

منابع انسانی در صحنه

(HR at the Table)



مارشال گلداسمیت (Marshall Goldsmith)

مسعود بینش

www.mgt.blogfa.com

زندگینامه

مارشال گلداسمیت، ۶۰ ساله، یکی از برجستگان حوزه منابع انسانی در جهان است. او دارای کارشناسی اقتصاد ریاضی، کارشناسی ارشد MBA و دکترای رفتار سازمانی از دانشگاه UCLA است. گلداسمیت از سوی مجله فوربس به عنوان یکی از پنج مربی برتر، از سوی مجله وال استریت به عنوان یکی از ۱۰ معلم برتر و از سوی تعالی رهبری در سال ۲۰۰۸ به عنوان یکی از ۱۰۰ متفکر برجسته جهان معرفی شده است. انجمن مدیریت آمریکا او را یکی از ۵۰ متفکر بزرگ و رهبر کسب و کار که در ۸۰ سال اخیر در حوزه مدیریت تاثیر گذار بوده اند، دانسته است. او پیشوانه‌ای تجربی با بیش از ۳۰ سال، به عنوان مشاور شرکتهای بزرگ مانند AT&T، کوکاکولا، IBM و فیژر را دارد. آوازه جهانی گلداسمیت به دلیل کمک او به رهبران کسب و کار، برای دستیابی به رفتار مثبت و تغییرات قابل سنجش است. او ۲۳ کتاب و دهها مقاله تألیف کرده و نوشته است. او بنیانگذار بنیاد مارشال گلداسمیت است و ۱۰ سال عضو هیئت مدیره بنیاد پیتز دراکر بوده است.

گلداسمیت یکی از موفق‌ترین و مشهورترین مربیان رهبران کسب و کار، در جهان است. او مربیگری مدیران شرکتهای بزرگ مانند فورد را برعهده داشته و درشرکتهایی مانند تویوتا، موتورولا و بوئینگ شناخته شده است. مأموریت او مربیگری مدیران و رهبران است برای تغییر رفتاری که به آنها در ایفای نقش رهبریشان کمک می کند و ارتباطات آنها را با اعضای هیئت مدیره، همتایان و کارکنان بهبود می بخشد. ویژگی گلداسمیت گرایش به فلسفه شرقی و تمسک به فکر بودائی است. او به تعبیر خودش در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ هیپی بود اما بعد فلسفه شرقی و فلسفه بودائی را انتخاب کرد و از آموزه‌های آن در فلسفه مربیگری خود بهره گرفت. او خود را مربی رفتاری رهبران می داند و نه نوع دیگر مربیگری. گلداسمیت در این نوع مربیگری صاحب تجربه طولانی و سبک ویژه خود است و در توسعه این نوع مربیگری، ابداعات بسیار انجام داده است.

مارشال گلداسمیت هنوز نیز شاداب و سرزنده به کار تدریس و سخنرانی و مشاوره و مربیگری مشغول است. هنگامی که از او می پرسند چه موقع بازنشسته می شوی؟ می گوید: زمانی که بمیرم!

دورنمای فکری

اهمیت روزافزون مربیگری

رهبران بزرگ، باید کیفیت‌های بالایی داشته باشند. آنها باید درک استراتژیک داشته، دانش شغلی، درک پدیده جهانی شدن و تاثیر فناوری بر کسب و کارشان را، داشته باشند. حوزه کار من، رهبران است. رهبران باید در هدایت افراد تاثیرگذار باشند، به افراد الهام ببخشند و آنها را به حرکت وادارند. برای بهتر کردن رفتار رهبران در محیط کار، آنها باید زیرنظر یک مربی باشند و فرایند مربیگری برای آنها انجام شود. یک مدل فراگیر برای مربیگری وجود ندارد. مربیگری یک کار فنی یا کار فکری نیست، موقعیت و فرصتی است که خود مدیران باید بخواهند و بپذیرند و ایجاد کنند. مربیگری، کار بسیار دشواری است. اینکه به افراد کمک کنید تا با موضوعات کنار بیایند، کار پرچالشی است.

مربیگری ۱۰ سال است که روند روبه رشدی داشته است. در این سالهاست که رهبران، هریک مربیانی دارند. زمانی که درمان (Therapy) روبه افول رفت، مربیگری (Coaching) اوج گرفت.

