

با معماران عصر دیجیتال (۱۴) اندیشه های وارن بنیسی (بخش دوم و پایانی)

● تفاوت سبک رهبری کششی (PULL) و فشاری (PUSH) چیست؟

- مطلب مهم در رهبری سازمانی عبارت از آن است که سبک رهبری باید بیشتر کششی باشد تا فشاری. سبک کششی عبارتست از تاثیرگذاری توسط جذب افراد و انرژی دادن به آنها به سمت یک چشم انداز مهیج آینده. در اینجا هویت دهی بیش از تشویق و تنبیه اثر دارد.

● «تغییر» چه نقشی در دنیای فعلی دارد؟

- باور من آن است که «تغییر» تنها «پدیده ثابت» است. ما فرزند زمان خود هستیم و زمان ما برهه بسیار حساسی در تاریخ است: انقلاب بعد از انقلاب. انفجار اطلاعات تنها یکی از آنهاست. دنیا در حال حرکت به سوی دوران تولید فکری و دور شدن از عصر تولید جنس است. قبل از اینکه کسی چگونگی رهبری را یاد بگیرد باید چیزهایی را جمع بکشد که دنیای عجیب جدید یاد بگیرد. به گمان من انسانها باید هر پنج تا هفت سال یک بار کارشان را عوض کنند. این دگرگونی سبب می شود که انسان همواره تدبیرهای نو و حتی پیشه های جدیدتر را بیاموزد.

● شما وجهی از تغییرات در روزگار ما را «نیمرخ تاریک تغییر و تحول» نام نهاده اید. آیا آینده ای امیدبخش پیش رو نداریم؟

- ما در دوران گذار از یک نظام کهنه به یک نظام نو هستیم. آیند لزوماً آینده ای فرخنده و شادی بخش نیست. دست و پنجه نرم کردن با دگرگونیهای سریع، زندگی کردن در نظامهای کاری موقت، برقرار کردن روابط معنادار و سپس قطع آن همگی پیشگوی وجود فشارهای اجتماعی و تنشهای روان شناختی است. این واقعیت است که تحول و گذر فعلی، تهدیدی است برای عزت نفس انسان. من خود گمان نمی کنم به آن توجه کرده بودم. من گرفتاریها و دشواریهای محرومان در رویارویی با دگرگونیهای فردی و اجتماعی را نه تنها به حساب نیاورده بودم که اصلاً متوجه آنها نشده بودم. من هر چه نوشته بودم بازتاب منشور تجربه های خودم بود. به عنوان مثال، من نابرابریهای فزاینده بین توانگران و تنگدستان را به حساب نیاورده بودم. هم اینک یک درصد جمعیت جهان سررشته ۴۰ درصد ثروت جهان را در دست دارد. در دهه هفتاد شکاف درآمدی

بین افراد خیلی غنی و خیلی فقیر در آمریکا کمتر بود. یک درصد جمعیت ۱۸ درصد ثروت را در کنترل خود داشتند و اکنون ۴۰ درصد در دهه هفتاد، مدیران عامل فقط ۴۰ درصد بیش از کارگران حقوق می گرفتند، حالا این میزان ۲۰۰ برابر شده است. این تفاوت شرم آور است زیرا سبب ذهنیت رویارویی می شود و به جای تقویت روحیه کار تیمی، محیط کار را تجزیه می کند. هدف این نیست که دستمزدها یکسان شوند، اما باید جلوی پیدایش این گونه ذهنیت ها را گرفت. افزایش ناگهانی دریافتی های مدیران در سالهای اخیر سبب ناامیدی و خشم کسانی شده است که برای دریافت دستمزدی عادلانه مجبورند بام تا شام کار کنند.

● سازمانهای فردا چگونه سازمانهایی هستند؟

- سازمانهای فردا سازمانهایی هستند همبسته - به صورت فدراسیون - شبکه ای، خوشه ای، مرکب از تیم های چندمنظوره، دارای مجموعه ها و نظامهای موقت، ایجادکننده گروههای ضربت به اقتضای کار، مدولی، ماتریسی و خلاصه همه چیز هستند مگر سازمانهای هرم گونه.

