

چک لیست مدیریت

مقاله این بخش:

اکلوهای نوین نقش رهبران فریخته
مدیریت شرکتها
مدیریت چرخشی یا حفظ کارکنان

چک لیست مدیریت، مجموعه‌ای جامع از پاسخ‌های کاربردی به چالشهای روزمره کسب و کار است. هر چک لیست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. چک لیست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد (یکی از بزرگ ترین سازمان های مدیریتی اروپا) است و هدف از آن، پاسخ دادن به پرسش‌هایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه چک لیست ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می‌گیرند. هر چک لیست شامل مجموعه‌ای از نظرات اندیشمندان بایدها و نبایدها، امتیازها و عیب‌هایی است که خمیرمایه اصلی این نوشته‌ها بوده‌اند.

الگوهای نوین نقش رهبران فریخته

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

تغییرات سازمانی، بسیار گسترده هستند. دایملر کرایسلر^۶ با تغییرات متفاوتی نسبت به دایملر بنز^۷ روبرو است. مشکلات سیاسی و اقتصادی ژاپن باعث شده اند که برخی شرکت های این کشور اقدام به بازبینی استراتژی ها، نگرش ها و روش های بلند مدت خود نمایند تا بتوانند قدرت و جایگاه رقابتی خود را حفظ کنند. بسیاری از شرکت ها، اصول اخلاقی کسب و کارشان را احیا کرده اند.

تقریباً هر شرکتی در هر کشوری، با شرایط مشابهی روبرو است. آنها متفق القول هستند که مدل های نقش آفرینی سازمانی دیگر همانند گذشته پدیدار نمی شوند؛ از طریق مقابله با چالش ها و شرایطی که استراتژی ها به دنبال دارند، گروه های همتا می خواهند گوی سبقت را از یکدیگر برابند. مدل های نقش آفرینی با این امید ظهور می کنند که باعث تفاوت عصر ما با گذشته شوند.

■ درک برداشتی که سازمان ها از این موضوع دارند

آنچه که حیات سازمان را در سال های نخست این هزاره متفاوت می سازد، آن است که بسیاری از مدیران می خواهند از آن پرهیز کنند. ما قوانینی داریم که مدیران را قادر می سازند تا دوران شغلی را تمدید کنند و این در حالی است که پیشرفت های حاصله در مراقبت های بهداشتی، به آنها کمک می کنند تا سلامت خود را حفظ کنند. هنوز هم مدیران و متخصصانی که از سازمان ها بازنشسته می شوند، به سراغ راه انداختن کسب و کارهای خودشان می روند. مطمئناً، کسب و کارهای جدید منبعی ارزشمند برای نوابغ هستند. اما شرکت های موجود نیز باید خودشان را تقویت کنند و این در حالی است که آنها باید توجه خاصی را به رهبری خود

مدیرانی که از الگوها و مدل های نقش آفرینی استفاده می کنند، رهبرانی هستند که قادرند:

● ساختار سازمان را مهندسی مجدد نمایند تا آنچه که در شرکت های بزرگ کاربرد دارد، در شرکت آنها نیز کاربرد داشته باشد.

● هم به ارزش های محوری توجه دارند و هم سازمان را مسئول زنده نگاه داشتن آنها می نمایند.

اهداف کسب و کار سازمانی خود را با نیازهای جوامع برای تأیید این امر که شرکت ها، نیروهای خوبی هستند تلفیق می کنند.

● میان پتانسیل کامل تجارت الکترونیک و استفاده کامل از فرصت ها تمایز قایل می شوند.

● از مهارت های آموزشی و هنر ترغیب دیگران برای ایجاد نوآوری و خلاقیت فردی استفاده می کنند و تیم هایی را می سازند که معیارهایی همچون ساختار و سنیاست را ارزیابی می کنند.

