

بهترین روش

مقاله این بخش:

چه کسی سرنوشت شرکت شما تعیین می‌کند؟

نگرش: نوزلی تیکی

تقسیم‌گیری پیرامون پرسش‌های کلیدی علیاتی

چگونه در لبه‌راه برویم بدون این که سقوط کنیم

هدف اصلی این بخش ارائه نوشته‌هایی درباره مسائل کلیدی کسب و کار و همچنین در اختیار گذاشتن دیدگاه‌های کارشناسی بهترین صاحب نظران کسب و کار دنیا برای خوانندگان است. در هر شماره مقالاتی درباره موضوعات مختلف مانند: منابع انسانی/ فرهنگ، مدیریت بازار، استراتژی، مالی، فن آوری اطلاعات (IT)، سیستمها، ساختار، رهبری، نوسازی، تولید و اثر بخشی کارکنان و ... تقدیم خواهد شد.

- فقدان رهبری سازمانی باعث شده که در عرصه‌های اقتصادی شاهد کاهش رهبران مستعد درست در زمانی باشیم که به شدت به آنها نیازمندیم.
- مدیران باید هم‌اکنون به خلأ رهبری برای توسعه سازمانشان و جلوگیری از رقابت آن در متخاصم‌ترین بازارهای توجه کنند.

■ مقدمه

سازمان‌های سراسر جهان با یک چالش بزرگ مواجه هستند. این چالش وجود رهبران سازمانی است که دارای نگرش‌ها و دیدگاه‌هایی قدیمی هستند.

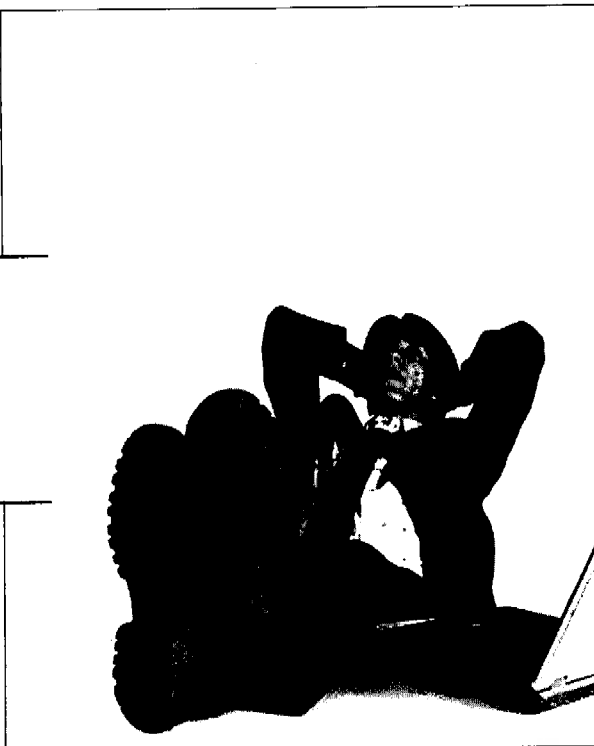
روندهای جمعیتی باعث ایجاد یک حفرة بزرگ در رتبه‌ها و سلسله‌مراتب‌های مدیریتی شده‌اند. افرادی که بین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴ متولد شده‌اند، هم‌اینک در حال بازنشسته شدن از کارهای تمام وقت هستند که این امر یک خلأ بزرگ را از نظر استعدادها ایجاد خواهد کرد که اوج آن در سال ۲۰۱۰ احساس خواهد شد.

در همه کشورهای، هنوز جایگزین‌های خوبی برای این افراد یافت نشده‌اند. به نظر می‌رسد رشد صفر جمعیت در دهه ۱۹۷۰ در بسیاری از کشورهای غربی، اکنون ریشهٔ معضلاتی است که این جوامع با آنها دست به‌گریبان هستند. نرخ مولید در تمامی کشورهای توسعه ۲/۱ است که به مراتب کمتر از سطحی است که بتواند جانشینانی را برای بازنشستگان امروزی فراهم آورد. این امر باعث خواهد شد که اقتصاد این کشورها در کوتاه یا بلند مدت مشکلاتی را تجربه کند. اکثر شرکت‌ها از قبیل متوجه بروز این مشکلات شده‌اند. پیمایش انجام شده توسط انستیتو مک‌کنزی پیرامون ۷۰۰۰ مدیر نشان می‌دهد که تنها ۷ درصد آنها با این جمله موافق هستند: «شرکت ما دارای مدیران مستعد کافی برای پیگیری تمام یا بخشی از فرصت‌های پیش روی خود دارد.»

