

نگرش: نوبل تیکی

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

همه کسانی که با تاریخ جنرال الکتریک^۱ آشنا هستند، نوبل تیکی^۲ را به عنوان یکی از مشاوران کلیدی جک ولج^۳ مدیر عامل آن می دانند. رابطه او با ولج آنقدر قوی بود که او به دو سال عضویت خود در هیأت علمی دانشکده بازرگانی دانشگاه میشیگان پایان داد تا ریاست انستیتو توسعه مدیریت جنرال الکتریک را عهده دار شود. تجربیات او در زمینه کسب و کار، آموزش و مشاوره، باعث شده اند که او نگرش های پیرامون رهبری را متحول سازد. دیدگاه های منحصر به فرد او پیرامون رهبری در قرن ۲۱ نمایانگر چشم اندازی ارزشمند برای دنیای کسب و کار است که در حال گام گذاردن به دنیایی مملو از ناشناخته ها است.

این عملکرد بدی نیست!

آنچه که طی این سال ها از الینور آموخته ام، این بوده که چگونه انسان ها را متحول سازم. مأموریت او و پدر کانینگهام هنوز هم هدایتگر این سازمان است و من آنقدر به کار آنها اعتقاد دارم که سالانه حدود ۲۰ درصد از وقتم را به فعالیت در این سازمان اختصاص می دهم. آنچه که باعث ویژه بودن او شده، ویژگی هایش به عنوان یک رهبر و یک معلم است. او بهترین فردی است که من تاکنون دیده ام. او مدلی عالی برای رهبران است. او حامی سرمایه داری است. به آنچه که انجام می دهد عشق می ورزد و در سن ۶۸ سالگی، روحیه ای دارد که اکثر افرادی که نصف او سن دارند، فاقد آن می باشند.

امروز ما در بحبوحه تغییراتی شگرف هستیم. در مقایسه با ۵۰ سال گذشته، فکری کم آینده به شدت تحت تأثیر اتفاقی به شدت پیش بینی نشده به ویژه فعالیت های تروریستی است. کسانی در دنیا وجود دارند که یک کشور را در برابر یک کشور دیگر و یک ایدئولوژی را در برابر یک ایدئولوژی دیگر قرار می دهند. به عنوان یک جامعه سرمایه داری، نمی توانیم اجازه دهیم چنین اتفاقی رخ دهد. ما باید از اهداف افرادی همچون الینور استفاده کنیم تا مردم را از هر نژاد و فرهنگی متحد سازیم تا به یکدیگر کمک کنند. ما باید تمام تلاشمان را به کار بگیریم تا همگان از توسعه پایدار بهره مند شوند. ما آن را «روشنفکری سرمایه داری» می نامیم.

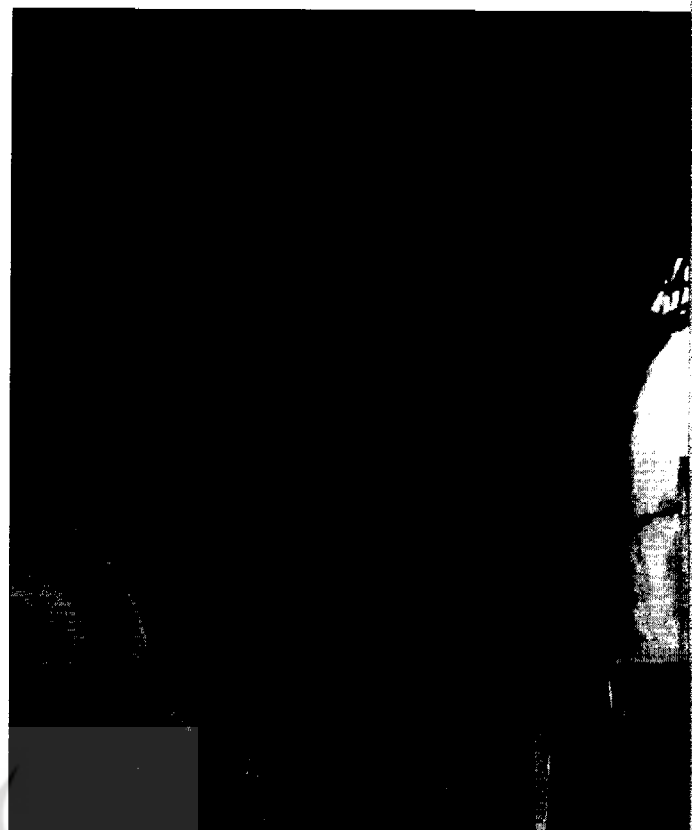
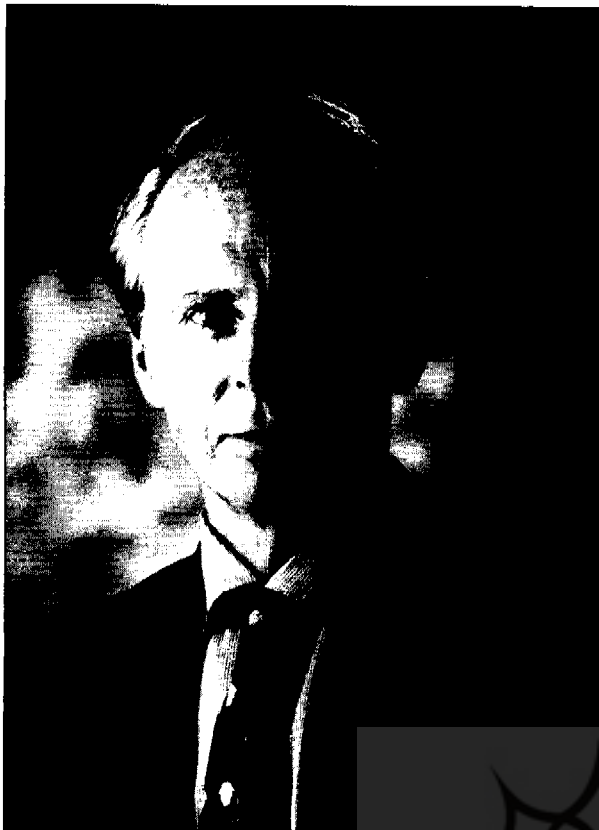
تا آنجا که من از کارم در جنرال الکتریک و مشاوره با جک ولج طی سال ها یاد گرفته ام، فردی که بیشترین تأثیر را بر تفکرات من پیرامون موضوع رهبری واقعی داشته، الینور جوسایتیس^۴ بوده است.

