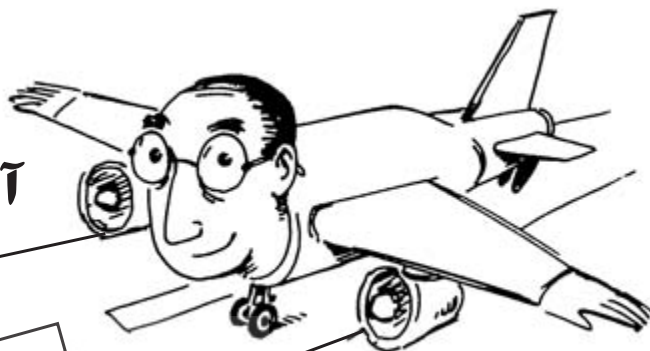


آموزه‌های رهبری و رکود اقتصادی



برگردان: مانا شاکرین

نور جانبخشی که از رده بالای مدیریتی تابیده می‌شد، عملکرد شرکت را متحول ساخت. ولی پس از سال ۲۰۰۱، همگام با آغاز دوره قهقرایی دات کام ها و سایر عوامل، این مدل رهبری مبتنی بر فردیت با شکست مواجه شد. این زوال، بسیاری از کاستی‌ها، شکست‌ها و حتی رهبری نابخردانه برخی از مدیران فردگرای نام آشنا نظیر مدیران انرون، وردکام، تایکو و پارمالات را برملا ساخت.

مدل «رهبر به عنوان قهرمان» جای خود را به مفهومی چون «تیم‌های رهبری» داد. با توجه به این مفهوم، عملکرد بهتر در گرو ترکیب کردن استعدادها و شیوه‌های مدیریتی مختلف در قالب یک گروه پشتیبانی منسجم است. در سال ۲۰۰۶،

را شکل خواهد داد. هنوز مشخص نیست که هنجارها و ارزش‌های مدیران جدید صنعت چیست، ولی فشار تغییر بر آنها مسلم است و تاریخچه فرهنگ مدیریتی مبین آن است که باید شاهد چند تغییر عمده و چند تغییر قابل انتظار باشیم.

ادراک عمومی از مبانی رهبری خوب کسب و کار، به میزان زیادی بر این شیوه جدید تاثیرگذار خواهد بود. در بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۱، «رهبر به عنوان قهرمان» یک مدل رویایی بود. نمونه‌هایی همانند جک ولش در شرکت جنرال الکتریک و سر جان براون در بریتیش پترولیوم به سازمان‌های قدیمی که زیر فشار فرایندهای مختلف و کمیته‌ها، کمر خم کرده بودند، شوکی وارد ساخت و

یکی از نتایج رکود اقتصادی، تقلا برای تکوین شیوه نوین رهبری است. همگام با تعیین ویژگی‌های مورد نیاز در این راستا بهتر است نسبت به جایی که در آن ایستاده‌ایم قدری تأمل کنیم و به انتظاری که از نسل بعدی مدیران می‌رود بیندیشیم.

از سپتامبر ۲۰۰۸، نحوه مدیریت و رهبری مؤسسات مالی به طور گسترده زیر سوال رفت. این امر باعث شد تا به یکباره نگرش جدیدی نسبت به سازمان‌ها و نحوه رهبری خدمات مالی و رهبری کسب و کارها به طور کلی شکل گیرد. آنچه مسلم است، شیوه‌های جدید رهبری و تغییرات همراه با آن در ساختارهای مدیریتی و حکمرانی شرکت‌ها، آینده آنها

تحقیق سالانه بوز و کمپانی در خصوص شیوه‌های جایگزینی مدیران عامل با عنوان «دوران مدیر همه فن حریف» به این نتیجه رسید که زندگی مدیران رده بالا بیشتر به سمت «لمس و احساس کردن شرایط» تغییر جهت داده است. مدل مبتنی بر تیم کاری بیشتر برای نسلی از مدیران عامل که کمتر قائل به نظام سلسله مراتبی و نظام ارتش گونه‌ای هستند و روحیه همکاری بیشتری نسبت به نسل مدیران پیشین دارند، مناسب است.