● مهمترین موضوع در این سازمانها چه خواهد بود؟

- سرمایه هوشی و قدرت مغزی. کلید مزیت رقابستی آینده ظرفیت سازمانها برای خلق «معماری اجتماعی» است که قادر باشد «سرمایه هوشی» بیافریند و رهبری کلید آزادسازی و کشف و استخراج و شناخت تمام استعدادهای سرمایه معنوی. من به این نتیجه رسیده ام که رمز رسیدن به مزیت رقابستی در سده بیست و یکم داشتن ظرفیت رهبری در آفریدن و ساختن طرح و ایجاد ساختار اجتماعی زاینده سرمایه معنوی است. راز و رمز رسیدن به مزیت رقابستی، گسترده تر کردن ظرفیت و توان رهبری در افزایش سرمایه معنوی است. منظور از سرمایه معنوی، اندیشه ها، نوآوریها، ایده ها، ابداعات، خلاقیتها، دانش فنی، دانش و تجربه است.

● ملاک ارزیابی این سرمایه معنوی چیست؟

- باید بدانیم ارزیابی و سنجش سرمایه معنوی دشوار است. بیل گیتس گفته است یگانه دارایی مایکروسافت قدرت تخیل کارکنان آن است. مایکل ایسنر مدیرعامل دیسنی می گوید

و عامل شکل‌گیری ظرفیت و توان رهبری است نه مدرک. تنها چیزی که با ارزش است تجربه کار است. چه فایده‌ای دارد که دنبال این بحث برویم که رهبری ذاتی است یا اکتسابی، مهم آن است که همه می‌توانند از آنچه هستند بهتر شوند. محیط برگرفتن آموزش‌های مدیریت، سازمان است. آموزش رهبری دو راه دارد: آموزش فردی و آموزش سازمانی. آموزش فردی یعنی استفاده از تجربه‌های شخصی. در روش سازمانی، کارکنان از شیوه کار رهبر سازمان تجربه‌اندوزی می‌کنند.

● چه رابطه‌ای بین آموزش کارکنان و بهره‌وری سازمانی وجود دارد؟

- تحقیقات نشان داده است که ۱۰ درصد افزایش در آموزش و توسعه نیروی کار به ۸/۵ درصد افزایش بهره‌وری منجر می‌شود. در حالی که همان افزایش در هزینه‌های سرمایه‌گذاری تنها ۳/۸ درصد افزایش بهره‌وری را در پی دارد. به همین جهت جک ولش تنها سه وظیفه را به عنوان مدیرعامل برای خود ذکر می‌کرد: انتخاب درست افراد مناسب، تخصیص منابع مالی، گستردن سریع اندیشه‌ها. آنچه مرا به ستایش او و میدارد علاوه بر عملکرد خیره‌کننده‌اش در جنرال الکتریک این است که او همواره در حال بازسازی خویش است و همواره به یادگیری، بازسازی خود و طراحی و نوسازی سبک رهبری خود ادامه داده است.

● چگونه می‌توان از تمامی پتانسیل کارکنان استفاده کرد؟ ابزار پادشاهای مالی تا چه حد می‌تواند موثر افتد؟

- سازمانها باید مطمئن باشند که کارکنان تنها ۱۰-۵ درصد توانایی‌شان را در کار استفاده می‌کنند و بقیه ۹۵-۹۰ درصد آن را در خارج محیط کار به کار می‌گیرند. چالش رهبران آن است که یاد بگیرند چگونه این تواناییها را بشناسند و آنها را به کار گیرند. براساس تحقیقی که صورت گرفته تنها ۱۶ درصد کارکنان بیشتر از ۵۰ درصد توانایی‌شان را در کار مصرف می‌کنند. اگر رهبران موفق نشوند چشم‌انداز، معنا و اعتماد را در پیرانشان پدید آورند چنین حالتی رخ می‌دهد. ایجاد خشنودی مالی در افراد مهم است اما سایر انگیزه‌ها اهمیت بیشتری دارند: بهره‌گیری کامل از توان و استعداد آنها و پرورش آنها، توجه به شان و

موجودی و ذخیره شرکت ما هر شب به خانه می‌رود. در عصر اطلاعات، کارکنان نه فقط به بزرگترین دارایی شرکتها تبدیل شده‌اند، بلکه نقش یگانه منبع پایدار مزیت رقابتی را نیز پیدا کرده‌اند. کارکنان باید احساس کنند حضور روزانه آنها در محیط کار نه تنها به معنای انجام کارها بلکه به معنی ایجاد تحول است.

