

## «شناسایی و حمایت از رهبران بالقوه»

نوشته: ماری فرانسیس وینترز (۱)  
برگردان: مهدی نعیمی

توس و وهم از مدیریت (۲) بیماری جدیدی است که در شرکتهای آمریکائی، در حال رشد و گسترش است. بسیاری از مردم تمایلی به احراز پستهای مدیریتی ندارند و بسیاری از مدیران تمایل مفرط و آشکاری دارند به اینکه از مسیر شغلی مشاغل مدیریتی خارج شوند و به ردههای مدیریتی نرسند.

«وال استریت ژورنال» ۱۹۹۷

### مقدمه:

شما به عنوان متخصص منابع انسانی بدون هیچ شکمی به این پدیده (مورد اشاره در فوق) اذعان خواهید داشت. چرا روند پذیرش نقش رهبری به کندی پیش می رود؟ کارکنان سطوح مختلف همیشه پاسخ می دهند که به مدیران اعتماد ندارند و به آنها احترام نمی گذارند و فقط بیان می دارند که تمایل دارند به ردههای مدیریتی دست یابند. کاهش اندازه سازمان، ساختاردهی مجدد و تغییرات مداوم در سازمان، مدیران را افسرده و بی روحیه می سازد. در حقیقت براساس مطالعه ای که مؤسسه (Enterprise Management Ltd.) بر روی مدیران اجرایی واحد منابع انسانی انجام داده است، ۷۶٪ آنها گفته اند که مدیران ارشد با مشکل وجهه و اعتبار مواجه هستند.

مدیر منابع انسانی بایستی به عنوان یک عامل تغییر عمل نموده و جو مناسبی برای رشد و پیشرفت رهبران در داخل سازمان فراهم نماید. موفقیت در چالشهای رقابتی هزاره جدید، نیازمند رهبرانی شجاع و دارای بینشی وسیع و قدرت روحی و اعتقادی می باشد. مدیران منابع انسانی سازمانهای بزرگ بایستی با مدیران صفی همکاری و مشارکت داشته باشند تا محیط مساعدتری برای رشد و پرورش رهبران مهیا شود. عامل کلیدی در این زمینه، شناسایی افراد مستعد و توانا و ارایه پاداش به آنها در جهت حفظ و تربیت آنها به عنوان رهبرانی قوی برای آینده سازمان می باشد. برای اینکار بایستی اقدامات زیر صورت گیرد:

### الف - تعریفی از رهبری ارایه نمایید

صاحب نظران علم مدیریت تعاریف متعددی از رهبری ارایه کرده اند. در اینجا تعریفی که بیان کننده

1- MARY - FRANCES WINTERS

2 - Management Phobia

تجارت سازمان، ویژگیهای موردنیاز رهبر را تعریف نماید. او بایستی بر نیازهای ضروری یا نقاط ضعف و همچنین تواناییها و مهارتهای انسانی لازم جهت نیل به اهداف سازمان تمرکز نماید. اگر روحیه افراد پایین باشد، رهبری، موردنیاز خواهد بود که در آنها ایجاد انگیزش نموده و جو اعتماد را در داخل سازمان برقرار نماید. اگر رشد سازمان سریع باشد، مهمترین خصوصیت رهبر توانایی او در اداره تغییر خواهد بود.

ویژگیهای حیاتی و کلیدی برای رهبری در قرن بیست و یکم است آرایه می شود: رهبر کسی است که در موقعیتهای ناشناخته، غیرعادی و خلاقانه، با شجاعت و درجهت خیر و صلاح سازمان رفتار نموده و افراد را برای آرایه پیشنهادها و مشارکت در امور، تربیت و قدرتمند می سازد و همچنین دارای پشتکار<sup>(۳)</sup> و تعهد در امور است چون اعتقاد دارد که کار درست را انجام می دهد. یکی از قدمهای اولیه این است که مدیر منابع انسانی با توجه به الزامات استراتژی کلی

