

کدهای رهبری سازمانی پنج قاعده برای رهبری سازمانها

تألیف: دیو اولریش، نورم اسمالوود، کیت سوئیت من
ترجمه: مسعود بینش و افشین دبیری

رهبری "موسوم است، ورزیدگی شخصی رهبر قرار دارد که به موضوع سرمایه‌گذاری رهبران بر خودشان تاکید می‌کند. نویسندگان با این اعتقاد که پنج قاعده فوق برای رهبری موثر، ضروری است و با توجه به اینکه کدهای وراثتی هسته اصلی انسانها را تشکیل می‌دهد، قواعد مزبور را کدهای رهبری نامیدند. کدهای رهبری مانند سایر کدها، ساختار و رهنمودهایی فراهم ساخته و کمک می‌کند تا نه تنها آنچه را برای رهبر شدن لازم است بدانید، بلکه آگاه باشید که چگونه باید قابلیت‌های رهبری را هر چه بهتر بسازید. کدهای رهبری صرفاً زاینده ذهنی نویسندگان نیست، بلکه با مطالعه منابع بسیار با استفاده از نظریه‌های علمی اندیشمندان علم مدیریت هفت پرسش کلیدی چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، کجا، چرا، چگونه و برای چه کسی مورد بررسی قرار گرفت و ویژگی‌های جسمی، سبک، وضعیت، شایستگی‌ها، نتایج از جمله ویژگی‌های یک رهبر موفق قلمداد شد.

در بررسی‌ها نهایتاً دو سوال اساسی پیش روی تحلیل‌گران قرار گرفت. چند درصد از رهبری موثر به‌طور اساسی یکسان است؟ آیا برخی قواعد مشترک وجود دارد که هر رهبر در هر جایی باید در آن سرآمد شود؟ آیا یک کد رهبری قابل تشخیص وجود دارد؟

اگر قواعد مشترکی وجود دارد که رهبران باید در آن سرآمد شوند، آن قواعد کدامند؟

تمامی رهبران باید در ورزیدگی شخصی برتری داشته باشند. بدون بنیان اعتماد و اعتبار، نمی‌توانید از دیگران بخواهید از شما پیروی کنند.

تمامی رهبران باید یک نقطه قوت در اوج داشته باشند. تمامی رهبران موفق دست کم در یکی از چهار نقش دیگر برتر هستند، بیشتر آنها شخصاً به یکی از چهار حوزه تمایل قلبی دارند.

تمامی رهبران باید حداقل در قلمروهای ضعیف‌تر رهبری، در حد متوسط باشند.

هر اندازه سازمانی که رهبر از آن بر می‌خیزد بلند پایه‌تر باشد، او به میزان بیشتری لازم است در بیش از یکی از چهار قلمرو سرآمدی، خود را پرورش دهد.

جهت تبیین دقیق‌تر موضوع، مباحث مطرح شده در فرم‌های متعدد تعبیه و با خودارزیابی محک زده شد. برای هر یک از کدها یک فصل کامل به تبیین و تشریح کدها اختصاص پیدا کرد.

در ارتباط با قاعده اول؛ یعنی "آینده را شکل دهید"



هیچ کس منکر اهمیت رهبری نیست، ما در همه حال از رهبری اصیل، خوب قدرشناسی می‌کنیم؛ چه هنگامی که رهبری او را تحسین می‌کنیم در ما شوق و امید ایجاد کند، برا نگیخته‌مان سازد؛ مشارکت‌مان را جلب کند یا حتی ما را ترک نماید. فراسوی آگاهی شخصی ما، پژوهش حکایت از آن دارد که کیفیت رهبری به برآورده ساختن انتظارات سرمایه‌گذاران، مشتریان و کارکنان کمک می‌کند در حالی که ما می‌توانیم تصریح کنیم که رهبری موضوعی مهم است و هنگام مواجهه با رهبری بر آن واقف هستیم، بسیار دشوارتر است که پاسخ طفره‌آمیزی به یک پرسش ساده بیابیم "چه چیزی یک رهبر موثر می‌سازد؟"

