

کشف دنیا‌های جدید سفری پر مخاطره

مدیریت تغییرات پرشتاب جهانی

از: دکتر دونالد جی سیپسون مدیر مرکز مدیریت «بنف» کانادا
ترجمه: اسماعیل مردانی گیوی

و مخاطره جایی برای بیتوته هست؟ نظاره یا ستیز، کدامیک؟ هیچیک.
فقط درک ریشه تغییرات است که میزان مخاطرات را کاهش می‌دهد، درک این نکته که اگر «تغییر» بستر مرگ است، بستر تولد هم هست.
طرح سؤال از یافتن پاسخ مهم‌تر است. اما چه کسانی باید پرسش‌ها را طرح کنند و با کدام ویژگی‌ها؟
نوشتار ذیل در جستجوی تعیین نقش مدیریت و سه ویژگی ضروری آن برای رویارویی با تحولات پرشتاب جهان معاصر است.
تدبیر

اشاره
ابهامها، مخاطرات و فراز و فرودهای آغازین دهه ۱۹۹۰ از نامتعادل‌ترین برهه تاریخ خبر می‌دهد و این یک حقیقت است، حقیقتی جاری در چهارسوی جهان.
اما حقیقت محض‌تری نیز وجود دارد و آن سرعت تغییرات است، انگار «پسیدایی» و «فروپاشی» دو همزادند، دو سوی یک رخساره، دو بطن یک قلب پرطپش.
بی‌تردید ضرب شتاب تغییرات با ضرب مخاطره در ارتباط است و افزونی اولی یعنی افزایش دومی.
پس چه باید کرد؟ آیا در فاصله کوتاه شتاب

این عصر جدید تحت تاثیر نیروهای جهانی است که دنیای ما را شکل تازه‌ای بخشیده‌اند. این نیروها در اوایل دهه ۱۹۷۰ هم خود را نشان دادند، ولی بسیاری از ما آن را درک نکردیم. پیشگویان، از این نیروها صحبت می‌کردند، و ما هم با اشتیاق به آنها گوش می‌دادیم، لیکن اکثریت ما هرگز فکر نمی‌کردیم که در زمان حیات خود شاهد چنین اتفاقاتی باشیم. اکنون این نیروها، تمام سازمانهای ما را تحت تاثیر قرار داده‌اند. من از دیدگاه مدیران ژاپنی اطلاعی ندارم، لیکن اکثر مدیران در آمریکای شمالی هنوز تصور روشنی از تغییرات عمیقی که در محیط‌های کاری آنان رخ می‌دهد، ندارند. بنابراین، همه دنبال کسی هستند تا او را بخاطر تغییراتی که در زندگی آنها بوجود می‌آورد، مورد سرزنش قرار دهند. آنها ممکن است سرپرستان خود، روسای دولت یا انطور که اخیراً مشاهده می‌شود، حکومت عراق را بخاطر این تغییرات مورد ملامت قرار بدهند.
در نتیجه، تلاش من اینست که در تشخیص این واقعیت که تمام اعمال فعلی ما تحت تاثیر این تغییرات جهانی است، به مدیران کمک کنم. مطمئن هستم که شما از نیروهای موثر در تغییر