انواع مربیگری

گلداسمیت، بسیار بر این نکته پای می‌فشارد که روش او در مربیگری، مربیگری رفتاری است، نه مربیگری استراتژیک یا برنامه ریزی کارراهه شغلی یا طرح‌ریزی زندگی یا تغییر سازمانی. گاه برنامه مربیگری بیشتر بر این موضوع متمرکز است که من کیستم؟ معنای زندگی چیست؟ به کجا می‌روم؟ گاه بهره‌وری فردی است برای تعیین اولویت‌ها، ساماندهی و مدیریت زندگی. اما من بر روی تغییر رفتار رهبران در سطح ریز (میکرو) متمرکز می‌شوم نه تغییرات سازمانی. ما همه یک نیمه پنهان در وجود خود داریم و آن رفتار ما است که دیگران می‌توانند ببینند اما ما نمی‌توانیم در خود ببینیم. با گشوده بودن در برابر بازخورد، می‌توانیم از دیگران یاد بگیریم و تغییر کنیم، به جای آنکه بخواهیم ثابت کنیم دیگران اشتباه می‌کنند و بعد هم همان‌گونه ثابت و بی‌تغییر باقی بمانیم.

بسیاری از مربیان می‌پرسند: مشکل شما چیست؟ و سپس می‌گویند می‌توانند کمک کنند. اگر یک مربی بگوید که مثلا در ۷۰ مورد خبره است، شما نگران هستید که در شماره ۷ چگونه است؟ من در رویکرد مربیگری خود بر یک زمینه تمرکز می‌کنم. من در زمینه طرح زندگی، طرح شغل، استراتژی یا بهره‌وری فردی کار نمی‌کنم. معروفیت من به دلیل تمرکز بر یک حوزه مشخص و باریک است. تخصص من مهارت‌های بین فردی است که موضوعی رفتاری است. تمرکز من بر کمک به رهبران است، تا رفتار خود را از منظر دیگران بهتر کنند. برای مدیران ارشد، این نوع مربیگری، یعنی مربیگری رفتاری، ارزشمند و معنادار است. مردم غالبا می‌پرسند: آیا مدیران واقعا می‌توانند رفتار

خانه به روی شما می‌خندند و در کار، پشت سر شما می‌خندند!

طلب تغییر

رسالت من کمک به رهبران است، تا به تغییر مثبت و بلندمدت و قابل سنجش در رفتار دست یابند. اتفاقا بیشتر درخواست‌ها برای مربیگری در مورد تغییر رفتار است و من نیز همین تمایل را دارم. به همین جهت من از رهبرانی که مربیگری آنها را به عهده می‌گیرم، زمانی پول دریافت می‌کنم که تغییر کرده باشند. پرداخت نباید براین اساس باشد که چه مقدار مشتری من مرا دوست دارد! یا چه مقدار زمان برای مربیگری گذاشته‌ام! پرداخت من براساس این است که چه مقدار تغییر مثبت در رفتارهای کلیدی رهبری، که

گلداسمیت

در بیان اهمیت روزافزون

مربیگری در دهه اخیر،

چنین می‌گوید:

«زمانی که درمان

رو به افول رفت

مربیگری اوج گرفت.»

آن نیز توسط ذی‌نفعان اصلی او تعیین می‌شود، ایجاد شده است. اتفاقا من به دلیل باارزش بودن وقت رهبرانی که با آنها کار می‌کنم، سعی دارم حداقل زمان ضروری را برای به دست آوردن نتایج موردانتظار با آنها، بگذرانم. به همین جهت کیفیت مشتریان برای من مهم است. من رهبرانی را که بی‌مبالات هستند و اراده تغییر ندارند، نمی‌پذیرم. افراد، ناصداق و عهدشکن را باید از خود دور کرد. تئوری من در مربیگری آن است که اگر فردی طالب نیست و نمی‌خواهد خود را تغییر دهد، وقت خود را هدر ندهد! پس من تنها با افرادی کار می‌کنم که انگیزه تغییر در آنها باشد؛ یعنی می‌خواهند و صادقانه می‌کوشند تا تغییر کنند و باور دارند که این تغییر به آنها کمک می‌کند که رهبر برتری باشند. در پژوهشی که در مورد بیش از ۸۶

هزار پاسخ دهنده در زمینه تغییر رفتار رهبری داشتم، دریافتم که متغیر اصلی و مؤلفه کلیدی برای تغییر موفقیت‌آمیز، مربی یا معلم یا مشاور نیستند، بلکه این خود فرد و همکاران او هستند که پیشرفت بلندمدت را تعیین می‌کنند. من دریافته‌ام که سخت‌کوشی و انگیزه کسی که تحت مربیگری است، بسیار مهمتر از مربی باهوش است! من دریافته‌ام که تلاشهای مستمر کسی که تحت مربیگری است، بسیار بامعنا تر از ایده‌های زیرکانه یک مربی است.