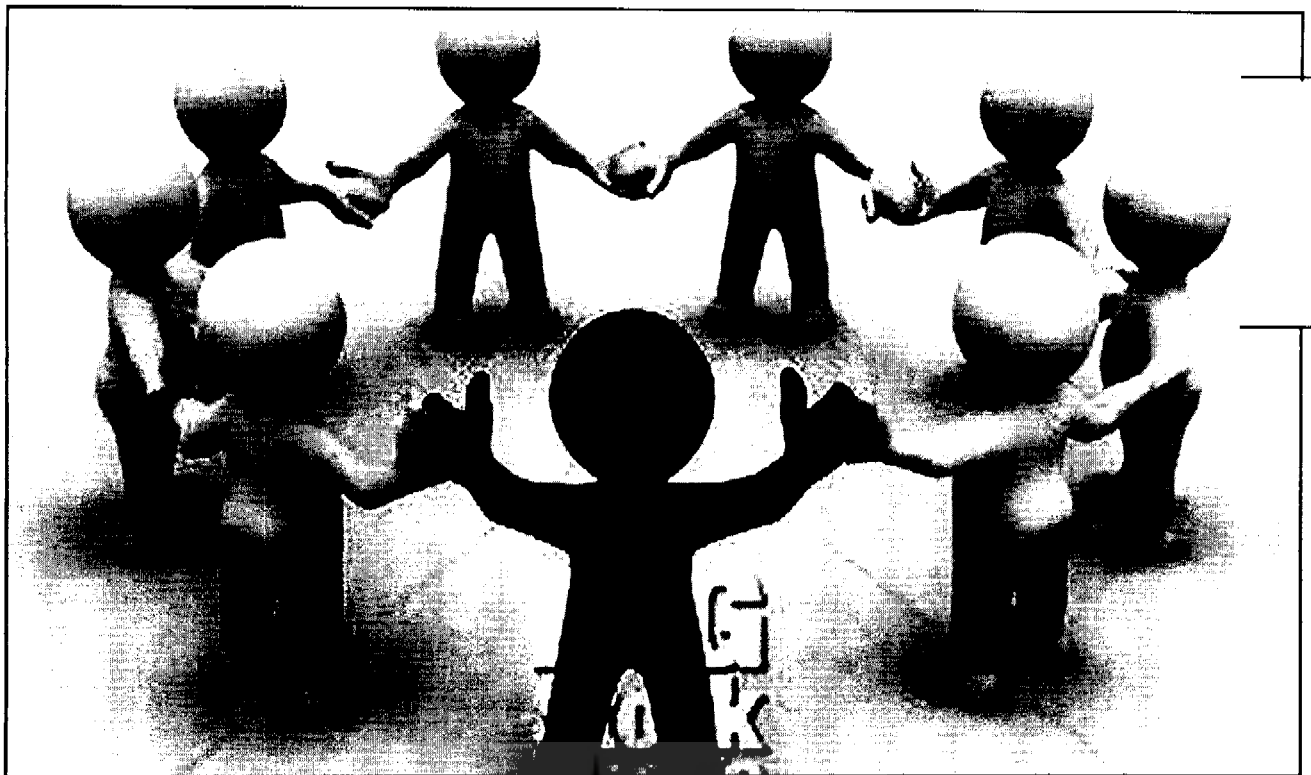
ما هیچ پیش فرضی در این خصوص نداریم که در کجا می توانیم این الگوهای نقش آفرینی را بیابیم.

■ مقدمه

اکثر ما تمایل داریم باور کنیم که مدل های نقش آفرینی^۱ در قرن ۲۱ از دل شرکت هایی همچون سونی^۲، فورد^۳، ای بی بی^۴ یا بایر^۵ پدید می آیند که دارای قدرت بالایی هستند. همچنین ممکن است بخواهیم آنها را در میان شرکت های پیشرفته ی تکنولوژیکی بیابیم که در کشورهای توسعه یافته فعالیت می کنند.

مرزهای سیاسی دیگر آن گونه که هستند نخواهند بود. نگرش ها درباره جبهانی شدن تغییر کرده اند. بازارها نیز همین طور. واحدهای پولی به وجود آمده اند که شاید تا چند سال قبل اصلاً وجود نداشته اند.

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| 1- Corporate role models | 5- Bayer |
| 2- Sony | 6- DaimlerChrysler |
| 3- Ford | 7- Daimler-Benz |
| 4- ABB | |



مبذول کنند.

