



۵۰ کلید طلایی در دست رهبران بزرگ

علیرضا طاهری بروجنی
32@agri_bank.com

نکاتی هستند که در کسب و کار مهم محسوب می‌شوند. این نکات ظریف مسائلی هستند که رهبران واقعی پیش از هر چیز و همیشه به آنها توجه دارند. به همین دلیل است که رهبری نه علم، که هنر است. ۴. مدیران باید افراد باهوش و اهل کارگروهی باشند. ۵. مدیران باید افراد را براساس مهارت‌ها، میزان تناسب و همراستایی آنها با تیم، انتخاب و به عنوان رهبر تیم، همواره تمرکز همه اعضا را به هدف معطوف کنند. ۶. متفکرانی رویاپرداز در جمع کارکنان خود داشته باشند. ۷. نوآور باشند. ۸. توانایی تصمیم‌گیری در موقعیت بی‌ثباتی و حتی هرج و مرج را داشته باشند و بتوانند راه حل منطقی پیشنهاد کنند. ۹. دارای پیشینه‌های متفاوت، دیدگاهها، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و اطلاعات گوناگون باشند. ۱۰. به تغییرات با توسعه و تمرین مهارت‌های لازم عادت داشته باشند. ۱۱. اهل دل به دریا زدن باشند. ۱۲. تغییرات را بپذیرند و به آنها شتاب دهند. ۱۳. انگیزه بخش، به دیگران باشند. ۱۴. باید شهامت به چالش کشیدن وضعیت موجود رداشته باشند. ۱۵. یادگیری مداوم، طلایی‌ترین کلید رهبران موفق است. ۱۶. پرسش‌های سخت مطرح کنند و باعث شوند دیگران به شیوه‌ای متفاوت و خلاف معمول، فکر کنند. ۱۷. به سرعت و به درستی خود را با شرایط تطبیق دهند. ۱۸. بدون از دست دادن تمرکز خود یا منحرف شدن از مسیر فکر کنند، تجزیه و تحلیل کنند، مشکلات را پیش‌بینی کنند و واکنش نشان دهند. ۱۹. در صورت انحراف از مسیر، به سرعت به شرایط اولیه برگردند. ۲۰. قدرت گذشتن از فناوری‌ای را که سالها به آن عادت کرده‌اند، داشته باشند. ۲۱. از میان انبوه اطلاعات به مسیر خود ادامه دهند. ۲۲. از میان گزینه‌های مختلف، بهترین‌ها را انتخاب کنند. ۲۳. بدون اینکه به افرادی قابل‌پیش‌بینی تبدیل شوند، از خود سرعت عمل نشان دهند. ۲۴. شرکت در جلسات متعدد، هفته‌ها دور بودن از خانواده، رشد فزاینده فضای کاری، ایجاب می‌کند تا مدیران راه حل هوشمندانه‌ای برای استفاده از امکانات مجازی به عنوان مکملی برای جلسات استفاده کنند تا هزینه‌های سازمان کاهش یابد و رضایت کارکنان نیز تامین شود. ۲۵. برای برتری بر رقیبان به جای آنکه به تجربه خویش تکیه کنند به ویژگی‌های ناملموس، شهامت، اعتماد به نفس، قدرت متقاعد کردن دیگران، منطق و غریزه تکیه کنند. ۲۶. رهبران باید بررسی کنند که چگونه می‌توانند فضای تبادل دانش را در سازمانشان ایجاد و تقویت کنند. ۲۷. به اعضای تیم خود اعتبار ببخشند و همه چیز را به حساب خود نگذارند. ۲۸. اختیارات را به وضوح واگذار کنند. ۲۹. باید از اتاق خود خارج شوند، با دیگران صحبت کنند، ووظائف خود

