

توسعه مدیریت و آموزش (طلای سازمانی)

Global Organization Leadership Development

مأخذ: Organization Development Journal (1998)

ترجمه: دفترآمور مدیران

تقویت کردند. تغییرات بنیانی حاصل از این روند در حجم و توزیع جغرافیایی MSPG تقاضاهای استثنایی را برای آینده این سازمان بدنیاک داشت. در عرض مدت کوتاهی بالغ بر ۷۰ درصد مشتریان سازمان ما از خارج از ایالات متحده بودند. در سال ۱۹۹۴، ما برآورد کردیم که تا سال ۲۰۰۰ برای هدایت سازمانهایمان در ابعاد جهانی به ۲۰۰ مدیر ارشد دیگر نیاز خواهیم داشت.

رویکردهای قدیمی آموزشی بکارگرفته شده در MSPG تعدادمورد

نیاز در این چارچوب زمانی رامهیانمی کردند. آنچه که موردنیاز بود یک فرایند توسعه سریع رهبری برای آساده ساختن رهبرانی با «ذهنیت جدید» به هنگام ورود به قرن بیست و یکم بود. این رهبران باید با استفاده از

GOLD یک فرایند توسعه سریع رهبری است که شامل سه عنصر است. مهمترین عنصر بخش آموزش است. دومورد دیگر عبارتند از چالشهای سازمانی (آموزش عملی) و بهره برداری از GOLD

فرآوریهای جدید و استانداردهای جهانی ارائه خدمات ارزشمندتر به مشتریان را فراهم می ساختند. ما می دانستیم که رهبرانمان باید سازمان را هم به عنوان یک مؤسسه جهانی و هم مجموعه ای از سازمانهای خودمختار اداره کنند و از یک تکنولوژی مبتنی بر بازار به سمت یک تکنولوژی مبتنی بر تفکر حرکت کنند. بعلاوه آنها باید تغییرات در پویاترین بازارهای جهانی را پیش بینی می کردند و مرتباً ضمن پایبندی به عقاید MSPG نظراتی خلاقانه و نوآورانه و همچنین قاطعانه ارائه دهند. فقدان رهبری صحیح به ناتوانی در استفاده از بازارها و از دست دادن شهرت سازمان خواهد انجامید. با توجه به نیاز به توسعه و فقدان رهبری مناسب ما فرایند توسعه رهبری جهانی سازمانها^(۶) (GOLD) را بنا نهادیم که هدف از آن استفاده از چالشهای مهم و فوری MSPG به عنوان مبنایی جهت توسعه رهبری مورد نیاز ما برای ورود به بازارهای قرن بیست و یکم بود.

GOLD چیست؟

GOLD فراتر از آموزش رهبری مبتنی بر صلاحیتها است. GOLD

یک فرایند توسعه سریع رهبری است که شامل سه عنصر است. مهمترین عنصر بخش آموزش است. دومورد دیگر عبارتند از چالشهای سازمانی

پیتر دراکر^(۱) در سخنرانی اخیر خود در آکادمی نشستهای مدیریتی^(۲) در سال ۱۹۹۸ بر اهمیت سازمانهایی که بدنیاال استفاده از رهبری کارآمد هستند تأکید کرد. دراکر بعنوان یکی از اعضای تیمی که در دهه ۱۹۵۰ برنامه توسعه مدیریت را که اولین برنامه در نوع خود بود در جنرال موتور اجرا کرد. او استدلال می نماید که توسعه مدیریت برای کارایی سازمانها حیاتی است. فیلیس^(۳) (۱۹۹۷) می گوید توسعه منابع انسانی و مدیریت آموزشی باید از یک تشریک مساعی واقعی در سازمانها برخوردار شود. این تشریک مساعی شامل سه عامل است. نخست حرکت، گروههای منابع انسانی و آموزش بصورت مسوازی به بخشی از چارچوب استراتژیک و عملیاتی سازمانها تبدیل

شوند. دوم مدیران عامل در سازمان باید به مشتریان که با آنها ارتباطی قوی ایجاد کرده اند، توجه نمایند. نهایتاً، ارزیابی تأثیر فعالیتها و برنامه های الزامی است. آن دسته از گروههای آموزشی و توسعه منابع انسانی که نتوانند تأثیر این برنامه ها را بسنجند با خطر از دست دادن رابطه ارزشمند سازمانشان با مشتریان روبرو خواهند شد.