حال ما با تحول دیگری رو به رو هستیم. رکود اقتصادی و سردرگمی بسیاری از شرکت‌های معتبر مالی، بار دیگر اعتماد ما را در پایدار بودن شیوه رهبری حاکم متزلزل ساخته است. در واقع هیچگاه در عرصه کسب و کار تجاری این همه زیان از جانب تعداد کمی از افراد به بار نیامده بوده است. شکست در برآوردن انتظارات، وسیع، سریع و جدی بوده است. این امر عملکرد مدیران قبلی را زیر سوال برد، ولی چه چیز جایگزین شیوه آنها می‌شود؟

آنی‌ترین تاثیر بر رهبری کسب و کار در هر کسب و کاری در سطح هیئت مدیره احساس می‌شود. از ترس موقعیت خطرناکی که به وجود آمده است، رهبران شروع به تغییر رفتارهای خود می‌کنند. روسای هیئت‌های مدیره خواستار شفافیت بیشتری در عملکرد شرکت‌ها و داده‌های بیشتر برای بازبینی ابعاد عملکردی آنها هستند. آنها احساس می‌کنند که موقعیت‌شان بیش از هر وقت دیگر در معرض تهدید قرار گرفته است. از این رو شروع به پرس و جو از کارکنان و چک کردن و واریسی بیشتر حتی در حوزه‌هایی که قبلاً به طور کامل به مدیران واگذار شده بود، می‌کنند.

هیئت مدیره، ساختارهای رسمی حاکمیتی را مجدداً مرور می‌کند، ترکیب تیم‌های کاری را مشخص می‌کند و شخصیت و مهارت افرادی را که پست‌های کلیدی دارند، دوباره مورد بررسی قرار می‌دهند. همانند همیشه، آنها نسبت به رخدادهای واکنش نشان می‌دهند. به هنگام جستجوی شکل جدید رهبری، هیئت مدیره همان اصول و حقایق قدیمی را مد نظر قرار می‌دهد: آنها که در قدرت

قرار خواهد گرفت و برخی از این مدل‌ها طرفدار خواهد داشت.

بسیاری از شرکت‌ها نیاز دارند تا ساختار و فرایندهایی را به هر دو شکل رسمی و غیر رسمی بیابند که چالش‌آفرین و ایجاد کننده تعارضات سازنده باشند. شکل تیم رهبری دست نخورده باقی خواهد ماند، ولی پتانسیل افراد آن در راه‌های دیگری به کار گرفته خواهد شد. تیم‌ها با افرادی با شخصیت‌های گوناگون که چالش آنها کارکردن با یکدیگر، هدف‌گذاری مشترک، زیر نظر گرفتن عملکرد روزانه شرکت و تعریف دوباره رهبری اخلاقی است، محبوب‌تر از پیش خواهند شد.

اعضای تیم رهبری می‌بایست بیاموزند که قدرت ناشناخته‌ها را تشخیص بدهند. ما متوجه این حقیقت شدیم که چطور مدل‌های مالی پیشین که زمانی برای خود روشی برای توسعه سریع بودند، مانعی بر سر راه درک واقعیت‌های سیستم‌های اقتصادی هستند. حال می‌بایست گذشته را با آسیب‌شناسی مدل‌های پیشین جبران کنیم تا قادر به درک و کنترل پیچیدگی‌ها و همبستگی‌های متقابل در دنیای کنونی باشیم. اگر رهبران بخش خدمات مالی می‌پذیرفتند که ما انسان‌ها دارای توانمندی‌های محدود و جایز الخطا هستیم و از همه مهم‌تر اینکه برای موفقیت در دنیای پیچیده و مرموز مالی می‌بایست واقعیت‌های روز را پذیرفت، آنگاه شاید عملکرد بهتری می‌داشتند.