این ادراک در همکاری خلاق ما با مردم سایر نقاط جهان از اهمیت بسزایی برخوردار است. ما مسلماً در زمان تغییرات بزرگ زندگی می‌کنیم. من وقتی به سفرهایی که طی هیجده ماه گذشته داشته‌ام می‌نگرم، عظمت این تغییرات را بیشتر احساس می‌کنم: در بهار سال ۱۹۸۹ من در پکن کار می‌کردم و فشار تغییرات را که یکباره در میدان صلح آسمانی موجب انفجار شد، مشاهده کردم.
- در نوامبر سال ۱۹۸۹ در آلمان بودم و برنامه من کمک به مدیران آلمانی برای کار کردن با ژاپنی‌ها بود. من در هیجان خارق‌العاده ناشی از فروریختن دیوار برلین سهیم بودم.
- در اوایل سال ۱۹۹۰ در آفریقا بودم و شکستن دیوارها را با آزادی نلسون ماندلا Nelson Mandela به نظاره نشستم.
- حدود یکماه پیش نیز با چهل هزار نفر از مردم بن، مراسم اتحاد دو آلمان را شاهد بودم. با مشاهده این تغییرات عظیم در گوشه و کنار جهان و در چنین زمان کوتاهی، این اعتقاد به انسان دست می‌دهد که ما در دورانی زندگی می‌کنیم که آنچه که تصورش در وهم هم نمی‌گنجید، تحققش گریز ناپذیر است.

قبل از هر چیز از اینکه امروز به موسسه ارتباطات جهانی دعوت شده و بخت آنرا یافته‌ام که با همگان عالیقدر عقاید خود را در باره جهانی شدن تجارت در میان بگذارم، سپاسگزارم.
من امروز موضوعی تحت عنوان «کشف دنیا‌های جدید، سفری پر مخاطره» انتخاب کرده‌ام. به نظر من، مفهوم «سفر پر مخاطره» برای دهه ۱۹۹۰ که به روشنی دورانی مملو از عدم اطمینان است، تشبیه بسیار شایسته‌ای است. چالشی که بسیاری از ما، مانند کاشفان نخستین قاره آمریکا، با آن مواجه هستیم این است که روح مخاطره‌جویی را در کشف دنیای جدیدی که در آن زندگی می‌کنیم پیدا کنیم.
اجازه فرمائید که سخنانم را با شعری از تی-اس- الیوت (T.S. Eliot) آغاز کنم:
ما از سفر اکتشافی خود دست برنخواهیم داشت و نتیجه سیر و سیاحت ما رسیدن به مکانی خواهد بود که از آن آغاز کرده‌ایم
تو گویی نخستین بار است که آنرا کشف می‌کنیم
مفهوم این کلام آنست که سفر ما برای کشف دنیا‌های جدید، به ما کمک خواهد کرد که از خود و کشور خود درک صحیح‌تری داشته باشیم.

که به آنها اشاره می‌کنم، کاملاً آگاه هستید، لیکن اجازه می‌خواهم که پارامی از آنها را در اینجا برشمارم.

۱- میزان رقابت در جهان تجارت بطور وحشتناکی افزایش یافته است.

برای مردم آمریکای شمالی این امر یعنی بی بردن به این واقعیت که ژاپن اولین کشور غیر غربی است که به ابرقدرت اقتصادی دنیای جدید تبدیل می‌شود.

به همین ترتیب، کره جنوبی به عنوان دومین وزنه معتبر اقتصادی آسیا بشمار می‌آید که در پیشاپیش کشورهای تازه صنعتی شده نظیر هنگ کنگ، تایوان، سنگاپور و تایلند قرار گرفته است.

فهرست رقبای جدید مطول و تعجب‌آور است. مثلاً برزیل از یک کشور کشاورزی به هشتمین قدرت صنعتی جهان تبدیل شده، یا هند که به رغم تمامی مشکلات، اینک از یک طبقه متوسط صنعتی یک صد میلیونی برخوردار است که پس از تعداد انگشت شمار کشورهای توسعه یافته، بزرگترین اقتصاد صنعتی را دارا است.

۲- میزان رقابت نه تنها از بعد کمی بلکه از لحاظ ماهوی نیز تغییر کرده است.

مزیت این رقابت فزاینده فقط به کشورهایی که دارای مواد خام فراوان یا نیروی کار ارزان هستند، محدود نمی‌شود. این مزیت رقابتی در زمان حاضر، غالباً ممکن است از توان نوآوری مداوم، عرضه کارگران فرهیخته، قدرت یادگیری از دیگران، و قدرت پرورش مدیران کارآفرین ناشی شود.

