

## مدیریت و رهبری ناب در شرکت های خصوصی (مورد مطالعه : شرکت های تولید قطعات خودرو)

سید محمدرضا حسینی علی آباد<sup>۱</sup> و سید فخرالدین طاهرزاده موسویان<sup>۲</sup>

۱- پژوهشگر پسا دکتري مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران

۲- رئیس مرکز پژوهش های صنعتی و معدنی تجهیز صنعت نگین پسرگاد

### چکیده

مدیریت و رهبری ناب ممکن است یکی از مطلوب ترین اهداف برای توسعه مدیران موفق باشد. این مقاله به بررسی جامع سبک های رهبری و ارتباط آن با دو اصل ناب، احترام به افراد و بهبود مستمر می پردازد و نتایج، توسعه حیاتی رهبری برای ابتکارات ناب را روشن می کند. بیانیه ارتباط مدیریتی، مدیریت ناب سازمان هایی را ایجاد می کند که از نظر مالی سالم و اخلاقی هستند. به نظر می رسد که موانع اصلی برای ایجاد چنین سازمان هایی با مدیریت ناب، عوامل نرم رفتار انسانی هستند که توسط رهبری هدایت می شوند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت ناب، رهبری ناب، شرکت های تولیدی، شرکت های خصوصی

## ۱- مقدمه

مدیریت ناب ثابت کرده است که شرکت‌های بسیار موفق‌تری را تولید می‌کند [۱]، [۲]. نمونه بارز آن تویوتا است، که از نظر مالی بسیار با ثبات و تقریباً بدون اعتصاب در تاریخ طولانی خود است. [۳] برخی از نویسندگان مدیریت ناب را به عنوان متوسط محکوم می‌کنند [۴]، [۵]، در حالی که برخی دیگر مشتاقانه از مدیریت ناب حمایت می‌کنند [۶]. بسیاری از شرکت‌ها در معرفی مدیریت ناب شکست می‌خورند. [۷]

مدیریت ناب نه یک ابزار و نه یک استراتژی کاهش هزینه نیست [۸]، بلکه یک سیستم مدیریتی است که ریشه در احترام به افراد و جستجو برای بهبود مستمر دارد. [۹] اصول اصلی رهبری ناب (۱) احترام به افراد و (۲) بهبود مستمر است [۱۰]. مدیریت ناب شامل ابزارهای مدیریتی برای بهبود عملیات یک سازمان (در زمان مناسب، KANBAN و غیره) است و به رهبری ناب نیاز دارد. تمرکز این مقاله بر رهبری ناب است: چگونه کارکنان را به سمت بهبود مستمر سازمان هدایت کنیم و نه بر روی مجموعه ابزار مدیریت ناب.

بسیاری از نویسندگان نظریه‌هایی را در مورد چگونگی معرفی مدیریت ناب در یک سازمان توسعه دادند [۱۱]، اما به نظر می‌رسد تمرکز بر اصل بهبود مستمر است. پژوهشگران یک رویکرد مقدماتی با تمرکز بر اصل اول پیشنهاد کردند [۱۲]. مدل پیامد فرآیند رهبری افراد توسعه یافته آکادمیک (LPPO) از این دیدگاه پشتیبانی می‌کند [۳۶]. این مدل با یک ماژول رهبری شروع می‌شود، اما نمی‌تواند توضیح دهد که چه نوع سبک رهبری (LS) پیشنهاد شده است. در ادامه پیشنهادی در مورد چگونگی معرفی و حفظ مدیریت ناب با ایجاد یک LS مطلوب برای حمایت از جنبه انسانی مدیریت ناب ارائه می‌شود.

## پیشینه درباره مدیریت ناب رهبری ناب

منشاء مدیریت ناب به رویکرد مدیریت علمی برمی‌گردد. تیلور [۱۳] اظهار داشت که این باور اشتباه است که تولید کارآمدتر منجر به بیکاری بیشتر کارکنان می‌شود، او پیشنهاد کرد که یک سیستم مدیریتی ممکن است کارکنان را به کار ناکارآمد برای محافظت از منافع خود تحریک کند. تأثیر نظریه مدیریت تیلور قابل توجه است [۱۴]. در ادبیات تئوری فرآیند کار، یک بحث قوی در مورد تأثیر تیلوریسم بر روی شیوه‌های استخدام وجود دارد [۱۵]. این تأثیر منفی به نظر می‌رسد.

مثال: توانایی نظارت دقیق به دقیقه کارکنان از طریق فناوری است [۱۶]. موضوع اساسی مدیریت علمی، غفلت کارکنان نیز موضوع معرفی مدیریت ناب است [۱۷] [۱۸]. تمرکز بر ابزارهای ناب عامل انسانی را در یک سازمان سرکوب می‌کند. کاهش تعداد سرهدف بهبود مستمر نیست [۸]. هدف استراتژیک مدیریت ناب افزایش سهم بازار

است [۹]. جنبه کلیدی دستیابی به این هدف در فلسفه مدیریت ناب این است که افراد یک سازمان می‌خواهند بهره‌وری را بهبود بخشند [۳۷].