این مطلب، برگرفته از کتاب: ده راز رهبران موفق تألیف: دکتر دونا بروکز و دکتر لین بروکز، ترجمه حسین معارف وند از انتشارات نسل نواندیش است. کتاب مذکور راهکارها، مهارت‌ها و دانشی را که مدیران در همه سطوح برای کسب موفقیت به آن نیاز دارند، در ده سرفصل و سیصد و چهل صفحه ارائه کرده است. نویسنده این مطلب، کوشیده است نکات برجسته‌ای را خلاصه‌وار و کلیدی از کتاب استخراج کند که بخش‌هایی از آن را در ادامه می‌خوانید:

۱. مدیران باید سختکوش، پایبند به اصول اخلاقی، مقررات اداری و ارزشها باشند ۲. حفظ احترام کارکنان در همه سطوح سازمانی، ویژگی اصلی مدیران موفق است. ۳. رهبران باید بر نکات ظریف تمرکز کنند: کارکنان، ارزشها، شخصیت، تعهد

را انجام دهند و فرصتهایی برای یادگیری فراهم آورند. ۳۰. باید بدانند که اندیشه های بیش از اندازه افراطی هیچگاه با استقبال اعضای تیم روبه رو نخواهد شد. ۳۱. با شکست کنار بیایند. ۳۲. به کارمندانشان حق بدهند که در محیط های به شدت بی ثبات امروزی گاهی هم شکست بخورند. اگر چه شکست دائمی پذیرفتنی نیست. ۳۳. باید احساسات کارکنان را درک کنند و اعتمادشان را ارج نهند. ۳۴. از اضطرابها، شایعه ها و ترسها آگاهند و چالشها، مشکلات و آشفتگیها را تشخیص می دهند، اما این حس خوش بینی را به وجود می آورند که «همه ی کارها درست خواهد شد». ۳۵. علاقه ای حقیقی به سلامت، رفاه و آسایش کارکنانشان دارند. ۳۶. در زمان تغییرات اساسی به ویژه زمانی که این تغییرات به اخراج بعضی از کارکنان می انجامد، صریح و صادق هستند. ۳۷. از تشکیل جلسات پشت درهای بسته پرهیز می کنند چرا که کارکنان متوجه می شوند که خبرهایی هست در چنین شرایطی خلأ اطلاعات ایجاد می شود و اگر این خلأ با حقایق پر نشود، با شایعه پر خواهد شد. ۳۸. باید پنجاه درصد زمان اختصاصی خود را صرف برنامه ریزی، بیست و پنج درصد را صرف انجام کار و بیست و پنج درصد را صرف ارزیابی کنند. ۳۹. باید با ترسیم خطوط اصلی، تفکر آزاد را تشویق کنند. ۴۰. به جای گفتن جمله ای نظیر «هدف ما این است که بهترین باشیم» به تعیین راهکار و هدفی خاص بپردازند. ۴۱. رهبران باید محیطی را برای کارکنان فراهم آورند تا در رقابتی سالم در سازمان، فرصت ها، نوآوری ها و پیشرفت های آنان را به حداکثر برسانند. ۴۲. رهبران باید به دنبال تجربیات چند جانبه وسیع باشند، در بخش های مختلف کاری تجربه بیندوزند و پیش زمینه