عبارات فوق شروع تعریف کدهای رهبری در کتابی موسوم به همین نام در سازمان است. دیو اولریش، نورم اسمالوود و کیت سوئیت‌من در قالب پنج قاعده برای رهبری سازمانها و به تعبیر مترجمان کتاب، آقایان مسعود بینش و افشین دبیری، رهبر باید یک استراتژیست، مجری عملیاتی، مدیر استعدادها و توسعه‌گر سرمایه انسانی باشد و به ورزیدگی شخصی مجهز شود. هر یک از این قواعد اهدافی همچون شکل‌دهی آینده، تبدیل استراتژی به عمل، نقش مدیر استعداد بودن و نگاه بلندمدت و آینده‌نگرانه رهبر درباره استعدادها را دنبال می‌کند. در مرکز ثقل موارد فوق که به "کدهای

قواعد زیر مورد تاکید قرار گرفت:

● کنجکاو باشید و دیدگاه‌هایی در باره آینده خود تدوین کنید.

● از افراد خارجی باهوش دعوت کنید.

● در سازمان مشارکت ایجاد کنید "هیچ کس" به قدر کافی نمی‌داند.

● کشش استراتژیکی در سازمان ایجاد کنید.

ترکیب قواعد فوق در قالب یک بحث استراتژیک چه نتیجه‌ای دارد؟ استراتژی خود را براساس بهترین اطلاعات موجود متناسب کنید، سپس مشتریان، کارکنان و هر کس دیگری را که در فرایند مهم است، مشارکت دهید. نهادهای اجتماعی و سرمایه‌گذاران را از یاد نبرید. بزرگ بیندیشید، اما همچنین توجه داشته باشید که چشم‌اندازهای دور از دسترس خوب، ساده‌لوحانه باقی می‌ماند: "نقطه مطلوب" برای متناسب کردن استراتژی است و از این رو موجب انبساط سازمان و نه محدود شدن آن می‌شود.

قاعده دوم به "عملی کردن کارها" اختصاص پیدا می‌کند. قاعده بنیادین رهبری اجرا اطمینان یافتن از این است که ما به جایی می‌رویم که می‌خواهیم برویم. اجرای توانایی برگرداندن آنچه می‌دانیم به آنچه انجام می‌دهیم است. این توانایی به ترکیبی از قواعد در تغییر، تصمیم‌گیری، پاسخگویی، تیم‌ها و سرآمدهای فنی به‌صورتی که اشاره کردیم، بستگی دارد.

قاعده سوم بر بکارگیری استعدادهای امروز تاکید می‌کند. مدیران، استعداد دیگران را پرورش می‌دهند، رهبری هرگز جدای از پیروان نمی‌تواند اتفاق بیفتد. مدیریت استعداد از لحاظ نظری ساده، اما در عمل دشوار است. نویسندگان کتاب کدهای رهبری سازمانی با بررسی صدها کتاب در زمینه ارتقای استعدادها بنا بر گفته خود، آنها را در شش عزم‌نامه Resolutions فشرده کرده‌اند.

در این بخش نکات مهمی در ارتباط با چگونگی پرورش و توسعه منابع انسانی مستعد به‌عنوان منبع ایده‌ها مطرح می‌شود. با ملاحظه عزم‌نامه اشاره شد قانون کلی آن است که وقتی انسان از زندگی و موفقیت دیگران احساس افتخار می‌کند، الهام‌بخش دیگران خواهد بود و حس وفاداری را در آنها برخواهد انگیزد.

