتی که وضعیت تعادل را به چالش کشیده و نیز با حمایت همه‌جانبه، می‌توانند سکوی پرتاب این تحول قلمداد شوند. توسعه

فرهنگ ناب نیز یکی دیگر از الزامات است. فرهنگ‌های جدید می‌توانند پرورش یافته و به‌طور موفقیت‌آمیزی نهادینه شوند. نتایج مطالعات حاکی از آن است که مدیران به‌منظور به‌کارگیری موفق مدیریت ناب، باید فراتر از فنون آن گام بردارند و این مهم با به‌کاربردن اقدامات نرم و توسعه ویژگی‌های مناسب فرهنگ سازمانی ناب صورت می‌گیرد (Bortolottia, Boscarib & Danes, 2015).

علاوه بر فرهنگ ناب، تفکر ناب نیز الزامی است. تفکر ناب نوعی روش‌شناسی برای چرخه بهبود و کیفیت است که از طریق حذف اقدامات اتلافی (یا رفتارهای نامناسب) به انجام می‌رسد. این تفکر ناب توسط وومانک و جونز مورد استفاده قرار گرفته است و بر کاربرد وسیع این نوع تفکر در گستره کسب‌وکار دلالت دارد. تفکر ناب شیوه‌ای را مهیا می‌کند که به مدد آن می‌توان ارزش را تعیین کرد؛ فعالیت‌های ارزش‌آفرینی را در بهترین توالی و ترتیب قرار داد و هرگز به این فعالیت‌ها نیاز باشد، بی‌وقفه آن‌ها را اجرا کرد و با بیشترین میزان تأثیر به انجام رساند. این نوع تفکر از آمار و «ناب» نامیده شود که می‌تواند شیوه‌ای را فراهم آورد که از طریق آن می‌توان با کمترین منابع (یعنی با نیروی انسانی، تجهیزات، زمان و فضای کمتر) کار بیشتری را به انجام رساند؛ در عین حال، با تأمین درست نیاز متقاضیان (شهروندان)، به آن‌ها نزدیک و نزدیک‌تر شدن و خدمات مناسب را برایشان مهیا کرد و در راستای خدمات دولتی نوین گام برداشت.

رفتارهای ناب مواردی هستند که ارزش‌ها را اضافه و یا ایجاد می‌کنند، از جمله رفتارهایی از روی اعتماد، سخاوت، صبر و شکیبایی، عینیت، نظم و انضباط. در مقابل، رفتارهایی که ایجاد ارزش نمی‌کنند، رفتارهای اتلافی هستند که مانع جریان کار می‌شوند. در این مورد می‌توان رفتارهایی مانند غرور، انفعال، سرزنش، انتقام، تحقیر و نخبه‌گرایی را تشخیص داد. رفتارهای اتلافی همچنین عملکرد نامناسب نام می‌گیرند. رفتار نامناسب می‌تواند به‌عنوان رفتاری بدون عمل، اتلاف خلایق، استفاده نکردن از استعدادها یا سوءمدیریت‌های افراد تشخیص داده شود که اگر تلاشی برای شناسایی و

از بین بردن آن صورت نگیرد، ایجاد آسیب می‌کند.

سازمان ناب سازمانی است که دارای مدیریت ناب است و مدیریت ناب به معنی رهبری و هدایت فعالیت‌ها و فرایندهای ناب در سازمان است. سازمان ناب دارای حداقل حشو و زوائد در همه ارکان و بخش‌های خود است. حشو و زوائد در هر سیستمی می‌تواند روند کار سیستم را کند و مختل کرده و مانع تحقق اهداف آن شود. سازمان ناب به معنی داشتن سازمانی خالص و هدفمند و روبه‌جلو با حذف بخش‌های غیرضروری و نامعقول است.

در یک نظام و سازمان، بخش‌های مختلف با کارکردهای گوناگونی در حال فعالیت هستند که در راستای رسالت و مأموریت کلی آن دستگاه حرکت می‌کنند. این بخش‌ها ضمن ارتباط متقابلی که ایجاد می‌دارند، درون‌دادهایی دریافت می‌کنند و ضمن انجام عملیات روی آن، خروجی‌هایی متناسب با اهداف خود و اهداف سازمان خود را به بیرون و بخش‌های دیگر انتقال می‌دهند. زوائد، حشوها، انحراف‌ها، دوباره‌کاری‌ها، حجم کاری سنگین، امور کاری غیرضروری، انبساط کاری دسته‌ای و صفی، اتلاف‌ها و هدررفت‌ها، هزینه‌های سنگین و غیره، فهرستی از مواردی است که معمولاً در هر سازمانی و فرایندهای آن یافت می‌شود و به کژکارکردی در سیستم می‌انجامد.

در یک سازمان ناب تمرکز بر اصلاح و بهبود فرایندهاست، زیرا اگر فرایندها اصلاح شوند، می‌توان امیدوار بود آنچه به‌عنوان ورودی و مواد اولیه وارد سیستم می‌شود، می‌تواند به‌درستی و با کمترین هدررفت و اتلاف و کمترین میزان صرفه‌نابع و هزینه، به خروجی‌های مورد انتظار سیستم تبدیل شود و بنابراین با صرف حداقل اتلاف و غیرمالی، به بیشترین میزان اهداف رسید. در این موقعیت، کارایی و اثربخشی در سازمان به دست می‌آید. مفهوم ناب و سازمان ناب، از تفکر ناب ریشه گرفته است. تفکر ناب همان‌طور که از اسم آن پیداست، نوعی فلسفه و فکر است که از جهان صنعتی برداشته است. تفکر ناب توسط دو تن از محققان نهضت مدیریت کیفیت به نام ووماک و جونز و در ادامه سایر

نظریه‌های کیفیت مانند مدیریت کیفیت فراگیر^۱ و شش سیگما^۲ و سایر رویکردهای جزئی‌تر و خاص‌تر به مقوله کیفیت مانند مهندسی دوباره و نوساختاردهی مطرح شده است. این مفاهیم همگی در جهان صنعتی به کار رفته و در دهه اخیر وارد سازمان‌های بزرگ تولیدی و خدماتی در ساختار دولتی کلان و خصوصی شده‌اند.

