

رقبا! مشتریان؛ منابع انسانی؛ تامین‌کنندگان و فناوری به حمایت خود امیدوار بود.

این تغییرات در توضیح اینکه چرا الگوهای رهبری سابق کارآیی خود را در آینده از دست خواهند داد، مفیدند. علت اینکه الگوهای رهبری بومی در ژاپن عملکرد موفق داشته‌اند این است که رهبران ژاپنی ارتباط گسترده‌ای با هموطنان خود داشتند. این مطلب درباره الگوهای رهبری آمریکایی، آلمانی و فرانسوی نیز صدق می‌کند. در آینده نسل جدیدی از رهبران پایه عرصه وجود خواهند گذاشت. اخیراً جک‌ولش رئیس هیئت‌مدیره شرکت جنرال الکتریک گفته است: «جک‌ولش آینده نمی‌تواند شبیه جک‌ولش حال حاضر باشد. من شغل و حرفه خود را تماماً در آمریکا دنبال کرده‌ام. رئیس بعدی جنرال الکتریک کسی است که زندگی حرفه‌ای خود را در بمبئی، هنگ‌کنگ یا بوننوس آیرس سپری کرده است. ما چاره‌ای نداریم جز اینکه بهترین و با استعدادترین افراد خود را به خارج اعزام کنیم و اطمینان داشته باشیم که آنها آموزشهای لازم را برای تبدیل شدن به رهبران جهانی دیده‌اند و می‌توانند در آینده برای جنرال الکتریک افتخار و سربلندی کسب کنند».

اکثر شرکتها رهبران جهانی لایق و شایسته خود را به اندازه کافی در اختیار ندارند. براساس نتایج حاصل از یک تحقیق سه ساله مشخص شد که تقریباً تمامی شرکتها ادعا می‌کنند که رهبران جهانی بیشتری نیاز دارند و بیشتر آنها به دنبال جذب رهبران جهانی هستند که تواناییها و استانداردهای بالایی داشته باشند.

از ۵۰۰ بنگاه موفق در آمریکا که مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند ۸۵ درصد عقیده داشتند که رهبران جهانی کافی در اختیار ندارند. ۶۷ درصد بنگاهها نیز بر این باور بودند که رهبران کنونی آنها قسلاً از اینکه دارای قابلیت و استعداد موردنیاز باشند می‌بایست دانش و مهارتهای بیشتری داشته باشند. جک ریکرت رئیس پیشین هیئت‌مدیره شرکت برانسونیک همانند بسیاری از مدیران ارشد این چنین به بیان احساسات خود می‌پردازد: «مشکل اصلی ما منابع مالی نیست. ما پول، محصول و موقعیت مناسب را برای تبدیل شدن به یک بازیگر مسلط جهانی در اختیار داریم. آنچه که ما از آن بی‌بهره‌ایم منابع انسانی است. ما هنوز افراد کافی با قابلیت‌های موردنیاز برای رهبری جهانی را در اختیار نداریم. جنبه دیگری که می‌توان در این نظرخواهی

حضور

رهبران در

عرصه‌های جهانی



مترجم: صابر مقدمی

منبع: SLOAN MANAGEMENT REVIEW
نوشته: هال بی‌گریگسون و جی استیوارت بلاک

می‌شد. با ورود دریاها و جزایر کشف شده به روی نقشه‌های جغرافیا دیگر تغییر چندانی مشاهده نشد. در مقابل جزایر؛ کوهها؛ رودها و نهرهای دنیای کسب‌وکار امروز ثابت و بدون تحرک نیستند و دائماً در حال تغییرند. بازارها؛ رقبا؛ فناوری و مشتریان نیز به‌طور مداوم در حال تغییرند. در نتیجه امروزه کسب‌وکار جهانی همه رهبران را ملزم می‌سازد تا به جستجو و کشف حقایق بپردازند؛ از روشنائی ضعیف ستارگان ناآشنا هدایت شوند و از فرصتها و تهدیدات بازارهای ناشناخته استفاده کنند.

با نرخهای رشد کنونی و تا سال ۲۰۱۵ تجارت بین‌ملتها خواهد توانست بر بازرگانی داخلی آنها پیشی بگیرد. در صنایعی نظیر نیمه‌هادیها؛ اتومبیل‌سازی؛ بازرگانی هوایی؛ ارتباطات از راه‌دور؛ کامپیوتر و الکترونیک غیرممکن است بتوان بدون مطالعه و بررسی

سرگذشت دریانوردان قدیم نظیر ماژلان باکوک نشان می‌دهد که آنها هنگام تلاش برای کشف افقهای پنهان و ناشناخته اقیانوس پهناور اطلس و آرام، نقشه‌های دقیق و قابل اعتمادی نداشتند؛ با حرکت ستارگان در آسمان آشنا نبودند؛ آبهای مسیر آنها مسلو از کوسه بود؛ اطمینان و اعتماد به نفس آنها با گذشت زمان کم‌رنگ‌تر می‌شد؛ ابرهای طوفان‌زا در مسیر عبور آنها صف می‌کشیدند؛ امواج سرکش دریا به سینه کشتی آنها برخورد می‌کرد و باد دائماً می‌وزید. دنیای کسب‌وکار امروز با خطرات و مشکلات مشابهی روبرو است و در محاصره حملات بی‌امان رقبا؛ تغییرات گسترده و بی‌پایان؛ فرهنگهای بیگانه؛ کانالهای پیچیده بازاریابی و مرزهای ناشناخته فناوری قرار دارد.

اما تفاوت اساسی این است که در دوران ماژلان نیاز اندکی به دریانوردان ترس احساس

بدان اشاره کرد اهمیتی است که رهبری جهانی در مقایسه با سایر عوامل موثر در موفقیت کسب‌وکار جهانی یافته است.