## ب - در جستجوی ویژگیهای رهبری مورد نظر باشید

که بطور مستمر سئوالات کنجکاوانه می پرسد تا جاییکه بنظر می رسد در حال بحث و مجادله است. بایستی این افراد را از کار برکنار کرد. کسی که می خواهد از اصل و ریشه همه چیز سردر آورد، ممکن است فرد ایده آلی برای ایفای نقش رهبری باشد. شکی نیست که در قرن بیست و یکم تعداد سئوالات ما بیشتر از تعداد پاسخها خواهد بود (یعنی سئوالات زیادی برای افراد مطرح خواهد شد). بنابراین، رهبری موردنیاز است که به تمام مباحث و موضوعات احاطه و اشراف داشته باشد.

کارکنان را بهنگام انجام کارهای عادی روزمره تحت نظر بگیرید و در جستجوی ویژگیهای زیر که وجه مشخصه رهبران بالقوه است برآید:

### ۱- اندکی گستاخی و بی احترامی نسبت به دیگران<sup>(۴)</sup>

رهبر جدید بایستی در نظام، چالش و تحرک ایجاد نماید حتی اگر از سوی همکارانش تحت فشار قرار گیرد. رهبران آینده افرادی خودرأی هستند و تمایلی ندارند که با رأی اکثریت به پست و مقام دست یابند. مدیر منابع انسانی می تواند چنین افرادی را مدنظر قرار داده و از آنها حمایت نماید و تواناییها و استعدادهای آنها را درجهت مثبت هدایت نماید.

### ۲- کنجکاوی<sup>(۵)</sup>

همیشه فرد کنجکاوی در بین گروه وجود دارد - کسی

### ۳- گرایش به عمل (عملگرا بودن)<sup>(۶)</sup>

پیچیدگیها و مزاحمین<sup>(۷)</sup> سازمانی، سد راه رشد و پیشرفت برخی افراد شده و مانع تصمیمگیری صحیح و به موقع می شوند. همیشه انجام دادن چیزی - حتی اگر کاری هم پیش نرود - بهتر از انجام ندادن هیچ چیز است. کسانی که تمایل به انجام چیزی درجهت موفقیت سازمان دارند، دارای توانایی و استعداد بالقوه رهبری هستند.

3 - Stamina

4 - Slightly irreverent

5 - Inquisitive

6 - Action - Oriented

7 - Paradoxes

مهارت‌های جدید لذت می‌برند و علاقه‌مند به روشها و ایده‌های جدید هستند مانند رهبران عمل می‌کنند. این افراد مهارت‌هایشان را به روز و نو نگه می‌دارند. خلاقیت و پیشگامی، عنصری حیاتی برای موفقیت در محیط‌های کاری توأم با پیشرفتهای مداوم علمی و فن آوری است.

**👉 صداقت و بی‌ریایی (۱۲)**

در محل کار جایی برای اخبار و اطلاعات سری و مخفی وجود ندارد. وجود ارتباطات مستقیم بین افراد امری ضروری و حیاتی است. کسانی که رُک و بی‌پرده حرف خود را می‌زنند و در عین حال دارای مهربانی و یکدلی و صداقت هستند رهبرانی بزرگ خواهند شد.

**👉 سازنده شبکه ارتباطی (۱۳)**

رهبران خوب به تنهایی کار نمی‌کنند. آنها ارزش گروه‌های کاری و ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد را می‌دانند. رهبران در جستجوی افراد برای انجام کار هستند و می‌دانند که چگونه منابع مورد نیاز خود را از طریق شبکه ارتباطی مؤثر بدست آورند.