اخیراً بحثی در ادبیات در مورد رهبری ناب و ارتباط آن با احترام به افراد اصل ناب و جنبه‌های انسانی اصل بهبود مستمر ناب آغاز شده است [۱۹]. به نظر می‌رسد این دو اصل برای پیاده‌سازی و حفظ مدیریت ناب مهم هستند زیرا موانع اصلی شناسایی شده برای اجرای ناب به عامل انسانی هر دو اصل مرتبط است. [۷]. همچنین رهبری ناب به دلیل عدم ادغام انسانی مورد انتقاد قرار گرفت [۷۵]. و پزشکان بر اهمیت تمرکز بر افراد و فرآیند تأکید دارند [۷۳]-[۷۰]

برخی از نویسندگان تمرکز مفهوم مردم را بر احترام به افراد که توسط رهبران ناب نشان داده شده است، مشخص کردند [۱]، [۱۰]، [۷۴]. برخی از نویسندگان پیشنهاد کردند رهبری، که از احترام به افراد قبل از شروع بهبود مستمر حمایت می‌کند، ممکن است نتایج اجرای بهتری داشته باشد [۳۷]، [۷۶]، [۷۷]. بنابراین، امیدوارکننده است که اگر ارتباطی بین یک LS و اولین اصل ناب، یعنی احترام به مردم وجود داشته باشد، تجزیه و تحلیل شود.

جنبه انسانی اصل بهبود مستمر نیاز به عملیاتی‌سازی مفهومی در زمینه مدیریت ناب دارد. عملیاتی‌سازی معمولی توسط ابزارهای ناب مفید نیست. ابزارهای ناب فرآیند بهبود مستمر را از نقطه نظر عملی هدایت می‌کنند، اما LS‌هایی که فقط ابزارهای ناب را پشتیبانی می‌کنند، در حین پیاده‌سازی ناب به نتایج پایینی دست می‌یابند [۷۸]-[۸۰]. به نظر می‌رسد که اجرای نرم بهبود مستمر مدیریت ناب اغلب نادیده گرفته می‌شوند [۱۸].

به نظر می‌رسد ارتباط بین LS و تعهد سازمانی به عنوان رضایت شغلی کارکنان هر دو عامل انسانی تأیید شده باشد [۵۴]. رهبران باید اصل بهبود مستمر را ترویج کنند، اما نباید شخصاً در فعالیت‌های حل مشکل درگیر شوند [۸۱]. [۸۲]. رهبران باید نسبت به سیستم‌های تولید متعارف اعتبار کمتری داشته باشند [۸۳]. تویوتا عبارت زیر را محبوب کرد: «قبل از اینکه ماشین بسازیم، مردم می‌سازیم». بنابراین، روشن کردن رابطه بین LS و جنبه انسانی اصل بهبود مستمر، امیدوارکننده است.

پیام اصلی این است که مدیریت ناب یک ابزار یا یک استراتژی کاهش هزینه نیست [۸]، بلکه یک سیستم مدیریتی است که ریشه در احترام به افراد و جستجوی بهبود مستمر دارد [۲۶]. اما یک سیستم مدیریت باید از طریق رهبران هدایت شود. چه نوع LS (ناب) برای یک سیستم مدیریت ناب مناسب است؟ این مقاله اولین گام برای پرداختن به شکاف در ادبیات با تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های مدیریت ناب نرم در بهبود مستمر مدیریت ناب (به طور سنتی توسط ابزارهای سخت مبتنی بر مدیریت ناب) است.

۱،۱: احترام: احترام به مردم اولین اصل مدیریت ناب است و بدیهی است که با مولفه نرم مدیریت ناب مرتبط است. احترام به این صورت تعریف می‌شود: «نگرش شخص نسبت به افراد دیگر، که در آن دلیلی می‌بیند که به خودی

خود، درجه‌ای از توجه و نوعی رفتار را توجیه می‌کند که در مقابل، احساس قدردانی از نظر اهمیت و اهمیت را در هدف ایجاد می‌کند. ارزش به عنوان یک شخص» [۳۸]، ص. ۳۴۴. احترام با الزام قاطع کانت<sup>۱</sup> مرتبط است - یک کارمند به خودی خود یک هدف است و نه ابزاری برای رسیدن به یک هدف، که بیانیه پیام اصلی را قبلاً پشتیبانی می‌کند. احترام درک شده بر اساس نگرش و رفتار رهبر است.