ویژگیهای رهبران جهانی

بسیار از ویژگیهای چندملیتی به‌خاطر اینکه در محیط‌های کسب‌وکار غیرقابل پیش‌بینی به رقابت برمی‌خیزند می‌بایست به دو سوال مهم و همیشگی پاسخ دهند:

● ویژگیهای رهبرانی که می‌توانند سازمانها را از میان کشورهای، فرهنگها و مشتریان مختلف راهنمایی کنند چیست؟

● شرکتها چگونه می‌توانند به‌طور موثر زمینه پرورش این رهبران را مهیا سازند؟

تحقیق ما ثابت کرد که هر رهبر جهانی نیازمند یک سری تواناییهای ویژه - محیطی است و می‌بایست دارای خصوصیات خاصی نیز باشد. یک سوم موفقیت‌هایی که توسط رهبران جهانی در زمینه کسب‌وکار جهانی به‌دست آمده است به مهارت و آگاهی آنها از محیطهای ویژه بستگی دارد. برای مثال فرهنگ شرکتی، پویایی صنعت و اقدامات مدیریت در کشور مادر می‌تواند عملیات جهانی شرکت را تحت تاثیر قرار داده و آن را در جهت کسب دانش و مهارتهای ویژه برای رهبری موفق هدایت کند. حدود دو سوم از ویژگیهایی که معمولاً در مورد رهبران به‌کار می‌رود با موقعیت مدیریتی آنها، فرهنگ شرکتی، هنجارهای صنعت یا اقدامات مدیریت در کشور مادر در ارتباط نیست. این ویژگیهای عمومی رهبران جهانی شامل ابراز شخصیت، پذیرش دوگانگی، و نشان دادن بینش و شناخت است. نکته بسیار مهم اینکه رهبران شرکت‌کننده در تحقیق، جستجویی را به‌عنوان عامل اساسی برای این ویژگیها به‌حساب می‌آورند.

جدول شماره یک (بر اساس بررسی انجام شده از ۵۰۰ بنگاه موفق در آمریکا)

ردیف	توضیح	درجه اهمیت
۱	روبراه جهانی بودن	۶۶٪
۲	تخصصی منابع محلی	۵۹٪
۳	استفاده از تکنولوژی جهانی ارتباطات	۵۱٪
۴	تجربهای کار محلی بسیار زیاد	۵۰٪
۵	فهرست‌های روزانه در دفتر مرکزی و محلی توسعه یافته	۴۷٪
۶	حفاظت و روزانه‌های کشور میزبان و محلی	۴۵٪
۷	توجه به بازاریابی و بازاریابی در کشورهای دیگر	۴۴٪

جستجوی نامحدود

هرچند همه رهبران دارای هوش سرشاری هستند اما همه آنها ضرورتاً جستجوگر نیستند. رفت‌وآمد و عبور مداوم از میان مرزهای فرهنگی، زبانی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، کسب‌وکار جهانی را با پیچیدگی و عدم اطمینان

شدیدی مواجه ساخته است. در نتیجه، یادگیری مداوم برای کسب موفقیت لازم و ضروری است. کسب‌وکار جهانی برای مدیران نوعی مالیات فیزیکی به حساب می‌آید. مسافرت و خستگی روحی ناشی از آن در کنار کار و تلاش در بین زبانها و فرهنگهای مختلف می‌تواند خسته‌کننده باشد. این جنبه‌ها می‌تواند برای رهبران ناموفق بسیار گنج‌کننده باشد. رهبران موفق از طریق تشخیص تفاوت‌های موجود در محیط اطراف خود تقویت می‌شوند. آنها از طریق حس کنجکاری و شور و اشتیاق نسبت به مشاهده و تجربه چیزهای جدید انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند.

محققان با مطالعه افراد در حین انجام وظایف بین‌المللی دریافته‌اند که همان ویژگیها در عملکرد شغلی و تطبیق فرد با فرهنگهای مختلف نیز دارای اهمیت است. آنها آن را حس ماجراجویی، کنجکاری یا آزاداندیشی نامیده‌اند. از آنجا که پذیرفتن مسئولیت انجام وظایف بین‌المللی با مفهوم رهبری جهانی یکی نیست به نظر می‌رسد جستجویی بدون توجه به اینکه آیا مدیر از یک یا چند کشور دیدن کرده است از عوامل کلیدی برای کسب موفقیت به‌شمار می‌رود.

رهبران جهانی بارها گفته‌اند که جستجویی، انرژی لازم را برای افزایش بینش جهانی، ارتقا توانایی آنها برای شناخت مردم و حفظ صداقت و وفاداری، حداکثر کردن ظرفیت آنها برای مواجهه با عدم اطمینان و مدیریت تنش را فراهم می‌سازد. جستجویی نه تنها رهبران جهانی را قادر می‌سازد تا ویژگیهایی مانند شخصیت، دوگانگی و بینش خود را توسعه دهند بلکه درک کاملی را از چگونگی ترکیب این سه عامل با یکدیگر ارائه می‌دهد.

صفات شخصی

از مصاحبه‌هایی که انجام دادیم به این نتیجه رسیدیم که صفات شخصی از دو قسمت تشکیل شده است: ارتباط عاطفی با افرادی که دارای سوابق و زمینه‌های مختلف هستند و نشان دادن صداقت و وفاداری بی‌چون و چرا.

ارتباط عاطفی

ایجاد ارتباط کامل عاطفی با افرادی که درگیر عملیات جهانی شرکت هستند تابعی از یک فرایند سه‌مرحله‌ای است:

● توجه و علاقه صمیمانه به دیگران؛

● تلاش در جهت گوش دادن به سخنان مردم؛

● درک نقطه‌نظرات مختلف.

رهبرانی که مورد نظرخواهی قرار گرفتند تاکید می‌کردند که درک نقطه‌نظرات مختلف پذیرش آن نقطه‌نظرات نیست بلکه به‌منزله احترام نهادن به آن نظرات است. این فرایند هنگامی که تفاوت‌های فرهنگی و زبانی موجب اختلال در ارتباطات می‌شود بسیار چالش‌برانگیز است. فرصتهای بسیاری وجود دارد که می‌تواند به ایجاد سوء تفاهم و افراط و تفریط منجر شود. در صورتی که از توانایی لازم برای ایجاد ارتباط با مردم برخوردار نباشیم، تنوع فرهنگی، یک مانع عمده در مسیر رهبری کارآمد به‌شمار می‌آید.