**👉 بینش و بصیرت (۸)**

«مدیریت بر مبنای حقیقت» (۹) مفهوم جدیدی است که متداول شده است. اما ممکن است حقایق، تمام جزئیات وقایع و جریانات را بازگو نکنند. رهبران، حقایق را با اتکاء به بینش حاصل از تجربیات خود تقویت کرده و غنا می‌بخشند. بایستی به افرادی که در بحثها، دیدگاههای متفاوت و نظرات جدیدی ارائه می‌دهند توجه ویژه‌ای مبذول شود.

**👉 سرسختی و استواری (۱۰)**

گاهی اوقات از همکار خود می‌خواهیم که از کارش دست بردارد و از انجام آن منصرف شود. اما او نمی‌خواهد طرح یا ایده مورد نظر خود را رها سازد. نباید به پافشاری و سرسختی او با دید منفی بنگریم. پرورش و تربیت یک شخص و ایده او ممکن است رهبر بالقوه‌ای را بیار آورد.

**👉 آمادگی و فکر باز در یادگیری (۱۱)**

رهبران آینده نیازمند مطالعه زیاد و دانش گسترده هستند. کسانی که واقعاً از یادگیری

**9 - Management by Fact**

8 Intuitive

10 - Tenacious

11 - Open - Minded to Learning

12 - Candid

13 - Relationship and Network Builder

- 1 - Intuitive
- 2 - Tenacious
- 3 - Open - Minded to Learning
- 4 - Candid
- 5 - Relationship and Network Builder

## ج - به افراد به خاطر اشتباهاتشان پاداش دهید

متأسفانه در دنیای پیچیده امروز که همراه با کاهش اندازه سازمانها است و مردم از ارتکاب به اشتباه در طی مسیر شغلی خود وحشت دارند دیگر جمله فوق شنیده نمی‌شود. واحد منابع انسانی بایستی ابزاری در جهت تغییر نظام فکری مدیریت باشد و همچنین بایستی موفقیت شرکت را با عملکرد کارکنان که شامل ریسک‌پذیری است مرتبط بداند نه اینکه آنرا با نتایج بدست آمده بسنجد. بایستی تمرکز بر یادگیری ناشی از فرآیند امور و طرحها باشد و به تمام سازمان ابلاغ شود که همیشه نتایج مطلوب و موردنظر آنها، نتایج و اهداف نهائی (غائی) سازمان نیستند. اعطای پاداش باید بعنوان بخشی از طرح رسمی شناسایی اجرا شود. مثلاً رضایت و خوشحالی خود را از ریسک‌پذیری افراد اظهار نماییم.

داستان «جیم بارک»<sup>(۱۴)</sup> را در این مورد در نظر می‌گیریم: هنگامیکه مدیرعامل بازنشسته شرکت جانسون اند جانسون<sup>(۱۵)</sup> رئیس واحد محصولات جدید شد، یکی از اولین طرحهای او ساخت یک نوع پماد پوستی کودکان<sup>(۱۶)</sup> بود. این محصول با شکست سختی مواجه شد و «بارک» فکر کرد که اخراج خواهد شد. مدیرعامل شرکت، آقای «رابرت» و «جانسون»<sup>(۱۷)</sup> عکس‌العمل کاملاً متفاوتی داشت و برخلاف تصور او گفت من فقط می‌خواهم به شما تبریک بگویم. اگر شما اشتباه کرده‌اید به معنای این است که ریسک کرده‌اید و ما رشد نخواهیم داشت مگر اینکه شما ریسک نمایید. چند سال قبل خود «بارک» و قتیکه رئیس شرکت بود از همین فلسفه پیروی می‌کرد و می‌گفت: «وجود اشتباه بیانگر این است که تلاش و کوششی صورت گرفته است».

## د - قدرت و برتری را در تنوع و تعدد<sup>(۱۸)</sup> جستجو کنید

بایستی یک گروه رهبری دارای دیدگاهها و نظرات مختلف را استخدام نماییم. در فرآیند مصاحبه استخدامی بایستی از داوطلبان بخواهیم که نقطه نظرات و عقاید خودشان را مطرح کنند و در نهایت افرادی را استخدام نماییم که در برابر نظرات و عقاید ما چالش و مقاومت داشته باشند. بایستی رهبران را تشویق نماییم که بطور مداوم نقاط قوت و ضعف افراد را شناسایی کنند و افرادی را که دارای مهارتها و دیدگاههای مختلف هستند استخدام نمایند.