نگرش یک مصنوع است و می‌توان آن را با باورها، ارزش‌ها و دیگر مصنوعات توصیف کرد [۳۴]. رهبران ناب باید باور داشته باشند که توسعه کارکنان [۳۹] و مربیگری آنها [۲۶] اساساً مهم است. رهبران ناب باید نشان دهند که برای صداقت، انصاف، تعهد، احترام به دیگران و تشویق کنجکاوی فکری ارزش قائل هستند. [۴۰] علاوه بر این، آنها باید فروتنی نشان دهند [۴۱]. یک مصنوع قابل مشاهده، فعالیت‌های خودسازی رهبران ناب برای بهبود دانش خود از کایزن و گمبا است [۴۲]. رهبران ناب باید عادات و محیطی ایجاد کنند که اجازه پذیرش را بدهد کاستی‌ها، به اشتراک گذاری ایده‌ها، و اطمینان از درک اعضای تیم از مشکلات و راه حل‌ها [۲۶]. رهبران ناب ارتباطات روزانه خود به اشتراک می‌گذارند و به آنها گوش می‌دهند [۴۴] و تاکید ارتباط بر ارتباط گزارش مشکل از پایین به بالا به جای گفتمان دستور کار از بالا به پایین است [۴۵]. رهبران ناب به جای حل مشکل، کارمندان را آموزش می‌دهند و به آنها مربی می‌دهند [۲۶].

احترام ساختاری مهم برای رهبری ناب در مدیریت ناب اساسی است. ساختارهای انسانی بیشتر در LS ناب باید بر اساس این ساختار باشد.

**۲،۱: بهبود مستمر:** جنبه بهبود مستمر مکانیکی مدیریت ناب به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است. مجموعه‌ای از ابزارها برای از بین بردن ضایعات است. ضایعات معمولی در تولید عبارتند از: تولید بیش از حد، زمان انتظار، حمل و نقل، پردازش نامناسب، موجودی غیر ضروری، حرکت غیر ضروری و نقص [۴۷].

بهبود مستمر دومین اصل مدیریت ناب است. اما تمرکز در این مطالعه بر ابزارهای بهبود مستمر نیست، بلکه جنبه انسانی بهبود مستمر است.

یک رویکرد مدیریت مشارکتی فعال برای ایجاد فرآیندهای واقعی و قوی از طریق بهبود مستمر لازم است [۹]. این بدان معناست که رهبر باید به کارکنان اجازه دهد تا در شناسایی مشکلات و در فرآیند حل مشکل فعال باشند. رفتار فعال سازه‌ای است که در روانشناسی و رفتار سازمانی استفاده می‌شود [۴۸] [۵۳]. اهمیت رفتار پیشگیرانه برای تغییر یک سازمان به طور گسترده‌ای شناخته شده است [۴۹]. از آنجایی که بهبود مستمر اساساً به معنای تغییر مداوم نحوه عملکرد یک سازمان است، به نظر می‌رسد رفتار پیشگیرانه در مدیریت ناب یک ضرورت است. بنابراین، کنشگری باید ساختاری از رهبری ناب برای پرداختن به جنبه انسانی مدیریت ناب باشد.

به نظر نمی‌رسد فرآیند بهبود مستمر در ناب انقلابی باشد، بلکه یک فرآیند نوآوری توسعه است [۵۰]. رفتار کاری نوآورانه (IWB) از نوآوری در مفهوم توسعه‌ای پشتیبانی می‌کند. از طریق کارکنان فردی که «ایده‌ها را توسعه می‌دهند، حمل می‌کنند، واکنش نشان می‌دهند، و اصلاح می‌کنند» تعریف می‌شود [۵۱] ص [۵۹۲]. و کارکنانی که ایده خلق می‌کنند [۳۰]. به نظر می‌رسد IWB برای بهبود مستمر ضروری است. بنابراین، IWB باید ساختاری از رهبری ناب باشد تا به جنبه انسانی مدیریت ناب بپردازد.

با در نظر گرفتن این افکار، ممکن است این مورد باشد که یک LS از طریق توجه به فعال بودن یا IWB متصل باشد.

### نظریه مربوط به مدیریت و رهبری ناب

**۱،۲: رهبری:** در حال حاضر، تنها یک مدل رهبری ناب طی یک کنفرانس منتشر شد [۶۹]. این شامل مفاهیم زیر است: فرهنگ بهبود، توسعه خود، صلاحیت، گمبا<sup>۱</sup> و هوشین کانری<sup>۲</sup> [۶۹]. با این حال، این مدل روشی برای اندازه‌گیری رهبری ارائه نمی‌دهد، رفتار لازم کارکنان برای انجام بهبود مستمر را نادیده می‌گیرد و نویسندگان هیچ مدرکی مبتنی بر تحقیق برای مدل ارائه شده خود ارائه نکرده‌اند.