تبیین ما از کارآفرینی نیز تغییر پیدا کرده است. در مفهوم اقتصاد کلاسیک کارآفرین به فردی اطلاق می‌شود که منابع را از قلمرویی که دارای بازده کمتر است به جایی که بیشترین بازده را داشته باشد انتقال می‌دهد.

کارآفرینان افرادی هستند که تغییرات را بستر طبیعی فرصت‌های واقعی برای توسعه کسب و کار تلقی می‌کنند.

۳- نیروی دیگر تغییر جهانی، تغییر در تکنولوژی به ویژه تکنولوژی اطلاع‌رسان است.

زمانی که «کریستف کلمب» کاشف اروپایی در قرن پانزدهم به آمریکا قدم نهاد، سه ماه طول کشید تا خبر پیروزی او به اربابش ایزابلا (Isabella) ملکه اسپانیا برسد. حال ما با شرکاء و مشتریان خود در سراسر جهان در عرض چند دقیقه از طریق فاکس تماس می‌گیریم.

انقلاب تکنولوژیک بطور موثری عمر مفید خیلی از کالاها را کوتاه کرد، گویی که اکثر تولیدات صنعتی دائماً از نو اختراع می‌شوند. شاید بهترین تعریف از اینکه انقلاب تکنولوژیک ما را به کجا می‌برد، گفتنیست که در سخنرانی انجمن بین‌المللی خلبانان خطوط هوایی عنوان شده است. سخنران در تشریح هواپیماهای سال ۲۰۲۵ می‌گفت که خدمه این هواپیما یک سگ و یک خلبان خواهد بود. نقش خلبان به تغذیه و نگهداری سگ محدود خواهد شد و چنانچه خلبان هواپیما به یکی از تجهیزات هواپیما دست بزند، سگ سرنشین، با گاز گرفتن او مانع از اینکار خواهد شد!

۴- نیروی عمده دیگر در تغییر جهانی، توسعه بازارهای جهانی سرمایه است.

قبلاً تصور می‌شد که جابجایی جهانی سرمایه کاملاً به اقتصاد کالا و خدماتی که بطور جهانی مورد معامله قرار می‌گیرد، و نیز پرداخت بهره بستگی دارد. امروزه، تسلط این اقتصاد واقعی کالا و خدمات با نمادهای اقتصادی نظیر پول و اعتبار جایگزین شده است.

در حال حاضر، گردش سرمایه در جهان از میزان موردنیاز برای تجارت جهانی، تجاوز کرده است. این بازارهای جهانی سرمایه نقش عمده‌ای در شکل‌گیری راه و رسم تجارت بازی می‌کنند.

۵- آخرین نیروی تغییر، تغییرات در آمار جمعیت جهان است

توسعه اقتصادی در سرتاسر جهان، از تغییرات آینده در افزایش جمعیت جهان و نیز تغییر ساختار سنی جمعیت در کشورهای مختلف، شدیداً متأثر خواهد شد. در سال ۱۹۵۰ جمعیت جهان ۲/۵ میلیارد نفر بود، در سال ۱۹۸۷ این جمعیت از مرز ۵ میلیارد نفر گذشت.