شیوه های قدیمی توسعه رهبری اغلب به هنگام استفاده برای تغییرات سریع در محیط سازمانها، نارسا هستند. تغییرات حاصل از فن آوری جدید، جهانی شدن تجارت و بروز گروههای تجاری واقعی^(۴) باعث شده اند که گروههای آموزشی و توسعه منابع انسانی در خصوص صلاحیتهای مورد نیاز رهبران دارای عملکرد بالا تجدیدنظر کنند. این فرایندها پیشرفت رهبران را تسریع می کنند و در عین حال سازمانها را قادر می سازند تا اگر ما قصد داریم تغییرات مورد نظرمان را عینیت ببخشیم، مهارتها و تواناییهای مورد نظر این رهبران را به حداکثر برساند. این مقاله به تجربه موتورولا در ایجاد چنین تشریک مساعی جهت تسریع در پیشرفت رهبریت مدیران دارای عملکرد بالا می پردازند.

در نیمه نخست دهه جاری گروه محصولات سیستم های اطلاعاتی^(۵) در موتورولا رشدی سریع را تجربه کرد که جهانی شدن بازارها و توزیع محصولات به صورت خرده فروشی به مشتریان آن را

(آموزش عملی) و بهره‌برداری از GOLD یعنی یک فرایند پیگیری و اطلاعاتی.

آموزش در هر فصل و مجموعاً در ۲۱ روز انجام می‌شود. در ماه نخست حداکثر ۳۵ شرکت‌کننده به مدت ۷ روز در آسیا با یکدیگر ملاقات می‌کنند. در ماه دوم آنها به مدت ۸ روز در آمریکای شمالی با یکدیگر دیدار می‌کنند و دیدار آنها در ماه سوم به مدت ۶ روز و در اروپا می‌باشد.

این مدیران چه کسانی هستند؟ اولاً، آنها باید در فهرست ما بعنوان افراد دارای توانایی‌های بالا شناخته شده باشند. دوماً باید از تمام مناطق (آسیا، آمریکای شمالی، آمریکای لاتین و اروپا) و از تمام تخصصها باشند. یعنی نه تنها مهندسی بلکه امور مالی، منابع انسانی، فروش، بازاریابی، توسعه محصولات جدید و غیره.

فراگیری عملی ایزاری قدرتمند برای عملی ساختن آموزش و انتقال آن به مهارتها و اطلاعات جدید می‌باشد. در الگوی آموزش عملی ما، شرکت‌کننده فرایند GOLD، عضو یک تیم چالشهای سازمانی (۷) محسوب می‌شود. ابتدا، مدیران عامل موضوعاتی استراتژیک را برمی‌گزینند که آسایش فکری آنها را برهم زده‌اند. سپس آنها مدیران توانمند برای فرایند GOLD را مشخص می‌کنند. این مدیران پیش از شروع آموزش تیم‌های فراتخصصی و فرامنطقه‌ای را شکل می‌دهند.

آموزش عملی پس از سه ماه آموزش GOLD هم ادامه می‌یابد. در طول سه ماه، شرکت‌کنندگان در سه دوره آموزش GOLD حضور می‌یابند و هر تیم به

چالشهای خاص خودش می‌پردازد. زمان خاص به‌کاربر روی این چالشها اختصاص داده نشده است و تمام تیم‌ها پس از پایان آموزش GOLD به مدت چندین ماه به‌کارخورد در چالشهای مربوطه ادامه می‌دهند. این امر موازی با نظریه ما در این خصوص است که رهبران برجسته باید شیوه‌هایی را برای دستیابی به نتایج علیرغم محدودیتهای زمانی و منابع بیابند.

عنصر سوم بهره‌برداری از GOLD است. این امر یک نوع توسعه منحصر به فرد رهبریت است که بدنیال سیستم و مبنای اطلاعاتی آموزش دیدگان سابق GOLD می‌باشد که مدیران عامل در تمام جهان می‌توانند برای تعیین رهبران برای پروژه‌های جدید یا فرصتهای شغلی از آن استفاده نمایند.