● چگونه می‌توان افراد مناسب و فرهیخته را برگزید و نگاه داشت و استفاده کرد؟

- این کار با جذب افرادی شروع می‌شود که با هم در شرایط دشوار کار می‌کنند. افراد باید با هم سازگار باشند و مسئولیت را جدی تلقی کنند. نخبگان را با کسانی که تواناییهای آنها خوب است در یک تیم قرار دهید و به آنها کاری بدهید مفید که به تلاش نیاز داشته باشد. به آنها ماموریت‌های مخصوص بدهید، نوعی «ماموریت ناممکن» آفرینش فرآورده‌های جدید و بهسازی فرایندهای موجود، یکی از ابزارهای به حرکت درآوردن نخبگان است.

● نقش جدید رهبران و مدیران چیست؟

- پشتیبانی، ایجاد نظم و به حرکت درآوردن افراد نخبه و مستعد است. نقش رهبر آزادساختن و شکوفا ساختن نخبگان است. آنها با گزینش آرمانهای برانگیزاننده و ایجاد زمینه شکوفایی نخبگان، انرژیها را متراکم می‌کنند. تمام رهبرانی که من مطالعه کرده‌ام باور داشته‌اند که می‌توانند جهان را تغییر دهند یا حداقل کاری در جهان انجام دهند. برای بقا در قرن بیست و یکم، ما نیاز به نسل جدید رهبران داریم؛ رهبران نه مدیران.

● عوامل بحرانی رهبری در دنیای جدید کدام است؟

- توانایی و قابلیت انعطاف و انطباق که به نظر من اساسی‌ترین موضوع برای رهبری در محیط پیچیده و متغیّر است. ظرفیت سهم کردن دنباله‌روان در معنای مشترک، یعنی همراستاکردن همگان در راستای هدف معنادار. رهبران مجبورند برای اینکه به صورت مستمر در دیگران تأثیر بگذارند زمان مصرف کنند. رهبران مجبورند در جهت اخلاقی گام بردارند، اصول را تنظیم کنند و یک نظام باور بیافرینند.

● صفات و ویژگیهای برجسته مدیران و رهبران آینده چیست؟

- رهبران موفق خودآگاه هستند و عزت نفس دارند. رهبران موفق چنان رفتار می‌کنند که

در قرن بیست و یکم رمز رسیدن به مزیت رقابتی، گسترده‌تر کردن توان رهبری در افزایش نوآوریها، ابداعات، خلاقیتها، دانش فنی و تجربه است.

در عصر اطلاعات، کارکنان نه فقط به بزرگترین دارایی شرکت تبدیل شده‌اند، بلکه نقش یگانه منبع پایدار مزیت رقابتی را نیز پیدا کرده‌اند.

مرزها و حریم‌ها نفوذپذیر شوند. آرمان و هدف نهایی رهبران موفق، مشخص و روشن است. رهبران باید اگر کوچک هستند به کارهای بزرگ دست بزنند و اگر بزرگ هستند افتادگی کنند. رهبران شرکتها را به صورت فدراسیون در می‌آورند. رهبران اعتمادآفرین و عملگرا هستند و آرمانهای پر معنا انتخاب می‌کنند و از فناوریهای پیشرفته استقبال می‌کنند.

● نسبت رهبری و قدرت چیست؟

- قدرت، انرژی اساسی برای شروع و پایداری عمل است که قصد را به واقعیت تبدیل می‌کند. چیزی است که بدون آن رهبران نمی‌توانند رهبری کنند. به تعبیر برتراند راسل، همانگونه که انرژی مفهوم پایداری در فیزیک است، قدرت مفهوم پایداری در علم جامعه‌شناسی است. رهبری عبارتست از خرد استفاده از این قدرت.

● در امر رهبری، نقش و دامنه تأثیر تجربه بیشتر است یا مدرک تحصیلی؟

- به نظر من تجارب زندگی به مقدار زیاد سبب

منزلت حرفه آنها، یافتن فرصتهای بیشتر و آموزشهای بیشتر.