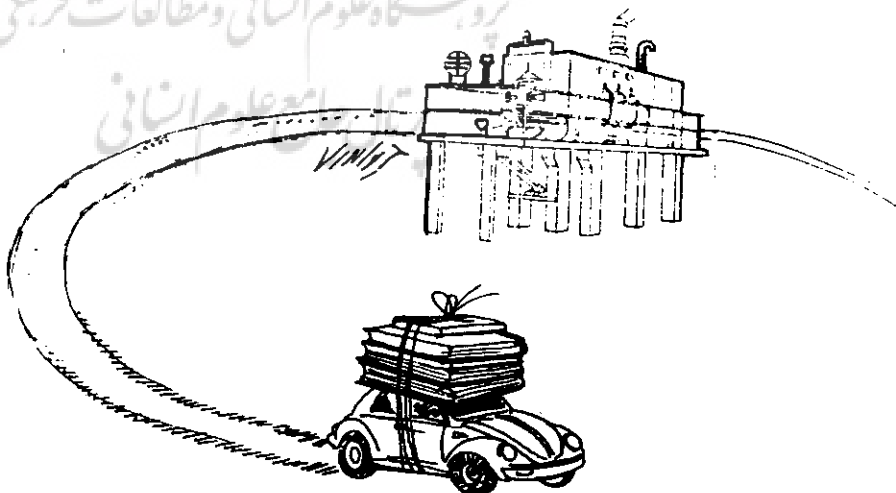
این افزایش جمعیت فقط در طول چهل سال گذشته، برابر تمام افزایشی است که در طول میلیونها سال از زمان ظهور انسان تا سال ۱۹۵۰ رخ داده است. بیان دیگر از انفجار جمعیت جهان اینست که ۹۰ درصد تمامی انسانهایی که تاکنون بر روی زمین زاده شده‌اند، در حال حاضر زنده‌اند. اطلاعات بدست آمده از گوشه و کنار جهان نشان می‌دهد که افزایش سالانه جمعیت در اوایل دهه ۱۹۶۰ با ۲ درصد به نقطه اوج خود رسید و در سال ۱۹۷۷ این نسبت به ۱/۷٪ کاهش یافت.

به هر حال و به رغم کند شدن این آهنگ رشد، جمعیت واقعی جهان چند سال دیگر نیز افزایش خواهد یافت تا اینکه بین ۸ تا ۱۲ میلیارد نفر تثبیت گردد.

توجه به این واقعیت که از این افزایش ۳/۲ میلیارد نفری در طی ۳۵ سال آینده، بر اساس برآوردهای سازمان ملل، کمتر از دویست میلیون نفر به کشورهای پیشرفته و حداقل سه میلیارد نفر (یعنی ۹۵ درصد) به کشورهای کمتر توسعه یافته اختصاص خواهد یافت، حائز اهمیت فراوان است.

مساله مهم دیگر، تغییر و تحول در ترکیب جمعیت کشورهای پیشرفته است. این کشورها نه تنها بخش بسیار کوچکی از افزایش جمعیت در آینده را بخود اختصاص خواهند داد، بلکه جمعیت این کشورها مسن‌تر نیز خواهد شد. در صورتیکه روند فعلی ادامه یابد جامعه اقتصادی اروپا که هم اکنون ۷ درصد جمعیت دنیا را در خود جای داده است، تا پایان قرن حاضر ۴ درصد و در سال ۲۰۲۵ فقط ۲/۳ درصد جمعیت جهان را بخود اختصاص خواهد داد.

روشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



تحت شرایط موجود، جمعیت آلمان غربی از ۶۰ میلیون نفر در سال ۱۹۸۰ به ۳۹ میلیون نفر در سال ۲۰۳۰ خواهد رسید. این، یکی از انگیزه‌ها و دلایل اشتیاق آنان به اتحاد با آلمان شرقی در فرصت پیش آمده بود.

بنابراین، تمام این تغییرات نشانگر این واقعیت است که ما یکبار دیگر در نامتعادل‌ترین برهه تاریخ حیات بشر قرار گرفته‌ایم.

در سال ۱۷۷۶ «آدام اسمیت» (Adam Smith) در کتاب «ثروت ملل»، شروع عصر جدیدی مبنی بر عدم دخالت دولت در امور اقتصادی را عنوان کرد. یک صد سال بعد، وحشت حاصل از بحران بزرگ اقتصادی سال ۱۸۷۳ اروپا آغاز گر دورانی بود که در آن تلقی مردم از دولت به عنوان اصلی‌ترین عامل تغییر و بهبود اوضاع شکل می‌گرفت. این امر در بیشتر نقاط جهان به کمونیسیم دولتی و در قسمتی دیگر که ما در آن زندگی می‌کنیم، به لیبرالیسم رفاه اجتماعی منجر گردید.