در نظریه رهبری، مدل رهبری طیف کامل وجود دارد [۲۰]. این یک زنجیره را با سه LS اصلی توصیف می‌کند. رهبری تحول آفرین (TL)، رهبری مبادله‌ای و رهبری اجتنابی را توصیف می‌کند. مزیت این مدل رهبری این است که بسیار تحقیق شده و یک ابزار اندازه‌گیری LS قابل اعتماد و معتبر است [۹۸]، [۱۰۰].

به نظر می‌رسد یکی از جنبه‌های اصلی رهبری ناب، ایجاد رابطه با کارکنان از طریق قابل مشاهده بودن از طریق گمبا<sup>۱</sup>، کابزن<sup>۳</sup>، و مربیگری کارکنان است [۹۷]، [۲۵]. سبک TL رهبرانی را توصیف می‌کند که آگاهی کارکنان را از موارد ضروری تغییر می‌دهند و ذهن خود را برای ارزیابی خود و فرصت‌های محیطشان باز می‌کنند. [۲۰]. رهبران تحول آفرین به دنبال بهبود افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها هستند. [۲۰] اثربخشی TL در مطالعات تحقیقاتی مختلف نشان داده شده است، [۸۴]، [۸۶]، بنابراین، رهبران ناب باید ویژگی‌های TL را نشان دهند، و این LS باید به طور مثبت با احترام ساختار مرتبط باشد.

<sup>۱</sup>:Gemba

<sup>۲</sup>:Hoshin kanri

<sup>۳</sup>: kaizen

برای سبک تراکنش، دو زیرمجموعه وجود دارد: پاداش احتمالی (CR) و مدیریت بر اساس معافیت فعال (MBEA) سبک معاملاتی مانند شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) به اندازه گیری بستگی دارد. رهبران CR به کارکنان در ازای تلاش هایشان کمک می کنند. آنها اهداف عملکردی واضحی را ارائه می دهند، در صورت دستیابی به اهداف، پاداش ها را توضیح می دهند، و زمانی که انتظارات برآورده می شوند، تشویق می کنند. [۲۰]

اثربخشی CR LS در چندین مطالعه تحقیقاتی ثبت شده است [۸۷]–[۸۹]. رهبران MBEA از KPI ها برای تنظیم تمرکز کارمندان به شیوه ای فعال استفاده می کنند. رهبران MBEA بر اشتباهات و انحراف از استانداردها تمرکز می کنند. آنها بر روی برخورد با شکست ها تمرکز می کنند و تمام اشتباهات را برای دستیابی به اهداف دنبال می کنند. [۲۰]. اهمیت MBEA در گذشته در زمینه های حیاتی ایمنی برجسته شده بود [۹۲]. با این حال، به نظر نمی رسد که این LS توسط تحقیقات در زمینه مدیریت ناب پشتیبانی شود. اما هوشین کانری<sup>۱</sup> یک جنبه مرکزی مدیریت ناب است و به KPI ها بستگی دارد [۳۹]، [۱۰۱]. بنابراین، یک رهبر ناب باید ویژگی های رهبری معاملاتی را نیز نشان دهد.

برای سبک اجتنابی، دو زیرمجموعه وجود دارد: مدیریت با معافیت غیرفعال (MBEP) و (Laissez Fair (LF). MBEP همچنین به KPI ها بستگی دارد، اما رهبر تنها زمانی اقداماتی را انجام می دهد که KPI ها واقعاً کمتر از حد انتظار باشند. رهبران MBEP تا زمانی که مشکل جدی نشود اقدام نمی کنند. آنها به وضع موجود اعتقاد دارند [۲۰]. رهبران LF از درگیر شدن اجتناب می کنند. آنها در صورت لزوم خود را نامرئی می کنند و از تصمیم گیری یا تأخیر در پاسخ به سؤالات اجتناب می کنند [۲۰]. تأثیر منفی LS های اجتنابی به وفور در ادبیات ثبت شده است [۹۳]–[۹۵]. بنابراین، یک رهبر ناب نباید هیچ ویژگی رهبری اجتنابی را نشان دهد.

بر اساس تئوری مدل رهبری طیف کامل، یک رهبر در یک زنجیره رهبری قرار می گیرد و پیشنهاد می شود که هرچه یک رهبر تحول آفرین تر باشد، رهبری بهتر است [۹۹]. برخی از نویسندگان ادعا کردند که ترکیبی از یک تغییر شکل و CR LS ارجح است. [۹۰]، [۹۱]. یکی از نویسندگان تئوری رهبری طیف کامل از این ایده حمایت کرد که سبک های معاملاتی و TL را می توان با هم ترکیب کرد. [۹۶].

