

آموزش رهبری برای نتایج بلند مدت

نوشته: ری جی فرایانت (پسر)

ترجمه: محمدحسین بهدادفر

رهبران تجاری، عدلت اساسی مهم یعنی توسعه شغلی مدیران اجرایی را بررسی نمی‌کنند. بنابراین چه باید بکنیم و چه کسی باید آنرا انجام دهد؟

برداشتی نو از رهبری

در اجرای طرح زیرمناهی بلندمدت علاوه بر دیگر دوره‌ها برای بسیاری رهبران تجاری آینده باید آموزش مشاغل بلندمدت برگزار شود. همزمان شرکتی‌های تجاری باید بطور مستمر منابع قابل توجهی را در اجرای پروژه‌هایی مصرف کنند که در آینده در اداره تجارت به آنها کمک کند و قسبه مدیران اجرایی جوان حداقل به مدت پنجاه سال پروژه‌هایی را انجام دهند که ماهیت تجارت را تغییر دهد. بدین معنی نیاز و دشواری توان نتایج بلندمدت و کوتاه مدت را درک می‌کنند.

زمانیکه در اواخر دهه ۱۹۷۰ هیئت مدیره آی تی نی (ITT) نحوه جایگزینی هارولد جنین (Harold Geneen) را مورد بررسی قرار می‌دادند، مطالعه وسیعی در صنعت انجام دادند. پس از مصاحبه‌ای که با تعدادی از شرکتها از جمله آی تی نی اند تی (AT & T)، جنرال الکتریک، آی بی ام و جنرال موتورز بعمل آمد مشخص گردید که اکثر هیأت مدیره‌های آنها از فرآیند مشابهی جهت جایگزینی

مصنایع آمریکا دچار مشکل شده‌اند. فلسفه بنیانگذاران سرمایه‌گذار یعنی بر سه سرعت ترمز نماندن، موجب ایجاد بدهکاریهایی سنگینی برای بسیاری از شرکتها شده است. این امر همواره موجب می‌شود که مدیرینهای اجرایی، بدون در نظر گرفتن درصدهای خطا در امر رشد یا رقابت، نقش محافظه کارانه‌ای برای بقا در هر نوع تغییر داشته باشند.

سرمایه‌گذاران چنان نسبت به قیمت سهام دارای سوءظن هستند که شرکت‌هایی که توجه خود را به درآمدهای معطوف کرده‌اند، هر ساله در آوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان خود با شکست مواجه می‌شوند. در واقع، صنایع انومیسبیل آمریکا هم اکنون تنها انومیسبلی‌هایی را وارد بازار می‌کنند که قادر به رقابت با تلاش حوقیت آمیز رقبای اروپایی و آسیایی باشند. چرا ما فقط امور کوتاه مدت را در نظر می‌گیریم؟ تولیدات جدید در آغاز غالباً در آمدهای فصلی را به کسادی می‌کنند و اگر در آمدهای فصلی بطور مداوم بهینود نیاید، بازار سهام عکس العمل ضعیفی از خود نشان خواهد داد و ناگزیر مدیران سطح بالا جایگزین می‌شوند. بنیانگذاران سرمایه‌گذار، سرمایه‌گذاران و مدیرینها همه منجم به اتخاذ سیاست غیر عقلایی و کوتاه مدت هستند. در حالی که دلیل اصلی این است که

۱- ری جی فرایانت (پسر)، (Ray J. Friant Jr.) مشاور شرکتی در نیوجرسی آمریکا است که در مدیریت بحران، و تغییرات سازمانی تخصص دارد و قبلاً مشاغل در سطوح مدیریت ارشد در شرکت‌های جنرال الکتریک، آی تی نی و گلف و

مدیران ارشد اجرایی استفاده کرده‌اند.

هیأت مدیره آی نی شی چندین مدیر ارشد اجرایی را که هریک از آنها تقریباً سوابق کاری متناسبی داشتند، به رقابت واداشتند و سپس وظایفی را به این مدیران اجرایی محول کردند تا تجارت آنها را در انجام وظایف بررسی و مشخص واجد شرایط را شناسایی نماید. به این ترتیب، هنگامیکه زمان انتخاب مدیر اجرایی جدید فرارسید، هیأت مدیره بخوبی می‌دانست که انتخابش از میان چندین نامزد واجد شرایط کامل انجام گرفته است. در انتخاب نهایی، باید شرایط نامزدها با نیازهای شرکت در زمان انتخاب مطابقت داشته باشد. در زمان انتخاب اگر یک سیاستمدار مورد نیاز بود از میان نامزدها انتخاب می‌شد و اگر فردی رزبایی مورد نیاز بوده، نامزد دیگری متصدی پست مورد نظر می‌شد. در عمل ثابت شد که این فرآیند مناسبی بود و این مسئله ثابت می‌کند که روش انتخاب شبیه بیک چرخه راهنمایی می‌باشد.