به نظر می‌رسد که در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ما قدم در عصری گذاشته‌ایم که هر روز نام تازه‌ای بر آن می‌گذارند در حالیکه بسیاری از مردم در صدد شناخت ماهیت آن برآمده‌اند. عناوین زیادی به این دوران اطلاق گردیده که از آن جمله‌اند:

- عصر مافوق صنعتی

- عصر خلافت

- عصر دانش

- جامعه اطلاعاتی

- عصر اقتصاد مبتنی بر خدمات

- عصر محیط زیست

تا آنجا که به خاطر دارم، من همیشه این «دنیای جدید» را عصر اقتصاد جهانی نامیده‌ام و خود را جزو مسافران این سفر هیجان‌انگیز کشف دنیای جدید به شمار آورده‌ام. هر سفری متأثر از نقشه‌ایست که انسان از آن استفاده می‌کند. این نقشه ممکن است یک اطلس

جغرافیایی باشد که از آن به منظور اصلاح مسیر استفاده شود و یا اندیشه‌ای در سر که در کشف واقعیت‌ها به انسان یاری رساند.

این نقشه‌ها، چه عینی و چه ذهنی، در هر دو صورت به میزان بسیار زیادی از فرهنگ ما و از دیدگاهی که درباره جهان داریم متأثر هستند. برای مثال «سی مورفرش» (Seymour fersch) داستانی را از یک مسیسیونر ایتالیایی به نام «ماتئوریکی» (Matteo Ricci) نقل می‌کند که در قرن شانزدهم یک نقشه جهان‌نمای اروپایی را که حاوی کشفیات جدید در قاره آمریکا بود، با خود به چین برد. چینی‌ها از اینکه چیزهایی تازه‌ای درباره آمریکا می‌شنیدند خوشحال بودند لیکن یک جنبه از آن نقشه باعث رنجش چینی‌ها شد. این نقشه سطح کره زمین را از اقیانوس آرام به دو قسمت تقسیم کرده بود، بنابراین کشور چین در انتها الیه سمت راست آن قرار گرفته بود در

● پیشرو بودن یعنی ایجاد مسائل و نه فقط حل آنها، پیشرو بودن تنها به مفهوم تعیین مسیر درست رسیدن از نقطه‌ای به نقطه دیگر و حتی حصول اطمینان از رسیدن به آن نقطه نیست، بلکه پیشرو بودن یعنی نشان دادن مسیری که در پی‌موردن آن باید تلاش کرد.

● مزیت رقابتی زمان حاضر ممکن است از توان نوآوری مداوم، عرضه کارگران فرهیخته، قدرت پسادگیری از دیگران و قدرت پرورش مدیران کارآفرین ناشی شود.

بیشتر ما در دنیای غرب این تصور را داریم که غرب در مرکز ثقل جهان قرار دارد زیرا که از نظر ما کلیه عوامل لازم برای توسعه موفقیت‌آمیز یک جامعه در آن مهیا است. در آنجا بقیه کشورهای جهان را از نظر نحوه عکس‌العمل در مقابل رهبری غرب مورد ارزیابی قرار می‌دهند. احتمال دارد که جامعه شما (ژاپن) با این دیدگاه که کشورتان از اهمیت زیادی برخوردار است، تحت تاثیر قرار گرفته و دچار محدودیت شده باشد.

نقشه‌ها، تصورات ذهنی یا دیدگاهی که ما نسبت به جهان داریم، نقش عمده‌ای در تعیین واکنش ما نسبت به حوادث و رخدادهای بازی می‌کند. تصویری که ما از جهان در ذهن خود داریم، رفتار ما را شکل داده و توان تجسم دنیای خود را به ما اعطا می‌کند. در آمریکای شمالی به دانش‌آموزان اینگونه آموخته‌اند که کریستف کلمب کاشف اروپایی از اینسرو دست به سفر دریایی زد که ثابت کند زمین مسطح نیست. ما همه میدانیم که دست آورد سفر او تنها این نبود. تمام افراد فرهیخته اروپای غربی در آن زمان نیز می‌دانستند که زمین کروی است.