دو عامل دیگر وجود دارند که این شرایط را هشداردهنده تر می‌سازند: ترکیب ویژگی‌های اصلی مردم‌شناسی و متلاشی شدن بی‌رحمانه مدیریت میانی که شرکت‌ها را با خلأ مدیریت مواجه ساخته است؛ و ظهور سازمان‌های غیردولتی که دنیای سازمان‌ها را متحول ساخته‌اند و خودشان هرج و مرج و اغتشاشات زیادی را بر سر استفاده از فرصت‌ها به راه انداخته‌اند.

شرکت‌های بزرگ در معرض انبوهی از امراض جهانی قرار گرفته‌اند که بعضاً راه‌حلی نیز برای آنها وجود ندارد. این یک معضل واقعی است. ابزار واقعی تهیه غذا، سرپناه و فرصت‌های اقتصادی همراه با حل معضلات انرژی و محیط زیست، متکی به خلاقیت و فن‌آوری شرکت‌ها هستند نه قوانین تصویب شده توسط سیاستمداران. هنوز هم بسیاری از افراد بر خلاف این موضوع استدلال می‌نمایند و با توجه به این که هنوز هم توجه زیادی به گفته‌های آنها می‌شود، آنها تصور می‌کنند که حق با آنان است.

رهبرانی که خواهان تمدید و استمرار حیات سازمانی هستند، در رأس مدل‌های نقش‌آفرینی ما قرار دارند. آنها نه صرفاً به دلیل کاریزمای شخصی و مزایای مالی بلکه به دلیل دنبال کردن ارزش‌ها، تنوع بخشیدن به اهداف موجود و ترسیم یک نگرش جذاب به موفقیت می‌رسند. شایان ذکر است که این یک چالش جدید است. آنچه که نظریه‌پردازان و دانشجویان کسب و کار طی سال‌ها می‌بینند، در واقع انعکاس آنچه می‌باشد که ۲۵ سال پیش کاشته شده است.

در پیگیری مدل‌های نقش‌آفرینی مد نظر ما، نیاز به ارزیابی مجدد نقش سازمان‌های کسب و کار در قرن ۲۱ - و توسعه آن - بیش از پیش احساس می‌شود. این دومین حوزه‌ای است که نیازمند توجه می‌باشد.

مدت مدیدی است که درباره نقش شرکت‌ها در جامعه مطالعه و تحقیق می‌شود. اهمیت این موضوع اغلب زمانی پدیدار می‌شود که اقتصادها متزلزل می‌شوند زیرا افراد به این نتیجه می‌رسند که رضایت در زندگی بر اساس درآمد یا سود سهام سنجیده نمی‌شود. زمانی، سازمان‌ها و جوامع از مشارکت با یکدیگر سود می‌بردند. رهبران نقش‌آفرین ما مجدداً به این شراکت‌ها توجه کنند. مسلماً سهامداران دارای منافع موجه و مشروع هستند که در حقیقت بر منافع طرف‌های دیگر کسب و کار همچون مشتریان، کارکنان و جوامع ارجعیت دارند. اما در عین حال باید به منافع سایر طرف‌های کسب و کار نیز توجه کرد زیرا این آنها هستند که از اقدامات شرکت‌ها و کسب و کارشان حمایت می‌کنند.

مدل‌های نقش‌آفرینی در دو بستر پدیدار می‌شوند. یکی از آنها ظاهری یعنی نیاز به تشریح توان بالقوه تجارت الکترونیک است. دیگری عبارت است از نیاز به آموزش و تیم‌سازی.

مسلماً این ایده که اینترنت به طور ناگهانی مجاری خرده‌فروشی را به چالش می‌کشد، درست نیست. همین طور اشتباه است اگر نخواهیم به توانایی‌های شبکه اعتقاد داشته باشیم. مثلاً، تولیدکنندگان از تجارت الکترونیک برای ارائه خدمات عارضه‌یابی به مشتریان و تقویت و توسعه روابط کاری خود پس از خرید اولیه

کارکنان امروزی خواهان توازن بیشتری میان کار و زندگی خصوصی خویش هستند. بر اساس تحقیقی اینترنتی، از ۲۰۰۰ دانشجوی یا افرادی که به تازگی فارغ التحصیل شده بودند، پرسیده شد: «در تصمیم دوران شغلی خود، برای چه عاملی بیشترین ارزش را قایل هستید؟» ۴۲ درصد پاسخ دهندگان توازن میان کار و زندگی را انتخاب کرده بودند. ۲۶ نفر از حقوق و دستمزد و ۲۳ درصد از امکان پیشرفت نام برده بودند.