مراحل فرایند مربیگری رفتاری

گلداسمیت براین باور است که اگر مربی این مراحل را طی کند، فرد تحت مربیگری او بهتر می‌شود:

۱. رهبرانی را که می‌خواهند تحت مربیگری واقع شوند، در تعیین رفتار موردنظر در نقشهای رهبریشان مشارکت دهید. تا رهبران، درک روشنی از رفتار مطلوب موردنظر نداشته باشند، نمی‌توان انتظار داشت رفتارشان تغییر کند.
۲. رهبرانی را که می‌خواهند تحت مربیگری واقع شوند، در تعیین ذی‌نفعان کلیدی مشارکت دهید.
۳. بازخوردها را جمع‌آوری کنید. من در روش مربیگری خود با همه ذی‌نفعان کلیدی، شخصا مصاحبه می‌کنم. در سطوح پایین‌تر از مدیرعاملی در سازمانها، بازخورد ۳۶۰ درجه به خوبی جواب می‌دهد.
۴. بروی رفتارهای اصلی که باید تغییر کنند به توافق دست یابید. هر چه تجربه من در کار مربیگری بیشتر شده، رویکردم ساده‌تر و متمرکزتر می‌شود. من ترجیح

می‌دهم تنها یک تا دو حوزه را در تغییر رفتار با فرد تحت مربیگری برگزینم. این امر به داشتن حداکثر تمرکز بر مهمترین رفتار، کمک می‌کند. درضمن باعث می‌شود تا پس از یکسال کار با فرد تحت مربیگری، به این نتیجه نرسیم که راه را نادرست رفته ایم.

۵. پیشنهادهای پیشران ذی‌نفعان اصلی را بگیرید. فرد تحت مربیگری باید پیشنهادهای ذی‌نفعان اصلی را درمورد چگونگی بهبود حوزه‌های اصلی هدف، برای بهبود اخذ کند. چون این پیشنهادهای روبه‌آینده دارند، من واژه پیشران (Feed Forward) را برای آن به کار می‌برم، تا در برابر بازخورد (Feedback) قرار گیرد. در اخذ پیشنهادهای فرد تحت مربیگری باید گفت و گوی صمیمانه و

گلداسمیت

بر این باور است که اگر رهبران، رفتار خود را از منظر دیگران ببینند و آن را بهبود بخشند، گامی بزرگ به سوی موفقیت برداشته‌اند.

مثبت، ساده و متمرکز داشته باشد. اگر خطایی در گذشته بوده، فرصت پوزیشن‌خواهی و درخواست کمک برای تغییر در آینده وجود دارد. توجه من آن است که فرد تحت مربیگری، به پیشنهادهای ذی‌نفعان گوش دهد و درمورد آنها داوری نکند.

۶. با فرد تحت مربیگری، آنچه را که یاد گرفته شده، مرور کرده، به او کمک کنید تا یک اقدام اصلاحی تدوین کند. غیر از مراحل اصلی، تمام ایده‌هایی که من با افراد تحت مربیگری به اشتراک می‌گذارم پیشنهاد است و تنها از آنها می‌خواهم ایده‌های مرا مثل ایده‌های ذی‌نفعان بشنوند. سپس برگردند و بگویند چه می‌خواهند بکنند؟ این طرح باید از سوی آنها باشد، نه من. پس از مرور طرح اقدامی آنها، من تسهیل‌گر می‌شوم، نه داوور؛ و به آنها کمک می‌کنم آنچه را که

فکر می‌کنند خوب است، انجام دهند.