غیر حرفه ای وسیع تری برای خود ایجاد کنند. ۴۳. آنها باید بتوانند نظام ارزشی مورد نظر خود و ارزشهای مورد نظر دیگران را تحلیل کنند. ۴۴. رهبران باید بتوانند از بی نظمی نظم بیافرینند و با ترکیب خلاقیت و افکار متنوع، روابط جدیدی ایجاد کنند و به نتایجی قابل قبول دست یابند. ۴۵. آنان باید افرادی پیگیر و به طور ذاتی کنجکاو باشند. باید مطالعات فراوانی داشته باشند و برای افزایش اطلاعات خود از جان و دل تلاش کنند. برای مثال هر مدیر اجرایی ارشد معمولی باید روزانه چهار تا پنج روزنامه و نشریه را مطالعه کند. ۴۶. آنان غرور خود را مهار می کنند و البته این به معنای لگدمال کردن اعتماد به نفسشان نیست. ۴۷. آنان ممکن است درون گرا یا برون گرا باشند اما در هر دو حالت انسانهایی شاد و سرزنده هستند. ۴۸. اگر چه ممکن است یک تنه باعث پیروزی تیم خود شده باشند. اما همیشه چنین جمله ای بر زبان دارند «خوب یاران من بازی فوق العاده ای به نمایش گذاشتند» (جمله معروف وین گرتزکی، اسطوره های که همیشه در مصاحبه هایش بیان می کرد). ۴۹. رهبران سعی می کنند کارکنانشان را بشناسند و کاری کنند که کارکنانشان بدانند به آنان توجه دارند، آنان گوش می دهند، احساس همدردی می کنند و از دیدگاههای مختلف استقبال و حمایت می کنند. ۵۰. رهبران باید بدانند که شبکه های غیر رسمی تا چه اندازه قدرتمند هستند این شبکه ها منعی انسانی هستند که می توانند نیاز رهبران را برآورده سازند و محیطی مساعد برای تبادل اطلاعات میان اعضا را فراهم آورند. مدیران باید مشتاق شرکت در این جلسات باشند. برای مثال آنان می توانند چنین فرصتهایی را هنگام صرف ناهار غیر رسمی برای خود فراهم کنند. □

پذیرش یا اجتناب از ریسک

پژوهشگرانی در مطالعات فرسنگی

ریسک جزء جدایی ناپذیر زندگی انسانها و سازمانهاست و کلیه موقعیتهای تصمیم گیری با طیف متنوعی از ریسکها روبه روست. پذیرش ریسک به خودی خود بد نیست، مهم این است که بدون دلیل منطقی در معرض ریسک قرار نگیریم. زندگی بشری با پذیرش ریسک عجین شده، به نحوی که شاید عدم ریسک پذیری مطلق، موجب شود که زندگی انسانها در مرتبه پایین تری نسبت به سطح فعلی قرار بگیرد.

سنجش ریسک با پیشرفت های بسیاری که داشته، یکی از پویاترین رشته های علمی محسوب می شود. همچنین اندازه گیری ریسک مورد توجه شرکتها، بانکها، مدیران سرمایه گذاری، قانون گذاران و سازمانهای نظارتی بوده و هست.

در جایی که تصمیم گیری ها در یک فضای نامطمئن صورت می گیرد و نتایج کار وابسته به شرایط و حوادثی است که خارج از کنترل تصمیم گیرنده است، مدیریت ریسک بسیار سودمند

می نماید؛ یک مدیر باید بداند که چگونه ریسک را کنترل نماید. کنترل ریسک، آن هم به صورت اصولی در هر کارخانه و سازمانی ثمربخش است و یک مدیر باید به آن اهمیت زیادی بدهد.

ریسک در تعریف کلاسیک آن عبارت است از «امکان انحراف واقعیت ها از نتایج مورد انتظار».

همچنین ریسک را می توان تابعی دانست که از دو متغیر مستقل شامل احتمال و شدت تشکیل شده است. اگر احتمال رخ دادن اتفاقی خیلی کم بوده ولی شدت آن زیاد باشد در نتیجه میزان ارزش ریسک پایین خواهد بود. اما اگر احتمال رخ دادن اتفاقی بالا بوده و شدت آن نیز زیاد باشد میزان ارزش ریسک بالا خواهد بود.

احتمال × شدت = ریسک

ریسک در کوتاه ترین تعریف، درجه عدم اطمینان به نتایج آتی

کار و زندگی؛ دو وجه جدایی ناپذیر

اخیرا شرکت گوگل در ابتکاری جالب، برای مادرانی که حداقل یک سال در گوگل کار کرده‌اند، هنگام به دنیا آمدن کودک، ۱۸ هفته مرخصی با حقوق در نظر گرفته است. مردانی هم که پدر می‌شوند، در صورت داشتن یک سال سابقه کار، از ۷ هفته مرخصی با حقوق بهره‌مند می‌شوند. البته این تنها ابتکار گوگل نیست، بلکه این شرکت علاوه بر استراتژی‌های کسب و کار در استراتژی‌های منابع انسانی نیز یکی از سرآمدان است.