GOLD در چهارمین فصل سال ۱۹۹۵ آغاز شد. از آن زمان ما یازده دوره GOLD داشتیم و ۳۵۰ مدیر در آنها شرکت کردند تا آماده ساختن ۲۰۰ رهبر اضافی که ما تا آخر دهه جاری نیازمند آن بودیم، تسریع گردد. در اواسط سال ۱۹۹۸ ما GOLD II را آغاز کردیم که دومین مرحله این فرایند بود و مبتنی بر همان سه بخش آموزشی بود و تنها تفاوت آن محتوی آموزش عملی بود. GOLD موفقیت غیر قابل تصویری داشته و علیرغم محدودیتهای فعلی بودجه در سازمان، همچنان بطور کامل تأمین بودجه شده و ادامه می‌یابد.

چرا موفقیت، چرا حمایت؟

چرا GOLD تا این حد موفق بوده است؟ اصول مهمی که این برنامه را از سایر طرحها متمایز می‌کنند؟ چیست؟ بنابر تجربه سه سال کار ما می‌توانیم چهار معیار اصلی موفقیت را مشخص کنیم و بر این عقیده‌ایم که اگر سازمانی در تدوین برنامه‌های توسعه رهبری خود از این معیارها استفاده کند به همان موفقیتی که ما شاهد بودیم دست خواهد یافت. مابقی این مقاله به بحث پیرامون این معیارها اختصاص یافته است.

معیار ۱: تجزیه و تحلیل دقیق نیازها (TNA) (۸)

ارزیابی دقیق مسئله و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی مرتبط با سیستم سازمانی یک اصل مهم برای اجرای چنین برنامه‌ای می‌باشد. متأسفانه بسیاری از متخصصین فاقد حمایت‌های مدیریت برای چنین تجزیه و تحلیلی هستند و از آنها انتظار می‌رود که به‌جای برآورده کردن نیازهای ناشی از الگوهای رهبری، یک آموزش کلی رهبری را فراهم آورند. در مورد GOLD، این طرح عمدتاً ناشی از یک موضوع تخصصی یعنی نقایص رهبری می‌باشد. بنابراین TNA مبتنی بر بازار بوده و بر گردآوری اطلاعات مربوطه به این نیاز متمرکز بوده است. با کلیه مدیران عامل در مورد نیازهای رهبری بر مبنای مسیر آتی MSPG و نظر آنها درباره آینده مصاحبه شده و با چهل و دو مدیر ارشد در آمریکای شمالی بطور اختصاصی مصاحبه شد و ۱۰۶ نفر در یازده گروه متمرکز جهانی حضور یافتند. این

شرکت‌کنندگان بخشهای آموزشی را مهم و ارزشمند خواهند یافت اما موفقیت GOLD بیشتر به علت انتخاب مفاد آموزشی مناسب و در سطح جهانی می‌باشد.

رویه تجزیه و تحلیل نیازها در جنوب شرق آسیا و چین هم تکرار شد. سازمان با عدم توانایی تربیت رهبران لازم دارای صلاحیتهای، افکار و

تخصص‌های مطلوب تا اواخر دهه جاری مواجه بود مگر آنکه روشی متفاوت و متمرکز ارائه می‌شد. یافته‌های اصلی ما از این تجزیه و تحلیل جهانی نیازها عبارت هستند از:

- ما در حال آماده کردن رهبران در حال ظهور خود برای چالشهای آتی سازمان هستیم؛
- اقدامات فعلی توسعه «به میزان بسیار کمی پیشرفت داشته‌اند»؛
- پیشنهاد «به شکلی متفاوت عمل کنید» تنها موجب ناهموار شدن راه شده است؛
- یک تغییر کلی و جامع از مدیریت به رهبری، از یک تمرکز منطقه‌ای به یک اندیشه جهانی، از یک مسیر تخصصی به یک مسیر متمرکز بر مشتریان و از دیدگاه یک سازمان بزرگ به یک اندیشه سازمانی مورد نیاز است.

بعبارت دیگر مدیران عامل و سایر مدیران مصاحبه شده به ما می‌گفتند که سبک فعلی رهبریت را تقویت نکنید بلکه آن را به صورتی متفاوت آموزش دهید. با ارزش‌ترین بخش TNA حضور گروههای مدیران اجرایی بود که حمایت‌های مستمر آنها برای بقا GOLD الزامی بود. آنها از ابتدا نوعی احساس مالکیت نسبت به فرآیند GOLD داشتند.