ما باید آن سبک رهبری را ترویج کنیم که شک و عدم قطعیت را به سادگی جزئی از شرایط انسانی در نظر می‌گیرد و نه نشانه ضعف و دشمن عملکرد. این گونه رهبران، می‌بایست در سازمان‌های تحت مدیریت خود با شک و پرسشگری کنار بیایند و از این پرسشگری‌ها در جهت افزایش کارایی بهره‌گیرند. ما می‌بایست به چالش کشیدن حتی بدیهی‌ترین مسائل را به یک عادت سازمانی تبدیل کنیم، نسبت به انواع داده‌ها و اطلاعات خصوصاً در مورد مشاهدات و تجربیات روزمره و مستقیم با دید باز برخورد کنیم. اگر هیئت مدیره بانک‌ها از خانه‌هایی که در محله آنها واقع بودند و روی آن سرمایه‌گذاری می‌کردند، بازدید داشتند معلوم نبود چه اتفاقی رخ می‌داد.

شواهد تجربی نشان می‌دهند که مدل «رهبر به عنوان قهرمان» دیگر کارایی ندارد و باید جای خود را به مدل «تیم‌های رهبری» بدهد

هستند، می‌بایست قدرت پیش‌بینی داشته باشند و با رفتارشان سرمشق دیگران باشند. آنها باید بر مبنای اخلاقیات، دیگران را برانگیزانند. اینگونه رهبر آرام، ملاحظه‌کار و پایبند به اصول اخلاقی دقیقاً همان کسی است که در شرایط سخت اقتصادی مورد نیاز است و به نظر می‌رسد که در سال‌های اخیر با کمبود آن مواجه هستیم.

بسیاری از موسسات، تحت رهبری هیئت مدیره خود، مجدداً بر مسئولیت و تعهدات خود در قبال جامعه تاکید بیشتری می‌کنند. اعتماد و سادگی، راهبرد آینده این شرکت‌ها خواهد بود. شرکت‌های فعال در بانکداری و یا به طور کلی در هر کسب و کار که بتوانند اعتمادسازی بیشتری در بین مشتریان داشته باشند و یا روابط نزدیک‌تری با آنها برقرار کنند، از موقعیت بهتری برخوردار خواهند بود. می‌توانیم شاهد ظهور موسساتی که به صورت سنتی به صورت تعاونی‌ها اداره می‌شوند، باشیم که در حال حاضر نمونه‌های موفق آن در بسیاری از کشورهای اروپایی وجود دارد. آنطور که مارجوری کلی (Marjorie Kelly) بیان می‌دارد، افق وسیع‌تری از جایگزین‌هایی برای موسساتی که با مدل حکمرانی مبتنی بر سهامداران اداره می‌شوند، مورد آزمون

ترکیب تیم مدیریت اجرایی احتمالاً باید تغییر کند. این امر خیلی واضح است که تیم هایی با بهره وری بیشتر معمولاً متشکل از افرادی با قابلیت های مختلف هستند. تیمی که متشکل از افرادی با پیش زمینه های مختلف که حتی شامل افرادی با سطح دانش و آگاهی معمولی و بدون مهارت و دانش برجسته است، بر تیمی یکدست از نوابغ و تیز هوشان، برتری خواهد داشت. پویایی تعامل تیمی در اکثر مواقع مراقبت از چندگانگی و تنوع در تیم را سخت می سازد، حال آنکه اساساً چندگانگی و چندنگرشی است که تیم را مولد نگه می دارد. به عنوان مثال، افراد باهوش همواره تمایل دارند تا افراد باهوش دیگری را به خدمت گیرند. افزون بر این، در یک تیم رهبری نوعی، گوناگونی در انواع شخصیت ها خود منجر به کوتاه شدن عمر تیم می شود. افرادی که مایل اند تا کارها به سرانجام برسد (که تعداد آنها در کسب و کار هم کم نیست) سراغ افرادی که تمایل به زیر سوال بردن مسائل را دارند و یا به درک و تدبیر به اندازه عمل ارزش می گذارند، نمی روند. افرادی نیز که اعتقادی به این امر که تنها تیم های دارای با ترکیب یکدست و با هارمونی کارایی دارند، هم باز بودن فضای مخالفت که رهبری و تصمیم سازی بهتر را ترغیب می کند، نمی پسندند.