مطالعات زیادی در مورد TL وجود دارد، به عنوان مثال، [۶۷]، اما این مطالعات فقط به سبک TL نگاه می کنند که امکان LS های مختلط را نادیده می گیرند. سایر LS مانند رهبری توانمند مورد تحقیق قرار می گیرند، به عنوان مثال، [۶۸]، اما این مطالعات مجدداً امکان LS های مختلط را نادیده می گیرند و همچنین مانند مدل رهبری طیف کامل از پشتیبانی علمی برخوردار نیستند. این مطالعه از داده های موجود برای طیف کامل LS استفاده می کند.

**۲.۲: پشتیبانی سازمانی درک شده (POS):** POS کیفیت رابطه کارکنان و سازمان را با اندازه گیری باور کارکنان تعریف می کند که سازمانشان چقدر برای مشارکت و رفاه آنها ارزش قائل است. [۲۳] بسته به اینکه سازمان

چگونه با یک کارمند رفتار می‌کند و برای آن ارزش قائل است، سازمان می‌تواند انتظار تعهد قوی‌تری از کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی را داشته باشد. [۲۴]

یک کارمند در یک سازمان ناب ممکن است از طریق فعال بودن یا IWB با سازمان مرتبط باشد. هر دوی این رفتارها به طور مستقیم به اصل بهبود مستمر مربوط به ناب بودن از موضع انسان می‌پردازند. کیفیت این روابط ممکن است تحت تأثیر احترام دریافت شده از یک رهبر باشد. با در نظر گرفتن POS، ممکن است احترام یک واسطه در رابطه LMX بین TL و فعال بودن یا IWB باشد.

### روشنی‌های پژوهش

این مقاله رابطه بین LS و ناب را بررسی می‌کند، که از طریق احترام به اصل اول و اصل دوم بهبود مستمر آن که با پیش‌فعالی و IWB اندازه‌گیری می‌شود، بیان می‌شود. درک بهتر از این روابط ممکن است توانایی شرکت‌ها را برای معرفی و حفظ مدیریت ناب افزایش دهد. این درک برای مدیریت مهندسی مهم است زیرا متخصصان سطح بالا عمدتاً با پروژه‌های کار گروهی، نظارت بر بخش‌های اصلی یا حتی کل سازمان‌ها مواجه هستند. همه این واحدهای سازمانی نیاز به رهبر دارند. مهندسانی که کارکنان را مدیریت می‌کنند نه تنها به درک موضوع سخت رشته مهندسی خود نیاز دارند، بلکه به درک عمیق‌تری از اثرات LS (های) نشان داده شده نیاز دارند. با ایجاد دانش در مورد چگونگی رهبری، مدیران مهندسی قادر خواهند بود مهارت‌های افراد خود را بهبود بخشند و احتمالاً موفقیت حرفه‌ای خود را افزایش دهند.

**رهبری تحول:** سبک TL رهبرانی را توصیف می‌کند که آگاهی کارکنان را از موارد ضروری تغییر می‌دهند و ذهن خود را برای ارزیابی خود و فرصت‌های محیطشان باز می‌کنند. [۲۰]. رهبران تحول‌آفرین به دنبال بهبود افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها هستند. [۲۰] این LS از طریق پنج متغیر بیان می‌شود. [۲۰]

الف) تأثیر ایده آل ویژگی‌های ایده آل شده: رهبران به دلیل ارتباط با آنها در دیگران غرور ایجاد می‌کنند، آنها گروه را قرار می‌دهند قبل از منفعت شخصی، اعمالشان باعث احترام می‌شود و قدرت و اعتماد به نفس خود را نشان می‌دهند [۲۰]. یک مورد نمونه این است: «کسی که من رتبه‌بندی می‌کنم فراتر از علاقه شخصی به نفع گروه است».

ب) تأثیر ایده آل بر رفتارهای ایده آل شده: رهبران مهم‌ترین ارزش‌ها و باورهای خود را به اشتراک می‌گذارند. اخلاق را در نظر می‌گیرند و اخلاق بر رسالت جمعی تأکید می‌کنند. [۲۰]. یک مورد نمونه این است: «کسی که من رتبه‌بندی می‌کنم، پیامدهای اخلاقی و اخلاقی تصمیمات را در نظر می‌گیرد».

ج) انگیزه الهام بخش: رهبران نسبت به آینده خوشبین هستند. آنها کارکنان را برای دستیابی به اهداف درگیر می کنند. آنها چشم انداز مطلوبی را ارائه می دهند و اطمینان دارند که اهداف برآورده خواهند شد [۲۰]. یک مورد نمونه این است: «کسی که من رتبه‌بندی می‌کنم، چشم‌انداز قانع‌کننده‌ای از آینده را بیان می‌کند».