معیار ۲: اقدامات متمرکز سازمانی

هدف اصلی فرایند GOLD آماده ساختن رهبرانی هدفمند، جهانی و

معیار ۳: پابندی به ارزیابی

از ابتدا، فرایند GOLD بر ارزیابیهای مستمر و چندجانبه متمرکز بوده است. اگر قرار است که برنامه‌ای همچون GOLD موفقیت‌آمیز باشد، استفاده از یک رویکرد استراتژیک برای ارزیابی الزامی است. پیشرفتهای مستمر و به‌موقع در هر جنبه از فرایند GOLD ما را قادر ساخته تا برنامه تغییر را تسریع کنیم، تغییرات در محیط کار که ناشی از GOLD می‌باشد، را ارزیابی کنیم و توسعه رهبری آموزش‌دیدگان سابق را بررسی کنیم. این استراتژی ارزیابی دارای سه‌مقطع ارزیابی می‌باشد. این سه‌مورد عبارتند از ارزیابی در حین و پس از برنامه آموزش، ارزیابی انتقال و ارزیابی تأثیر.

ارزیابی در حین و پس از برنامه آموزش: این ارزیابی جامع‌تر و گسترده‌تر از ارزیابی واکنشها می‌باشد. در طول دوسخت‌رانی نخست توسط هر یک از مربیان، شرکت‌کنندگان از بازخوردی روزانه در مورد «نقاط قوت نشستها» و آنچه که باید تغییر کند برخوردار می‌شوند. این امر انجام تغییرات به‌موقع را بجای پس از تکمیل دوره آموزشی و آماده‌شدن برای دوره بعد، در طول فرایند GOLD امکان‌پذیر می‌سازد. در پایان دوره، هر گروه بطور کلی توسط یک ارزیاب از تیم طراحی توجیه می‌شوند. همچنین شرکت‌کنندگان یک پرسشنامه را تکمیل می‌کنند که برای ارزیابی مفیدترین نوع آموزش، آنچه که باید در محیط کار بکار گرفت و تأثیر کلی دوره بر رفتارهای

رهبریت آنها طراحی شده است. از مربیان درخواست شده تا سخنرانشان را به‌ویژه در خصوص ارتباط با شرکت‌کنندگان و دستیابی به

اهداف آموزش ارزیابی کنند. اطلاعات تجزیه و تحلیل شده و نتایج در عرض ۴۸ ساعت به مربیان، تیم طراحی، مدیران عامل و سایرین اعلام می‌شود. جایی که موضوعات خاصی توسط شرکت‌کنندگان مطرح می‌شوند، مطالب بصورت فردی به آنها گفته می‌شود.

دوماه پس از تکمیل نشست سوم و نهایی آموزش (یعنی پنج‌ماه پس

سازمانی است که در کنار یکدیگر برای موفقیت سازمان کار می‌کنند و توانایی ایجاد سازمانهای آتی را دارا هستند. نتیجه موردنظر افزایش رهبران MSPG به تعداد ۲۰۰ نفر تا سال ۲۰۰۰ می‌باشد تا از طریق استفاده از شیوه‌های رهبری در قبال چالشهای سازمان که بازده سرمایه‌گذاری مهمی دارند، یک الگوی دقیق MSPG را برای رهبریت جهانی فراهم می‌آورند، همکاری میان رهبران در خارج از مرزهای سازمانی را تقویت می‌کنند و به رهبران درگذر از فرایند GOLD کمک می‌کنند، به نتایج کوتاه‌مدت سازمانی دست یافت. فرضیات زیادی در مورد فراگیری GOLD وجود دارد اما یکی از مهمترین آنها آن است که مسئولیت آموزش رهبران برعهده مدیران عامل و سرپرستان می‌باشد نه ادارات آموزش یا منابع انسانی، متعاقباً، از مدیران عامل درخواست شد تا در کمک و حمایت از جانب عالی‌ترین مدیران ارشد برای موفقیت شیوه‌های اصلی تغییر، اهمیت حیاتی دارد و فرایند GOLD هرگز بدون وجود رابطه‌ای قوی میان تیم طراحی و تصمیم‌گیرندگان اصلی عملی نخواهد شد. در فرایند GOLD از دوازده مدیر در سطح ارشد استفاده شده است.