ما در ادبیات مهاجران به مفاهیم مشابهی دست یافته‌ایم. برای مثال تمایل مهاجران نسبت به برقراری ارتباط با مردم کشور میزبان می‌تواند سازگاری فرهنگی مهاجران را تسهیل کند. قوم‌گرایی و جامعه‌پذیری نیز با برقراری رابطه بین فرهنگها در ارتباط است و به‌طور مشروح در این ادبیات بحث شده است.

اساساً ارتباط عاطفی به این دلیل اهمیت دارد که به حسن نیت منتهی می‌شود. این موضوع به‌توبه خود موجب می‌شود کارکنان، رهبران خود را از مزیت نودید نسبت به مسائل دشوار برخوردار سازند، بهترین تلاش خود را به‌کار ببندند و از جان مایه بگذارند. در سازمانهای جهانی که دارای واحدهای به‌هم پیوسته هستند، این واحدها می‌بایست برای تحقق نیازهای مشتریان با یکدیگر همکاری و هماهنگی کنند. حسن نیت - در مقایسه با خطوط روشن فرماندهی و کنترل - چیزی است که رهبران برای تحقق بکته‌تازی جهانی خود نیازمند آن هستند.

صداقت و وفاداری

مدیران صداقت و وفاداری را به‌معنای برخورداری از رفتار اخلاقی و وفاداری به ارزشها و استراتژی مطلوب شرکت تعریف می‌کنند. روی استانداردهای شخصی و شرکتی هر دو ممکن است در خارج از کشور مصالحه شود. هنگامی که شرکت از اشتباهات خود مطلع شد مدیران علاقه‌مند می‌شوند تا برای تحقق ارزشها و خواسته‌های محلی، خود و سازمان تحت امرشان را تغییر دهند. رهبرانی که مورد نظرخواهی قرار گرفتند علی‌رغم برخورداری از فرصتهای کافی برای کسب مزایای کوتاه‌مدت، زمانی دارای بیشترین اثربخشی بودند که استانداردهای اخلاقی آنها در زمینه مسائل

می‌شوند تا تحقیقات بیشتری انجام دهند. آنها عقیده دارند از این طریق قادرند مخاطرات مربوط به تصمیمات ضعیف را کاهش دهند. هنوز در اکثر نقاط دنیا مشاهده می‌شود که جمع‌آوری داده‌های صحیح مربوط به محصولات مختلف گهگاه آنچنان طولانی می‌شود که پس از دسترسی دیگر قابل استفاده نیستند. علاوه بر این در محیط کسب‌وکار شدیداً رقابتی امروزه توقع عملکرد شفاف از دیگران تنها زمانی منطقی است که دیگران نیز بدان پایبند باشند. هنگامی که رهبران جهانی نرسه‌هایی را صرف انجام تحقیق می‌کنند آنها دیگر اجازه نمی‌دهند توقع عملکرد شفاف، مزایای مربوط به پیشنهادی بودن را به‌خطر بیندازد. آنها با تفکیک تصویر از زمینه آن جدا می‌کنند و برای حرکت کردن منتظر کامل شدن کل تصویر نمی‌مانند. آنها می‌دانند که سرعت و ظرفیت برای عدم اطمینان شدیداً با یکدیگر در ارتباط است.

توانایی منحصر به فرد برای حل و فصل تنش
در کنار مدیریت در شرایط عدم اطمینان، مدیران می‌بایست تنشها و تضامضات متعددی نظیر فشار مربوط به رعایت یکپارچگی جهانی و پاسخ به نیازهای محلی را حل و فصل کنند. رهبران جهانی در عمل ثابت کردند که معمولاً در اشتباهیم اگر بخواهیم همه فعالیتها را جهانی یا محلی کنیم. به‌جای آن بهتر است تعدادی از فعالیتها مانند R&D به‌صورت جهانی انجام گیرند. تعداد دیگری از فعالیتها مانند تبلیغات و ترفیع بهتر است که به‌صورت محلی یا منطقه‌ای انجام شوند. این رهبران بر این موضوع پافشاری می‌کردند که نگرش ما نباید تنها به‌صورت تحمل تنش و پذیرش دوگانگی ذاتی آنها باشد. یکی از مدیران جهانی که دارای سوابق مهندسی است می‌گوید: اگر شما پلی را طراحی کنید که کاملاً انعطاف‌ناپذیر باشد مطمئن باشید که به‌زودی فرو خواهد ریخت. اگر آن را طوری طراحی کنید که آزادانه تکان بخورد در این صورت کسی قادر نیست از آن استفاده کند. نوسان و انعطاف در یک دامنه معین برای عملکرد پلی مناسب و ضروری است. این موضوع در مورد سازمانها و رهبران جهانی نیز صادق است. به همین خاطر است که رهبران کارآمد جهانی از تنشها و دوگانگی استقبال می‌کنند.

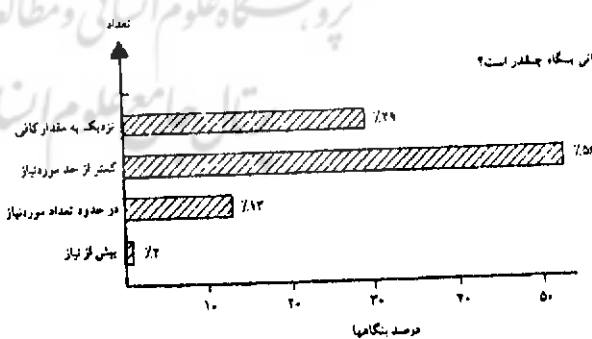
این تنشها شامل استاندارد کردن محصول در برابر انطباق با سلیقه‌های محلی، روش مدیریت دفتر مرکزی در مقابل روش تأسیس شعبات،