■ کمبود مدیر به معنای پایان رهبری سازمانی نیست

آیا آنچه که در بالا گفتیم، الزاماً بدان معنا است که سازمان‌ها قادر نیستند مسایل خود را حل کنند و به ارزش افزوده دست یابند؟ خیر. توقعات مشتریان و بازارهای مالی بدان معنا است که علیرغم کاهش حجم نیروی کار، توجه به رهبری سازمانی رو به افزایش است.

اگرچه سازمان‌های تیم‌مدار یا فرآیندمدار به رؤسای کمتری نیاز دارند اما موفقیت آنها وابسته به وجود رهبرانی با استعداد است که



بتوانند منجر به بهره‌وری تیم‌ها و یا فرآیندهای سازمانی شما شوند. همان‌گونه که تام پیترز می‌گوید: «ما قصد داریم شاهد ظهور رهبری به عنوان مهم‌ترین عنصر کسب و کار باشیم - این یک ویژگی است که بیشترین تقاضا و کمترین عرضه دارد.»

■ نیاز به رهبری سازمانی

بررسی سریع کسب و کار نشان می‌دهد که سروصدای زیادی برای رهبری به پا شده است. امروزه شرایط بازارها حکایت از آن دارند که یک سازمان تنها در صورتی می‌تواند ادامهٔ حیات دهد که بتواند ظرفیتی رو به رشد برای تحقق عناصری همچون سرعت، نوآوری، پاسخگویی، ارزش، بهره‌وری، کیفیت و کار تیمی را فراهم آورد.

ابزار تحقق چنین ویژگی‌هایی، در دل رهبری سازمانی نهفته‌اند. این ابزار عبارتند از:

● روشن بودن مسیر و اولویت‌ها

● انطباق با تغییرات در فن‌آوری، انتظارات مشتریان و جامعه

● مهارت نیروی کار

● صداقت در انجام امور

رهبری باعث حفظ حیات در سازمانی می‌شود که تلاش می‌کند تا از پس مشتریان و رقبایش برآید. رهبری ضعیف، سازمان را به مرگ محکوم می‌کند.

■ خلأ رهبری سازمانی

نیاز به رهبر از زمانی مطرح شد که عمر دورهٔ فعالیت مدیران عامل

چه کسی سرنوشت شرکت شمارا تعیین می‌کند؟



دهد و مستمراً دیدگاه‌های قوی را در بین رهبران ارشد خود اشاعه دهد. هر چه رهبری سازمانی قدرت بیشتری در سازمان‌ها بیابد، شکاف‌های موجود در سطوح مختلف سازمانی بسته شده و سازمان به سمت یک رهبری منسجم‌تر حرکت می‌کند. این امر چیزی فراتر از اعطای اختیارات است. صرفاً اختیار دادن به کارکنان کافی نیست. حتی ممکن است در برخی موارد این کار مخاطره‌آمیز

به چند ماه کاهش یافت زیرا سرمایه‌گذاران ناشکیبا فقط به دنبال نتایجی سریع و مستمر هستند.

سازمانی که می‌خواهد موفق باشد، باید در تمامی رتبه‌ها و سطوح به درستی رهبری شود. این امر به معنای پرورش عمیق و گسترده مهارت‌های رهبری در بین نیروی کار است به گونه‌ای که کل سازمان بتواند در مسیری موفق گام بردارد، به حیات خود ادامه

باشد. اگر کارکنانی که به آنها اختیارات داده شده، به اندازه کافی برای رهبری سازمان آمادگی نداشته باشند، مانند آن است که یک موشک را بی هدف و بدون هیچ گونه هدایتی شلیک کرده باشیم.

■ رهبری عمیق در دنیای واقعی

برخی سازمان‌ها معتقدند که رهبری صرفاً در حیطه مدیریت نیست. آنها معتقدند که سازمان باید سرمایه‌گذاری کافی انجام دهد تا رهبری در بین مدیران میانی رایج شود. ممکن است عده‌ای سمت‌های سازمانی و رهبری را با یکدیگر اشتباه بگیرند. ما هرگز نمی‌توانیم در دنیایی بدون مدیر زندگی کنیم - و مطمئناً هدف از رهبری سازمانی نیز چنین چیزی نیست - اما همان گونه که این سازمان‌ها اثبات کرده‌اند، ما باید تلاش کنیم تا جامعه‌ای را بنا نهیم که افراد بیشتری بدون توجه به جایگاهشان در سلسله مراتب سازمانی، همانند رهبران عمل می‌کنند.