آیا گوگل که به تازگی ارزش برندش از مرز ۱۰۰ میلیارد دلار گذشت، از ضررهای مالی که چنین اقداماتی بر شرکت وارد می‌کند، بی‌خبر است؟ آیا گوگل نمی‌داند که ۱۸ یا ۷ هفته مرخصی باحقوق چه خلل‌هایی بر شرکت وارد می‌کند و آیا جز این است که گوگل در اقتصاد پیچیده جهانی و در صنعتی فعالیت می‌کند که پیشرفت در آن لحظه‌ای است و یک دم غافل ماندن به معنی پس افتادن از رقباست؟

نه، بی‌شک گوگل و امثال آن، به خوبی می‌دانند که ضررهای یک دقیقه عدم حضور کارمند بر سر شغلش چه میزان است، اما بهتر می‌دانند که کارایی کارمندی که احساس کرامت و بزرگواری در محیط کار کند، چند برابر کارمندی است که به زور کار کند و دلی گرفته از محیط داشته باشد.

ماه گذشته، کنفرانسی مدیریتی در مالت برگزار شد که محور اصلی آن، تاکید بر این مطلب بود که شرکتها نباید بین سیاستهای ارتقای زندگی کارکنان و سیاستهای کسب و کار مرزی بکشند. آنها بر این باور بودند که در بسیاری موارد، تاثیر سیاستی که منجر به ارتقای سطح زندگی کارکنان و میزان رضایتمندی آنان می‌شود، بسیار بیشتر از سیاستهای روزبه‌روز کسب و کار است؛ پس اینجاست که مدیریت بیش از آنکه علم باشد، هنر است، زیرا درک انسانها و درک اینکه سرنوشت کسب و کار چیزی جدا از سرنوشت انسانها نیست، نیاز به نبوغ هنری دارد، زیرا این افراد هستند که باید سیاستهای کوتاه و بلندمدت کسب و کار را اجرا کنند.

در واقع می‌توان گفت که میان موفقیت یک کسب و کار و درجه رضایتمندی کارکنان همه سطوح از محیط کاری و احساس آنها از کرامت و احترام در محیط، نسبت مستقیم و همبستگی بالایی وجود دارد.

در نهایت اینکه شرکت‌های سرآمد به کارکنان خود اجازه می‌دهند که با پرداختن به آنچه دلخواه آنهاست و سپس ایجاد جوی احترام آمیز در سازمان، نه تنها به جامعه بشری خدمت کرده‌اند، بلکه موفقیت کسب و کار خود را نیز تضمین می‌کنند. □

است و هرچه این درجه عدم اطمینان بیشتر باشد به منزله ریسک بیشتر است.

از زمان هنری فایول در سال ۱۹۱۶ که یکی از وظایف اصلی ششگانه مدیریت را مدیریت ریسک قلمداد کرد تا تحولات بعدی که در آمریکا شکل گرفت و نهایتاً به تاسیس انجمن مدیریت بیمه و ریسک در سال ۱۹۷۵ منجر شد، این تفکر علمی در حفظ سرمایه های ملی نقش بسزایی برعهده داشته است. از لحاظ تاریخی ریسک بازار موضوعی نسبتاً جدید محسوب می‌شود. شناخت آن به بعد از دهه ۸۰ یعنی هنگامی که تغییرات عمیقی در بازارهای مالی نمایان شد برمی‌گردد و چنین پیداست این تغییرات همچنان ادامه دارد. اکنون بازارهای مالی دنیا از هم تاثیر می‌پذیرند و این سبب شده است که ریسک بازار بیش از پیش اهمیت یابد. وجود ریسک می‌تواند تصمیم‌گیری قطعی را ناممکن کند و یا راهبرد دیگر را بطلاند. امروز در دنیا کسب سودهای فراوان و بسیار بالاتر از حد متعارف پرسش برانگیز است، چرا که بلافاصله ذهن را متوجه پذیرش ریسک‌های بالا در تصمیم‌گیری‌های مالی می‌کند.