● رهبران به دلیل عملگرایی در معرض خطا و گاه شکست قرار دارند. چگونه باید با آن برخورد کرد؟

- یکی از کیفیتهای مهم رهبران که من مطالعه کرده ام نحوه عکس العمل و پاسخ آنها به شکست است. خطا و اشتباه بیش از موفقیت به انسان چیز می آموزد. موفقیتها حاصل قضاوتهای بری از اشتباه نیست بلکه حاصل شجاعت تجربه کردن و توانایی درس آموختن از اشتباهات است.

● نقش مهندسی مجدد در تجدید ساختار سازمانها چیست؟

- مهندسی مجدد، بنیانگذاری مجدد سازمان است از طریق به چالش کشیدن آموزه ها، عملیات و فعالیتهای سازمان و سپس به کارگیری مبتکرانه منابع مالی و انسانی در فرآیندهای فرابخشی. این کار موقعیت رقابتی سازمان را بهبود می بخشد و ارزش آن را نزد سهامداران و سهم خدمات آن را نزد جامعه افزایش می دهد. مهندسی مجدد کاری است منظم و قاعده مند، دامنه آن بسیار گسترده است و همه ابعاد و زوایای سازمان را در بر می گیرد. البته مهندسی مجدد کار مشکلی است، زیرا نوعی تغییر و تحول دائمی جهت گیریهای سازمان، زدودن انگاره ها و رویه های سنتی و جایگزینی مفاهیم و عملیات نو است.

● عوامل پایه ای مهندسی مجدد کدام است؟

- داشتن یک چشم انداز روشن، رویکرد سیستمی، قصد و زمان مشخص، متدولوژی ویژه و رهبری موثر. بدون هر یک از این عوامل کاری که صورت می پذیرد مهندسی مجدد نیست.

● مراحل اجرایی این کار چیست؟

- تغییر چشم انداز و اهداف، الگویی از بهترین عملیات، فرآیندهای بدیع، تغییر حالت سازمان از لحاظ ساختار و عملیات.

● بسیاری در عمل، مهندسی مجدد را چیزی بیش از کوچک سازی سازمان نمی بینند. چه تفاوتی بین آنها وجود دارد؟

- مهندسی مجدد یک رویکرد خلاقانه و پویا به کسب و کار است در حالی که صرف کوچک سازی نه خلاقانه است نه پویا. کوچک سازی عملی است که رهبر کسب و کار وقتی ایده

● اصولاً از لحاظ مقیاس چگونه سازمانی موفق است: بزرگ یا کوچک؟

- شرکتهای کوچک و بزرگ هر دو بخت موفقیت دارند. نکته مهم این است که مقیاسی که انتخاب می شود درست و بجا باشد. علاوه بر مقیاس مناسب باید ساختار مناسب و شیوه صحیح در رهبری را انتخاب کرد.

● مزایای شرکتهای بزرگ و کوچک کدام است؟
- مزیت اقتصادی شرکتهای بزرگ، مقیاس بزرگ در خرید، توزیع، فروش، تبلیغات، خدمات و تحقیق و توسعه و نیز توانایی در بازارهای جهانی، توانایی نگهداری افراد ماهر و توانایی برنامه ریزی بلندمدت است. اما در مقابل شرکتهای کوچک توسط مدیرانی اداره می شوند که اغلب صاحب کارخانه هستند و بنابراین، انگیزه فراوانی دارند. به مشتریان نزدیک اند و نسبت به تغییرات و نیازهای بازار حساس اند. ارتباطات درون سازمانی در آنجا عالی است و تمایل به انعطاف پذیری، پویایی و بی ریخت و پاش بودن وجود دارد.

● ویژگی تیم های خوب کاری کدام است؟
- آنها برای دستیابی به نتایج با یکدیگر کار می کنند. در قلب هر گروه یک رویای مشترک وجود دارد. تمامی گروههای بزرگ باور دارند که ماموریتی از جانب خداوند را برعهده گرفته اند که می توانند جهان را تغییر دهند. آنها یک دشمن حقیقی یا فرضی دارند.
● می توانید مثالهایی از تیم های خلاق مطرح کنید؟

- تیم «استیو جابز» در ساخت رایانه «مکینتاش» که معتقد بودند باید در جهان تغییری پدید آورد. تیم «دیسنی» که احساس می کردند بخشی از یک چیز مهمتر و بزرگتر هستند.

