

را از سوءمدیریتها در امان می‌بینند؛ وگرنه در دنیای رقابت و «مسئولیت تا خط پایان» چنین مدیرانی از تلاطم‌های کسب و کار به سادگی جان به در نمی‌برند.

سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی اشتراکات آشکاری با مفهوم سرمایه انسانی دارد. به بیانی دیگر سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی مکمل هم هستند. سرمایه انسانی شامل افرادی است که در برخی موارد ممکن است به دنبال منافع فردی خود باشند، اما سرمایه اجتماعی بر جمع، ارزشها و تعلقات گروهی تاکید می‌ورزد. پیر بوردیو، جامعه‌شناس اروپایی، سرمایه اجتماعی را این گونه تعریف می‌کند: سرمایه اجتماعی مجموعه منابع مادی یا معنوی است که به یک فرد یا گروه اجازه می‌دهد تا شبکه پایداری از روابط کم و بیش نهادینه شده را در اختیار داشته باشد. جیمز کلمن، جامعه‌شناس آمریکایی نیز سرمایه اجتماعی را به عنوان نمونه کامل یک کالای عمومی می‌داند که توسط عده‌ای ایجاد می‌گردد و نیازمند تعاون بین افرادی است که حتی سود شخصی خود را نیز پیگیری می‌کنند. سرمایه اجتماعی نه تنها برای کسب اعتبار، بلکه برای رشد شناختی، تکامل خودشناسی و هویت‌یابی نیز دارای ارزش است. فرانسیس فوکویاما اعتماد را به عنوان یک ویژگی بنیادین سرمایه اجتماعی قلمداد می‌کند و می‌گوید: سرمایه اجتماعی یک توانمندی است که در نتیجه شیوع اعتماد در یک جامعه یا در برخی از بخشهای آن محقق می‌شود. سرمایه اجتماعی عامل مهمی است که به افراد و گروهها کمک می‌کند تا در جهت دستیابی به هدف مشترک همکاری نمایند. اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی مشکل است، زیرا اکثر شاخصهای آن نسبی هستند. به اعتقاد فوکویاما آسان‌ترین راه برای تولید سرمایه اجتماعی، آموزش است زیرا افراد را در ایجاد مهارت‌های اجتماعی و متعهد شدن به هنجارهای مشترک و نیز قوانین یاری می‌دهد.

سرمایه فیزیکی

به داراییهای مشهود و ملموس سازمان از قبیل زمین، ساختمان اداری، اثاثیه و ملزومات اداری، ماشین‌آلات، وجوه نقدی و ... سرمایه فیزیکی گفته می‌شود. حفظ و نگهداری از این سرمایه‌ها برای سازمان هزینه‌براست و به مرور زمان مستهلک می‌شوند. با این وجود این سرمایه‌ها برای سازمان ارزش و اعتبار خاص خود را دارند، چرا که بدون داشتن این سرمایه‌ها نه کالایی تولید می‌شود و نه سازمان می‌تواند به ارائه خدمات بپردازد. در واقع این قبیل سرمایه‌ها جزو زیرساخت‌های زیربنایی و اساسی سازمان به حساب می‌آیند. با پیدایش سازمان‌های مجازی که سازمان‌های هزاره سوم لقب گرفته‌اند، بیش از پیش از اهمیت سرمایه‌ای فیزیکی کاسته شده است. آنچه در چنین فضای سازمانی نمود پیدا می‌کند، شبکه است که بر محور ارتباطات و اطلاعات می‌چرخد. بسیاری از وظایف سنتی و کارکردهای معمول آن وجود خارجی ندارند، کارکنان نیز چه بسا که چهره همدیگر را نمی‌بینند، چون محل کار ثابتی ندارند. □

پنج ویژگی مدیر برای تیم سازی

امیر منتقمی

از هرسرپرست، مدیر و مسئولی بپرسید که چه مواردی برای ساختن یک تیم نیرومند- صددرصد دراختیار منافع شرکت- و متحد لازم است، حتما با محدوده وسیعی از پاسخهای آنها روبه‌رو خواهید شد. علت چیست؟

معمولا افراد به جنبه‌های مختلف کار تیمی ارزش می‌دهند. اولویتهای شخصی و مواردی که هر فرد برای راحتی خود در نظر می‌گیرد، در اینکه افراد گوناگون به چه چیزی اعتقاد دارند، اثرگذار است.