تغییر کنند و نیازهایی که از کشوری به کشور دیگر و از منطقه‌ای به منطقه دیگر ثابت هستند. ظرفیت برای مدیریت در شرایط عدم اطمینان: عدم اطمینان عامل اصلی در تعیین سرنوشت شرکتهای چندملیتی است و رهبران موفق دارای ظرفیت لازم برای مدیریت در شرایط متغیر هستند. در صحنه کسب‌وکار جهانی آنها با کمبود داده‌های کیفی مواجه هستند و لازم است که به سوالات بسیاری پاسخ دهند. برای مثال پتانسیل واقعی بازار یک کشور چقدر است؟ آیا این کشور سکوی پرتاب مناسبی برای عملیات جهانی به‌شمار می‌آید؟ ثبات واحد پول محلی چقدر است؟ مدت زمان مورد نیاز برای آموزش مدیران محلی چقدر خواهد بود؟ از آنجا که مدیران داخلی تنها پاسخگوی تعداد محدودی از این سوالات هستند بنابراین میزان عدم اطمینان رهبران جهانی به مراتب بیشتر است. بحران اخیر پولی و مالی در آسیا خود مؤید این مطلب است. اگر باز دیگر به ادبیات مهاجران مراجعه کنیم، با استفاده از این ویژگیها به مقایسه جانبی در مورد مدیریت در شرایط عدم اطمینان می‌رسیم. پژوهشگران این ویژگیها را بیشتر بر اساس تحمل و پذیرش مورد بحث قرار می‌دهند تا بر اساس مدیریت. درحقیقت بیشتر مطالعات انجام شده به پذیرش و تحمل ابهام اشاره دارند. تحقیقات انجام گرفته بر روی مهاجران مؤید این واقعیت است که عبور از یک فرهنگ بومی و ورود به دامن یک فرهنگ بیگانه عدم اطمینان شدیدی تولید می‌کند و

شخصی و شرکتی به میزان قابل توجهی بالا بود. رهبران جهانی موفق نشان دادند که صداقت و وفاداری می‌تواند سطوح اعتماد بین کل سازمان را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد. آنها به این مطلب اشاره می‌کردند که هنگام عبور از مرزهای فرهنگی، ملی، وظیفه‌ای و کسب‌وکار، اعتماد یک عنصر اساسی و بدون جایگزین برای مدیریت اثربخش است. علاوه بر این آنها بر این نکته پافشاری می‌کردند که اغلب تفاوتهای مشاهده شده بین برندگان و بازندگان در صحنه رقابت جهانی بیشتر به مدیریت مربوط می‌شود تا استراتژی، شما نیازمند برخورداری از اعتماد و تعهد کارکنان هستید.

احساس آنها این بود که جستجوگری در سطوح بالاتر توان واقعی آنها را برای حفظ صداقت اخلاقی بالا می‌برد. آنها متفق‌القول بودند که تعاریف ارائه شده از رفتار اخلاقی مناسب از کشوری به کشور دیگر فرق می‌کند. بنابراین جستجوگری آنها را وادار می‌کرد تنها به ظواهر امر بسنده نکنند و به عمق ارزشهای اخلاقی مردم پی ببرند. برای مثال یکی از مدیران مشاهدات خود را به صورت زیر بیان می‌کند: این موضوع درست است که کار و تلاش از کشوری به کشور دیگر متفاوت است و هدایا ممکن است از کشوری به کشور دیگر کمتر یا بیشتر مورد قبول واقع شود اما در تمام نقاط دنیا کارکنان و مشتریان به مدیرانی اعتماد می‌کنند که کسب‌وکار را بر پایه اصول اخلاقی مورد قبول کسب‌وکار انجام می‌دهند.

نمودار ۱ - تعداد رهبران جهانی بنگاه چقدر است؟



آنهايي که به‌طور منطقی دارای توان بالایی برای پذیرش ابهام هستند بهتر می‌توانند خود را با آن موقعیت وفق دهند.

در صحنه‌های جهانی آنجا که عدم اطمینان می‌تواند نه فقط از یک کشور بلکه از کشورهای دیگر سرچشمه بگیرد اکثر مدیران وسوسه

دوگانگی

رهبران جهانی در موقعیتهای زیر با دوگانگی مواجه می‌شوند:

مدیریت شرایط عدم اطمینان: تشخیص زمان انجام کار و زمان جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، حل و فصل تنش، شناخت نیازهایی که می‌بایست


ارتفاع به نیروی بیشتری در مقایسه با دوندگان نیاز دارند، به بیش و شناخت بیشتری نیازمندند. ما در تحقیق خود دو بعد را مورد شناسایی قرار دادیم، بینش و شناخت سازمانی، بینش و شناخت کسب و کار، شناخت کسب و کار جهانی رهبران را قادر می‌سازد تا فرصتهای موجود در بازارهای جهانی را شناسایی کنند. آنها می‌توانند بازارهای جدیدی برای کالاها و خدمات شرکت ایجاد کنند یا اینکه دسترسی آسان شرکت را به بازارهای کنونی امکانپذیر سازند. رهبران جهانی ناگزیرند برای شناسایی فرصتهای موجود در بازارهای جدید، داوری و تضاروت در مورد فرصتهایی که دارای تفاوت‌های کیفی و هزینه‌ای برای کل شرکت هستند، افزایش کارایی شرکت از طریق کاهش دوباره کاری شرایط رقابتی را بفهمند. رهبران جهانی از منابع و جایگاه مزیت رقابتی، شرایط ویژه - محلی، ثبات مالی و سیاسی کشورها و غیره به خوبی آگاهند. آنها همچنین با رشته‌های بین‌المللی نظیر مالی، حسابداری، بازاریابی، عملیات، مدیریت منابع انسانی و استراتژی آشنایی کامل دارند. آنها با مسائل و موضوعاتی مواجه شده‌اند که رهبران داخلی هنوز مجبور نیستند با آن روبرو شوند.