رهبری عاملی کلیدی برای موفقیت در به‌کارگیری و توسعه ناب توصیف می‌شود، درحالی‌که مشخص شده است که گزینه رهبری در بیشتر سازمان‌ها یا ضعیف است یا اصلاً وجود ندارد. (Halling & Renstrom, 2014: 241). کمبود شایستگی‌ها و توانایی‌های رهبری، یکی از دلایلی است که معیوه ناب را به مثابه جعبه‌ابزار می‌انگارد، به جای اینکه به آن همچون سیستم گسترده‌ای نگاشته شود که تمامی عملیات را پوشش داده و استانداردهای فرهنگی و رفتاری را شامل می‌شود (Halling & Renstrom, 2014: 242).

تحقیقات نشان می‌دهد، برای سبب موفقیت در تبدیل شدن به یک سازمان ناب باید رهبری متفاوتی نسبت به آنچه پیش‌تر ارائه می‌شده است، اجرا شود. براساس ادبیات ناب، سوءبرداشت، نادیده گرفتن یا فقدان شایستگی و توانایی در منابع انسانی یا بخش نرم ناب، منجر به شکست در اجرای ناب می‌شود (Halling & Renstrom, 2014: 243).

این بینش که «وظیفه اولیه مدیریت فراهم کردن رهبری منطبق بر نیاز به افراد در سازمان برای انجام بهتر شغل‌شان است» (Emiliani et al, 2005)، نیاز به اجرای توسعه روش‌های ناب در سازمان را پُررنگ‌تر می‌کند. متأسفانه در بسیاری از کاربردهای ناب، نقش افراد و اهمیت توسعه انسانی نادیده گرفته می‌شود، یعنی بدون در نظر گرفتن فلسفه ناب تنها ابزارهای ناب به کار برده می‌شود (Halling & Renstrom, 2014: 246).

رهبری ناب^۳ به‌عنوان مهم‌ترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی در سال‌های اخیر، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است. دامبروسکی و می‌الک^۴ (۲۰۱۴) نادیده گرفتن فلسفه ناب، بی‌توجهی به افراد و حل مشکلات آنان را از جمله علل اصلی

شکست‌های پی‌درپی سازمان می‌دانند که خود ناشی از ضعف در عرصه رهبری است (Domborowski & Mielke, 2014: 567).

رهبری ناب بر رفتار تمرکز دارد اما به‌وضوح مشخص است که این نوع تمرکز، بر بهبود مستمر با تمرکز بر حذف موارد بیهوده در جریان ارزش امکان‌پذیر خواهد بود. رفتارهای رهبری ناب، بر ایجاد آگاهی رهبران از رفتارهای نادرست و ناکارآمد تأکید دارند که می‌توانند برای سازمان، ایجاد هزینه کنند (Ljungblom, 2012: 58). رفتارهای ناب مشابه اصول ناب هستند و بسادگی عملکردهایی را که موجب اضافه‌کردن یا ایجاد ارزش می‌شوند، تعریف می‌کنند. امیلیانو بیان می‌کند که رهبران ناب موفق، می‌دانند باید بیشتر سازگار باشند.

رهبران ناب، با ارزش تفکر ناب خود به‌درستی می‌توانند سازمان را به اهدافش برسانند. به نظر می‌رسد، پنج مفهوم اساسی با زمینه رفتاری در فلسفه ناب وجود دارد: اختصاص دادن ارزش، شناسایی جریان ارزش، جریان (گردش)، کشش و کمال.

رهبر در نقش یک مربی ملوک و معیار برای تمامی جنبه‌های بهسازی کاری و حرفه‌ای است. رهبر نه تنها کارها و وظایف را تعیین و واگذار می‌کند، بلکه مسیری برای تجارب یادگیری سازمان‌یافته و منظم و مقیاس‌های عملکردی تعیین می‌کند، بازخورد می‌دهد، و مشاوره و مربیگری فردی را فراهم می‌آورد که اغلب بخش مهمی در بهسازی و بالندگی فرد انگاشته می‌شود که به دنبال آن افراد نیز وظایف خود را در برابر متقاضیان به شکل بهتری به انجام می‌رسانند (مورگان، هارکینز، گلداسمیت، ۲۰۰۴: ۲۵۷).

رهبری ناب در نقش یک رهبری تسهیل‌کننده^۲ در سازمان‌ها، به آموزش در سطوح سازمانی و فردی کمک می‌کند. ارتباطات عاطفی هوشمندانه نیز ویژگی برجسته رهبری تسهیل‌کننده است و نتایج تحقیقات نشان می‌دهد، صلاحیت ارتباطات^۳ و هوش هیجانی^۴ به‌عنوان زوایای اصلی رهبری، در یادگیری مؤثرند (Amy, 2008).