به عنوان بنیانگذار مشترک (و مدیر عامل فعلی) شرکت HOPE، الینور جوسایتیس در سال ۱۹۶۸ به پدر ویلیام کانینگهام^۵ پیوست تا ابتکاری را اجرا کنند که بعدها به یک مدل ملی برای تغییر و تحول تبدیل شد. الینور یک کدبانو در عصر خود و مادر پنج فرزند بود. تنها نگرانی او، سیر کردن فرزندان گرسنه اش بود. همچنان که این برنامه به جلو می رفت، او توجه بیشتری را به تربیت جوانانی معطوف کرد که می توانستند درآمد بالاتری کسب کنند. او یک برنامه آموزشی را برای دانش آموزان به اجرا درآورد تا آنها به کارگران فنی تبدیل شوند و به همین دلیل انستیتو آموزش کارگران فنی را تأسیس کرد. هدف او تقویت استقلال و خودکفایی افراد در محیطی بود که می توانست شأن و احترام تمامی افراد را افزایش دهد.

امروزه، این سازمان دارای حقوق مدنی، اقدام به عرضه مواد غذایی به بیش از ۴۳۰۰۰ سالمند، مادر و فرزند در ماه می کند و یک مجتمع دانشگاهی به مساحت ۴۹ آکر در اختیار دارد که دوره های آموزشی با مدرک لیسانس برگزار می کنند و یک کارخانه را نیز با سرمایه ای معادل ۱۴۷ میلیون دلار اداره می کند. سود عملیاتی و کسب و کار ۹۰ میلیون دلاری این سازمان در سال شامل دریافت حمایت های مالی از بیش از ۵۱۰۰۰ نفر است. برای کسی که در ابتدا هیچ پولی نداشت و تنها رؤیایش سیر کردن شکم بچه هایش بود،

1- General Electric
2- Noel M. Tichy
3- Jack Welch

4- Eleanor Josaitis
5- Father William
Cunningham



یاد می‌گرفت و توسط مدیران به چالش کشیده می‌شد. در حقیقت، او گروهی متشکل از مدیران جوان را تشکیل داده بود که استراتژی‌های این بود که شرکت‌ها را به رتبه‌های اول یا دوم بازار خود تبدیل کنند. او به سخنان افراد مختلف گوش فرا می‌داد تا بتواند از نقایص استراتژی خویش آگاه شود. همین اقدامات بود که باعث شد او به بازاریابی استراتژی جنرال الکتریک بپردازد و در نتیجه آن را در مسیری بهتر قرار داد که باعث شد به یک شرکت برتر در سطح جهان تبدیل شود.

ممکن است شما بپرسید چگونه مدیران به بهترین شکل قادر خواهند بود تا این مهارت‌ها را توسعه دهند.