محتوی آموزشی GOLD در شکل ۱ نشان داده شده است. بر تفکرات و فعالیتهای استراتژیک جهانی و فراملی، اتحاد استراتژی/ بینش، تمرکز بر مشتری، رهبریت فوآفرهنگی و تغییر رهبری و مدیریتی (شامل) یک تغییر

داخلی فرهنگی که امکان توسعه مستمر رهبران آتی را فراهم می‌آورد) تأکید شده است. شرکت‌کنندگان بخشهای آموزشی را مهم و

ارزشمند خواهند یافت اما موفقیت GOLD بیشتر به علت انتخاب مفاد آموزشی مناسب و در سطح جهانی می‌باشد. GOLD به روشنی با بیش MSPG مرتبط بوده و با عاملیت اصلی سازمان ارتباط داشته است. بعلاوه، مدیران عامل و ارشد آنچنان پابندی نشان دادند که برای تیم طراحی GOLD بی‌سابقه بوده است.

موفقیت GOLD در گرو پابندی تیم طراحی آن به حضور مستمر مدیریت است.



بطور خاص، ما مراحل مستمر اجرایی را مشخص کرده‌ایم که می‌توان بر مبنای آنها تیم‌ها را درجه‌بندی کرد. این مراحل عبارتند از: ۱) چالش به حال خودرها شده و تیم منحل شده است. ۲) تیم متوقف شده است. ۳) تیم در قبال چالش در حال پیشرفت است. ۴) چالش کامل شده و تیم منحل شده است. ۵) چالش کامل شده و تیم اجرای یک استراتژی نسبتاً جدید را آغاز کرده است. بعنوان یک نمونه از سطح انتقال که رخ داده است، ارزیابی سال ۱۹۹۷ ما وضعیت تیم‌ها را به شرح ذیل مشخص کرد:

- مرحله ۱ - بحال خود رها شده: ۱ تیم.
- مرحله ۲ - متوقف شده: ۶ تیم.
- مرحله ۳ - در حال پیشرفت: ۸ تیم.
- مرحله ۴ - تکمیل چالش و انحلال تیم: ۴ تیم.
- مرحله ۵ - آغاز اجرای یک استراتژی نسبتاً جدید: ۵ تیم.
- عبارت دیگر تنها کمتر از ۳۰ درصد (۷ تیم) دچار مشکل شده یا شکست خورده بودند، ۳۰ درصد در حال پیشرفت بودند و نزدیک به ۴۰ درصد (۶ تیم) چالش را با موفقیت به پایان رسانده‌اند. بعنوان یک نمونه موفق، تنها یک تیم نیروی اصلی در موتورولا به‌شمار می‌رفته که ارزش کار آن بیش از ۱۱۰ میلیون دلار بود.

شرکت‌کنندگان GOLD که دوره آن را در ۸ تا ۱۲ ماه قبل تکمیل کرده بودند، دویار در سال اقدام به مطالعه و تحقیق درباره انتقالهای اصلی می‌پرداختند. در آخرین تحقیق در این مورد، میزان پاسخ به ارزیابیها ۹۱ درصد بود. ارزش GOLD بعنوان یک برنامه و توسعه رهبری بوسیده اطلاعات گردآوری شده از پرسشهای تشریحی بخوبی بارز است ما به این نکته پی بردیم که شرکت‌کنندگان تلاش می‌کنند تا طرحهای اقدام خاص خودشان را اجرا کنند و بالغ بر ۷۵ درصد آنها دستیابی به اهداف مورد نظر در طرحهایشان را اعلام می‌کنند. پاسخ‌دهندگان به بخشهایی در نقشهای مدیریتی و رهبریشان اشاره می‌کنند که مهارتها و دانش حاصل از GOLD در این بخشها یکپارچه شده‌اند و تأخیر حاصله را تشریح می‌نمایند. مثلاً، یکی از شرکت‌کنندگان می‌گفت: «من برای توسعه یک استراتژی متمرکزتر برای تیم فروش شمال آمریکا از مفاهیم استراتژی مبتنی بر بازار استفاده کردم». فردی دیگر اظهار داشت. «من از پیش فرافرهنگی و سبکهای مختلف ارتباطی و همچنین ارزشها به گونه‌ای استفاده کردم که اکنون به‌شکل مؤثرتری به صحبت‌های افراد گوش می‌دهم و سوابق مختلف جاهایی که کار می‌کرده‌ام را بهتر درک می‌کنم».