● رهبری این نوع تیم ها چه ویژگیهایی باید داشته باشد؟

- رهبری افراد مستعد که گروههای بزرگ را تشکیل می دهند آسان نیست. نقش عمده رهبر عبارتست از حفظ جهت صحیح برای آنها. بهترین کاری که یک رهبر می تواند برای یک گروه بزرگ انجام دهد اجازه دادن به اعضای تیم است تا بزرگی خود را کشف کنند. البته اشتراک مساعی و همکاری خلاقانه یک جاده دوطرفه است.

● از کارهای تیمی و تیم های کاری بزرگ چه درسهایی می توان فراگرفت؟

کارکنان باید احساس کنند که حضور روزانه آنها در محیط به معنای انجام کارها و ایجاد تحول است.

برای بقا در قرن بیست و یکم به نسل جدید رهبران نیاز داریم.

دیگری ندارد به اجرا در می آورد. البته در سازمانی که بیش از حد نیرو دارد، کوچک سازی جایگاه خود را دارد. نکته اصلی این است که هر شغل باید برای مشتری یک ارزش خلق کند، اگر چنین نباشد این شغل باید حذف شود.

● به هر حال مهندسی مجدد ممکن است به کوچک سازی و تعدیل نیرو منجر شود. آیا این امر توانمندسازی کارکنان تاثیر منفی نمی گذارد؟

- من بین مفهوم توان افزایی و توانمندسازی و اموری نظیر تعدیل نیرو، تجدید ساختار و مهندسی مجدد سازمانها تقابل و رویارویی می بینم. راستش را بخواهید من در کوتاه مدت همزیستی اموری نظیر تجدید ساختار و تعدیل نیروی انسانی را با مشارکت و توان افزایی بعید می دانم. اما در درازمدت می توان نمونه هایی از سازگاری این مفاهیم را با یکدیگر ملاحظه کرد. رهبران واقعی می کوشند تا این برخوردها را به شیوه ای منطقی و درست اداره کنند. چارلز دیکنز نویسنده انگلیسی گفته است بدترین دوران می تواند بهترین دوران باشد.

امروزی ما. رهبرشدن معادل خودیابوسی و خویشن شناسی است. سهل و ممتنع.

رهبر کسی است که همیشه جاذبه جذب نخبگان و توانایی گزینش بهترینها را دارد. مزیت رقابستی او ظرفیت و توانایی در ایجاد محیط یادگیری است یعنی یک ساختار اجتماعی سازگار و انعطاف پذیر و مناسب برای تولید سرمایه فکری. رهبر باید در نقش یک مربی ظاهر شود یعنی در نقش کسی که بهترین بازی را از کارکنان بگیرد و اندیشه های آنان را به بهترین شکل شکوفا سازد.

● شما کار بزرگی را که بر روی ۹۰ نفر از رهبران انجام داده اید به تفصیل در کتاب «رهبران» آورده اید. آیا وجه مشترکی بین همه آنان وجود داشت؟

- همانگونه که تولستوی نویسنده روسی گفته تمام خانواده های خوشبخت شبیه یکدیگر هستند در حالی که هر خانواده بدبخت راه خاص خود را دارد. رهبران نیز این گونه هستند. همه ۹۰ نفر رهبر شبیه هم بودند. همه آنها توانایی تبدیل نیت را به عمل و قصد را به وقوع و پایدار ساختن آن را دارند. همه آنها بین رهبری و مدیریت یک جدایی مشخص قائل هستند بدین صورت که به اهداف اصلی سازمان توجه می کنند که چرا وجود دارد، جهت کلی آن چیست و سیستم آن کدام است. آنها این توانایی را دارند که همه را به چشم انداز سازمان جلب کنند. آنها همه قادرند حس هیجان را در مورد نقش و سهم سازمان در اجتماع برانگیزند.