به اعتقاد من، مدیران باید محیط‌های متفاوتی را برای افراد خود ایجاد کنند - محیط‌هایی که فراتر از ایجاد یک سازمان یادگیرنده هستند. این به تنهایی کافی نیست. افراد باید تلاش کنند تا به معلم دیگران تبدیل شوند. در حقیقت، در این فرآیند آموزشی است که ما به صلاحیت و اعتماد به نفس می‌رسیم. هر چه نسبت به دیگران باز و شفاف برخورد کنیم، بیشتر از آنها یاد می‌گیریم.

دیوید نوآک^۷ مدیر عامل شرکت رستوران‌های جهانی تریاکون^۸، مالک تاکوبلز^۹، کی‌اف‌سی^{۱۰} و پیتزاهات^{۱۱}، با موفقیت توانسته فرهنگ سازمانش را پس از این که گروه رستوران‌هایش

توزیع ثروت در جهان یک معضل بزرگ است. باید بدانیم که بسیاری از انقلاب‌ها در جهان به دلیل محرومیت‌ها بوده‌اند و بسیاری از جوامع نتوانسته‌اند خود را در برابر فقر حفظ کنند. در نتیجه، من فکر می‌کنم چالش پیش روی کسب و کار در قرن ۲۱، تضمین توزیع عادلانه ثروت خواهد بود. از آنجاکه دارایی اولیه هر کسب و کاری، سرمایه فکری است، رهبران کسب و کار تحت فشار قرار خواهند داشت تا ثمره ثروت فکری خود را به طرقی با دیگران تقسیم کنند که به همگان اجازه می‌دهند تا از مزایای آن بهره‌مند شوند. آنانی که این کار پرخطر را انجام ندهند، سرنگون می‌شوند و شرکت‌هایشان نیز به تسخیر رقبا در خواهند آمد.

برای مدیران و رهبران قرن ۲۱، کار اصلی عبارت است از توسعه مجموعه‌ای نوین از مهارت‌ها که کسب و کارهایشان را قادر می‌سازد تا از عهده مدیریت و کنترل تغییرات و تحولات برآیند.

کل بازی به این صورت خواهد بود: چگونه من به عنوان یک رهبر، می‌توانم «مغزهای» موجود در سازمانم را هوشمندتر سازم و آنها را بیشتر با هدفی که دنبال می‌کنم، تلفیق نمایم؟ پاسخ این سؤال بسیار ساده است: آموزش! همه رهبران آینده نیازمند آموزش هستند. این امر نیازمند آنچه می‌باشد که من «چرخه آموزش شرافتمندانه» می‌نامم که به موجب این مفهوم، «من به شما آموزش می‌دهم اما در واقع از شما هم یاد می‌گیرم.» رهبران باید تلاش کنند تا به شنوندگان بهتری تبدیل شوند.

به عنوان مدیر عامل جنرال الکتریک، جک ولچ از اهمیت فرستان مدیران به کلاس‌های درس کروتونوایل^۶ آگاه بود که هم به مدیران آموزش می‌داد و آنها را به چالش می‌کشید و هم خودش