د) تحریک فکری: رهبران مفروضات سؤالات را تأیید می کنند. آنها دیدگاه های متعدد را در طول حل مشکلات تأیید می کنند. آنها دیگران را نیز وادار می کنند که به مشکلات نگاه کنند و تکنیک های جدید را برای دستیابی به اهداف ترویج می کنند [۲۰]. یک مورد نمونه این است: «کسی که من رتبه‌بندی می‌کنم باعث می‌شود به مشکلات از زوایای مختلف نگاه کنم».

ه) توجه فردی: رهبران مربی هستند. آنها کارکنان را فردی می بینند، می پذیرند که افراد نیازها و آرزوهای متفاوتی نسبت به گروه دارند و به کارکنان کمک می کنند تا نقاط قوت خود را توسعه دهند [۲۰]. یک مورد نمونه این است: 'کسی که من رتبه بندی می‌کنم به توسعه نقاط قوت من کمک می‌کند'.

**سبک رهبری تعاملی LS:** معاملاتی رهبرانی را توصیف می کند که از معاملات سازنده و اصلاحی استفاده می کنند [۲۰].

الف) سبک رهبری پاداش مشروط: رهبرانی که به کارکنان در ازای تلاش‌هایشان کمک می‌کنند، اهداف عملکردی واضحی را ارائه می‌کنند، در صورت دستیابی به اهداف، پاداش‌ها را توضیح می‌دهند و زمانی که انتظارات برآورده می‌شوند، تشویق می‌کنند [۲۰]. یک مورد نمونه این است: 'فردی که من رتبه بندی می‌کنم با عبارات خاصی در مورد اینکه چه کسی مسئول دستیابی به اهداف عملکرد است صحبت می‌کند'.

ب) سبک رهبری با معافیت (فعال): رهبرانی که بر اشتباهات و انحراف از استانداردها تمرکز می‌کنند. آنها بر روی برخورد با شکست‌ها تمرکز می‌کنند و تمام اشتباهات را برای دستیابی به اهداف دنبال می‌کنند [۲۰]. یک مورد نمونه این است: 'کسی که من رتبه بندی می‌کنم توجه خود را بر روی بی نظمی ها، اشتباهات، استثنایا و انحراف از استانداردها متمرکز می‌کند'.

**رفتار انفعالی/اجتنابی:** LS رفتار انفعالی/اجتنابی رهبرانی را توصیف می کند که منفعل تر و واکنش پذیرتر هستند [۲۰]. دو متغیر این سبک را توصیف می کنند، MBEP و LF (LF) [۲۰].

الف: سبک رهبری از طریق معافیت (غیرفعال): رهبرانی که تا زمانی که مشکل جدی نشود عمل نمی‌کنند. آنها به وضع موجود اعتقاد دارند [۲۰]. یک مورد نمونه این است: «فردی که من رتبه‌بندی می‌کنم، تا زمانی که مشکلات جدی شوند، در مداخله شکست می‌خورند».

ب : Laissez faire LS : رهبرانی که از درگیر شدن اجتناب می کنند. آنها در صورت لزوم خود را نامرئی می کنند و از تصمیم گیری یا تأخیر در پاسخ به سؤالات اجتناب می کنند [۲۰]. یک مورد نمونه این است: 'کسی که من رتبه بندی می کنم از درگیر شدن در هنگام بروز مسائل مهم اجتناب می کند'.

$\alpha$  کرونیخ (MLQ) فرم ۵ (X بین ۰,۹۱ و ۰,۹۵ متغیر است) MLQ. [۲۰] فرم ۵ (X در پاسخ به انتقاد از پرسشنامه ای که قبلاً استفاده می شد توسعه یافت. [۵۸])

### نتیجه گیری

این مقاله رابطه بین LS و ناب را شناسایی می کند که با اصل اول آن، احترام به مردم، و اصل دوم، بهبود مستمر که از طریق کنشگری و IWB پیروان اندازه گیری می شود، بیان می شود. این مطالعه به درخواست برای تحقیقات بیشتر در مورد چگونگی تأثیر رهبری بر سازمان ها، به عنوان مثال، پرداخت. [۵۵].

احتمالاً یک فرهنگ سازمانی مستقیماً بر اصل اول ناب تأثیر نمی گذارد و این مقاله از استدلال تسلط فرهنگ سازمانی حمایت نمی کند [۳۴]. این مقاله حمایت می کند که فرهنگ یک سازمان توسط رهبران درون سازمان تنظیم می شود. [۳۵]. و فرهنگ می تواند از مدیریت ناب حمایت کند یا نه. اما فرهنگ نمی تواند به مردم احترام بگذارد. افراد دیگر فقط می توانند احترام بگذارند، معروف به رهبر. اما اگر فرهنگ سازمانی حامی مدیریت ناب باشد، احتمالاً فرهنگ از توسعه عامل انسانی حمایت می کند. یک مثال در مدیریت ناب، حل مسئله است. [۲۶]، [۱۰۲]. یک سازمان ممکن است یک رویکرد کلی در مورد چگونگی حل مشکل ایجاد کند، که به روشی طبیعی برای حل مشکل در سازمان تبدیل می شود. به یک اثر فرهنگی تبدیل می شود. و به این ترتیب، یادگیری کارکنان از حل مسئله توسط فرهنگ پشتیبانی می شود.