۷. یک فرایند مربیگری و پایش مداوم تدوین کنید. این فرایند باید کارا و متمرکز باشد. پرسش‌هایی مثل اینکه: «براساس رفتار ماه گذشته، چه ایده‌هایی برای ماه بعد داری؟» تمرکز بر آینده را حفظ می‌کند. پس از شش ماه، یک پیمایش مختصر دو تا شش موردی از رفتار فرد در شش ماه گذشته با ذی‌نفعان اصلی، انجام می‌شود. آنها باید پاسخ دهند که آیا فرد در حوزه‌های هدف، بهبود نسبی داشته است یا نه؟

۸. نتایج را مرور و دوباره شروع کنید. اگر فرد تحت مربیگری به خوبی عمل کند گزارش ذی‌نفعان، بهبود را نشان می‌دهد. این موفقیت را با تکرار فرایند در ۱۲ تا ۱۸ ماه بعد تکرار کنید. این نوع پایش، حوزه‌های دیگری را برای بهبود، آشکار می‌سازد.

اصول مربیگری من

اصول مربیگری من دو چیز است: یکی الزامی و دیگری اختیاری. اگر افراد تحت مربیگری نخواهند مورد الزامی را انجام دهند، با آنها کار نمی‌کنم. بخش الزامی آن است که فرد تحت مربیگری موافق باشد که من مصاحبه‌ای با تمام همکاران از پیش تعیین شده، که ذی‌نفعان اصلی محسوب می‌شوند، داشته باشم. پس از آن گزارش بازخوردی تهیه می‌کنم و البته نمی‌گویم چه کسی چه گفت. پس از انتخاب و توافق حوزه‌های کلیدی رفتاری برای تغییر، رهبر با افراد صحبت می‌کند و توضیح می‌دهد که می‌خواهد تغییرات را انجام دهد. من نیز وقت می‌گذارم و به ذی‌نفعان می‌گویم که در این راه به فرد تحت مربیگری کمک کنند.

از آن پس، نیمی از وقت من با همین‌ها می‌گذرد و نیم دیگر، با فرد تحت مربیگری. بهتر شدن توسط اینان تعیین می‌شود نه فرد تحت مربیگری یا من. بخش اختیاری فرایند مربیگری، ایده‌هایی است که من می‌دهم. من از فرد تحت مربیگری می‌خواهم که تنها ایده‌هایی را که برای خودش مفید تشخیص می‌دهد و به کارش می‌آید، برگزیند. پس من کار را در سه مرحله انجام

می‌دهم:

۱. انتخاب فرد تحت مربیگری؛
 ۲. وقت گذاشتن و تمرکز بر او؛
 ۳. وقت گذاشتن با او و با ذی‌نفعان اصلی او برای فهم نتایج.
- این فرایند نیز با دو پرسش اولیه از رهبران آغاز می‌شود:
۱. رفتارهای کلیدی که بیشترین تغییر مثبت را در افزایش اثربخشی رهبری دارند، کدام‌اند؟
 ۲. ذی‌نفعان اصلی، که تغییر انجام شده را، شش تا هشت ماه بعد، تعیین می‌کنند چه کسانی هستند؟

نقش همکاران در فرایند مربیگری

من از همکاران یا ذی‌نفعان اصلی فرد تحت مربیگری، می‌خواهم که او را در این چهار مورد اصلی کمک کنند:

۱. اجازه دهند از گذشته عبور کند. ما وقتی گذشته را به یاد می‌آوریم روحیه فردی را که می‌خواهد تغییر کند، تضعیف می‌کنیم. در گذشته، هرچه رخ داده، گذشته است. نمی‌تواند تغییر کند. با تمرکز بر آینده است که می‌توان بهتر شد. من به جای بازخورد، به آن پیشران می‌گویم. این کار از سوی ذی‌نفعان، فرد تحت مربیگری را بهبود می‌بخشد.
۲. مفید و حامی باشید نه عیب‌جو و طعنه زن. به عنوان جزئی از فرایند، فرد تحت مربیگری، همکاران اصلی‌اش را درگیر می‌کند و از آنها کمک می‌خواهد. اگر این احساس در فرد تحت مربیگری باشد که بهبود او درگرو نظر همکاران اوست، تلاش بیشتری خواهدکرد.
۳. حقیقت را بگویید. من خوش ندارم همکاران فرد تحت مربیگری بگویند او واقعا بهتر نشده و ما فقط به زبان گفتیم! این نوع برخورد نسبت به فرد یا شرکت یا من، منصفانه نیست.
۴. چیزی بردارید تا خود را بهبود دهید. به عنوان جزئی از فرایند. فرد تحت مربیگری از ذی‌نفعان خود پیشنهاد می‌طلبد تا بهتر شود؛ این راه را دو طرفه می‌کند. ذی‌نفعان مثل همراهان مسافر عمل خواهند کرد، نه فقط افرادی که داوری می‌کنند و انگشت آنها به سمت فرد تحت مربیگری نشانه می‌رود.