● شما رهبری را یک هنر دانسته اید و رهبر را هنرمند خلاق. رهبران چه چیزهایی می آفرینند؟
- رهبران یک چشم انداز کامل می آفرینند. اگر می خواهید افراد را رهبری کنید ابتدا باید آنها را در یک چشم انداز شریک و سپس آن چشم انداز را به عمل تبدیل کرد. رهبران یک محیط اعتماد می آفرینند. برای این کار باید افراد را به دلیل خلاقیتشان و عدم موفقیتشان تشویق کرد و اشتباهات آنان را نادیده گرفت. نباید فراموش کرد که بخش زیادی از اعتماد از منش و شخصیت مدیر حاصل می شود نه یک تکنیک خاص. برای اعتمادسازی هماهنگی و توافق حرف و عمل، وفاداری و شایستگی ضروری است. رهبر معنا می آفریند. این کار به وسیله خلق محیطی صورت می گیرد که در آن

- بزرگی و عظمت با افراد طراز اول شروع می شود. گروههای بزرگ و رهبران بزرگ یکدیگر را پدید می آورند.

هر گروه بزرگ قطعاً یک رهبر نیرومند دارد. رهبران گروههای بزرگ استعدادها را دوست دارند و می دانند کجا دنبال آن بگردند. این گروهها پسر از افراد مستعد هستند که می دانند با یکدیگر چگونه کار کنند. آنان معتقدند یک رسالت الهی را بر دوش می کشند. آنان خود را پیروز می دانند و همواره پیشروی خود یک دشمن می بینند. در این گروهها، افراد در جایگاه درست خود قرار گرفته اند. رهبران به آنها آنچه را نیاز دارند در اختیار قرار می دهند. هر گروه و تیم در سازمان در یک جزیره است اما جزیره ای که با یک پل به ساحل متصل نشده است. آنها همواره مراقب و در حال حرکت رسیدن به هدف هستند. افراد در این گروهها مانند عاشق چشم بسته عمل می کنند. پادشاه آنها کار بزرگ آنهاست.

● کارکنان از رهبران چه انتظاری دارند؟

- آرمان و جهت گیری، مفهوم بخشیدن به کار، حس امید و خوش بینی، اعتماد و صداقت.

● چه حدی از اطلاعات را باید در اختیار کارکنان گذاشت؟

- آگاهی ها را هر چه می توانید مبادله کنید اما تا جایی که سبب ترس کارکنان نشود. نمی شود همواره انسان درباره ناامنی های شخصی سخن بگوید. شما نمی توانید به سبب موقعیت خاص خود مشکلاتی را به زبان بیاورید که دیگران به سبب نبودن در آن جایگاه قادر به دیدن آن مشکلات نیستند. شما که نمی خواهید اطلاعاتی را به افراد بدهید که سبب افت شور و دل بستگی آنها شود.

● حدود مرز مقررات و دستورالعملهای سازمانی چه میزان است؟

- اگر به جای حاکمیت اصول ارزشی، مقررات بر سازمان حاکم شود جایی برای بروز احساس دل بستگی و تعلق به سازمان باقی نمی ماند. چگونه می توان در سازمانی که برای هر چیز از پوشیدن لباس گرفته تا زمان دقیق ورود و خروج مقررات دلخواه وضع شده خلاق بود و احساس آزادی کرد.

● شما خود هم تجربه مدیریتی و رهبری داشته اید و هم از مصاحبت طولانی با رهبران بسیار برخوردار بوده اید. چه نکته ویژه ای نظر شما را

چالش اصلی رهبران آینده این است که یاد بگیرند چگونه تواناییهای کارکنان را بشناسند و آنها را به کار گیرند.

رهبر کسی است که همیشه جاذبه جذب نخبگان را داشته باشد.

جلب کرده است؟

- اگر من مطلبی فرا گرفته باشم این است که عاملی که کارکنان را توانمند می سازد و سازمان را رو به موفقیت یا شکست می برد رهبری است. اگر کسی که در راس سازمان قرار می گیرد شایستگی رهبری نداشته باشد هزارها پیام نادرست سراسر سازمان را در برمی گیرد. من افراد بسیاری را در راس سازمانها دیده ام که کارهای غلط را خوب انجام می دهند!

● پس رهبرشدن کار بسیار مشکلی است؟

- رهبرشدن آسان نیست درست مثل شاعرشدن. اما یادگیری رهبری کردن آسانتر از آن چیزی است که فکر می کنیم زیرا هر یک از ما ظرفیتی برای رهبری داریم. در حقیقت اغلب ما دارای تجربیات مدیریتی هستیم، البته نه تجربه راهبری یک شرکت بلکه محدودتر و در دایره زندگی و کار. برای رهبر به عنوان یک انسان شایسته، زندگی خود یک کار راه است. گرچه گفتم که هر کس ظرفیت برای رهبری را دارد اما باور ندارم که هر کس می تواند رهبر شود. به ویژه در دنیای گیج کننده و متغیر

● و تعبیر شما از «زندگی»...