### منابع

- [1] C. Houborg, "Implementing a successful Lean program: Where do you begin?" *Pharmaceutical Technol. Europe*, vol. 22, no. 9, pp. 52–57, Sep. 2010.
- [2] S. Blader, C. Gartenberg, R. Henderson, and A. Prat, "The real effects of relational contracts," *Am. Econ. Rev.*, vol. 105, no. 5, pp. 452–456, May 2015.
- [3] S. K. Mathew and R. Jones, "Toyotism and Brahminism: Employee relations difficulties in establishing lean manufacturing in India," *Employee Relations*, vol. 35, no. 2, pp. 200–221, Apr. 2013.

- [4] D. T. Hall and J. Richter, "Balancing work life and home life: What can organizations do to help?," *Acad. Manage. Executive* (1987–1989), vol. 3, 1989, Art. no. 213
- [5] B. Carter, A. Danford, D. Howcroft, H. Richardson, A. Smith, and P. Taylor, "Lean and mean in the civil service: the case of processing in HMRC," *Public Money Manage.*, vol. 31, no. 2, pp. 115–122, 2011.
- [6] D. T. Jones, D. Roos, and J. P. Womack, *Machine that Changed the World*. New York, NY, USA: Simon and Schuster, 1990.
- [7] S. Bhasin, "Prominent obstacles to lean," *Int. J. Productivity Perform. Manage.*, vol. 61, no. 4, pp. 403–425, Aug. 2012.
- [8] P. E. Atkinson, "'Lean' is a cultural issue," *Manage. Serv.*, vol. 54, no. 2, pp. 35–41, 2010.
- [9] P. E. Atkinson, "Implementation of lean culture change and continuous improvement," *Oper. Manage.*, vol. 39, no. 3, pp. 16–21, Jun. 2013.
- [10] J. K. Liker and M. Hoseus, "Human resource development in Toyota culture," *Int. J. Human Resources Develop. Manage.*, vol. 10, no. 1, pp. 3–3, Jan. 2010.
- [11] P. Ahlström, "Sequences in the implementation of lean production," *Eur. Manage. J.*, vol. 16, no. 3, pp. 327–334, 1998
- [12] G. Beitinger, "Successful lean manufacturing implementation: 5 fundamental jigsaw pieces," *Control Eng.*, vol. 59, no. 12, pp. M4–M8, Dec. 2012.
- [13] F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*. New York, NY, USA: Harper & Brothers, 1911. [14] J. Thompson Heames and J. W. Breland, "Management pioneer contributors: 30-year review," *J. Manage. History*, vol. 16, no. 4, pp. 427–436, 2010
- [15] P. S. Adler, "The future of critical management studies: A paleomarxist critique of labour process theory," *Org. Stud.*, vol. 28, no. 9, pp. 1313–1345, Sep. 2007
- [16] H. Schildt, "Big data and organizational design – the brave new world of algorithmic management and computer augmented transparency," *J. Innovation: Organization Manage.*, vol. 19, no. 1, pp. 23–30, 2017. [17] C. R. Littler, "Understanding taylorism," *Brit. J. Soc.*, vol. 2, 1978, Art. no. 185.
- [18] Deloitte and Touche, "The road to world class manufacturing," 2002. [Online]. Available: <https://vdocuments.mx/uk-road-to-worldclass-manufacturing1.html>. Accessed on: Jul. 30., 2018.

[19] J. Liker and G. L. Convis, *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership Development*. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 2011.

[20] B. J. Avolio and B. M. Bass, "Measures and assessments for the TL approach," *Monographs Organizational Beav. Ind. Relations*, vol. 24, pp. 75–76, 1998.

[21] G. B. Graen and T. A. Scandura, "Toward a psychology of dyadic organizing," *Res. Organizational Behav.*, vol. 9, Jan. 1987, Art. no. 175.

[22] S. J. Wayne, L. M. Shore, and R. C. Liden, "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective," *Acad. Manage. J.*, vol. 40, no. 1, pp. 82–111, Feb. 1997.

[23] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, "Perceived organizational support," *J. Appl. Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 500–507, Aug. 1986.

[24] R. P. Settoon, N. Bennett, and R. C. Liden, "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader – Member exchange, and employee reciprocity," *J. Appl. Psychology*, vol. 81, no. 3, pp. 219–227, Jun. 1996.

[25] B. Poksinska, D. Swartling, and E. Drotz, "The daily work of Lean leaders - lessons from manufacturing and healthcare," *Total Quality Manage. Business Excellence*, vol. 24, nos. 7/8, pp. 886–898, Aug. 2013.