بینش و شناخت سازمانی

رهبران جهانی دانش کاملی از قابلیت‌های بنگاه داشته و می‌توانند منابع بنگاه را برای کسب فرصتهای موجود در بازار بسیج کنند. آنها از نقاط قوت و ضعف سازمان آگاهند. با موقعیت رقابتی و شصت شرکت آشنا هستند و مدیران کلیدی خارجی را به خوبی می‌شناسند. به علت تغییرات ایجاد شده در فرهنگها، زبانها، مقررات دولتی و افزایش مسافت فیزیکی، تغییر قلمروهای زمانی همچنین خطوط نامشخص اختیار، عمق و وسعت بینش سازمانی مورد نیاز برای مدیریت موثر در مورد رهبران جهانی بسیار افزایش یافته است.

پروژه رهبران جهانی

سازمانهایی که در جستجوی جهانی شدن هستند برای اینکه تعیین کنند تلاشهایشان با موفقیت یا شکست روبرو خواهد شد، نیازمند توجه به رهبران خود هستند. آیا سازمان به تعداد کافی دارای رهبران جهانی است؟ اگر چنین نیست باید پرسید آیا استعداد رهبران آن ذاتی است یا اینکه اکتسابی. براساس مصاحبه‌های



رهبران جهانی موفق نشان دادند که صداقت و وفاداری می‌تواند سطوح اعتماد بین کل سازمان را به طور قابل توجهی افزایش دهد.


شناخت کسب و کار جهانی رهبران را قادر می‌سازد تا فرصتهای موجود در بازارها را شناسایی کنند.


استعداد رهبران جهانی ابتدا ذاتی و سپس اکتسابی است.

بسیاری از بنگاهها هنوز دارای سیستم جامعی برای پرورش رهبران جهانی نیستند.

جستجویی انگیزه لازم را برای انجام فرایند تغییر فکرها فراهم می‌سازد.

یک تیم متنوع از فرهنگها و ملیتهای مختلف اگر به خوبی اداره شود قادر است تصمیمات بهتری در زمینه کسب و کار اتخاذ کند.





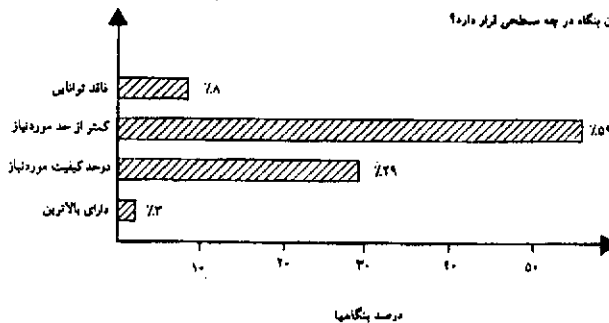
بینش و شناخت

به دلیل اینکه جهانی شدن از یک طرف فرصتهای کسب و کار را افزایش می‌دهد و از طرف دیگر انجام کارها را با چالش روبرو می‌کند. رهبران جهانی همانگونه که دوندگان رشته پرش

خط‌مشی‌های روابط کاری شرکت در برابر هنجارهای کشور میزبان و تصویر جهانی از نام و نشان کالا در برابر اولویتهای مصرف‌کننده محلی است. پذیرش دوگانگی، رهبران را مجبور می‌سازد تا تنش را به عنوان ضرورت در نظر بگیرند.

کلیت

نمودار ۲ - توانایی رهبران بنگاه در چه سطحی قرار دارد؟



اقتصاد، سیستم سیاسی، بازار و... آن کشور آشنا شوند. در این استراتژی از رزرو هتل مجلل غربی توسط شرکت، انترمپیل شخصی و راننده، خدمتکاران و وظیفه شناس و برنامه رسمی مسافرت خبری نیست. هنگامی که جان پهر رئیس هیئت مدیره پراکتر اند گمبل به مسافرت می رود قبل از اینکه به اداره یا هتل محل اقامت خود در آن کشور برود از منازل خانواده های مختلفی بازدید می کند تا از نزدیک مشاهده کند که آنها چگونه از محصولات پراکتر اند گمبل استقبال می کنند. این نگرش به او کمک کرد تا بفهمد که فرانسویها ماشینهای لباسشویی که محفظه ورود لباس آنها در قسمت جلو قرار دارد را به ماشینهایی که محفظه آنها در قسمت بالا قرار دارد ترجیح می دهند و حاضر نیستند آن را با ماشینهای دیگر عوض کنند. این موضوع به نوبه خود کمک کرد تا پهر بتواند در معرفی جهانی محصول جدید شرکت که پودر مخصوص شستشو با آب سرد بود با موفقیت روبرو شود. علاوه بر آن پهر توانست روشی بیابد که نیازهای محلی برای توزیع این محصول در بین ماشینهای لباسشویی دارای محفظه ورود لباس از بالا را تأمین کند. این موضوع به اختراع یک توپ پلاستیکی جالب منجر شد که مشتری می توانست پودر رختشویی را در آن بریزد و آن را از طریق شکافهای کوچک بر روی لباس توزیع کند.

رهبران جهانی موفق که در نظرخواهی ما شرکت داشتند اکثراً دو راه را برای افزایش تاثیر بالقوه مسافرت خارجی عنوان می کردند. نخست اینکه کوتاهترین مسیر را انتخاب کنید. اغلب بزرگترین فرصت و مجال برای تغییر نگرشها و طرز تلقیها درجایی غیر از مسیرها و راههای شناخته شده وجود دارد. دوم آستینها را بالا بزنید و وارد فروشگاهها، بازارها، مدرسه ها، منازل و غیره شوید و آنچه را شناسایی کنید که زندگی محلی خواهان آن است.

تیم ها

دومین استراتژی تشکیل تیم است که در آن افراد با دیدگاهها و سوابق مختلف به یک تیم واحد می یوندند و روابط نزدیکی با یکدیگر پیدا می کنند. ارزشها و دیدگاههای متفاوت می توانند اعضای تیم را به سمت جهانی اندیشیدن سوق دهد. یک تیم متشکل از فرهنگها و ملیتهای مختلف اگر به خوبی اداره شود قادر است

یک محیط جدید و ناآشنا می تواند بین دانش و معلومات ما و واقعتهای موجود در آن محیط شکاف عمیقی ایجاد کند.