اکنون این مشکل پیش می‌آید که چه کسانی باید وارد رقابت شوند؟ مدیرانی که چندین سال بطور فصلی بتوانند مدیران گروه اصلی اداره کننده شرکتها جایگزین شوند و در سنین بین ۱۵ تا ۵۰ سال قرار دارند، از سوی هیأت مدیره بعنوان نامزد پست مدیریت ارشد اجرایی در نظر گرفته می‌شوند. حال باید ببینیم که چه کسی شرایط احراز پست مدیریت ارشد گروه اصلی را دارد؟ شاید مدیران موفق امور عمومی که در بخشهای عملیاتی فعالیت داشته‌اند و در بین سنین ۱۰ تا ۱۵ قرار دارند، مناسب باشند.

نتیجه عملی به نوسه شغلی ارتباط پیدا می‌کند. در اکثر شرکتها برای دستیابی به پست مدیریت ارشد،

مدیران اجرایی باید در اواخر دهه سی سالگی یا اوایل چهل سالگی مدیر امور عمومی شوند. در نگارش کوتاه مدت به این مشکل، دشوارترین قسمت، در این الزام کندی نهفته است. برای داشتن شانس مدیر اجرایی شدن، آنها باید در سنوات ۱۶ تا ۲۲ سال بعد از فارغ التحصیلی از دانشگاه، سوابق کافی برای مدیر امور عمومی شدن را داشته باشند.

برای انتخاب شدن بعنوان مدیر امور عمومی، شرایطی وجود دارد، علاوه ارجح است که افراد بعنوان فرد مشارکت کننده برای دو وظیفه از وظایف اصلی: تکنولوژی، تولید، فروش بازارهای و حسابداری اسپنسمهای تجاری، زمانی را صرف کنند. برای واجد شرایط شدن در هریک از زمینه‌های فوق حداقل باید دو سال انجام وظیفه کرده باشند.

همچنین ضروری و واجب است که در اداره افراد تجربه داشته باشند. در اینجا، انجام وظیفه در یک زمینه خوب است، اما بهتر است حداقل در دو زمینه فوق‌اندک انجام وظیفه شده باشد. نامزد مورد نظر باید حداقل سه تا شش سال قبل از اداره بخش از تجارت که چند مسئولیت سود و زیان را داشته باشد، بر مدیران، مدیریت کرده باشد. معمولاً وظایف و ویژه‌ای مانند تصدی عملیات دشوار بعنوان تجربه‌ای در تجارت بین المللی بسیار مطلوب است. اگر تصدی این مشاغل را جمع بزنیم، خواهیم دید که نامزد مورد نظر پس از تصدی معمولترین مشاغل می‌تواند در سن ۳۹ سالگی مدیر امور عمومی شود، (به جدول نگاه کنید) اگر فردی تا سن ۱۵ سالگی مدیر امور عمومی نشود، احتمالاً هرگز بیک مدیر ارشد اجرایی نخواهد شد. تا چه حد این مسئله اشتباه است؟ می‌توان گفت که خیلی زیاد.

ترادف قدیم (کوتاه مدت) مشاغل

سال	عنوان	شغل
۲	فرد مشارکت کننده	۱
۲	فرد مشارکت کننده	۲
۱۶۲	مدیریت امور پرسنلی	۳
۱۶۳	مدیریت فر مدیران	۴
۳	تجربه بین المللی	۵
۱۶۳	مدیر باسود و زبان	۶
۲	شغل خاص	۷
-	مدیر امور عمومی	۸
۲۵۶۱۷	زمان کل	
۱۷۶۳۹	سن	

ترادف جدید (بلندمدت) مشاغل

سال	عنوان	شغل
۲	فرد مشارکت کننده	۱
۱۶۲	فرد مشارکت کننده و مطالعات فرهنگی	۲
۱۶۲	مدیریت امور پرسنلی	۳
۵	شغل بلندمدت	۴
۱۶۳	مدیریت فر مدیران	۵
۳	تجربه بین المللی	۶
۱۶۳	مدیر باسود و زبان	۷
۲	شغل خاص	۸
-	مدیر امور عمومی	۹
۳۰۶۲۲	زمان کل	
۵۲۶۱۱	سن	