اجتناب یا پذیرش

امروزه هیچ کدام از مدیران ارشد سازمان و موسسات نمی‌توانند بدون آگاهی وسیع از ابعاد مدیریت ریسک و ابزارهای گوناگون اداره آن وظایف خود را انجام دهند. بعضی از مدیران، با اتخاذ سیاست‌گریز از ریسک، نسبت به کارهای متهورانه موضع‌گیری می‌کنند و به این ترتیب، از حجم عملیات خود در انجام معاملاتی که دارای ریسک قابل توجه می‌باشند می‌کاهند، (به عنوان نمونه اخذ وام‌های بلندمدت با نرخ ثابت) یا ریسک را به دیگران منتقل می‌سازند (مثل عملیات پوششی). باید تاکید کرد که این تکنیک‌ها، در فرایند مدیریت ریسک جایگاه مهمی دارند و قادرند از طریق اجتناب از ریسک‌های اضافی ارزش موسسات را تثبیت کنند. به هر حال، هدایت شرکت به جایگاه مناسبی میان پذیرش و اجتناب از ریسک اضافی، موجب تفکیک شرکت‌های موفق از شرکت‌های ناموفق در سال‌های آتی خواهد بود.

همچنین تجربه نشان داده است که سرمایه‌گذاری در جهت افزایش ضریب هشیاری و ایمنی و تامین توان مقابله با وقوع حوادث بسیار سودمند است، لیکن این امکانات و تجهیزات نه می‌توانند علت حوادث را حذف کنند و نه می‌توانند تضمین کنند که حادثه به فاجعه تبدیل نخواهد شد. یکی دیگر از روش‌ها استفاده از شرکت‌های بیمه است که با توجه به افزایش حق بیمه‌ها و عدم پوشش بعضی موارد توسط شرکت‌های بیمه، توجه به مدیریت ریسک و نقش آن در کنترل خطرات و پیشگیری از حوادث اهمیت بالایی پیدا می‌کند و مدیران به این وسیله می‌توانند شایستگی و صلاحیت خود را به شرکت‌های بیمه نشان دهند و آنها را قانع کنند تا پوشش کافی را از آنها دریافت دارند. به عبارت دیگر سازمانها و شرکتها باید روش‌های تشخیص خطرات و ارزیابی ریسک را به طور دقیق اعمال و با دانش کافی با شرکت‌های بیمه مذاکره کنند و در این راه کلیه خطرات موجود را به طور کامل و به صورت تفکیکی، شناسایی و اولویت بندی کنند. □



توسعه ظرفیت سازمانی

علی باغبان

فردی است. افراد بعنوان عضوی از سازمان از این ظرفیت در سازمان استفاده کرده، زمانی سازمان را ترک می کنند، این ظرفیتها نیز از سازمان خارج می شود. زمانی که افراد، دانش مهارت و چگونگی نگرش خود را با دیگران تسهیم می کنند و یا زمانی که این ظرفیتها در فعالیتها و فرایندهای گروهی به کار گرفته می شوند، ظرفیت گروهی ایجاد می شود. زمانی که ظرفیتهای فردی و گروهی بین سایر اعضای سازمان تقسیم شد و به نوعی با: فرهنگ، استراتژیها، ساختار، سیستمهای مدیریتی و خط و مشی ها تعامل پیدا کرد، ظرفیت سازمانی ایجاد می شود.