مثال زیر برای روشن شدن مطلب است. یک بازرگان آمریکایی درصدد بود به یکی از رستورانهای سنتی در ژاپن برود. هنگامی که این بازرگان بسیار بلندقد آمریکایی وارد رستوران می شود سرش را آنچنان به سر در چوبی در ورودی رستوران می کوبد که در و پنجره های رستوران می لرزد و مشتریان به این فکر می افتند که زلزله رخ داده است. روز بعد نیز این بازرگان آمریکایی این اشتباه را مرتکب می شود ولی بالاخره در روز سوم او به خاطر می آورد که برای ورود به آنجا باید سرش را خم کند.

بسیار از ما شباهت زیادی به این بازرگان آمریکایی داریم. قبل از اینکه آمادگی لازم را برای تغییر نگرشها و طرز تلقی های خود داشته باشیم با تجارب تلخ و ناخوشایند روبرو می شویم. ما نیازمند توسعه افکار و عقاید خود برای شناسایی فرصتهای جهانی و کنترل منابع سازمانی در سرتاسر جهان هستیم. ما نیازمند داشتن ارتباط عاطفی با افراد مختلف و ایجاد حسن نیت در آنها هستیم. ما نیازمند درک و شناخت افرادی هستیم که دارای اصول اخلاقی متفاوتی هستند. ما می بایست صداقت خود را به آنها نشان دهیم و اعتماد بیشتر آنها را جلب کنیم. ما نیازمند پذیرفتن دوگانگی ها و تنشهای حاصل از الزامات کسب و کار محلی و جهانی هستیم. یکی از دلایلی که جستجوگری، رهبران جهانی موفق را از رهبران غیرجهانی متمایز می سازد این است که جستجوگری انرژی و انگیزه لازم را برای انجام فرایند تغییر نگرشها فراهم می کند.

استراتژی های پرورش رهبران جهانی

در تحقیقاتی که ما در اروپا، آمریکا و آسیا انجام دادیم چهار استراتژی را مورد شناسایی قرار دادیم. این استراتژی ها در صورتی که به درستی مورد استفاده قرار گیرند می توانند به پرورش رهبران جهانی منجر شوند. این استراتژی ها عبارتند از: مسافرت، تیم، آموزش، ایفای وظایف بین المللی.

مسافرت

اولین استراتژی مسافرت است. در این استراتژی رهبران جهانی بالقوه می بایست به کشورهای مختلف سفر کنند و با فرهنگ،

انجام شده می توان گفت که استعداد رهبران جهانی نخست ذاتی و سپس اکتسابی است.

ارزیابی استعداد

رهبران جهانی مانند موسیقیدانان یا ورزشکاران بزرگ برای کسب موفقیت نیازمند استعداد بالا، فرصت فراوان، تحصیلات عالی و آموزش هستند. همه انسانها توانایی آن را ندارند به موفقیت نائل شوند. بنابراین شرکتها نمی بایست فرصت و آموزش را به طور یکسان در اختیار همگان قرار دهند. شرکتها نیازمند ارزیابی این نکته هستند که آیا آنها به اندازه کافی مدیران جوان دارای سطوح کافی استعدادهای رهبری را به خدمت می گیرند یا نه تا بدین وسیله اطمینان حاصل کنند که در صورت جابجایی و نقل و انتقال طبیعی، آنها رهبران جهانی خود را در آینده خواهند داشت.

کالگیت - پالمویل شرکتی است که بیش از یک دهه تجربه کسب و کار بین المللی دارد. این شرکت غالباً داوطلبان مشاغل بازاریابی را از بین افرادی انتخاب می کند که قابلیتها و خصوصیات خود را در این زمینه قبلاً به اثبات رسانده اند. این شرکت افرادی را استخدام می کند که به تازگی فارغ التحصیل شده اند یا دارای مدارک کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی با سابقه زندگی و کار در بیرون از کشور هستند. به بیش از یک زبان صحبت می کنند یا می توانند استعداد ذاتی خود را برای کسب و کار جهانی به نمایش بگذارند. هنوز حتی افرادی که از پستانسبیل کافی برخوردارند نیازمند فرصتهای عالی برای پرورش هستند. در تحقیق ما معلوم شد بنگاههایی که دارای سیستم جامع پرورش رهبری هستند نسبت به بنگاههایی که فاقد این سیستم هستند عملکرد مالی بالایی دارند. بسیاری از بنگاهها هنوز دارای سیستم جامعی برای پرورش رهبران جهانی نیستند.

فرایند پرورش رهبران جهانی

رهبران جهانی چگونه پرورش می یابند؟ نسریاند ذهنی اساسی برای پرورش رهبران جهانی، درک و شناخت کل مجموعه دنیاست تا یک کشور خاص. این موضوع بسیاری از ما را ملزم می سازد که نگرشها و طرز تلقی های خود را تغییر دهیم. معمولاً تغییر نگرشها و طرز تلقیها بدون تلاش در جهت شناخت کل دنیا مسائل و مشکلات فراوانی به دنبال دارد. ورود مستقیم به

سومین استراتژی آموزش است که می‌تواند تمام تنشها و اختلافات بین افراد تیم را با استفاده از یک محیط یادگیری ساختارمند حل و فصل کند. برای نمونه شرکت سانک یونگ که یکی از پنج سازمان صنعتی بزرگ در کشور کره است برنامه‌ای برای آموزش رهبران جهانی خود تهیه کرده است که در این برنامه مدیرانی که کسب‌وکار جهانی شرکت را انجام می‌دهند پروژه‌های آموزش کلاسی و عملی را طی می‌کنند. یکی از این پروژه‌ها مشغول بررسی فرصتهای استخراج گاز طبیعی در کشور چین بود. نتیجه این بررسی به سانک یونگ کمک کرد تا شرکتی بعضی اشتباهات پرهزینه نشود، افراد شرکت‌کننده در برنامه آموزشی همکاری برای خود یافتند که در مقایسه با افرادی که دولت چین پیشنهاد کرده بود دارای لیافتهای و قابلیت‌های بالایی بودند. وای سی کیم مدیر منابع انسانی سانک یونگ عقیده داشت حضور افراد مختلف در برنامه آموزشی شرکت می‌تواند به پیش و شناخت سازمانی شرکت را به طور چشمگیری افزایش دهد. او با افرادی آشنا شد که می‌توانستند او را در آینده یاری کنند.