مربیگری و فلسفه شرقی

گلد اسمیت در مقایسه فلسفه مربیگری و فلسفه فکری خود، یعنی اصول بودایی، می‌گوید: رویکرد من بیشتر شرقی است تا غربی. رویکرد غربی بیشتر از نوع درمانی است که به گذشته می‌نگرد، می‌نشیند و رفتار شما را تجزیه و تحلیل می‌کند. اما من که یک بودایی هستم، اساسا رویکرد بوداگرایانه دارم که از گذشته عبور می‌کند و به آینده می‌نگرد. هرچه گذشته، گذشته است. هر نفسی که می‌کشیم، اکنون رفته است. همواره باید رو به آینده داشت. این یک نگاه مثبت به زندگی است.

این که من در فلسفه مربیگری‌ام ذی‌نفعان اصلی را برای کمک به فرد تحت مربیگری برمی‌گزینم و به آنها می‌گویم که بیایید از گذشته عبور کنیم،

**پیام اصلی گلد اسمیت
این است:
برای کمک به توسعه دیگران
از خودتان آغاز کنید.**

که هر یک از ما ایده‌هایی را بیازماییم و تنها از ایده‌هایی استفاده کنیم که برای ما موثرند. در فلسفه مربیگری‌ام نیز از رهبران می‌خواهم که ایده‌ها را از منابع مختلف برگزینند و تنها از امیدهایی استفاده کنند که برای آنها مفید است. هر چه طلب و انگیزه آنها بیشتر باشد، امکان تغییر مثبت و درازمدت در آنها بیشتر است.

هدف مربیگری: بهتر شدن افراد

گلد اسمیت می‌پرسد: چرا انسانها نیاز به تغییر دارند؟ و در پاسخ می‌گوید: حتما نباید مشکلی وجود داشته باشد. نگاه من کمک به افراد موفق است که بهتر شوند؛ مربیگری فرصتی برای بهتر شدن افراد است. تمام حوزه‌های مربیگری در مورد بهبود است. بیشتر تصور می‌شد مربیگری فقط برای بهتر کردن عملکرد ضعیف است اما مربیگری می‌تواند به

با تعلیم بودا سازگار است که: «هر زمان که نفسی می‌کشید انسان نویی می‌شوید». منظور من از عبور از گذشته، یعنی این که خود را در قالب رفتارهای گذشته محبوس نکنید. به خود و دیگران امکان و فرصت دهید که از نو شروع کنند. منظور من، از عبور از گذشته، عبور از خود و نفس خود و منیت است. به تعبیر دراکر: «رهبران گذشته می‌دانستند چگونه بگویند، رهبران آینده می‌دانند چگونه پرسند». اصلی‌ترین موضوعی که من با مربی‌ها و افراد تحت مربیگری در میان می‌گذارم همین نفس (ego) است. مربیان باید بدانند که مردم مسئول کار و زندگی خودشان هستند و نباید کوشش کنند مردم را آن‌گونه بسازند که آنها واقعا باور ندارند. رهبران هم لازم است یاد بگیرند که موفقیت نهایی توسط افراد در سازمان به دست می‌آید، نه رهبر. فلسفه بودایی مرا می‌تواند در سه کلمه

افراد با عملکرد خوب کمک کند که بهتر شوند. البته یک آفت افراد موفق آن است که احساس تعهد به تغییر رفتار نمی‌کنند. درضمن، مشورت و اندرز را تنها از سایر افراد موفق می‌پذیرند. نخستین مرحله عارضه‌یابی، مشخص کردن رفتارهای مطلوب و مقایسه فرد با آن است. نکته مهم بعدی آن است که ذی‌نفعان، رفتار فرد را چگونه می‌بینند. آن وقت است که فرصت‌های بهبود، استخراج می‌شود. مدیرانی که تحت مربیگری قرار می‌گیرند تنها نباید بگویند: من فکر می‌کنم باید در آن مورد بهتر شوم. آنها باید به این پرسش پاسخ دهند که اگر من در آن رفتار کلیدی بهتر شوم، چه تغییر واقعی در شرکت رخ می‌دهد؟