طبق بررسیهای به عمل آمده از بیش از ۱۰۰ شرکت برتر دنیا در ۲۰ سال گذشته به چند فاکتور اساسی برای برپایی و تداوم شادابی تیم‌های کاری می‌رسیم.

شاید عجیب به نظر برسد که پنج راه حل (یاد شده در ادامه مطلب) به طور شگفت‌انگیزی ساده هستند و ساده‌تر اینکه به صورت کاملا جلدی وقتی از تیم‌های کاری مختلف در مورد تمایلات و خواسته‌های خود از مدیران می‌پرسیم، نهایتاً به همین جوابها می‌رسیم!

اگرچه به ظاهر همه جوابها یکسان هستند، ولی در حقیقت اینگونه نیست، زیرا هر مجموعه‌ای معمولا به همین مسائل ساده اهمیت نمی‌دهد.

بنابر این، اگر شما سرپرست، مدیر یا رئیسی هستید که متوجه هرکدام از این قسمتها می‌شوید، لطفا سرسری از روی آنها نگذیرید. شاید گمان کنید که می‌توانید در یک چشم به هم زدن آنها را فراهم کنید، اما نمی‌توانید! یا اینکه می‌خواهید این کار را انجام دهید ولی افراد زیر مجموعه شما نمی‌بینند! در ادامه به ۵ ویژگی یاد شده اشاره می‌کنم:

۱. صداقت:

بله!!!! شما به عنوان یک مسئول باید صادق باشید اما کارمندان می‌خواهند آن را لمس کنند. برای مجموعه افراد یک مجموعه که درگیرها و مسائل پیچیده روزانه را دارند، صداقت مدیران یک نیاز ضروری است. آنها پاسخ ناقص یا ضعیف به پرسشهایشان نمی‌خواهند. جواب سوالی را نمی‌دانید، فقط بگویید: اجازه بدهید بررسی کنم و با مراجعه به منابع یا کتابها جواب بدهم. اجازه دهید جواب بله شما واقعا "بله" باشد و جواب نه یا منفی شما واقعا و پس از تفکر "نه" باشد تا مجبور به پس گرفتن آن نباشید. همچنین با حقایق کنار بیایید و سعی در مخفی نگه داشتن واقعیات نکنید، چون در صورتی که صادق نباشید، پی خواهید برد که اعتبار و منزلت خود را نزد کارمندانان از دست داده‌اید.

سازمان کار آفرین در تقابل با سازمان سنتی

مهدی زیودار

سازمان کارآفرین سازمانی است که در صدد رشد پیوسته و پایدار از طریق به دست آوردن قابلیت‌های نوین، گسترش ظرفیتها و قدم گذاشتن به عرصه‌های جدید کسب‌وکار است. لازمه این امر، نهادینه شدن کارآفرینی شرکتی در فرهنگ یک سازمان، عملکرد فراگیر، پیوسته و دائمی (و نه مقطعی) آن در فرایندهای عملیاتی و یا خدماتی و به علاوه، مورد پذیرش بودن در میان تمامی اعضای سازمان (و نه فقط تعداد محدودی از اعضا) است.

کارآفرینی شرکتی را می‌توان به‌عنوان گستره‌ای تعریف کرد که در آن محصولات و یا بازارهای جدید توسعه می‌یابند و بر همین مبنای سازمانی را کارآفرین می‌پندارند که بیش از دیگر سازمانها به ایجاد محصولات و یا بازارهای جدید مشغول است.

برای ارائه تعریف جامعی از یک سازمان کارآفرین، می‌توان به تبیین مؤلفه‌های متمایزکننده سازمان کارآفرین از یک سازمان معمولی پرداخت. ویژگی عمده این نوع سازمانها را در سه مؤلفه عمده معرفی می‌کنیم:

۱. نوآوری: یک سازمان کارآفرین موفق برپایه تفکر معناداری از نوآوری اداره می‌شود. این مهم ممکن است بر مبنای فناوری باشد؛ نظیر نوآوری در معرفی محصول - خدمت جدید و یا روش جدیدی در تولید محصول یا ارائه خدمت. نوآوری همچنین می‌تواند در انجام بازاریابی و توزیع محصولات و یا نهایتاً در ساختار سازمانی و مدیریت نوین سازمان اعمال شود. یک سازمان معمولی از سوی دیگر، اغلب در حوزه تولید و توزیع محصولات متعارف و از پیش معرفی شده فعالیت می‌کند.