برای اینکه کیفیت پرورش رهبران جهانی افزایش یابد، برنامه آموزشی موثر و کارساز می‌بایست دارای مشخصات زیر باشد:

- شرکت‌کنندگان می‌بایست از بین افرادی انتخاب شوند که عملیات جهانی شرکت را برعهده دارند؛
- برنامه‌ها می‌بایست موضوعاتی چون بینش و استراتژی بین‌المللی، طرح و ساختار سازمانی جهانی، مدیریت تغییر، ارتباطات متقابل فرهنگی، اصول اخلاقی مربوط به کسب‌وکار بین‌المللی، رهبری تیم‌های چندملیتی، ورود به بازارهای جدید، پویایی کشورها و بازارهای توسعه‌یافته و مدیریت در شرایط عدم اطمینان را شامل شوند؛
- برای اطمینان از اینکه آموزش افراد را به ایجاد تغییر در نگرشها و طرزتلقی‌هایشان تشویق می‌کند برنامه‌ها می‌بایست اجزا و عناصر یادگیری عملی نظیر پروژه‌های واقعی کسب‌وکار را دربرگیرد.

ایقای وظایف بین‌المللی

چهارمین و مهم‌ترین استراتژی، ابقای وظایف بین‌المللی است. هنگامی که از رهبران سوال شد به نظر شما چه تجربه‌ای بیشترین تاثیر



کسب‌وکار امروز در معاصره حملات بی‌امان رقیب، تغییرات گسترده، فرهنگهای بگانه و مرزهای ناشناخته فناوری قرار دارد.

کسب‌وکار جهانی امروزه همه رهبران را ملزم می‌سازد تا به کشف حقایق پنهان و از فرصتها و تهدیدات بازارهای ناشناخته استفاده کنند.

در آینده نسل جدیدی از رهبران پایه میدان می‌گذارند که کاملاً با گذشته متفاوتند.

هر رهبر جهانی نیازمند یک سری توانایی‌های ویژه و خصوصیات خاص است.

هرچند همه رهبران دارای هوش سرشاری هستند اما همه آنها جستجوگر نیستند.



مشکلات بیشتری منجر شود. برای اینکه تیم‌ها بتوانند اثربخشی بیشتری در پرورش رهبران جهانی داشته باشند:

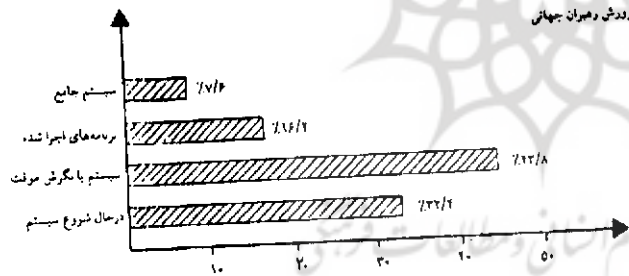
- افراد قبل از احراز پست رهبری تیم می‌بایست عضویت تیم را احراز کنند؛
- به‌طورکلی افراد قبل از اینکه به عضویت تیم رهبری تیم‌های چندملیتی با وظایف مختلف پذیرفته شوند می‌بایست قبلاً عضویت یا رهبری تیم‌های چندملیتی با وظایف یکسان را داشته باشند؛
- شرکتها می‌بایست اعضای تیم‌ها را از آموزشهای گامی در زمینه ارتباطات متقابل فرهنگی، حل و فصل تعارض، پویایی تیم‌های چندملیتی برخوردار سازند.

آموزش

تصمیمات بهتری در زمینه کسب‌وکار بگیرد. اخیراً شرکت بلک‌اند دکو یک سیستم جامع ارزیابی عملکرد و بازخور به مرحله اجرا گذاشته است که در آن نیمی متشکل از کشورهای مختلف مانند آمریکا، مالزی و سنگاپور حضور دارند. احساس «تریسی بیل براف» رئیس بخش شرقی شرکت بلک‌اند دکو این بود که حضور او در بین افراد یک تیم جهانی به او کمک کرد تا بهتر دریاورد چگونه با افراد دارای فرهنگهای مختلف ارتباط عاطفی برقرار سازد و درک کند چرا ارتباط عاطفی در اجرای موفق این سیستم موثر است.

تیم‌های متشکل از افراد دارای فرهنگهای مختلف اگر به‌خوبی اداره نشوند می‌توانند به

خود هستند. متأسفانه در حدود ۲۵ درصد از رهبران آمریکایی که وظایف بین‌المللی خود را با موفقیت به پایان برده‌اند در عرض یکسال شرکت خود را ترک گفته‌اند. شرکت‌هایی چون مونسانو از استراتژی‌های خاصی برای جلوگیری از خروج رهبران جهانی و استفاده بهینه از پتانسیل آنها پس از ابقای وظایف بین‌المللی استفاده می‌کنند، آنها مرکزی را برای نظارت و کمک به ورود و اقامت مجدد کارکنان خود تاسیس می‌کنند و از سه تا نه ماه قبل برنامه‌هایی را برای بازگشت مجدد کارکنان خود اجرا می‌کنند. آنها به کارکنان خود کمک می‌کنند تا قبل از بازگشت به کشور محل مناسبی برای اقامت خود بیابند. آنها وقت کافی در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند تا در خانه یا محل اقامت جدید خود مستقر شوند. آنها آموزش‌هایی را در زمینه بازگشت کارکنان از مأموریت ارائه می‌دهند و مشکلات مربوط به اقامت خانواده آنها را حل می‌کنند. آنها فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند تا از تجربیات بین‌المللی آنها استفاده کرده و در اولین شغلی که پس از بازگشت به آنها سپرده می‌گردد استقلال کافی به آنها داده می‌شود.