[26] J. K. Liker and J. K. Franz, "The toyota way: Helping others help themselves," *Manuf. Eng.*, vol. 149, no. 5, pp. 87–95, Nov. 2012.

[27] B. J. Avolio, B.M. Bass, and D. I. Jung, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire," *J. Occupational Organizational Psychol.*, vol. 72, pp. 441–462, Dec. 1999.

[28] N. Quaquebeke and T. Eckloff, "Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to," *J. Business Ethics*, vol. 91, no. 3, pp. 343–358, Feb. 2010.

[29] T. S. Bateman and J. M. Crant, "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates," *J. Organizational Behav.*, vol. 14, no. 2, pp. 103–118, Mar. 1993

[30] S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Acad. Manage. J.*, vol. 37, no. 3, pp. 580–607, 1994.

[31] A. F. Hayes, *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY, USA: Guilford Publications, 2017.

[32] J. Cohen, P. Cohen, S. G. West, and L. S. Aiken, *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Abingdon, U.K.: Routledge, 2013.

[33] M. E. Sobel, "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models," *Sociological Methodology*, vol. 13, pp. 290–312, 1982.

[34] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass Publishers, 1985.

[35] D. Mann, "The missing link: Lean leadership," *Front. Health Serv. Manage.*, vol. 26, no. 1, pp. 15–26, 2009.

[36] I. K. Dibia, H. N. Dhakal, and S. Onuh, "Lean 'Leadership people process outcome' (LPPO) implementation model," *J. Manuf. Technol. Manage.*, vol. 25, pp. 694–711, Aug. 2014.

[37] J. P. MacDuffie, "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry," *Ind. Labor Relations Rev.*, vol. 48, no. 2, pp. 197–221, 1995.

[38] N. Van Quaquebeke and T. Eckloff, "Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to," *J. Business Ethics*, vol. 91, no. 3, pp. 343–358, 2010.

[39] D. Sarkar, "Eight deadly faux pas of continuous improvement," *Perform. Improvement*, vol. 50, no. 8, pp. 5–8, Sep. 2011.

[40] J. K. Hartwell and G. Roth, "Doing more with less at Ariens: A leadership and transformation case study," *Org. Manage. J.*, vol. 7, no. 2, pp. 89–109, Summer 2010.

[41] T. Bortolotti, S. Boscari, and P. Danese, "Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices," *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 160, pp. 182–201, Feb. 2015.

[42] M. L. Emiliani, "Standardized work for executive leadership," *Leadership Org. Develop. J.*, vol. 29, no. 1, pp. 24–46, 2008.

[43] K. Patrick, "New leadership model focuses on caring, compassion," *Paper 360*, vol. 10, no. 6, pp. 32–33, Dec. 2015.

[44] Li Aiqiang, "Shanghai surprise," *Ind. Eng.: IE*, vol. 40, no. 5, pp. 28–32, May 2008.

[45] J.-P. Glossmann, O. Schliebusch, V. Diehl, and R. Walshe, "'Lean management' im ärztlichen Bereich Möglichkeiten und Grenzen: Möglichkeiten und Grenzen," *Medizinische Klinik: Das offizielle Organ der Deutschen Gesellschaft für Innere Medizin*, vol. 95, no. 8, pp. 470–473, 2000.

- [46] J. Jusko, "A champion of lean," Ind. Week/IW, vol. 261, no. 6, pp. 18–22, Jun. 2012.
- [47] T. Ohno, "How the Toyota production system was created," Jpn. Econ., vol. 10, no. 4, pp. 83–101, 1982.
- [48] A. Bandura, Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall, 1986.
- [49] R. E. Miles, C. C. Snow, A. D. Meyer, and H. J. Coleman, "Organizational strategy, structure, and process," Acad. Manage. Rev., vol. 3, no. 3, pp. 546–562, 1978.
- [50] D. Mehri, "The darker side of lean: An insider's perspective on the realities of the Toyota production system," Acad. Manage. Perspectives, vol. 20, no. 2, pp. 21–42, 2006.
- [51] A. H. Van de Ven, "Central problems in the management of innovation," Manage. Sci., vol. 32, no. 5, pp. 590–607, 1986.
- [52] B. M. Bass and R. Bass, The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York, NY, USA: Simon and Schuster, 2009.
- [53] J. M. Crant, "Proactive behavior in organizations," J. Manage., vol. 26, no. 3, pp. 435–462, Jun. 2000. [54] T. S. Nanjundeswaraswamy and D. R. Swamy, "LSs," Adv. Manage., vol. 7, no. 2, 2014, Art. no. 57.
- [55] G. Von Krogh, I. Nonaka, and L. Rechsteiner, "Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework," J. Manage. Stud., vol. 49, no. 1, pp. 240–277, 2012.