

## بحران؛ بسیج هیئت‌های مدیره برای تغییر

منبع: نشریه مشاورین مدیریت مکنزی، فوریه ۲۰۰۹  
برگردان: منصور مجدم



که روسای هیئت‌های مدیره لازم است نقش ویژه ای برای به چالش کشیدن هیئت‌های مدیره، برای تفکر تازه، بازی کنند. به طور مسلم، ماموریت آسانی نیست. روشهای هیئت مدیره‌ها هم لنگر انداخته است. جلسات، دستور جلسات و برنامه‌های کاری نوعاً از یک الگوی سالانه پیروی می‌کنند. معمولاً برنامه ریزی به این صورت انجام می‌شود که مشاوران در برابر کمیته‌های حسابرسی ظاهر شوند. غالباً در برابر تلاشهای تغییر، مقاومت می‌شود - بخشی از روی عادت و بخشی به خاطر اینکه تقویم‌های کاری پر است. حتی اگر انرژی برای کار تازه و اساسی هم وجود داشته باشد، تقویم کاری، بهترین اراده‌ها را درهم می‌شکند. به طور استثنا اکثر هیئت مدیره‌ها یک نشست سالانه یک روزه بیرون از شرکت دارند که تمامی اعضای هیئت مدیره‌ها در مورد استراتژی‌ها صحبت می‌کنند، ولی این تفاهم وجود دارد که تغییرات عمده مورد پذیرش نیست. ایده‌های جدید عرضه شده در این نشست‌ها به عنوان داده‌های خلاق تلقی می‌شوند، تا اینکه بخشی از بررسی بنیادی استراتژی‌ها به شمار آیند.

بسیج هیئت مدیره‌ها، برای بررسی بحران اقتصادی، نیاز به یک تغییر بنیادی در چگونگی تعامل اعضا دارد. تنها راه حل، تحمیل تغییر است. رئیس هیئت مدیره با دعوت اعضا برای جلساتی، مانند: بررسی روند کاهش اعتبارات، بررسی نحوه بقا در آینده، بررسی اعتبار آتی برنامه‌های شرکت و بررسی چگونگی خروج از وضعیت جاری و تبدیل آن به یک فرصت بایستی شدت و فوریت وضعیت را برجسته کند. بدون به هم زدن ریتم طبیعی، تفکر لنگر انداخته به تسلط خود ادامه خواهد داد.

شیوه تعامل می‌تواند مانع دیگری باشد. هیئت مدیره‌ها تمایل به استقرار الگوهای رفتاری دارند؛ مثلاً چگونگی نشست‌ها را تنظیم می‌کنند، از برخی اعضا انتظار می‌رود کمتر صحبت کنند. دیگر اینکه، اکثر هیئت‌های مدیره یک شیوه جا افتاده اجرایی دارند. برخی اداره آرام جلسات را یک مزیت می‌دانند؛ بدون مخالفت، بدون تاخیر ورود، بدون صحبت‌های پیچیده، و بدون طولانی کردن صحبت. برخی به جنبه‌های ظاهری نظارت بها می‌دهند: فرایند تسلط دارد و به محتوا توجهی نمی‌شود. بعضی، گرایشهای مالی دارند و اعضا مسائل را از دید ارقام بررسی می‌کنند. ولی در میان این همه تنوع، بنا به تجربه ما، یک زمینه ساده وجود دارد - جای به نسبت کمی برای تفکر باز و برای هرگونه بازاریابی بنیادی وضعیت شرکت، وجود دارد.

راه حل عبارت از تغییر صریح روش تعامل اعضای هیئت‌های مدیره است. رئیس بایستی اصرار کند که اعضا اندیشه‌هایشان را عرضه کرده، از آنها دفاع کنند و در تشریح آنها اعتماد به نفس داشته باشند. این مذاکره‌ها بیشتر مفهومی‌ترند تا اینکه تکراری باشند، و شرکت کنندگان بایستی ریسک گفتن را بپذیرند، حتی اگر آن چیز احمقانه باشد.

رئیس بایستی شجاعت بحث‌های خستگی ناپذیر را به وجود آورد، حتی اگر آنها را به سوی آبهای عمیق و پر مخاطره ببرد. مفروضات پذیرفته شده تاریخی، طرحهای فعلی، یا جاه طلبی‌های شناخته شده، ممکن است به زباله دانی سپرده شوند.