قاعده چهارم به‌ساختن نسل بعدی اختصاص پیدا می‌کند. نویسندگان معتقدند توسعه‌گران سرمایه انسانی، در نسل بعدی استعدادها را سرمایه‌گذاری می‌کنند. استعدادهای امروز مهم هستند، اما استعدادهای فردا بسیار مهم‌ترند. رهبرانی که روی استعدادها فردا سرمایه‌گذاری می‌کنند، آینده را می‌سازند، پایداری می‌آفرینند و یک میراث ارزشمند را تضمین می‌کنند.

برای انجام این مهم، نویسندگان به پنج الزام و پیمان پیشنهادی اشاره داشته و انجام آن را توصیه می‌کنند. با رعایت این پنج اصل گویی عهد و پیمان شما به‌عنوان رهبر سرمایه انسانی آن است که نسل بعد کارکنان قوی‌تر از کارکنان امروز باشد. با انجام این کار یک توسعه‌گر برجسته خواهید بود و در این ارتباط طرح‌هایی برای نیروی کار آفریده خواهد شد که موقعیت‌های شغلی و کلیدی را نصیب استعدادهای برتر می‌کند. یک نشان شرکت و کارکنان خلق می‌شود تا افراد را در ترسیم کارراه خود مدیریت کنند. شناخت استعدادها نسل بعد و توسعه آنها همراه با توسعه شبکه‌ها و روابط آن

سازمانی را خواهد ساخت که هنگام ترک افراد وضعیت بهتری از زمان ورود آنها خواهد داشت. قاعده پنجم به سرمایه‌گذاری روی خود افراد تاکید می‌کند.

با ملاحظه این قواعد پنجگانه، نویسندگان، فصل پایانی کتاب را به اطمینان از رهبران و رهبری بهتر اختصاص داده و برای اقدام در زمینه کدهای رهبری، ایده‌هایی را درباره چگونگی استفاده از همه کدها برای بهترین رهبری و ساختن رهبری بهتر واکاوی و اقداماتی را در زمینه کدهای رهبری توصیه می‌کنند.

در آخرین بخش کتاب تحت عنوان "چه چیز دیگری لازم است؟" به نشان رهبری اشاره شده است. نشان رهبری در قالب یک معادله حاصل ضرب دو مفهوم کدهای رهبری و متمایزکننده‌های رهبری بیان شده است. کدهای رهبری به این معناست که رهبر در همه سطوح سازمانی شما، پنج قاعده رهبری را می‌شناسد و پیگیری می‌کند.

جمع‌بندی پایانی نویسندگان به این گونه است که سخن درباره کدهای رهبری، دو برابر متمایزکننده‌های رهبری نیست. موضوع، ساختن رهبرانی است که هر دو را دارند. رهبران لازم است کد رهبری داشته باشند تا بنای رهبری تأثیرگذار را بسازند. همچنین ضروری است بدانند چگونه سازمان آنها در برقراری ارتباط مطلوب متمایز است. انجام همه اینها با هم کار بزرگی است.

فشرده مطالب فوق تبیین‌کننده پنج قاعده برای رهبری سازمانها با عنوان "کدهای رهبری" سازمانی است. با توجه به اهمیت بحث و موضوع رهبر، قواعد فوق با بیانی نه چندان پیچیده، بلکه با رویکردی قابل هضم برای مجریانی که چاشنی رهبری را مولفه اصلی موفقیت‌های سازمانی خود قلمداد می‌کنند، زمینه مناسب ترویج اصول و روش‌های رهبری موثر را فراهم می‌سازد. قضاوت تعدادی از صاحب‌نظران تأییدی برای اهمیت موضوعات مطرح شده است. تونی مک کارتی، مدیر خطوط هوایی انگلستان مطالب کتاب را یادآورنده، قدرتمند و مبتنی بر پشتوانه اصول رهبری آنچه که امروز در سایه فرهنگ وظیفه‌مدار به فراموشی سپرده شده است، می‌داند. رویکرد مبتنی بر عقل سلیم در کدهای رهبری، ابزارهای کاربردی برای راهنمایی و اندازه‌گیری موفقیت به دست می‌دهد. پنج قاعده به‌طور شفاف راه عبور حیات‌بخش خلق استراتژی به دستیابی به نتایج را تعریف می‌کند و هم کارکنان و هم مشتریان را در طول مسیر شیفته و درگیر می‌سازد.