البته وقتی که متوجه شدیم چالش سازمانی نسبت به دانش و مهارتهای جدید (مثلاً آموزش) در توسعه مهارتهای رهبری کمک کمتری به همراه دارد، متعجب شدیم. این امر احتمالاً انعکاس موفقیت‌های مختلف تیم‌های چالش و این حقیقت است که ماهیت برخی چالشها در توسعه رهبری اثربخش‌تر از سایرین می‌باشد. تنها یک سوم از پاسخ‌دهندگان وجود چالشها را به اندازه آموزش در توسعه مهارتهای رهبریشان ارزشمند می‌دانستند. داشتن تیم‌های کاری یا اعضای که بطور تمام وقت در زمینه چالشهای سازمانی کار می‌کنند یک عامل موفقیت است. اعضای موفق تیم که کار روزمره آنها بطور کامل در ارتباط با چالشها نیست همان نوع حمایت، منابع یا نتایج همتایان تمام وقت خود را تجربه نمی‌کنند.

از آغاز و دوماه پس از تکمیل آموزش GOLD یک ارزیابی کامل انجام می‌شود. نرخ پاسخ به این ارزیابی بین ۵۶ تا ۱۰۰ درصد و میانگین آن هشتاد درصد بوده است. این ارزیابی تمام مفاد آموزشی را در ارتباط با دیگران و هدف کلی GOLD بررسی می‌کند. همچنین بر همکاری پس از آموزش میان شرکت‌کنندگان، میزان حمایت مدیران عامل و سرپرستان، کاربرد ابزار و مهارتهای آموخته‌شده و ارزیابی GOLD بعنوان یک سرمایه‌گذاری ارزشمند برای MSPG تأکید می‌شود.

ارزشمندی این شیوه از همان ابتدا مشخص بود. ارزیابیهای اولیه حاکی از فقدان حمایت بسیاری از سرپرستان به‌هنگام کار بر روی چالشهای سازمانی بوده است. در نتیجه، اثربخشی آموزش عملی یعنی فرصت ابتدایی تمرین و توسعه مهارتهای رهبری بشدت تضعیف شد. نتایج این ارزیابی به شورای مدیران سازمان گزارش شد و به طراحی و توسعه برنامه GOLD مدیران اجرایی انجامید که هدف آن سرپرستان و شرکت‌کنندگان GOLD بود. در عرض چندماه سطح حمایت سرپرستان بشدت کاهش یافت. بدون ارزیابی اطلاعات و ارائه بازخورد به مدیریت ارشد دشوار است که برای اقدامات پیشنهادی و پرداختن به سطح نامناسب حمایت سرپرستان بودجه‌ای کسب کرد.

ارزیابی انتقال: در طول فرایند GOLD ما مستمراً میزان فراگیری دانش و مهارتها در جلسات آموزشی و همچنین میزان انتقال آموزش عملی به محیط کار را ارزیابی کردیم. به عبارت دیگر، ما این پرسش را مطرح کردیم که چگونه شرکت‌کنندگان درسهای جلسات آموزشی را فرا می‌گیرند و از آنها برای نقشهای رهبری و مشاغلشان استفاده می‌کنند؟ اگر از آنها استفاده نشود، ما در دستیابی هدفمان مبنی بر ۲۰۰ رهبر اضافی تا سال ۲۰۰۰ شکست خواهیم خورد. روند انتقال از طریق تمرکز چالشهای سازمان از یک سو و تمرکز بر کاربرد آموزش در محیط کار از سوی دیگر ارزیابی می‌شود. کلیه تیم‌های چالش سازمانی یک طرح عملی را برای سه‌ماهه نخست پس از GOLD آماده کردند و بطور دقیق آنچه که آنها باید انجام بدهند، چه کسی چه مسئولیتی دارد و کی، کجا و چگونه این تیم‌ها باید تشکیل جلسه بدهند (یعنی از آنجایی که بسیاری از تیم‌ها بصورت متمرکز نیستند و در نقاط مختلف جهان قرار دارند از چه میانگینی باید استفاده شود) مشخص شده بود. ارزیابان پس از گذشت سه‌ماه به رهبران تیم‌ها مراجعه می‌کنند تا پیشرفت تیم، کاربرد آموزش در قبال چالشهای سازمان و پویایتهای تیم را بررسی کنند و مشکلاتی که تیم‌ها با آنها مواجه هستند را ارزیابی کنند. در طول زمان این امکان فراهم آمده است تا آنچه که برای تیم‌های چالشهای سازمانی بر مبنای انتقال آموخته‌های آنها در سه‌ماهه نخست اتفاق می‌افتد را پیش‌بینی کنیم. همانند سه‌ماهه نخست ارزیابی، کلیه تیم‌ها بصورت سالانه ارزیابی می‌شوند. این امر بدان معناست که تیم‌ها در هر کجا که باشند، یکی از سه تیم طراحی هر تیم چالش سازمانی را ملاقات خواهد کرد و پیشرفت، کاربرد آموخته‌های حاصل از GOLD، مسائلی که تیم با آن مواجه است، چگونگی کمک چالشها به توسعه رهبری و غیره را بررسی خواهد کرد. این کار یک منبع غنی اطلاعات را در مورد آموزش عملی، موضوعات مربوط به وجود تیم‌ها در چند منطقه و پویایتهای عملکرد بالای تیم‌ها فراهم آورده است.