شرکت‌ها اینک در مقیاسی با عدم قطعیت‌ها دست و پنجه نرم می‌کنند که سابقه نداشته است. از همین رو، هیئت‌های مدیره بایستی مفروضات بنیادی استراتژیک را مورد پرسش قرار دهند: آیا دید ما از بازار واقعی است؟ آیا استراتژی مالی ما شرایط جدید را مورد نظر قرار داده است؟ آیا بایستی طرح انگیزش را بازنگری کنیم و یا از هرگونه رویکرد مبتنی بر قیمت سهام دست برداریم؟ چگونه می‌توانیم از دوران سختی رقبا، بهره‌برداری کنیم؟

متأسفانه اکثر اعضای هیئت مدیره شرکتها، احتمالاً می‌گویند که تغییر رادیکال غیرضروری است و شرایط عادی به زودی باز خواهد گشت. تجربه بحرانهای کم شدت - مانند آنچه در سال‌های ۱۹۹۰، ۱۹۹۷ یا ۲۰۰۱ رخ داد - به آنها این احساس کاذب را داده است، و فقط معدودی از اعضای هیئت‌های مدیره در حد کافی استراتژی‌ها و سیاست‌های خود را تطبیق خواهند داد. این رفتار نتیجه یک ویژگی انسانی است که به شدت تحت تاثیر تجربه‌ها و قضاوت‌های گذشته قرار می‌گیرد. این نوع رفتار لنگر انداختن نامیده می‌شود. مسئله، با ریتم طبیعی کار کردن هیئت‌های مدیره بدتر می‌شود - ریتمی که لنگر انداختن را تحکیم می‌کند و آن را به چالش نمی‌کشد. بنابراین ما می‌گوییم

## کشف استعداد برتر؛ یافتن سوزن در انبار گاه



منبع: [www.signium.com](http://www.signium.com)  
برگردان: کوشا ستوده  
[Kusha.Sotudeh@sgs.com](mailto:Kusha.Sotudeh@sgs.com)

در چند سال گذشته، کشمکش برای جذب استعداد، به ظاهر در مسیر تبدیل شدن به جنگ سرد پیش می رود. با شروع هزاره سوم و همراه با انفجار اینترنت، تامین استعداد به سرعت از تقاضای آن پیش افتاد. نیروی با استعدادی که یک یا دو سال پیش در بازار مبالغ اضافی طلب کرد، مازاد بر نیاز شد و به راحتی با تخفیف برای هر کارفرمایی که دسترسی به اینترنت داشت، فراهم شد.

اینترنت، شرکتها را قادر ساخت تا به سرعت به شناسایی و استخدام مدیران با استعدادی که پیشتر در دسترس نبودند، به راحتی اقدام کنند.

این تغییر که با یک تغییر عمده در وادی استخدام (اکثر آنها، هم برای کاندیداها و هم برای شرکتها مثبت هستند) توأم شده، باعث شده است شرکتها درنگ و تامل بیشتری کرده، روی به دست آوردن بهترین راه شناخت و استخدام، با کمترین هزینه کار کنند.

چه معیاری را برای اندازه گیری میزان موفقیت در استخدام، مورد استفاده قرار می دهیم؟

چه زمانی طول می کشد؟ آیا ما بهترین استعدادها را دیده ایم؟ آیا فرایندهای درون سازمانی و منابع شرکت در راستای به دست آوردن خروجی مطلوب است؟

آیا هزینه های استخدامی، متناسب با ارزشهای دریافتی است؟ آیا ما باید روی برون سپاری استخدام کار کنیم؟

هیئت مدیره شرکتی را می شناسیم که از تکنیک شش کلاه تفکر ادوارد دی بونو برای اعمال فشار بر اعضا برای مذاکره های جدید استفاده کرد. این تکنیک، شیوه های متفاوت رویکرد به یک مسئله را تعریف می کند (مثلا یکی نگران ارقام و واقعیتهاست، دیگری نگران خلاقیتها و ایده های نو)، و از اعضا می پرسد که کدام کلاه را بر سر دارند؟ این روش، جو بهبود یافته ای از ارتباط و خلاقیت ایجاد می کند و به رئیس کمک می شود که بفهمد کدام کلاه بیش از اندازه و یا کمتر از اندازه استفاده شده است؟