زندگی ساعتی شیشه ای است که در آن ماسه ریخته اند، به درستی می بینم که مطلوبیت نهایی هردانه ماسه پریهاتر از آن است که پیشتر می پنداشتم. هر روز از روز پیش گیراتر و هیجان آورتر است شاید به این خاطر که شمار روزهای مانده روز به روز کمتر می شود.

منابع

- ۱- وارن بنیس، «مدیران کهنه کار، زمانه ای نو»، ترجمه فضل اله امینی، نشر فرا، ۱۳۸۱.
- 2 - W. BENNIS, "ON BECOMING A LEADER", USA, 1989.
- 3 - W. BENNIS & M. MISCHÉ, "THE 21 ST. CENTURY ORGANIZATION", 1995.
- 4 - W. BENNIS & B. NANUS, "LEADERS", 2TH. ED., USA, 1997.
- 5 - W. BENNIS & R. TOWNSEND, "REENGINEERING LEADERSHIP", USA, 1995.
- 6 - W. BENNIS & P.W. BIEDERMAN, "ORGANIZING GENIUS", USA, 1997.
- 7 - W. BENNIS, "AN INVITED LIFE", USA, 1993.
- 8 - W. BENNIS, "MANAGING PEOPLE IS LIKE HERDING CATS", USA, 1997.
- 9 - WWW. LEADER TO LEADER. ORG.
- 10 - J. BOYETT, "THE GURU GUIDE", USA, 1998.

این پس مشکل سازمانها مشکل ساخت و تولید نیست، مشکل مدیریت نظامهای کلان فنی اجتماعی است. باید به دنبال یافتن مدل های جدید باشیم که توان رویارویی با شرایط جدید را داشته باشد. نقش محوری و اصلی رهبری تغییر کرده است. در یک کسب و کار، نقص در سرمایه را می توان با قرض گرفتن پول جبران کرد و به زندگی ادامه داد اما نقص در رهبری شانس حیات و بقا را کاهش می دهد.

● توصیه شما به رهبران چیست؟

- مهمترین توصیه من به رهبران آن است که چابک و تیزهوش باشند. در این عصر ناپایداری، آنان باید آماده موارد و شرایطی باشند که هنوز تصور نشده اند. امروزه رهبری شبیه پدر یا مادر شدن برای اولین بار است، که شما مجبور هستید قبل از اینکه موقعیت را درک کنید راه درستی را انتخاب کنید. محمدمدلی کلی راست می گفت که شما مجبورید مثل یک پروانه بپرید و مثل یک زنبور عسل نیش بزنید.

افراد به سمت هدفهای متعالی سازمان حرکت می کنند. رهبر موفقیت می آفریند آن هم اغلب از اشتباهات و شکستها. رهبر محیط سالم و توانمند سازی می آفریند که در آن افراد احساس می کنند در قلب کارها هستند نه در حاشیه. در این صورت کارشان معنا می یابد. رهبر سیستم ها و سازمانهای غیرمتمرکز، انعطاف پذیر و تخت می آفریند. کاغذبازی رهبر نمی آفریند، یک مدیر و بوروکرات تحویل می دهد. در رهبران راستین، شایستگی، آرمان و نیک نهادی تقریباً در حالت تعادل کامل است.

● آیا ممکن است در آینده با بحران رهبری روبرو شویم؟

- ما در حال حاضر در دنیا با سه تهدید فزاینده روبرو هستیم: تهدید جنگ هسته ای، تهدید صدمات زیست محیطی و بحران رهبری در سازمانها. به نظر من، از همه خطرناک تر سومین است زیرا به اندازه کافی به آن توجه نشده و کمتر نیز درک شده است. از

شرکت مهندسی نرم افزار مهر پرداز پارس

یک سیستم جامع اطلاعات مالی مدیریتی و اقتصادی اثربخش



شرکت مهر پرداز پارس با بیش از ۸ سال در زمینه تولید سیستم های مکانیزه سیستم های ذیل را در محیط

Windows و بانک اطلاعاتی SQL-Server 2000 ارائه میکند.