رهبران خوب همیشه در پی یافتن تواناییها و استعدادها و ویژه در افراد دوروبر خود هستند. آنها معتقدند که هرکس دارای تواناییها و استعدادها بالقوه‌ای است که می‌تواند او را به موفقیت و کامیابی نائل سازد. رهبران قادر به شناسایی تواناییها و نقاط قوت افراد و کمک به آنها در شناخت و استفاده مناسب از آن می‌باشند. آنها تنوع و گوناگونی را به عنوان یک مزیت می‌دانند و از آراء و نظرات مختلف استقبال می‌نمایند.

14 - Jim Burke

15 - Johnson &amp; Johnson

16 - Children's Chest Rub

17 - Robert Wood Johnson

18 - Diversity

## ۵- رشد و پرورش روحی و اعتقادی<sup>(۱۹)</sup> را تشویق نماید

همانطور که واحد منابع انسانی می‌تواند به درک و دانش مدیریت کمک کند، داشتن نیروی اعتقادی و روحانی قوی نیز ضروری است. ما در محیط‌های کار بر<sup>(۲۰)</sup> ذهن روشهای تقویت و پرورش قدرت روحی و اعتقادی:

- ★ تلاش و کوشش در انجام فعالیت‌هایی که موجب رشد و پرورش روحی و اعتقادی می‌شود.
- ★ ایجاد فرصتهایی در عرصه و کارزار رهبری بطوریکه افراد بتوانند به پرورش نیروهای انگیزشی، باورها، ارزشها و شور و اشتیاق<sup>(۲۱)</sup> خود ادامه دهند.
- ★ فراهم نمودن مجموعه‌ای از کتابها و دیگر منابع مطالعه جهت کمک به رهبران در آگاهی بیشتر از نقش عامل روحی و اعتقادی در اثر بخشی کلی آنها.
- ★ تشویق افراد به انجام مباحثات غیررسمی و مثبت درباره دانسته‌ها و آموخته‌های خود.
- ★ کمک به رهبران با استفاده از روشهای مراقبه<sup>(۲۲)</sup> و تمدد اعصاب<sup>(۲۳)</sup> و روشهای دیگر جهت کاهش هیجان و حفظ تعادل جسمی و روحی و تقویت نیروی تمرکز.

فعالیت در بازارهای جهانی نیازمند نوع رهبری جدیدی است. رهبران خوب را شناسایی کرده و آنها را براساس تعریف دقیق خود از رهبری و مطابق با اهداف و ارزشهای سازمانی تربیت نمایید. مدلی از رفتار رهبری تهیه نمایید و به افرادی که اعمال و رفتار رهبری مورد نظر و مطلوب را انجام می‌دهند، پاداش دهید. همچنین محیطی امن و سالم را در جهت حمایت از

کسانی که با قالیهای<sup>(۲۵)</sup> سنتی و قدیمی مصاهنگ و سازگار نیستند، ایجاد نمایید. اصولاً بایستی در جستجوی افرادی باشید که کوچکترین رفتاری از رهبری را بیه نسیایش می‌گذارند. شاید زمان آن باشد که مدیران منابع انسانی شجاعت به خرج داده و کار رهبری را بدست گیرند تا افراد دیگر هم اینکار را تقبل نمایند.

منبع  
HRFOCUS / JULY 1997

19 - Spiritual

21 - Body

23 - Meditation

25 - Mold

20 - Mind

22 - Passions

24 - Relaxation

14 - Jim Burke

16 - Children's Chest Fund

17 - Robert Wood Johnson