برخی هیئت های مدیره، از اشخاص حقیقی و حقوقی خارج از شرکت برای تسهیل تغییر در شیوه و یا برای به چالش کشیدن طرز تفکر اعضایشان، استفاده می کنند. در یک هیئت مدیره، کار مشاور عبارت بود از شناسایی شش تا ده قضیه مربوط به برنامه شرکت برای سال ۲۰۰۹. مشاور سپس با تک تک اعضا مصاحبه کرد و از آنها خواست محرمانه، عقیده خود را درباره هریک از قضیه ها به او بدهند. وقتی کل یافته ها به هیئت مدیره نشان داده شد، دریافتند که اکثرشان دیگر این قضیه ها را معتبر نمی دانند. ولی در هر حال انواع متفاوت جلسات و یک شیوه متفاوت تعامل کافی نخواهد بود. برای رویارویی با چالشهای روز، هیئت های مدیره نیاز به بحث آزاد و همچنین پیگیریهای قوی تر از معمول دارند: تفکر تازه نیازمند منجر شدن به تغییر در برنامه ها و بودجه هاست. هیئت مدیره یکی از شرکتهای طرف مشاوره، تفکر تازه راندنال کرد و با جلسات هفتگی مسیر تازه را مورد بررسی قرار داد تا به این پرسش پاسخ دهد که آیا با سیل داده ها و اخبار روز درباره کاهش اعتبارات، مسیر جدید به بازتنظیم دقیق تر نیاز دارد یا خیر؟

البته اقداماتی که ما برشمردیم، اگر اعضای هیئت مدیره تماس ملموس با آنچه در اقتصاد می گذرد نداشته باشند، حاصلی نخواهد داشت و نتیجه قابل توجه نخواهد بود. بنابراین، رئیس هیئت مدیره، یک وظیفه اضافی دارد. این وظیفه ممکن است تشویق اعضا برای حضور در جلسات بانکدارها، دیدار با مشتریان یا توزیع کنندگان و یا مصاحبه مدیران در کشوری دیگر برای درک شدت تاثیر بحران بر شرکت باشد. یا ممکن است تشویق مدیران ارشد شرکت برای گفت و گو با مدیران میانی، به منظور درک شدت تاثیر طرح انگیزشی و اگذاری سهام باشد. آنچه مهم است این است که مدیران ارشد تجربه های نو و شهودی به دست می آورند که محرک تفکر آنها شده و به ایشان کمک می کند، از لنگرهای قدیمی و گذشته رها شوند.

بدون رهبری موثر رئیس هیئت مدیره، خیلی از شرکتها در سال ۲۰۰۹ سرگردان خواهند بود و بیشتر بر نجات تا تجدید حیات تمرکز خواهند کرد و امیدوار خواهند بود که نظریه قدیمی آنها از دنیا، بازیابی شود. در نتیجه آنها خود را در حال دست و پا زدن برای رهایی از شرایط سخت و جایگاه نامطلوبشان در محیط جدید خواهند یافت. با تکان دادن شدید ریتم طبیعی هیئت مدیره ها و به چالش کشیدن مدیران ارشد برای بازآزمایی تفکراتشان، رئیس هیئت مدیره ها می توانند اطمینان حاصل کنند که شرکتهایشان آماده رویارویی با چالشهای سال جدید باشند. □

انتشار چه نوع آگهی بهتر است و چه کسی جریان رزومه ها را کنترل می کند؟

چگونه داوطلبان منفعل را جذب کنیم؟

چه توانایی هایی باید در یک متقاضی کار وجود داشته باشد و چگونه باید آنها را اندازه گیری کرد؟

مطالعات اخیر بیانگر این مطلب است که بیش از پنجاه درصد از شرکتها، تقریباً نیمی از مدیران ارشد خود را طی پنج سال از دست می دهند و بیش از نصف این موقعیتهای شغلی نیازمند تامین نیروی با استعداد از خارج سازمان است. خلاصه آنکه، جنگ برای استعداد باز می گردد، زیرا تقاضا برای نیروی با استعداد اجرایی در اقتصاد همیشه رو به رشد و پیچیده جهانی، افزایش یافته است.