دیدگاه کلمب این بود که با کشف این سرزمین تازه هم کلیسا و هم خزانه کشور منتفع خواهند شد.

او همچنین اعتقاد داشت که طول مسیر دریانوردی به هنر ثروتمند، از مسیری که خیلی‌ها در ذهن خود دارند، بیشتر نیست. او متقاعد شد که می‌تواند با تعیین خط سیر بر روی اقیانوس به هند ثروتمند برسد.

حال ببینیم که این کاشف قدیمی چه پیامی برای کاشفان امروز دارد. کریستف کلمب به منظور کشف دنیا، رویا و دیدگاه خاص خودش را داشت. زنده نگهداشتن این رویا نیز به «شجاعت» و عملی ساختن آن، به «مهارت فنی» نیاز داشت.

ما در سازماندهی برنامه‌های توسعه مدیریت روح این پیام را بکار می‌بندیم و از رهگذر آن به سه جنبه متفاوت رهبری مدیریت که لازمه تجارت جهانی است، آشنا می‌شویم.

اولین جنبه آن با موضوع تجزیه و تحلیل سر و کار دارد. حل قضایا و مسائل امریست که نیاز به

حالیکه تصور چینی‌ها از کشور خود امپراطوری بزرگی بود که بایستی در مرکز نقشه کره زمین جای می‌گرفت. ریکی با ترسیم نقشه دیگری که کره زمین را از اقیانوس اطلس به دو قسمت تقسیم می‌کرد و نتیجتاً کشور چین را در مرکز نقشه قرار می‌داد از آنان دلجویی کرد. هنوز هم در آن قسمت دنیا، نقشه را به طریق اخیر ترسیم می‌کنند. وقتی که در یک سفر کاری بر روی برنامه مدیریت چین، در شهر پکن از هواپیما پیاده شدم، نقشه بزرگی را در فرودگاه پکن مشاهده کردم که کشور چین در مرکز آن قرار داشت زیرا چینی‌ها عادت کرده‌اند که کشور خودشان را با نقش ویژه در مرکز ثقل جهان بنگردند.

نقشه‌هایی که در آمریکای شمالی و در زمان آموزشهای ابتدایی به دانش‌آموزان نشان می‌دهند، این احساس را در آنها تقویت می‌کند که آمریکای شمالی از لحاظ تاریخی و جغرافیایی دارای نقش محوری است. برای مثال اطلس‌های مرکاتور Mercator که بیشتر در آمریکای شمالی مورد استفاده است، آمریکای شمالی، اروپا و یا کشورهای به اصطلاح توسعه یافته شمال را بزرگتر از اندازه واقعی آنها نشان می‌دهد. در این نقشه‌ها همچنین درصد فضای اختصاص یافته به کشورهای جنوب یا کشورهای کمتر توسعه یافته به عمد کاهش یافته است، کشورهایی که حداقل تا این اواخر از نظر اکثریت مردم آمریکای شمالی از اهمیت کمتری برخوردار بوده‌اند. جالب است بدانید در سال گذشته اعلام گردیده که در اطلس‌های جدید درصد فضای اختصاص داده شده به آمریکای شمالی کاهش خواهد یافت. تصور من این است که این امر با تصورات ذهنی تولیدکنندگان نقشه در مورد افول نسبی اهمیت آمریکای شمالی هماهنگ است. البته اروپایی‌ها هنوز هم به نقشه‌هایی که توسط ریکی Ricci ترسیم و اروپا را در مرکز جهان قرار داده است. دل‌بستگی بیشتری نشان می‌دهند در حالیکه اطلس‌های مورد استفاده در آمریکای شمالی، به کشورهای کانادا و ایالات متحده آمریکا حتی به قیمت دونیم کردن قاره آسیا جایگاه ویژه‌ای بخشیده‌اند.