است که با موضوعات سازمانی و کمک به اهداف MSPG ارتباط تنگاتنگی دارد. ما ارزیابیهای اطلاعاتی برای مدیران، مدیران عامل و مدیران ارشد داشتیم. ما GOLD را بدون مبالغه درباره آن، بخوبی ملموس نموده ایم. پایداری ما به ارزیابی و بازاریابی نتایج و توصیه‌هایمان در MSPG یک عامل عمده در کسب پذیرش کلی GOLD حتی در میان افراد شکاک بوده است.

نتیجه:

تمام شیجات موتورولا در سطح جهان، علاقه بسیار زیادی به فرایند GOLD داشته‌اند بسیاری از متخصصین آموزش و توسعه سازمانی نسبت به ارائه شیوه‌ای همچون بخشهای ما علاقمندی نشان داده‌اند. یکی از این بخشها فرایند GOLD و حرکت به سمت طرحهای آن بوده است. در آسیا، تطبیق فرابخشی^(۱۰) و منطقه‌ای GOLD در عرض ۱۲ ماه انجام شد و در MSPG یکی از آموزش دیدگان GOLD از گروه آموزشی برنامه‌ای را برای ایجاد الگوی GOLD در سطح سرپرستان به اجرا درآورد. دانشگاه موتورولا GOLD را بعنوان مبنای فعالیتهای توسعه رهبری اعلام نموده است. سه دانشگاه مهم در ایالات متحده، انگلستان و فرانسه بطور مشترک بر روی یک برنامه توسعه مدیریت اجرایی که بر مبنای الگوی GOLD می‌باشد، کار می‌کنند. دانشگاه بولینگ‌گرین الگوی GOLD را بهترین شیوه تغییر رهبری و دانشگاه میشیگان آن را بهترین شیوه توسعه مدیریت می‌نامند.

شکی وجود ندارد که GOLD موفقیت‌آمیز بوده و نمونه و الگویی برای بسیاری از گروههای دیگر می‌باشد. ما بر این عقیده‌ایم که اگر متخصصین مسئول اقدامات توسعه رهبری از چهار معیار مذکور استفاده کنند، قادر خواهند بود تا اقداماتی با همین میزان موفقیت را انجام دهند. استفاده از مدیریت ارشد، مسلماً دشوارترین کار می‌باشد اما اگر اقدامات مورد نظر بطور مشخص و مستقیم با نیازهای سازمانها و عاملین سازمانی مرتبط باشند، انجام این کار به مراتب ساده‌تر خواهد بود. در نهایت تنها دلیل این کار نهادینه کردن یک اقدام توسعه رهبری در گام نخست می‌باشد.

1 - Peter Drucker.

2 - Academy of Management Meetings.

3 - Philips.

4 - Virtual business groups.

5 - Messaging systems Product Group

(MSPG)

6 - Global Organization Leadership

Development.

7 - Business Challenge Team.

8 - Thorough Needs Analysis.

9 - Fxecutive GOLD.

10 - Cross-sector.