ارائه ملاک‌های ارزیابی نسبت به موضوعات مطرح شده از ویژگی‌های مثبت کتاب است. چاپ و تعداد صفحات مناسب، انگیزه خواننده را در مطالعه تقویت می‌کند. کتاب چاپ ۲۰۰۸ و دارای مطالب و مثال‌های تازه است. سرعت ترجمه و چاپ کتاب از جمله رویکردهایی است که ویژگی مناسب ناشر را در انتقال دانش مدیریت نشان می‌دهد. مطالعه کتاب و طرح مباحث آن در حلقه‌های دانشی سازمان‌ها به تمامی مدیران و کارشناسان سازمان‌ها توصیه می‌شود.

برای تهیه این کتاب می‌توانید با شماره تلفن ۰۲۱۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی ۱۰۴۰ تماس حاصل نموده و یا به آدرس اینترنتی www.e-saramad.com مراجعه نمایید.

رهبری منابع انسانی

رویکرد جدید خلق ارزش و اثربخشی در کسب و کار

تألیف: دیو اولریش
ترجمه: دکتر بهروز قلیچ لی

با کمک جامعه جدید منابع انسانی می‌تواند تبدیل به یک بخش دارای ارزش افزوده بالا در سازمان‌ها شود. کتاب رهبری منابع انسانی پیرامون مباحث فوق در هشت فصل همراه با مطالعات موردی در شرکت‌های موفق توضیحاتی را ارائه می‌دهد. اولریش، در این کتاب با پیشنهاد اینکه منابع انسانی کلیدهای مهمی را برای غلبه بر هشت چالش عمده فرا روی مدیران ارشد در اختیار دارند، دستور کار آینده رقابتی شدن را تشریح می‌کند.

در فصل دوم، ماهیت در حال تغییر منابع انسانی: مدل نقش‌های ترکیبی توضیح داده می‌شود. دیو در این کتاب بر ضرورت توسعه نقش‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای‌های منابع انسانی تأکید دارد. بدین منظور، او به معرفی مدلی برای منابع انسانی نوین در سازمان‌های رقابتی می‌پردازد. الریچ معتقد است به‌منظور خلق ارزش و کسب نتایج، حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید نه از طریق انجام فعالیت‌های منابع انسانی، بلکه از طریق تعیین دستاوردهای آن فعالیت‌ها، شروع کنند.

چارچوب ارائه شده در شکل (۱) چهار نقش کلیدی را که حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید برای خلق ارزش و عملی کردن شراکت کسب‌وکارشان انجام دهند، توصیف می‌کند. بسیاری از شرکت‌ها از این چارچوب به‌عنوان روشی برای توصیف نتایج قابل حصول از فعالیت‌های منابع انسانی خودشان استفاده می‌کنند. دو محور این چارچوب نشان‌دهنده تمرکز و فعالیت‌های حرفه‌ای‌های منابع انسانی است.

دامنه تمرکز منابع انسانی از بلندمدت / استراتژیک تا کوتاه‌مدت / عملیاتی در تغییر است. حرفه‌ای‌های منابع انسانی باید یاد بگیرند هم استراتژیک (بلند مدت) و هم عملیاتی (کوتاه مدت) عمل کنند. همچنین، دامنه فعالیت‌های آنها از مدیریت فرایندها (ابزارها و سیستم‌های منابع انسانی) به مدیریت افراد در تغییر است.