منطق و استدلال دارد (یا حداقل این جنبه‌ایست که ما در غرب بدان می‌نگریم). این یک روند منظم و سیستماتیک بمنظور درک مسائل است و نیاز به برنامه‌ریزی و هماهنگی دارد. در پرداختن به این بعد از رهبری مدیریت، باید از اغتشاش و درهم برهمی و یا طرح غلط مسائل اجتناب کرده و آنها را به شکلی درست و سازمان یافته مطرح کرد. اعتبار مدارس بازرگانی آمریکای شمالی مرهون توسعه این مهارت‌ها در طول زمان است. پس از طرح صحیح مسئله، داشتن مهارت‌های لازم برای بکارگیری راه‌حل‌های مناسب، ضروری است. بکارگیری این راه‌حل‌ها یعنی تحمیل اراده بمنظور انجام کارها و وقوع اتفاقاتی که مایلیم به منته ظهور برسند.



این امر مدیران را بر آن می‌دارد که با ترغیب، رهبری و یا اعمال فشار، افراد را به تغییر رفتار خود وادار کنند. این یک نوع فعالیت کاملاً اجتماعی و در عین حال احساسی است و مدیری که بخواهد انسان (این موجود آکنده از احساس) را فقط با استفاده مطلق از منطق تحت تاثیر قرار داده و به تغییر

رفتار وادار نماید، دچار دردسر خواهد شد. در سالهای اخیر تلاشهایی برای ایجاد و توسعه دوره‌های آموزشی مبتنی بر تجربه با هدف افزایش توان بکارگیری مهارت‌ها به عمل آمده است، لیکن ارائه این نوع آموزشها کار توان فرسایی است.

حال به سومین قلمرو رهبری می‌رسیم که مستلزم توجه بیشتر مدیران و نیز استادان رشته مدیریت است. راههای مختلفی برای تسبیب سومین دسته از مهارت‌های مدیریت وجود دارد ولی اصطلاحی که بیش از هر واژه دیگر طرفدار

● پیشرو بودن مدیر امری است که داشتن دیدگاه، ارزش‌ها، اراده و تصمیم‌گیری را طلب می‌کند.

دارد پیشرو بودن مدیر است. هر چند که این جنبه رهبری، در مقایسه با دو جنبه دیگر ناپایدار و غیر قابل اندازه‌گیری بنظر می‌رسد، لیکن کاملاً واقعی است و روز بروز هم حیاتی‌ترین بخش پروسه مدیریت را تشکیل می‌دهد.

پیشرو بودن امری است که داشتن دیدگاه، ارزش‌ها، اراده و تصمیم‌گیری را طلب می‌کند. پیشروان و کاشفان، دیدگاه روشنی از آنچه که درصدد انجامش هستند، دارند. آنان دیدگاهها و تصورات خود را عینیت می‌بخشند. بنابراین برای پیشرو بودن، طرح سوالات صحیح بیشتر از یافتن پاسخهای صحیح اهمیت دارد. پیشرو بودن

● کارآفرینان افرادی هستند که تغییرات را بستر طبیعی فرصت‌های واقعی برای توسعه کسب و کار تلقی می‌کنند.

یعنی ایجاد مسائل و نه فقط حل آنها، پیشرو بودن، تنها به مفهوم تعیین مسیر درست رسیدن از نقطه‌ای به نقطه دیگر و حتی حصول اطمینان از رسیدن به آن نقطه نیست، بلکه پیشرو بودن یعنی نشان دادن مسیری که در پیمودن آن باید تلاش کرد.

حل مسائل یعنی تجزیه و تحلیل کردن، برنامه‌ریزی و استدلال، اعمال روشها یعنی اقدام کردن، تغییر دادن و اثر گذاشتن. و پیشرو بودن یعنی داشتن رسالت، هدف و جهان‌بینی.