درصد بنگاهها

نتیجه

مانند دریانوردان قدیم، رهبران جهانی امروزه با دریا‌های ناشناخته روبرو می‌شوند. ویژگی‌هایی که رهبران جهانی ملزم به داشتن آن هستند ممکن است برای رهبران داخلی نیز مفید باشد با این تفاوت که رهبران جهانی بدون داشتن این ویژگی‌ها نمی‌توانند به کسب موفقیت امیدوار شوند. تحقیق ما نشان می‌دهد که تعداد رهبران جهانی و خصوصیات آنها می‌بایست در حال و آینده داشته باشند رضایتبخش نیست. در آینده این موضوع می‌تواند برای رهبرانی که دارای قابلیت‌های شناخته شده و بالفعل هستند بازار مستقل و ارزشمندی در مقایسه با رهبران دیگر ایجاد کند. □

بین‌المللی تاسیس کرده است و مراجعه داوطلبانه افراد را تشویق می‌کند، آموزش‌های موردنیاز را قبل از اعزام به مأموریت ارائه می‌کند، مکانیسم‌های حمایت و پشتیبانی ایجاد می‌کند، برنامه‌هایی تهیه می‌سازد که مقدمات بازگشت کارکنان به کشور را فراهم می‌کند، با کارکنان و خانواده‌های آنها هنگام بازگشت به کشور مصاحبه می‌شود و از مهارت‌ها و معلومات افراد در سرتاسر سازمان استفاده می‌گردد. نگرش سیستماتیک و استراتژیک نورتل به موضوع ابقای وظایف بین‌المللی، دسترسی این شرکت به بازار بیشتر، ابقای وظایف بین‌المللی توأم با سرعت و خلاقیت، بستن پیمان‌های استراتژیک پایدار و رهبران جهانی با انگیزه را امکان‌پذیر می‌سازد.

بنگاه‌ها چگونه می‌توانند قدرت و اثربخشی ابقای وظایف بین‌المللی را به حداکثر برسانند؟
 ● افراد را با دقت انتخاب کنید؛

با این تفکر شروع کنید که چگونه شرکت و کارکنان از تجارب کسب شده بین‌المللی در آینده استفاده خواهند کرد؟

● خانواده افراد را نیز در بررسی خود مدنظر قرار

را در توسعه قابلیت‌های رهبری جهانی دارد. ۸۰ درصد آنها کار و زندگی در یک کشور خارجی را به‌عنوان مهمترین و موثرترین تجربه زندگی خود برمی‌شمردند. این نتایج زمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند که عوامل مهمی چون ملیت‌های مستخلف پناسخ‌دهندگان، تجارب کساری و ارتباطات شرکتی در نظر گرفته شوند. این استراتژی در مقایسه با استراتژی‌های دیگر این امکان را فراهم می‌کند که افراد از تجربیات ارزشمندی برخوردار شوند.

همه افراد از پتانسیل لازم برای ابقای وظایف بین‌المللی برخوردار نیستند آنها معمولاً به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

● افراد بدون پتانسیل رهبری جهانی؛

این افراد فاقد هرگونه پتانسیل لازم برای رهبری جهانی هستند. آنها حتی زمان وقوع تجارب تلخ و ناخوشایند را تشخیص نمی‌دهند. از این رو آنها از وظایفی که به آنها محول می‌شود چیزی نمی‌آموزند.

● افراد دارای پتانسیل اندک برای رهبری جهانی؛

این افراد دارای پتانسیل اندکی برای رهبری جهانی هستند. آنها از زمان وقوع تجارب تلخ و ناخوشایند آگاهی دارند. آنها تلاش می‌کنند تا مسانده گذشته رفتار کنند و تقریباً چیزی نمی‌آموزند.

● افراد دارای پتانسیل متوسط برای رهبری جهانی؛

این افراد دارای پتانسیل متوسطی برای برخورد با تجارب تلخ و ناخوشایند هستند. به عبارت دیگر آنها از تجربه ویژه‌ای در مورد هر کشور برخوردارند.

● افراد دارای پتانسیل عالی برای رهبری جهانی؛

هنگامی که این افراد با حوادث تلخ و غیرمنتظره روبرو می‌شوند به‌خاطر استعداد قابل توجهی که دارند آن را نادیده نمی‌انگارند. آنها به‌سادگی حاضر نمی‌شوند به افکار و عقاید سابق خود برگردند و برای هر کشور یا موقعیت جدید نقشه ذهنی خاصی تهیه نمی‌کنند. در عرض آنها از حوادث و تجربیات تلخ غافل نمی‌مانند. آنها دارای نقشه‌های ذهنی عمومی هستند که تنها به کشور یا منطقه خاصی محدود نمی‌شود.

برای مثال نورتل (NORTEL TELECOM) می‌کوشد از طریق کنترل دقیق و حساب شده مراحل ابقای وظایف بین‌المللی تاثیر آن بر یادگیری را حداکثر سازد. این شرکت مرکزی را برای ثبت نام از داوطلبان ابقای وظایف

دهید؛

مطمئن شوید افراد خانواده فرد با وظایف داده شده به او هماهنگی دارند. مشکلات خانوادگی می‌تواند رهبران جهانی را از داشتن پتانسیل لازم برای ابقای وظایف بین‌المللی محروم سازد.

● آموزش دهید؛

آموزش به افراد کمک می‌کند تا خود را به سرعت با محیط وفق دهند، انعطاف‌پذیر باشند و پتانسیل لازم را برای ابقای وظایف بین‌المللی به‌دست آورند.

● مقدمات بازگشت آنها را فراهم سازید؛

شرکتها برای استمرار پیشرفت‌های بین‌المللی خود نیازمند حفظ و نگهداری از رهبران جهانی