حسابداری مالی

حسابداری اموال

حسابداری بهای تمام شده

حسابداری حقوق و دستمزد

حسابداری دریافتها و پرداختها

کنترل پروژهها به سفارش پیمانکاران (درصد پیشرفت)

حسابداری هزینه ها و تسهیم

(تطبیق با فهرست بهاء سازمان برنامه بودجه)

حسابداری انبار (تعدادی ریالی)

خدمات پس از فروش

حسابداری فروش

خودکفایی

آدرس: تهران- میدان نوچید- ابتدای ستارخان روبروی نمازی دوم پلاک ۸۵ طبقه دوم

تلفن: ۳۰-۶۹۴۷۴۲۹ فکس: ۶۹۴۷۶۲۹



دانشگاه صنعتی مالک اشتر

به نام خدا



فراخوان مقاله

دانشگاه صنعتی مالک اشتر

همایش بین المللی شناورهای تندرو

ایران- شیراز- اردیبهشت ماه ۱۳۸۴

با توکل به خداوند متعال دانشگاه صنعتی مالک اشتر در نظر دارد اولین همایش بین المللی شناورهای تندرو را برگزار نماید. از کلیه اساتید، متخصصین، پژوهشگران و دانشجویان علاقمند به شرکت در همایش دعوت می شود خلاصه مقالات خود را حداکثر در ۳۰۰ کلمه به همراه مشخصات و آدرس کامل نویسنده تا تاریخ ۸۳/۸/۲۰ و اصل مقاله را تا ۸۳/۱۰/۲۰ از طریق پست، نمابر و یا پست الکترونیکی به آدرس دبیرخانه همایش ارسال نمایند. کسانیکه نتوانند تا تاریخ ۸۳/۸/۲۰ خلاصه مقاله خود را ارسال کنند، اصل مقاله را تا تاریخ ۸۳/۱۰/۲۰ ارسال نمایند.

محورهای همایش

۵- نیروی محرکه و سیستم رانش

- موتورهای دریایی، واترجت، توربین گاز
- پروانه های سرعتی
- سیستمهای AIP (موتورهای استرلینگ، فیول سل
- دیزل مدار بسته و.....)
- سیستمهای رانش

۶- ایمنی و نجات

- سیستمهای ایمنی و نجات
- تجهیزات پشتیبانی ساحلی و فرا ساحل
- مسایل زیست محیطی
- نقش آموزش
- استانداردها
- کنترل صدمات

۷- محیط شناسی دریایی

- سیستمهای هواشناسی دریایی
- محیط زیست دریایی
- فیزیک دریا

۸- مطالعات استراتژیک و مباحث اقتصادی

- چشم انداز فناوری شناورهای تندرو
- کاربرد شناورهای تندرو در آبهای کم عمق
- فن بازار شناورهای تندرو

۱- مفاهیم جدید و طراحی شناورهای تندرو

- اختفاء شناورهای تندرو (RCS، سونار،)
- استفاده از مواد هوشمند در شناورهای تندرو
- معماری شناورها و ارگونومی

۲- هدایت و کنترل و هوشمندسازی

- سیستمهای ناوبری
- ابزار دقیق
- سیستمهای C4I دریایی
- سیستمهای هوشمند، شبکه های عصبی

۳- هیدروآیرودینامیک شناورهای تندرو

- هیدرودینامیک
- آیرودینامیک
- آیروالاستیسیته
- دینامیک پرواز
- سوپر کاویتاسیون

۴- سازه و فناوری ساخت

- مواد (فلزی، غیر فلزی، کامپوزیت)
- بار گذاری
- طراحی سازه
- بهینه سازی
- طراحی اتصالات
- پدیده های مخرب (شکست، خستگی، خوردگی)
- فناوری ساخت و تولید
- نگهداری و تعمیرات سازه



پژوهشکده موادریا

دبیرخانه همایش: شیراز- بلوار چمران- پژوهشکده هوادریا- صندوق پستی ۷۱۸۵۵-۴۶۵ تلفن: ۰۷۱۱-۶۲۴۲۲۰۶

نمابر: ۰۷۱۱-۶۲۴۹۰۲۰-۶۲۴۲۲۰۶ آدرس اینترنت: www.icfs2005.com پست الکترونیکی: papers@icfs2005.com