هر روزه سازمانهای بیشتری برای سازگار کردن خود با دنیای متحول، به تیمهای رهبری کننده که این سه مهارت را یکجا در خود داشته باشند، نیاز پیدا می‌کنند. اکثر دانشکده‌های مدیریت و بازرگانی در اصلاح برنامه‌های آموزشی و فعالیتهای روزانه خود نیازمند توجه بیشتر به ابعاد سه گانه رهبری هستند.

منظور ما اینست مادامیکه «تغییر» جزء جدایی ناپذیر زندگی ما را تشکیل می‌دهد،

مجبوریم نه تنها «تغییرات فزاینده» بلکه «تغییرات مقطعی یا اساسی» را که الگوی مشخصی نیز از آنها در دست نداریم، مورد ملاحظه قرار بدهیم.

چارلز هندلی Charles Handy در اثر جدید و خواندنی خود تحت عنوان «عصر بی‌خردی» با جملات زیر بر اهمیت تغییرات تاکید می‌کند:

اگر می‌خواهیم که از فرصتها بهره گرفته و کمتر ریسک کنیم، درک بهتر این تغییرات ضروری است. آنان که از علل پیدایش تغییرات آگاهند، نیروی کمتری برای حفظ خود یا مبارزه کردن با تغییرات گریزناپذیر به خرج می‌دهند. آنان که می‌دانند تغییرات در کجا نهفته است، توان آنها دارند که از این تغییرات بیشتر به نفع خود بهره‌برداری کنند. جامعه‌ای که پذیرای تغییرات اساسی است می‌تواند به جای واکنش در مقابل تغییرات، از آنها منتفع گردد.

مدلها و مواد آموزشی بایستی مدیران را در درک بهتر نیروهای جهانی که در شکل‌گیری مجدد سازمانها و نیز روابط دو جانبه و چند جانبه آنها مؤثر هستند یاری رسانند. رهبران و مدیران تجاری چنانچه خواهان درک بهتر، تعهد بیشتر و آسایش خیال در همکاری‌های جهانی هستند، ناگزیر از بکارگیری مهارت‌های ارتباطی پیشرفته و آگاهی از فرهنگهای دیگر هستند.

درباره نویسنده

آقای دکتر دونالد سیمپسون Dr. Donald Simpson مدیر مرکز مطالعات تجارت بین‌المللی در دانشگاه وسترن اونتاریو University of Western Ontario اخیراً به عنوان مدیر مرکز مدیریت بنف Banff Center for Management انتخاب شده است. وی از سال ۱۹۸۵ مدیر مرکز مطالعات تجارتی بین‌المللی بوده و در این مدت به عنوان هماهنگ کننده فعالیتهای مرکز در روند جهانی شدن بوده است دکتر سیمپسون از سال ۱۹۸۲ رئیس یک شرکت مشاورهای بنام Kanchar International Inc. در تورنتو بوده که در زمینه هماهنگ کردن تکنولوژی، سرمایه و مهارت‌های مدیریت در پروژه‌های بین‌المللی به کمپانیها کمک مشاورهای می‌دهد.

او در نقش استاد دانشگاه، محقق کارآفرین و مشاور در کانادا و چهل و پنج کشور دیگر خدماتی انجام داده است. وی بنیان گذار یا مدیر تعدادی از پروژه‌ها در سازمانهای بین‌المللی غیرانتفاعی بوده است. دکتر سیمپسون به عنوان مشاور خصوصی با دولت کانادا و تعدادی از دولتهای خارجی، بانک جهانی، سازمانها و آژانسهای وابسته به سازمان ملل متحد، شرکتهای خصوصی و نیز سازمانهای غیرانتفاعی در زمینه مسائل اقتصادی، توسعه منابع انسانی و تجارت بین‌المللی همکاری داشته است.

□