۲. توان بالقوه برای رشد: سازمان کارآفرین در قیاس با دیگر انواع سازمانها، دارای استعداد و توانایی بیشتری برای رشد است. این امر نیز برخاسته از رویکرد به نوآوری است. یک سازمان معمولی غالباً در یک گستره محدود از بازارهای موجود به انجام مأموریت می‌پردازد، اما سازمان کارآفرین به‌شکلی پیوسته درصدد ایجاد بازارهای جدید است.

۳. اهداف استراتژیک: سازمان کارآفرین جهت تعیین اهداف استراتژیک خویش، بر اهداف پویا و اشباع‌ناپذیر تأکید می‌ورزد و محورهای اصلی تعیین این اهداف را توسعه بازار، اکتساب سهم چشمگیر از بازار هدف و تثبیت بازار تشکیل می‌دهد.

مدیریت کارآفرینانه در تقابل با مدیریت سنتی
مدیریت کارآفرینانه را سبکی از مدیریت می‌دانند که یک

۲. اعتماد:

هنوز هم می‌شنویم که: آنها به ما آموزشهای لازم را برای درست انجام دادن کارها داده‌اند، اما وقتی هنگام تصمیم‌گیری فرا می‌رسد، اجازه نمی‌دهند آنچه را که آموخته‌ایم انجام دهیم. آنها به ما اعتمادی ندارند!

افسوس بر مدیران!!!! اگر ما تمام زمانها و هزینه‌هایی را - که گاه به چشم نمی‌آید - برای آموزشهای صحیح به کارمندان صرف می‌کنیم، آیا نباید این اعتماد را داشته باشیم که اجازه بدهیم آنچه را آموخته‌اند اجرا کنند؟ این کار نشان می‌دهد که ما به آنان اطمینان نداریم و به زودی خواهیم دید که کارایی آنها کاهش یافته و حداقل توانایشان را بروز خواهند داد. البته در شرکتها یا مؤسساتی که به صورت تیمی کار می‌کنند این مسئله بیشتر به چشم می‌آید.

۳. احترام متقابل:

از معلم قدیمی ام آموخته‌ام که: آنچه را که می‌خواهی بگیری بده! که معنای واقعی احترام متقابل است. به معنایی دیگر، اگر ما می‌خواهیم از کارمندانمان احترام ببینیم، باید ابتدا به آنها احترام بگذاریم. اما به یاد داشته باشید، احترام ایشان باید در حیطه امور اداری باشد نه فقط برخوردهای شخصی!

احترام متقابل شامل مؤدب بودن، صحبت کردن با کارمندان مانند انسانهای محترم (نه برده)، گوش دادن مشتاقانه به حرفهای ایشان و جدی بودن در آنچه که از ما انتظار دارند، می‌شود.

تمامی آنچه که گفته شد، پایه و اساس احترام متقابل هستند. ولی اجازه بدهید کمی شفاف‌تر صحبت کنم: نباید با کسی که در چارت سازمانی شرکت پایین‌تر از ما قرار دارد به صورت تحقیرآمیز و تند صحبت کنیم.

۴. تشخیص:

این آزمون در سطح جهانی انجام شده است و جواب آن این است: کمونیسم (به همه با یک چشم نگاه کردن) به درد نمی‌خورد. افراد می‌خواهند آنچه را که انجام می‌دهند، دیده شود و مدیران هم تشخیص دهند که هرکسی چقدر زحمت می‌کشد.

نکته اساسی اینجاست که فقط به تشخیصهای شخصی یا سیستمی تکیه نکنیم. بلکه باید تعادل ایجاد کنیم. از کارمندان هنگامی که کار خوبی انجام می‌دهند - در میان جمع - قدردانی کنید. هنگامی که یک تیم به هدف تعیین شده می‌رسد یا از آن فراتر می‌رود، مشخص است تمامی اعضای آن باهم برای یک هدف کار کرده‌اند. از تشخیص همکاریهایی که منجر به این عمل شده است، اطمینان حاصل کنید، یعنی به عنوان یک مدیر بدانید چه کسی، چه کاری را چگونه انجام داده است تا به اهداف مشترک رسیده است؟

۵. پشتیبانی:

بدون پشتیبانی و حمایت‌های لازم، اعضای تیم برای ماندن در کنار یکدیگر به منازعه خواهند پرداخت. آنها نیاز دارند، بدانند هنگامی که اهدافی در چارچوب سیاستهای کاری مشخص دارند، از حمایت‌های مادی و معنوی برای انجام آن برخوردار هستند. با دریغ کردن این حمایتها، نگهداشتن یک تیم کاری یکپارچه و نیرومند مشکل خواهد بود! □