فوق‌الذکر به ذهن می‌رسد. در اینجا کاهش هزینه‌ها برای بهبود سطح بائین تولید، مناسب بنظر می‌رسد. به سادگی هزینه‌ها را می‌توان با پایان دادن به پروژه‌ها و خدمت افراد در قالب برنامه زمانبندی سه تا پنج سال کاهش داد. همچنین می‌توان با حذف پروژه‌های سرمایه‌ای که برای کار آبی تولید طراحی شده، هزینه‌ها را کاهش داد. مورد اخیر جهت کاهش هزینه، سود افزوده نقدینگی را به همراه خواهد داشت. در اینجا مهم نیست که نوعی توازن بلند مدت / کوتاه مدت در تجارت حاصل نشود. مدیرانی که ارتقا یافته‌اند، کسانی هستند که توانایی خود را در دوره‌های کوتاه مدت به نمایش گذاشته‌اند.

وقتی مدیران تصمیم می‌گیرند که گروه مدیران اجرایی را تشکیل دهند، فرصت زیادی برای انجام پروژه‌های بلند مدت دارند. آیا اینطور نیست؟ مثل این است که پیشنهاد کنیم که دوندگان دو صد متر، در انتهای راهشان به دوندگان استقامت تبدیل شوند. احتمال غریبی است. البته صحیح است که گروه مدیران اجرایی بدون تردید از لزوم شناسایی طرح‌ریزی بلند مدت آگاه هستند، اما بعد است که خود صلاحیت طراحی و با حتی توانایی انتخاب صحیحی از بین طرح‌های را که توسط دیگران به آنها ارائه شده، داشته باشند؛ زیرا حتی مدیران اجرایی گروه باید نگران ارتقا باشند، هیأت مدیره‌ها - که نحت تأثیر در آمده‌های فصلی هستند - خود، کوتاه مدت را در نظر می‌گیرند.

بهبود مدیر اجرایی‌ها آل اندیش

چه باید کرد؟ ساده است که به چندین عمل‌دوراز ذهن اما مفید فکر کرد:

□ داشتن یک رهبر خوش فکر در رأس هر شغل که واقعا

به هر شغلی با بستن با همان اهداف مربوط به خودش نگاه کرد - در رقابت برای ارتقاء طی دو یا سه سال هر فرد در مقایسه با دیگر نامزدها باید خوب بنظر برسد. در شرکت‌های بزرگ که مازاد به کارگیری استعدادها وجود دارد، بازار رقابت نیز سنگینتر می‌باشد و مدیران ارشدی که سایر مدیران را برای ارتقاء و انتخاب می‌کنند خودشان مدیرانی هستند که همان مسیر شغلی را گذرانده‌اند - یعنی مدیرانی هستند که در دوره‌های کوتاه مدت آموزش دیده‌اند.

شرکت‌ها ارگان‌هایی هستند که دچار رکود زیادی شده‌اند، معمولاً تغییرات، خیلی سریع اتفاق نمی‌افتد. بعنوان مثال، اگر واحد تولیدی، عملکرد ضعیفی داشته باشد، برای نصب ماشینها و تجهیزات جدید سالها وقت لازم است. اگر مدیر ماهوش و با مهارت مایل به تغییر در ظرفیت تولید باشد، باید طرح‌های خود را مورد تجدید نظر قرار دهد. در حالیکه به مدیر فرصت کافی داده نمی‌شود تا به سیران لازم در شغلی که هست بماند و شاهد انجام یک پروژه بلند مدت باشد.

بعلاوه، اغلب کسانی که در مورد ارتقاء و افراد تصمیم‌گیری می‌کنند، نحت تأثیر کسی که برای اصلاح جریان کار تلاش می‌کند، قرار نمی‌گیرند. مدیرانی که ارتقا یافته‌اند کسانی هستند که از "جرم‌انات داخلی" کوتاه مدت استفاده کرده‌اند. این امر در افراد این احساس را القا می‌کند که باید بی‌رحم و خشن باشند و این چیزی است که سالها بطور افسانه‌ای وجود دارد. در واقع، افراد در مقابل آنچه که دریافت می‌دارند، کار انجام می‌دهند. در نتایج کوتاه مدت، حتی اگر در نهایت منجر به فاجعه شود، اندکی رکود وجود دارد.