6- Crotonville

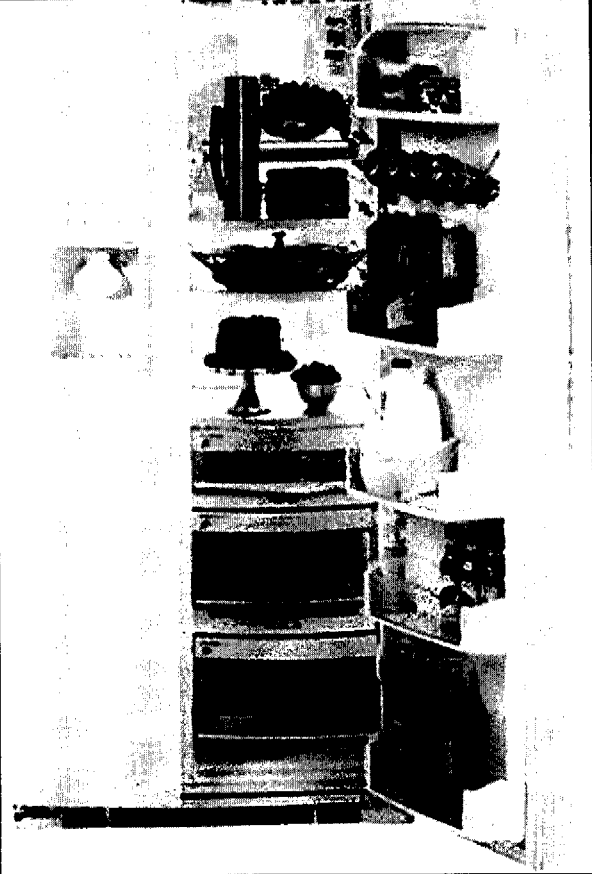
11- Pizza Hut

7- David Novak

8- Tricon

9- Taco Bells

10- KFC



چالش پیش روی کسب و کار در قرن ۲۱، تضمین توزیع عادلانه ثروت خواهد بود

اگر سازمان‌ها مکان خوبی برای کار کردن باشند، می‌توانند سودآور هم باشند

ترکیبی دست یابند. مسلماً جف ایملت^{۱۵} در جنرال الکتریک می‌داند که به دست آوردن قلب افراد چه اهمیتی دارد. او نیروی کار و جوامع آنها را ترغیب کرده تا بیشتر با یکدیگر همکاری کنند. به اعتقاد او، اگر افراد با یکدیگر همکاری کنند، همه از مزایای آن بهره‌مند خواهند شد. اما همه آنقدر شانس ندارند که این هدف برای آنها محقق شود. برای مدتی، هاولت پاکارد^{۱۶} بهترین مدل برای یک کسب و کار سودآور بود و مکانی بزرگ برای کار کردن تلقی می‌شد. اما این مدل پایدار نبود. با قلب کار کردن، یک موضوع حیاتی برای موفقیت به ویژه در محیط بازارهای جهانی است.

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 12- PepsiCo | 16- Hewlett-Packard |
| 13- Accenture | 17- Andrew Carnegie |
| 14- Mary Tolan | 18- Michael McMaster |
| 15- Jeff Immelt | |

توسط شرکت پیسی^{۱۲} خریداری شد، متحول سازد. کارکنان تریاکون همواره ترغیب می‌شوند تا شاد باشند، یکدیگر را حمایت کنند، متعهد به رضایت مشتریان باشند و در جوامع خود باعث ایجاد تفاوت گردند. موفقیت مترادف با رشد و توسعه فردی است.

در شرکت آکسنچر^{۱۳} که بزرگ‌ترین ارائه‌کننده جهانی خدمات مشاوره مدیریت و فن‌آوری است، ماری تولان^{۱۴} مدیر واحد بازارها و منابع جهانی این شرکت، تلاش زیادی می‌کند تا دوره‌های آموزشی مختلفی را وارد این سازمان نماید. در شرکتی که سرمایه فکری همانند سهام ارزش دارد، شما می‌توانید باور کنید که آموزش و یادگیری چه وظایف مهمی هستند.

تروریسم خود نشانگر تعریفی مجدد از نحوه جهانی شدن ما در آینده به ویژه در مقایسه با رویکرد گذشته ما است. مثلاً، از سال ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۸ و پس از جنگ سرد، ما از افراد برجسته حاضر در برنامه رهبری جهانی خواستیم تا به ارزیابی نحوه اجرای فرآیند جهانی شدن بپردازند. ما آنها را به ژاپن، روسیه و چین اعزام کردیم تا ببینیم بهترین روش برای توسعه رویکرد کسب و کار در بازارهای در حال ظهور چیست. پس از مدتی، نتایج ارائه شده توسط این تیم‌ها تقریباً همان چیزی بودند که پیش بینی شده بود. اما با ظهور تروریسم به عنوان یک معضل جهانی، همه چیز تغییر کرد. به اعتقاد من، اکنون ما در جهانی زندگی می‌کنیم که نمی‌دانیم حوزه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، چگونه خواهد بود. کل این مسئله مرتبط با توزیع ثروت و نقش آن در ارتباط با سرمایه محیطی و انسانی در طرفین این معادله است.

شما می‌دانید که برای مدتی طولانی، ایالات متحده با ایده نابودی ساختارهای سازمانی و استفاده مجدد از دارایی‌های آنها کلنجر می‌رفت. ما باید با بدبینی به این رویکرد بنگریم. موضوع جدی تر آن است که اگر مردم نخواهند در این زمینه نقش آفرینی کنند، واقعاً چه اتفاقی رخ خواهد داد.

وقتی به این موضوع فکر می‌کنم که چگونه رهبران می‌توانند به بهترین شکل اقدام به توسعه کسب و کارهایی نمایند که هم سودآور هستند و هم مکان‌های خوبی برای کار کردن هستند، آنگاه آنها باید به قلب خود رجوع کنند.

اگر سازمان‌ها مکان خوبی برای کار کردن باشند، می‌توانند سودآور هم باشند - این دو موضوعاتی منحصر به فرد و جدا از یکدیگر نمی‌باشند. چالش رهبران در قرن ۲۱ آن است که چگونه به چنین

«مشکل عصر ما، مدیریت ثروت است. با مدیریت ثروت است که می‌توان فقرا و اغنیا را کنار هم قرار داد تا آنها رابطه‌ای هماهنگ داشته باشند.»

اندرو کارنجی^{۱۷}

«نظریه نوین سازمانی، متناسب با شرکتی است که کویبی‌داری و بیژکی‌هایی منحصر به فرد است مانند هوش، توانایی یادگیری و فرهنگ.»

مایکل مک‌مستر^{۱۸}