این دو محور چهار نقش اصلی منابع انسانی را مشخص می‌کند: (۱) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، (۲) مدیریت زیر ساختار شرکت، (۳) مدیریت روابط کارکنان و (۴) مدیریت تحول و تغییر. دیو الریچ در چهار فصل به‌طور مبسوط به تشریح این چهار نقش می‌پردازد و در پایان درباره آینده منابع انسانی در سازمان‌ها مباحث پایانی خود را مطرح می‌نماید.

پس از انتشار این کتاب دریچه جدیدی به دنیای حرفه منابع انسانی باز شد و مباحث آن سرفصل مقالات و کنفرانس‌ها و کتب مختلف قرار گرفت. خواندن این کتاب توسط بسیاری از محققان و دست‌اندرکاران سازمانی به علاقه‌مندان حوزه منابع انسانی توصیه شده است.

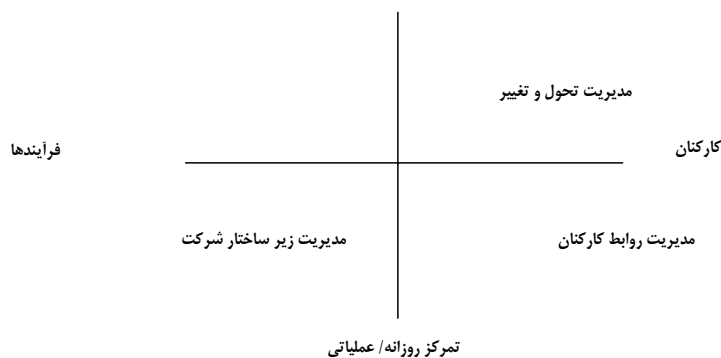
برای تهیه این کتاب می‌توانید با شماره تلفن ۸۸۶۰۴۳۲۲ داخلی ۱۰۴۰ تماس حاصل نموده و یا به آدرس اینترنتی www.e-saramad.com مراجعه نمایید.

رقابت جهانی، انتظارات روزافزون و متغیر مشتریان کلیدی، رشد فزاینده اتحادها، مشارکت‌ها، ادغام‌ها و خرید مالکیت سازمان‌ها و همچنین پیشرفت‌های سریع تکنولوژی و انتظارات روزافزون و متغیر کارکنان درباره شرایط کار و میزان وجود استعدادها در کشورهای مختلف و جهانی‌تر شدن سازمان‌ها از جمله رویدادهای قابل توجه اخیر در محیط جدید کسب‌وکار است. حرفه‌ای‌های منابع انسانی به‌منظور ارزش‌افزایی باید این چالش‌ها را درک و مدیریت کنند. این واقعیت که باید حرفه‌ای‌های منابع انسانی را به چالش وا دارد نشان‌دهنده فرصت فوق‌العاده‌ای است که می‌تواند به ساختاردهی مجدد نقش‌های منابع انسانی و به تبع آن طراحی مجدد سازمان‌های منابع انسانی در کسب‌وکار منجر شود. به طور قطع، حرفه‌ای‌های منابع انسانی در این مسیر باید از قابلیت‌ها و شایستگی‌های لازم برخوردار شوند.

نکته مهم دیگر این است که حرفه‌ای‌های منابع انسانی به تنهایی نمی‌توانند نقش‌های خود را بدون شراکت موفق با مدیران کلیدی کسب‌وکار به‌طور کامل و اثربخش انجام دهند. منابع انسانی نوین به‌جامعه نوظهور منابع انسانی نیاز دارد تا با کمک آنها دستور کار جدید خلق ارزش خود را در کسب‌وکار اجرا کند. این جامعه جدید متشکل از حرفه‌ای‌های منابع انسانی، مدیران صف، مدیران ستاد و مشاوران و سایر فروشندگان خدمات است. به‌طور خلاصه، منابع انسانی نوین با ارائه طرح ارزش‌آفرینی جدید، ایفای نقش شریک کسب‌وکار و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای خود و



تمرکز آینده / استراتژیک



شکل ۱- نقش‌های منابع انسانی در ایجاد یک سازمان رقابتی