برای بقا و کامیابی، شرکتها مجبور خواهند شد به دنبال نشانی‌ای باشند که در کجا و چگونه نیروی با استعداد مدیریتی خود را بیابند؟

متاسفانه اکثر سازمانها برای رقابت در شناسایی و جذب استعدادهای ممتاز بازار کار، به گونه ای نامناسب سازماندهی و آماده سازی شده اند. در عین حال بسیاری از آنها در میان انتخابهای متفاوت پیش رو، هزینه گزینه های مختلف و راههای امتحان شده پیشین و یا نگرشهای تاکتیکی سردرگم شده اند.

بسیاری از شرکتهای بزرگتر راههای اینترنتی و یا سیستم های اتوماتیک را بر می گزینند که به آنها امکان آگهی موقعیت شغلی خالی، هم در سایت داخلی و هم در سایتهای خارج از سازمان را می دهد تا بتوانند به غربال رزومه های مختلف متقاضیان بپردازند.

گروه دیگری از سازمانها، بر روی عوامل دیگری، مانند: هزینه های کمتر برای هر استخدام، زمان پرکردن موقعیت خالی شغلی، کارایی استخدام و غیره تمرکز می کنند. کماکان گروه دیگری به برون سپاری تمام کار استخدام شرکت به شرکتهای نسل جدید استخدام کننده، اعتقاد دارند. تکنولوژیهای جدید و چند منظوره دیگری نیز در این حوزه به عنوان ابزار، به طور مداوم در حال عرضه است: نرم افزارهای پیگیری متقاضیان، شبکه های اجتماعی رسمی و ...

با وجود در دسترس بودن تمامی این ابزارها و منابع، به نظر می رسد عصر طلایی استخدام فرا رسیده است و سازمانها ضمن تشخیص این امر تلاش خود را برای شایسته گزینی افزایش داده اند، اگرچه واقعیت این است که تمامی این ابزارها و راه حلها مجموعه مشکلات و چالشهای جدیدی را برای شرکتها در زمینه استخدام موقعیت های شغلی مدیریت ایجاد کرده است.

### چگونه سوزن را بیابیم؟

فقط یک خروجی موفق می تواند برای استخدام وجود داشته باشد: استخدام فرد مناسبی که در مدت زمان طولانی برای سازمان شما ارزش بیافریند. در متن بازار کنونی باید سه جزء اصلی در جای خود باشد، تا بهترین استعداد را به طور موفقیت آمیزی استخدام کند. هر یک از این سه عامل می تواند بسته به شرایط و منابع شما اجرا شود، ولی نمی توانید، هیچ یک

از آنها را نادیده بگیرید.

**طرح:** یک استراتژی فراگیر با توجه به ویژگیهای بازار، تدوین کنید. این طرح باید بر اساس خروجی مطلوب استخدام بهترین استعدادهای بازارکار، طراحی شود. طرح باید عناصر کلیدی هر طرح تجاری را در نظر گیرد و علاوه بر تمام اینها، باید بر اساس خواسته های بازار و نه فرایند، طراحی شود.

**هدف:** همیشه به یاد داشته باشید که بهترین افراد ارزش آنرا دارند که برای به دست آوردن آنها همانند یافتن گنج، حتی حفاری کنید. نبودن پاسخ قطعی برای دو پرسش بحرانی زیر: «چگونه می توانم بفهمم این فرد یک فرد با عملکرد عالی است؟» و «چه شخص دیگری نیز وجود دارد؟» باعث افزایش زمان و هزینه فرایند استخدام می شود.

شرکتها باید یک کار استخدام هدفمند را برای شناسایی بهترین افرادی که پستهای خالی را به عهده گیرند، تدوین و اجرا کنند. برای رسیدن فعالانه به موفقیت، جایی را که استعدادهای برتر یافت می شوند، شناسایی کنید و به تدوین یک استراتژی برای رسیدن به آن اهتمام ورزید. هدف گذاری برای «استخدام افرادی با بهترین عملکرد که در حال حاضر به دنبال کار نمی گردند» بهترین تاثیر روی کاهش حجم درخواستهای کار، بالابردن کیفیت متقاضیان و رسیدن به درصد قبولی بالاتر در کار را، دارد.