■ مثال

با توجه به این که حدود دو قرن از طرح موضوع رهبری سازمانی می‌گذرد، شرکت مارین که دارای کارکنان کمی است و معمولاً در شرایط سختی فعالیت می‌کند، معتقد است که رهبری سازمانی درست در همان زمانی غایب است که آنها بیشترین نیاز را به آن دارند. بنابراین در زمانی که اکثر سازمان‌ها رهبری را در سطوح بالای سازمانی خود دنبال می‌کردند، این شرکت اقدام به توسعه و اشاعه رهبری سازمانی در تمامی سطوح خود کرد. رهبری فردی در این شرکت یک اصل اخلاقی است در برنامه‌های مستمر آموزشی، در فرهنگ زندگی روزمره و در مراسم رسمی آن مشهود است. این شرکت سه موضوع را سر لوحه خود قرار داده است: افتخار، ابتکار و انجام کار توسط تیم.

■ ایجاد رهبری سازمانی در شرکت شما

از آنجاکه هر فردی به شکل متفاوتی کار می‌کند و یاد می‌گیرد، هیچ دستورالعمل واحدی برای ایجاد و توسعه رهبری وجود ندارد. همچنین هیچ‌کس نمی‌تواند در اثر یک رخداد منفرد یا یک تجربه خاص به یک رهبر بهتر تبدیل شود.

اما بنابر تجربه نویسنده و تحقیقات انجام شده توسط مرکز رهبری خلاق و مرکز توسعه بین الملل، روش‌های زیر می‌توانند بیشترین تأثیر را در ایجاد توانایی‌هایی رهبری در افراد بدون توجه به جایگاه سازمانیشان در پی داشته باشند:

● فرصت‌های تمرین رهبری. جراحی، شنا و رهبری همگی نیازمند تمرین و هدایت هستند:

● ارزیابی (ارزیابی عینی از طریق ابزارهای معتبر؛ ارزیابی ضمنی یا تلویحی از طریق بازخورد همکاران)؛

● راهنمایی از جانب مدرسان کارآمد و معتبر رهبری از جمله مدیران ارشد معروف و مجرب.

■ نتیجه

رهبری همانند شانس و اقبال، یک عنصر پنهانی در موفقیت هر کسب و کاری است. بر خلاف اقبال، رهبری را می‌توان پرورش و توسعه داد. اما این اتفاق به سرعت رخ نمی‌دهد. با توجه به نیاز فزاینده و عرضه شکننده رهبران آتی، صاحبان هوشمند کسب و کار اولویت زیادی برای توسعه هدفمند و برنامه‌ریزی شده مهارت‌های رهبری سازمانی در تمامی سطوح سازمان‌هایشان قابل هستند.

عناصر مهم ترغیب رهبران در تمامی سطوح دربرگیرنده بیان انتظارات شما از رفتارهای رهبری و ارایه راهنمایی‌های مفید، بازخوردی مناسب و مزایای تمرین رهبری به افراد است. در آینده نزدیک، سازمانی که دارای عملکرد بالایی است، یک سازمان دارای رهبری سازمانی قوی است. از هم اکنون خود را آماده این وضعیت نمایید.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«تربیت رهبران: چگونه شرکت‌های موفق اقدام به تربیت نسل آینده می‌نمایند.»، جی کانگر و بت بنجامین، ۱۹۹۹
«موتور رهبری: چگونه شرکت‌ها اقدام به تربیت رهبران در تمامی سطوح سازمانی می‌نمایند.»،
نول تیچی والی کوهن، ۲۰۰۰

میثاق مدیران سرمایه‌گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.
امور مشترکین ۲-۲۶۲۱۵۵۰۰

- 1- Jay Conger and Beth Benjamin
- 2- Noel Tichy and Eli Cohen
- 3- Jack Welch
- 4- Duncan Edwards

عملی ساختن آن

• توانایی‌های رهبری که برای تحقق اهداف کسب و کار سازمانتان نیاز دارید را مشخص نمایید. ممکن است اینها توانایی‌های متفاوت بر اساس صلاحیت‌های استاندارد رهبری باشند. اگر سازمان شما ارزش واقعی برای کار تیمی قایل نشود، قادر به تحقق اهدافش نخواهد بود. از مدیران میانی نخواهید بهتر از مدیران ارشد باشند زیرا در این صورت به دو نتیجه قطعی دست خواهید یافت: از دست رفتن انگیزه رهبران آتی و استعدادهایی که شرکت شما را ترک می‌کنند.