پوزش خواهی از اشتباه‌ها
ما همه مرتکب اشتباه می‌شویم. هر کسی هم می‌خواهد دیگران مسئولیت پذیر باشند. مسئله این است که ما این رفتار خود را به اندازه کافی مدل نکرده‌ایم. شما از دیگران می‌خواهید که مسئولیت پذیر باشند و سپس از خودتان شروع می‌کنید. برخیزید، درباره آنچه که یاد گرفته‌اید صحبت کنید، به خاطر خطاهای پیشین خود پوزش بخواهید، افراد را به مشارکت بطلبید، پیگیری کنید و بهتر شوید. همه فکر می‌کنند این یک نکته منفی است، در حالی که یک امر مثبت است. بهترین کاری که می‌توان انجام داد، وقتی مرتکب اشتباه می‌شویم، پوزش خواهی است. دیگر افراد را سرزنش نکنید، خودتان را سرزنش

رهبرانی که می‌خواهند در سازمان خود تغییر ایجاد کنند ابتدا باید از خود بپرسند که اگر من در رفتارهای کلیدی خود بهبود ایجاد کنم چه تغییری در شرکت رخ می‌دهد.

درونمایه فکری دوره‌های MBA

گلد اسمیت به دوره‌های MBA اشاره دارد و با دیده نقد به آن می‌نگرد. او می‌گوید: مدیریت واقعا یک «اقدام و عمل» است، آن‌گونه که دراکر گفته است و بنابراین مدرسه‌های کسب و کار و دوره‌های MBA باید بر آموزش عملی در زمینه موضوعات مربوط به انسان، تکیه کنند. اکنون در این مدارس و دوره‌ها، گویی فیزیک تدریس می‌شود. انتقادهایی که وارن بنیس و هنری میتزبرگ به دوره‌های MBA دارند، از این جهت است. اگر شما از شرکتها بپرسید که بزرگترین انتقاد شما چیست؟ می‌گویند می‌خواهند بیشتر بر مهارت‌های افراد، مهارت‌های تیم سازی و ارتباطات بین فردی نسبت به این دوره‌ها تمرکز داشته باشند و زیاد به آموزش تکنسینی نپردازند.

کنید. مسئولیت بپذیرید و درصدد جبران برآیید.

هفت نکته برای ستاره شدن

گلد اسمیت هفت دیدگاه برای مشهور شدن ارائه داده است:

۱. سخت کوش باشید و در زمینه شناختن بهترین‌ها در حوزه خود از هیچ کوششی فروگذار نکنید. با آنها حشر و نشر کنید و از آنها یاد بگیرید.

۲. به دنبال موضوعی باشید که هنوز کسی دنبال آن نرفته است. در آن موضوع خبره شوید. دقیقا بدانید چه می‌کنید و چه کارهایی را انجام نمی‌دهید.

۳. هویت خود را کشف کنید. سپس یک موقعیت شفاف، خاص و یگانه درباره آن بسازید.

۴. همکاران حرفه خود را، دوست خود بدانید نه رقیب، چرا رقیب؟ همواره بهتر

است دوست داشته باشید.

۵. همواره بدانید مشتریانان چه کسانی هستند؟ با آنها ارتباط داشته باشید و با آنها به ساده‌ترین شیوه گفت‌وگو کنید.

۶. وقتی چیزی را عرضه می‌کنید و ارائه می‌دهید به یاد داشته باشید که محتوایی داشته باشد. اگر چیزی فراتر از انتظار آنها ارائه دهید، مشتری شما می‌شوند.

۷. نشان شخصیتی خود را بسازید و روی آن در بلندمدت سرمایه‌گذاری کنید. سالها طول می‌کشد تا خوب شناخته شوید.