**شایسته گزینی:** استخدام، در حال تبدیل از یک کار، به یک حرفه است که روشها و تکنولوژی خاص خودش را دارد و مجموعه ای از شایستگی ها و تواناییها برای برتری در استخدام است. مطمئن شوید فعالیتهای استخدامی بر اساس واقعیت و با یک تفکر پیشرو و یک کار تیمی با میزان مشارکت بالا و متمرکز به یافتن راه حل باشد. فرایند استخدام، حتی اگر یک فعالیت درون سازمانی باشد، خواه مدیران مستقیم یا مجری خارجی استخدام، باید دارای توانایی تشخیص و جذب بهترین استعدادهای بازار را دارا باشد. به علاوه آنها باید با استاندارد و آژها و ادبیات مورد نیاز تحلیل موقعیت شغلی، چگونگی انتخاب کاندیدا و برقراری رابطه کارفرما با کاندیدا آشنا باشند. استخدام کنندگان، باید همانند یک راهنمای تور در این بازار روبه رشد و پیچیده شغل های مدیریتی، عمل کنند، آنها باید با تکنیک «چه کسی؟»، «چگونه؟»، «کجا؟» و «چه؟» برای جذب بهترین آشنا باشند.

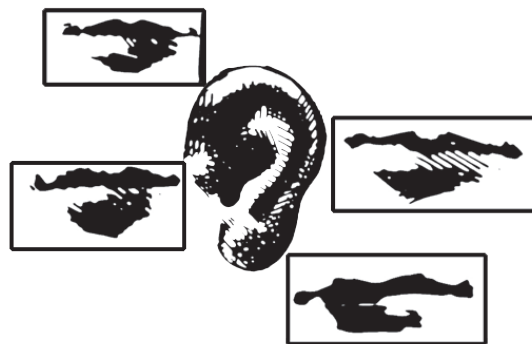
بدیهی است که اگر این سه جزء، با هم و به صورت کارا اجرا شوند، توانایی سازمانها را برای جذب و حفظ بهترین ها و بهبود کارایی و استخدام افزایش خواهند داد.

به ذهن بسپارید که هزینه کمتر برای استخدام، زمان کمتر برای پرکردن فرصت شغلی موجود و کارایی فرایند استخدام، بیانگر یک استخدام عالی نیستند. شرکتها و سازمانهایی که در طرح هدف گذاری، شایسته گزینی داشتن مزیت استخدام شایسته و به روز و تکنیک های استخدام موثر هستند، دارای مزیتی آشکار در جنگ بازار برای جذب استعدادهای خواهند بود.

سهامداران، مدیران، کارکنان، مشتریان و سایر سهامداران کلیدی، همه از مزایای بازگشت سرمایه نیروی انسانی سازمانها بهره مند خواهند شد. آنها در بازار، با ابزار «افراد درست در جای درست و در زمان درست» حتما پیروز خواهند شد. □

# ارتباطات، آموختنی است

طاهر خیری  
Journalist.taher@gmail.com



در هر ارتباطی، دو دسته علائم وجود دارند:

**الف) علائم کلامی:**

یکی از نشانه های اصلی خوب گوش دادن در تعامل های اجتماعی استفاده از علائم کلامی است. این علائم به صورت تصدیق، تحسین، انعکاس احساسات، تعبیر و تفسیر کردن و ... در گفتار ما ظاهر می شوند.

۱. **تصدیق:** از تصدیق برای تقویت بخشهای مهم گفتار طرف تعامل و جهت دادن به آن بهره می گیریم. نمونه های آن عبارتند از: «بله»، «درسته» و «همینطور است که شما می گوید!»

۲. **تحسین:** تحسین هم مانند تصدیق، نوعی تقویت مثبت است. ولی فراتر از یک تایید ساده یا توافق با گفتار و اعمال طرف مقابل است. از انواع تحسین کلامی می توان به عباراتی، مانند: «آفرین!»، «چه جالب!»، «ادامه بده»، «عالیه» اشاره کرد که متناسب با چگونگی وضعیت به کار می روند.