• حمایت مدیریت ارشد و مشارکت آن در فرآیند توسعه رهبری را تضمین کنید. اگر احساس می‌کنید که هنوز مهارت‌های رهبری در سازمانتان جا نیفتاده، باید تلاش زیادی کنید تا آن را در تمام سطوح سازمانی اشاعه دهید. باید مدیریت ارشد را مجاب کنید تا توسعه رهبری را به عنوان یک موضوع دارای اولویت در دستور کار خود بگنجد و خود نیز در طراحی و ارزیابی دوره‌های رهبری درگیر شود - یعنی مدیریت ارشد فقط درباره نظریه‌های رهبری سخن نگوید بلکه تجربیات خود به ویژه چالش‌ها و روشن‌ترین تاریخ‌ترین نقاط در این تجربیات را در اختیار دیگران قرار دهد. اگر نتوانید مدیریت ارشد را مجاب به همکاری و مشارکت فعال در برنامه توسعه رهبری سازمانی نمایید، بهتر است وقت و انرژی افراد را هدر ندهید و آنها را وارد فرآیندی نکنید که نتیجه‌ای ناامیدکننده را به دنبال خواهد داشت.

• یک برنامه مدون و منحصر به فرد رهبری را تدوین نمایید.

این برنامه باید:

- ارتباط نزدیکی با نیازهای کسب و کار شما داشته باشد. تلاش نکنید یک رهبری ایده‌آل را بر اساس یک مدل عمومی و آزموده نشده ایجاد کنید؛

- ساز و کارهای توسعه هماهنگ را یکپارچه سازید (به بخش زیر توجه کنید)؛

- از تمامی افراد علاقه‌مند استقبال نماید؛

- مهارت‌های مناسب رهبری را آموزش دهند و پیروانند، شرکتی که در حال تصمیم‌گیری برای ادغام با رقیبش است، به همان توانایی‌های رهبری شرکتی نیاز ندارد که باید محصولات خود را رأس ساعت مشخصی روانه بازار نماید.

• توانایی‌های رهبری را در بین کارکنان شرکت خود توسعه دهید. از روش‌هایی برای افزایش امکان ارزیابی آموزش‌هایی استفاده کنید که نتیجه‌ای مطلوب را در پی دارند. به همکارانتان فرصت دهید تا:

- در کارها و وظایف مشخصی مشارکت نمایند که در قبال انجام پروژه‌های خاص در خارج از حیطه معمول وظایف شغلی آنها هستند تا آنها بتوانند با گروه‌ها و بخش‌های جدیدی آشنا شوند.

- شغل‌های تمام وقت جدیدی را ایجاد نمایند - همواره یک نگرش جدید از یک شغل جدید برمی‌آید.

- دیگران را راهنمایی کنند یا به آنها آموزش دهند. یک مدرس یا مربی می‌تواند فرصت‌های بزرگی را برای افراد ایجاد کند تا توجه بیشتری را به آنچه که انجام می‌دهند و علت انجام آن، معطوف نمایند.

- آموزش و راهنمایی‌های دیگران را دریافت نمایند. این نوع یادگیری فردی و متعامل، می‌تواند از طریق روابط رو در رو با مدیران ارشد یا همکاری با گروه‌های همتا باشد.

- در دوره‌های آموزشی بیشتری شرکت کنند.

- اقدام به برگزاری دوره‌های آموزش حین خدمت و برنامه‌های توسعه رهبری نمایند.

- سعی کنند به طور داوطلبانه در برنامه‌های خیریه یا سازمان‌های غیرانتفاعی شرکت کنند تا بتوانند با دیدگاه‌های آنها و چالش‌های جدیدی که به آنها معرفی می‌کنند، آشنا شوند. ممکن است برخی از آنها در حوزه‌هایی به مراتب بزرگ‌تر از آنچه که شما فعالیت می‌کنند، فعالیت داشته باشند.

جک ولج^۲

«یا کنترل سرنوشت خود را به دست بگیر یا بمیرید.»

«آنچه که باعث علاقه من به نشریات و مجلات می‌شود، آن است که هر فردی می‌تواند سرنوشت یک کسب و کار را به طور

دانکان ادواردز^۴

کامل تغییر دهد.»