سود حاصل از گردهم آوردن شرکت‌کنندگان از تمام نقاط و ترغیب همکاری میان آنها در این گفته یک مدیر آسیایی مشهود است: «من در GOLD ارتباطی مستقیم با دیگران یافتیم و این امر به رابطه‌ای تنگاتنگ میان کارخانه‌های هندوستان و دوبلین انجامید. ما باید کار می‌کردیم و آنها هم برای برآورده شدن نیازهای یک مشتری بزرگ نیاز به کمک داشتند. ما درباره معامله‌ای که آغاز شده بود شروع به کار کردیم زیرا ما از طریق GOLD یکدیگر را شناختیم و به یکدیگر اعتماد داشتیم».

اطلاعات گردآوری شده در تحقیق انتقال آموخته‌ها نمایانگر آن است که مدیران GOLD بصورت چرخشی و دور از محل خود مورد استفاده قرار گرفته‌اند و سریعتر از حد معمول پیشرفت کرده‌اند. در موارد مشخصی، آموزش دیدگان سابق GOLD برای اداره پروژه‌های جدید انتخاب شده‌اند زیرا آنها از طریق GOLD آموزش دیده‌اند و چنین برداشت می‌شود که دارای مهارتهای بالای رهبری هستند.

ارزیابی تأثیر ما شواهد قابل توجهی در مورد مطالعات انتقال و همچنین انتقال مهارتها و دانش توسط آموزش دیدگان سابق GOLD به محیطهای کاری داریم. البته پرسش مهمتر آن است که این امر چه تأثیری بر سازمان داشته است؟ آیا بر نتیجه‌هایی تأثیر گذارده است؟ اطلاعات ارزیابی تأثیر اولیه جمع‌آوری شده‌اند و شواهد محدودی در این زمینه وجود دارد. معمولاً به مشارکتها و کمکهای چندمیلیون دلاری به یکی از تیمهای چالش سازمانی توجه شده است برخی از این تیمها در شیوه‌های مهم استراتژیک، بازگشایی بازارهای جدید یا آغاز تغییرات مهمی که به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری می‌انجامند نقش محوری داشته‌اند.

شاید مهمترین تأثیر نهادینه شدن GOLD در MSPG باشد. فرایند GOLD دیگر برنامه‌ای محسوب نمی‌شود که مدیران در آن شرکت می‌کنند بلکه اکنون این فرایند یک بخش مکمل سازمان می‌باشد. موضوعات مطرح شده توسط مدیرانی که در GOLD و GOLD اجرایی^(۹) حضور می‌یابند به تفکر مجدد در مورد اتحاد استراتژیک موضوعات در عالی‌ترین سطوح انجامیده است. در واقع، طرح فعلی استراتژیک، GOLD را یکی از عناصر کلیدی می‌داند که سازمان را قادر می‌سازد به اهدافش دست یابد. دیگر مدیران عامل درخواست نمی‌کنند که ارزیابی بازده سرمایه‌گذاری انجام شود آنها به ما می‌گویند که می‌توانند تأثیر و بازده سرمایه‌گذاری حاصل از GOLD را مشاهده کنند. علیرغم زمان محدود و دشواریهای موجود، عقیده‌ای بسیار قوی وجود دارد که هر دلار بودجه صرف شده برای GOLD با ارزش است زیرا این فرایند یک ابزار بسیار قوی برای توسعه رهبری است و در عین حال که پیشرفت هم‌زمان، رهبران جدید مورد نیاز را به سرعت فراهم می‌آورد، بر تغییرات مهم در فرهنگ رهبری MSPG نیز تأثیر می‌گذارد. در زمان نگارش این مقاله، دوتن از آموزش دیدگان سابق GOLD به سطح مدیرعامل ارتقاء درجه یافته بودند.

معیار ۴: حضور مستمر مدیریت

موفقیت GOLD در گرو پایداری تیم طراحی آن به حضور مستمر مدیریت است. از ابتدای کار، از ارشدترین سطح مدیریت خواسته شد تا در اجرای فرایند GOLD نقشی فعال ایفا کند. همچنان که GOLD تکامل می‌یابد ما به شیوه خودمان در کسب حمایت آنها، مطلع ساختن آنها، درخواست برای اطلاعات آنها، دخالت دادن آنها بعنوان مجری و استماع پیشنهادهای آنها ادامه داده‌ایم. ما به سختی کارکردیم تا اثبات کنیم که این یک برنامه آموزشی نیست بلکه یک فرایند توسعه رهبری