۳. **انعکاس احساسات:** انعکاس احساسات، نوعی همدردی (شاخه ای از مهارت زندگی است) به حساب می آید و کاربرد آن زمانی است که شخص مقابل به یک همدرد برای کسب آرامش نیاز دارد. مثلاً وقتی کسی ناراحت، عصبی و آشفتنه حال است، باید از این فن استفاده کرد. برای بازگرداندن احساسات باید به دقت به صحبت های طرف مقابل گوش فرادهم تا از نیازها و مسائل اصلی او با خبر شویم و گفتار خود را براساس آن نیازها تنظیم کنیم.

۴. **تعبیر و تفسیر کردن:** در این مورد، با استفاده از گنجینه واژه های شخصی خود، مطالبی را که شنیده ایم برای گوینده تفسیر می کنیم. با این کار مطمئن می شویم که سخنان وی را درست فهمیده ایم و همچنین نشان می دهیم که در طول تعامل با دقت به سخنانش گوش داده ایم.

**ب) علائم غیر کلامی:**  
پاسخهای غیر کلامی نیز نقش مهمی در گوش دادن، بازی می کنند. برخی از این رفتارها نشانه توجه به گوینده و برخی هم نشانه بی توجهی به اوست که باید به آنها اهمیت داد. از علائم غیر کلامی رایج می توان به تکان دادن سر، حالت های چهره، وضعیت بدنی، تماس چشمی مستقیم اشاره کرد که در ذیل به تفسیر اجمالی این موارد می پردازیم.

## مدیران و بهبود مهارت های ارتباطی

۱. اطرافیان خود را تشویق کنید
۲. موفقیت ها را جشن بگیرید
۳. از همکاران خود پشتیبانی کنید
۴. کمک کنید
۵. انتقادهای وارده را بپذیرید
۶. انتقاد پذیر باشید
۷. انعطاف پذیر باشید
۸. حمایت کنید □

## چکیده

ارتباط رفتاری، آموختنی است و این بیانگر این نظر است که ما با یادگیری درست و کسب مهارت های ارتباطی می توانیم به اصلاح و بهبود رفتارهای ارتباطی خویش دست یابیم. بیشتر وقت، انسانها در ارتباطات روزمره، صرف گوش دادن و سخن گفتن می شود، اما ترس از برقراری ارتباط و صحبت کردن در برابر جمع، مشکلی است که بسیاری با آن رو به رو هستند و نمی دانند که چگونه یک ارتباط درست و موثر برقرار کنند. اهمیت این مشکل زمانی دوچندان می شود که در شغل مان و سازمانی که در آن کار می کنیم در برقراری ارتباط با مدیران، همکاران و مراجعان عملکرد ضعیفی داشته باشیم.

اتفاقی نیست، که اکثر شرکتها و سازمانها در برنامه آموزشی خود برای پیشرفت شغلی کارکنان، مهارت های ارتباطی را نیز می گنجانند.

منافع و مزایای مهارتهای ارتباطی بسیار زیاد و مختلف اند. این مهارتها می توانند زندگی شما را در آینده به گونه ای حفظ کنند، قلب فرد مورد علاقه تان را برابند، یا ازدواجتان را نجات دهند. در کار و تجارت هم، فواید و مزایایی از این قبیل موارد، وجود خواهد داشت:

۱. بهبود فعالیتهای پایشی کارمندان
۲. بهبود روابط با خارج از سازمان
۳. بهبود اعتماد به نفس سازمانی

## هنر گوش کردن

در روابط بین فردی، گوش دادن اهمیت زیادی دارد. زیرا از راه این مهارت می توانیم ضمن احترام گذاشتن به فرد مقابل، وی را به ادامه تعامل تشویق کرده، در نتیجه اطلاعات بیشتری کسب نماییم. مثلاً یک مدیر موفق، برای تضمین اطلاعات صعودی (از زیردست به بالا دست) از مهارت گوش دادن استفاده می کند؛ چرا که توانایی خوب گوش دادن مدیر، می تواند برای آنکه زیردستان به گزارش پیامها ادامه دهند، جو اعتماد را به وجود آورد.