تله افراد موفق

گلد اسمیت یک موردکاوی انجام داده است. او می‌گوید: فرض کنید می‌خواهید با دوستانتان برای شام به رستوران X بروید. دوستانتان رستوران Y را ترجیح می‌دهند و شما آن را نمی‌پسندید و استدلال می‌کنید، اما در نهایت رفتن به آنجا را می‌پذیرید. غذا و سرویس‌دهی آنجا افتضاح است. شما دو گزینه پیش رو دارید: گزینه A اینکه غذا و سرویس را به باد انتقاد بگیرید و ثابت کنید که حرف دوستان شما نادرست و حرف شما، درست بوده است. گزینه B آنکه چیزی نگویند، غذای بدمزه را بخورید و سعی کنید از وقت لذت ببرید! ۷۰ درصد افراد موفق را که با آنها کار کرده‌ام گزینه A انتخاب کرده‌اند و گفته‌اند که باید B را انتخاب می‌کردند. باید اجازه داد افراد دیگر هم درست بگویند! و در موضع کوچکی پیروز شوند! من غالبا به افراد موفق کمک می‌کنم که بر پیروزی بزرگ تمرکز کنند و «پیروزیهای کوچک را به دیگران وانهند». افرادی که به دنبال موفقیت هستند غالبا دلمشغولی هدف را دارند یعنی نسبت به رسیدن به اهداف کوتاه مدت، وسواس به خرج می‌دهند.

هنر جنگ برای رهبران

گلد اسمیت می‌گوید: سالهاست که جنگ به عنوان استعاره‌ای برای بسیاری از مقولاتی که در زندگی روزمره کسب و کار اتفاق می‌افتد، استفاده می‌شود. چاپ متعدد کتاب هنر جنگ سان تزو ادامه دارد و رهبران شرکتها، و نه جنگجویان و نظامیان، خریداران اصلی این کتاب هستند. او با اشاره به جنگهایی که همواره

در گوشه و کنار دنیا در جریان است، می‌گوید: این فرصتی مغتنم برای رهبران است تا با نگاه یادگیری به این نبردها بنگرند و تا می‌توانند برای تعامل‌های روزانه کسب و کار خود، یاد بگیرند.

گلد اسمیت که مربیگری بسیاری از رهبران موفق کسب و کار جهان را به عهده داشته، بر این باور است که بیشتر مدیران ارشد جهان در ویژگی‌هایی این چنین مشترک هستند: با هوش بودن، خود را وقف کار کردن، صداقت، تعهد نسبت به شرکت، خدمت به مشتری، نوآوری پایداری در رسیدن به هدف.

او در مصاحبه با نشریه مدرسه کسب و کار هاروارد، در پاسخ به پرسشی در مورد: عمومی‌ترین مسئله‌ای که مدیران ارشد با آن روبه‌رو هستند چیست؟ می‌گوید: پیروزی بیش از اندازه! وقتی از یکی از این مدیران ارشد پرسیدم در سال گذشته از این فرایند مربیگری چه چیزی فرا گرفتی؟ گفت: آنچه از تو یاد گرفتم در همان روز اول بود! من یاد گرفتم که پیش از صحبت کمی تأمل کنم، نفسی بکشم و از خود بپرسم آیا چیزی که می‌خواهم بگویم یا کاری که می‌خواهم انجام دهم، ارزش آن را دارد؟ اگر انسان قادر باشد اندکی تأمل کند و پیش از حرف زدن فکر کند، تقریباً در نیمی از موارد نتیجه می‌گیرد: آیا واقعا باور دارم که درست می‌گویم؟ شاید! آیا ارزش آن را دارد؟ نه! گاه پیروزی در نبرد به هزینه آن نمی‌ارزد. یک بار در پرسش نامه‌ای که به جمعی از مدیران ارشد داده بودم و در آن آورده بودم که «اگر فلان صفت را نداشتید، آنگاه...»، در یک مورد که پرسش این بود که: «اگر من کمتر به نقادی و موشکافی مصرانه می‌پرداختم، آنگاه...»، پس از لحظاتی یکی از مدیران ارشد گریه کرد و گفت: اگر من چنین می‌کردم شاید فرزندم با من دوباره صحبت می‌کرد.

تغییر شرایط کار

امروزه ماهیت کار بسیار متغیر شده است. زوال تدریجی امنیت شغلی و افول وفاداری سازمانی به روشنی مشهود است و کارکنان می‌پرسند: وقتی شرکت به خاطر مصالح خود ما را به امید خدا رها می‌کند

چرا ما باید به فکر شرکت باشیم؟ متأسفانه رهبران سازمان هم به آثار این تغییرات در سازمان‌های خود توجه نمی‌کنند. در قراردادهای جدید کار، مسئولیت کارراه با کارمند است و تعهد کارفرما فقط ایجاد فرصت تحکیم و تقویت کارراه است و مشاغل، جنبه موقت و غیردائم دارند. چند نکته حفظ افراد سرآمد و برجسته را که سرمایه‌های معنوی سازمان محسوب می‌شوند، مشکل می‌سازد:

۱. منزلت کار برای شرکتهای بزرگ کاهش یافته است. کار در شرکتهای کوچکتر و پرمخاطره‌تر جذابیت بیشتری یافته است.
۲. رابطه بین کم و کیف کار و دستمزد تضعیف شده است. چه بسا دریافتی کارکنان جواتر ولی موثرتر در سازمان، از هم‌تایان مسن آنها کمتر است.