توسعه ظرفیت سازمان

توسعه ظرفیت سازمان یک دیدگاه سیستماتیکی است، از یادگیری پیوسته برای بهبود بخشیدن به توانایی سازمان در جهت استفاده موثر و اثربخش از منابع مالی و انسانی در دسترس، به منظور کسب هدفهای بشر دوستانه در سازمان و جامعه.

با توجه به تعریف یاد شده، مطالب زیر قابل بیان است:

(الف) توسعه ظرفیت یک فرایند پیشرو (رو به جلو) است.

(ب) هدف توسعه ظرفیت، افزایش توانایی سازمان برای انجام دادن وظایف و دستیابی به هدفهای بلند مدت سازمان است.

(ج) توسعه ظرفیت، توانایی سازمان را در یادگیری و حل مسائل افزایش می دهد.

(د) توسعه ظرفیت، شامل ایجاد یک توانایی برای برخورد با مسائل، و همچنین ماندگاری در آینده است. □

ظرفیت سازمانی عبارت است از توان بالقوه هر شرکت در به کارگیری موفقیت آمیز مهارتها و منابع سازمانی برای دستیابی به هدفهای سازمان و برآورده کردن انتظارات سهامداران. هدف اصلی توسعه ظرفیت سازمانی، این است که عملکرد آینده هر سازمانی بهبود پیدا کند. ظرفیت سازمانی، شامل: منابع، دانش، و فرایندهایی است که در جهت دستیابی به هدفهای سازمانی به کار گرفته می شوند.

انواع ظرفیتهای سازمانی

ظرفیتهای سازمان، دارای دو بعد اصلی بشرح ظرفیت منابع و ظرفیت مدیریت است. این ابعاد برای تمام سازمانها وجود داشته و از آن استفاده می کنند.

الف) منابع: شامل مواردی است که به گونه سنتی به آن بخش سخت ظرفیت سازمانی می گویند، نظیر: تکنولوژی، منابع مالی و منابع انسانی. منابع یک سازمان، شامل: کارکنان، زیر ساختها، تسهیلات، تجهیزات و وجوه نقد می شود که در دسترس سازمان قرار دارند.

ب) مدیریت: به شرایطی گفته می شود که تحت آن هدفهای سازمان وضع شده و در آینده به این هدفها جامه عمل پوشانده می شود. فعالیتهای مدیریتی، شامل: برنامه ریزی، هدف گذاری، تعیین مسئولیتها، رهبری، تخصیص منابع، انگیزش و نظارت بر کارکنان و حفظ رابطه با سهامداران است. فعالیتهای مدیریتی می توانند به فعالیتهای رهبری استراتژیک، مدیریت برنامه و فرایند و شبکه ها و ارتباطات، طبقه بندی شوند.

هر سازمانی برای عملکرد بهتر به حداقل منابع نیاز دارد و به تبع آن نیازمند مدیریت و رهبری شایسته است. سازمانهای مختلف دارای ظرفیتهای مختلفی هستند که بستگی به ماموریت، محیط بیرونی، نقاط ضعف و قوت آن سازمان دارد. به عناصر و فعالیتهای مدیریتی، بخش نرم ظرفیت می گویند.

ظرفیتهای عملیاتی و تطبیقی

ظرفیت عملیاتی ظرفیتی، است که طی آن سازمان به صورت متداول فعالیتهای خود را انجام می دهد و ظرفیت تطبیقی ظرفیتی است که طی آن، سازمان چگونگی برخورد با تغییرهای محیط بیرونی را یاد می گیرد.

ظرفیتهای فردی، گروهی و سازمانی

ظرفیتهای فردی، شامل: دانش، مهارت، طرز نگرش و تفکر

شبهه‌ی اجتماعی متخصصان ایران

ارتباطات حرفه‌ای خود را گسترش داده و به آسانی مدیریت کنید

www.U24.ir

برای عضویت: ای میل خود را به شماره پیام کوتاه ۳۰۰۰۷۷۲۴ بفرستید.

TopMedia
بروزرهای رسانه‌های سال
سایت برگزارنده سال در بخش جامع‌های تجاری