ماهیت انسان ما را بر آن می‌دارد باور کنیم که مدل‌های نقش‌آفرینی رهبری قرن ۲۱ منعکس‌کننده اقدامات امروز هستند. به احتمال زیاد، آنها این‌گونه نخواهند بود زیرا شرایط مرتباً تغییر کرده و چالش‌های جدیدی را به دنبال دارند. در واقع، این چالش‌ها نسل جدیدی از رهبری را به دنبال دارند. ما باید تحقیق خود برای مدل‌های نقش‌آفرینی سازمانی را با مطالعه مدیرانی آغاز کنیم که در ایجاد و حفظ بقای سازمان‌ها مفید هستند.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«ساختن برای ماندن: عادات موفق در شرکت‌ها»، جیم کالینز و جری پورتاس^۸، ۱۹۹۷

«هفت معجزه مدیریت»، آلن داوونز^۹، ۱۹۹۸

«پایان عصر کسب و کار مرسوم»، ریک لوین^{۱۰}، ۲۰۰۱

«موتور رهبری: چگونه شرکت‌ها می‌توانند در تربیت رهبران خود در تمامی سطوح به موفقیت برسند»،
نوئل تیکی والی کوهن^{۱۱}، ۲۰۰۰

8- James Collins and Jerry Portas
9- Alan Downs
10- Rick Levine

11- Noel Tichy and Eli Cohen
12- David Ogilvy
13- Clarence Randall

استفاده می‌کنند. در عین حال، بسیاری از بازاریان برای ایجاد روابط فردی با مصرف‌کنندگان، متکی به اینترنت هستند زیرا به کمک اینترنت، آنها بیش از پیش با نیازهای مشتریان آشنا می‌شوند - البته پس از اخذ اجازه اولیه آنها. نمی‌توان تجسم کرد که پایان این راه کجا است. اما این مسیر در جایی آغاز می‌شود که فرد بدانند خیلی چیزها را نمی‌دانند و در عین حال اشتیاق لازم برای یادگیری را داشته باشد.

ممکن است جوانان مستعد امروزی، از نظر یادگیری و آموزش موقعیت بهتری از نسل‌های گذشته داشته باشند اما این امر درباره همگان مصداق ندارد. به علاوه، یک موضوع مهم آن است که بسیاری از جوانان امروزی در راستای یادگیری این موضوعات گام بر نمی‌دارند. این امر تا حدی بدان دلیل است که آنها بیش از حد مستقل شده‌اند و انجام خیلی کارها را از روش‌های خاص خودشان آموخته‌اند. همچنین شواهدی دال بر این موضوع وجود دارد که

عملی ساختن آن

یک مدیر باید این پرسش‌ها را مطرح کند:

- ارزش‌های محوری سازمان که هدایتگر تمامی فعالیت‌های شما هستند، چه می‌باشند؟
- مأموریت سازمان شما چیست؟ سازمان شما قصد دارد چه کسب و کاری را انجام دهد؟
- چه گونه باعث پیشرفت سازمان خود می‌شوید به ویژه در زمانی که به نظر می‌رسد فعالیت‌های آن کمی قدیمی شده‌اند؟
- سازمان شما برای چه چیزی اهمیت قایل است؟ چرا اگر این موضوع نادیده گرفته شود، کل سازمان از میان می‌رود و محوم می‌شود؟
- سازمان شما در انجام کسب و کارش، قصد دارد چه کارهایی را انجام ندهد؟ چه محدودیت‌هایی باید اعمال شوند؟
- علاوه بر مالکان و سهامداران، چه کسان دیگری در سازمان شما سهم دارند؟
- چه فعالیت‌هایی باید توسعه یابند و چه کسانی از تجارت الکترونیک منتفع می‌شوند؟

«بهترین رهبران را می‌توان در بین مدیرانی یافت که دارای شخصیتی قوی هستند. آنها به جای مقاومت در برابر نوآوری، از آن استقبال می‌نمایند.»
«رهبران باید بدانند و باید بدانند که می‌دانند و باید این موضوع را همیشه برای خود شفاف و روشن سازند.»
دیوید اوگیلوی^{۱۲}
کلارنس راندال^{۱۳}