اگر مردم این تفاوت ها را به رسمیت بشناسند، ما شاهد بهبود در سازمان ها و مدیریت تیم اجرایی و هیئت مدیره خواهیم بود. در تشکیل تیم ها، هیئت مدیره باید به وجود گوناگونی در ویژگی ها تمایل داشته باشد و نسبت به هرگونه جریانی که به سمت تجانس تمایل داشته باشد، جبهه گیری کند. علاوه بر این، قدرت و کنترل از حیث ساختاری از یکدیگر مجزا می شوند. ممکن است در برخی از سازمان ها ساختار داخلی حاکمیتی کاملاً مجزا و خارج از کنترل مدیر عامل باشد و وظیفه مدیر عامل، نظارت و مراقبت از افرادی است که وظیفه تصمیم سازی را برعهده دارند. در چنین سازمان هایی، هیئت های مدیره به جای پذیرفتن روال های جاری لازم است که به دنبال شواهد انکارکننده و یا شواهد مخالف آنچه وجود

رهبران جدید باید با شک و پرشگری در سازمان هایشان کنار بیابند و از آن به عنوان وسیله ای برای پیشرفت استفاده کنند

عدیده در بازار بدهی ها و سایر مشکلات بازار، بارکلیز توانست خود را از بسیاری از مشکلاتی که بانک های دیگر با آن مواجه بودند، برحذر دارد.

البته، در این بین، این ریسک وجود دارد که این مدل حکمرانی، ساختار دیوان سالاری که شرکت ها را در دهه ۶۰ و ۷۰ به زانو درآورد، مجدداً ایجاد کند. آنچه ما به آن احتیاج داریم، نقش ها و فرایندهای کاملاً محدود و مشخص، دورنمای متمایز و منابع و فرایندهای کمتر است. این رویکرد نسبتاً غیر رسمی، منسجم و ملایم نیازمند رهبرانی است که روحیه و شخصیت غیر مستبدانه و غیر متعصب گرایانه با اعتقاد به وابستگی های متقابل داشته باشند. زمان نه برای آن رهبرانی است که خیلی به جزئیات می پردازند و نه برای آن دسته از مدیرانی است که گمان می برند که دورنما و چشم انداز را به روشنی می بینند و خواهان آن هستند که تمام کارکنان سازمان نیز مطابق با بصیرت و دیدگاه آنها عمل کنند. بلکه، آنها صرفاً باید الگوها و نقشه کلی را ببینند و دیدی بهتر از دیگران داشته باشند و ریسک ها و عدم ثبات ها را در نظر بگیرند و از کنار آنها بی تفاوت گذر نکنند.

موفق ترین رهبران این سازمان های متحول شده، یک کار را به طور خاص بسیار خوب انجام می دهند: آنها ماموریت و هدف کلی سازمان را و نه تنها راهبرد آن را تعریف می کنند. آنها حقیقتاً، به طور مداوم بر اهداف و ماموریت های سازمان تمرکز می کنند و راهبردها را به تیم های اجرایی واگذار می کنند. ما اکنون می دانیم که سازمان هایی که بر اهداف شمرده شده تر و دقیق تری از صرفاً «کسب درآمد بیشتر» متمرکز هستند در دوران رکود و سراشی، عملکرد بهتری دارند. اگر خوش شانس باشیم، رهبرانی که در این زمان ظهور خواهند کرد، صادق، مقاوم و به اندازه کافی مدبر خواهند بود تا شیوه کاری شان مدت زمان بیشتری عمر کند. □

منبع:

Rawlinson, Richard (2009) Leadership Lessons and the Economic Crisis, Strategy & Leadership Journal, November 16.