۳. فرصتهای ارتقای شغلی کاهش یافته است. در گذشته بسیاری از سازمانها برای جبران تفاوت عملکرد افراد، برجستگان را به سرعت ارتقا می‌دادند اما با تجدید ساختار سازمانها که امکان ارتقای سریع از بین رفته، این افراد در جستجوی فرصتهای دیگر هستند.

۴. حجم کار افزایش و مزایا کاهش یافته است.
۵. نفوذ کارکنان فرهیخته در سازمانها افزایش یافته است. با افزایش ارزش این نوع کارکنان، رقابت بر سر جذب آنها تشدید می‌شود.

حفظ سرمایه‌های انسانی

گلد اسمیت توصیه‌هایی به رهبران سازمانها دارد که چگونه همانطور که در حفظ داراییهای مالی خود دقت می‌کنند در حفظ سرمایه‌های انسانی نیز بکوشند:

۱. شناسایی کارکنانی که باید بمانند. به عبارت دیگر بیش از آنکه به فکر بیرون راندن بی‌خاصیت‌ها باشیم باید در حفظ کارکنان سرآمد بکوشیم که در طرح‌های ریزش، به سرعت جذب مشاغل جدید نشوند.

۲. سرآمدان باید بدانند که شما می‌خواهید آنها را نگه دارید. اگر آنها نشانه‌هایی در این مورد از سازمان نداشته باشند به راحتی کار را رها می‌کنند و در پاسخ می‌گویند: هیچ وقت از من نخواستند که بمانم!

۳. قدرشناسی. از مهمترین دلایل ترک سازمان توسط سرآمدان، گمنامی و قدرناشناسی و جدی گرفته نشدن است. مدیرعامل می‌تواند شخصا مثلاً هر سه ماه، تک تک افراد را دعوت و از خدمات آنها قدردانی کند و نظر آنها را در مورد چگونگی افزایش اثربخشی سازمان، جویا شود.

۴. فرصت پیشرفت و تحرک را فراهم کند. یادگیری هنگام عمل، فرصتی برای افراد سرآمد است که روحیه وفاداری و تعهد آنها را نسبت به سازمان تقویت می‌کند. سازمان نیز می‌تواند از نظرات آنها استفاده کند.

۵. تجدیدنظر در نظام پرداخت. معیار ارشادیت در پرداخت، نگهداری سرآمدان جوان را مشکل می‌سازد. چاره‌ای جز پرداختن مبتنی بر عملکرد نیست و دلخوری افراد با عملکرد نامطلوب هم طبیعی است.

۶. ایجاد فرصت تهور. باید اجازه داد واحدهای مستقل کارآفرینی در دل شرکتهای بزرگ، برای خود کسب و کاری ایجاد کنند. این فرصت مالکیت و ترقی، احتمال ماندن افراد سرآمد در سازمان را بیشتر می‌کند. □

مهمترین کتابها:

1. Marshall Goldsmith, «Succession: Are you Ready?» «HBS,2009
2. M.GoldSmith & F.Hesselbein, «The Organization of the Future»,2008.
3. M. Goldsmith & M.Reiter, «What Got you Here Won't Get you There»,2007
4. M.Goldsmith & L.Lyons, «Coaching for Leadership», 2005
5. M.Goldsmith & et.al., «The Art and Practice of Leadership Coaching»,2005.
6. M.Goldsmith, et.al., «Leading Organizational Learning», 2004.
7. M.Goldsmith, et.al., «Partnering: The new Face of Leadership», 2002.
8. M.Goldsmith, et.al., «Best Practices in Organization Development and change», 2001.

منابع

www.marshallgoldsmithlibrary.com

www.fastcompany.com

۳. مارشال گلد اسمیت و همکاران، سازمان فردا، ج ۲، ترجمه فضل الله امینی، نشر فرا، ۱۳۸۰