بسرعت نمونه‌های باارزی از جریانات داخلی

این است که طرحی باشد که در طول سال پنجم یعنی سال پایان طرح، با طرح بعدی هماهنگی داشته باشد و همچنین طرحی باشد که با هزینه چشمگیر و تعدد لازم برای حصول تکامل، درازمدت شرکت، سررد حمایت واقع شود. واضح است که اکثر مدیران ارشد اجرایی، بک مدیر طرح و برنامه را برای جمع آوری اطلاعات و انجام کار کارمندان تعیین می کنند. اما در انشأ، مدیر ارشد اجرایی باید شرکت و مدیران اصلی اجرایی آنرا بطور سالانه در برابر طرح پنجساله‌ای که نتایج لازم را برای هدایت تجارت به سوی آینده بهتر داشته باشد، متعهد سازد.

دوم اینکه، باید وظیفه طرح‌ریزی و اجرای این برنامه پنجساله را به مدیران روشن فکر آینده محول کرد. برای انجام چنین وظایفی، آنها باید تمام کوشش خود را جهت تغییر ماهیت تجارت یعنی محصولات، خدمات، ظرفیت تولید، مراحل مدیریت، هزینه‌ها، بازاریابی با هر چیز دیگری که برای موفقیت آینده لازم باشد، وقف نمایند. همچنین باید موفقیت خود را در انعام طرح‌ها بشمارش گذارند. نادرترین خصیصه مدیران اجرایی مستعد یعنی آنها این که ما باید پرورش و توسعه دهیم - مشتمل بر توانایی انجام امور زیر است:

- بررسی عقب ماندگیهای کار و اقتصاد!
- درک زمانبندی، بحثهای مربوط به استعداد و منابع به منظور ایجاد تغییر!
- کشف نوع تغییر لازم (چه ظرفیت تولید، چه محصول، چه خدمت و چه ترکیبی از ظرفیت / تولید / خدمت لازم است؟)!
- تعیین اینکه چه محصولات / خدماتی در چه زمانی حذف شود!

متعهد به متوازن کردن برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت باشد - درست شبیه به شرکت جنرال الکتریک قبل از اینکه توجه خود را به جای تمرکز روی ارضاء نیازهای روزافزون مشتریان، به تولید جاری معطوف کند.

□ تدوین قوانین لازم برای جلوگیری از طراحی ساختار سرمایه توسط بانکداران سرمایه گذار بطوریکه منضم راندن ساختار سرمایه، تنها به سود خودشان، صاحبان فعلی، مدیرین و دارندگان خرده‌های سهام باشد و مدیرین برای جریان امر را برای بقا و وظایف تقریباً غیر ممکن رها سازند.

□ ارائه آموزش لازم به سرمایه گذاران جهت انتخاب سرمایه گذارین که متوازن بلندمدت و کوتاه مدت را ایجاد می کنند و بدینوسیله نتایج بلندمدت آنها جداگانه رسانده شود.

□ رقابت با دولت زاین در امر حمایت از تجارت؛ بدون مثال، دولت آمریکا باپسلی جوایز زیادی برای تجارت در نظر بگیرد تا موجب تضمین تخصیص منابع اصلی جهت آینده آمریکا باشد.

اینها اقداماتی هستند که اگر چه همه آنرا تأیید می کنند، اما متأسفانه همچنان روال گذشته را ادامه می دهند - یعنی در واقع همه موافقت - لکن هیچیک اقدامی نمی کنند.

خوشبختانه، راههایی وجود دارد که هر مدیر ارشد اجرایی بمنظور بهتر کردن امور برای شروع می تواند به آنها اقدام نماید. اول از همه، هر کسب و کاری باید بک طرح تجاری بلندمدت "واقعی" داشته باشد - و همینطور نوعی فرآیند طرح‌ریزی که توسط سرپرست مدیران اجرایی اداره شود. در واقع، مقصود از "واقعی"

وظایف مرکب و پیچیده‌ای که بمديریت شرکت در آینده مربوط است، می باشد.

اگر چنین گامی انجام نشود، چه چیزی در مسیر توسعه شغلی باید تغییر کند؟ آیا باید تعداد وظایف محول شده افزایش یابد؟ یا باید کاهش یابد؟ یا باید متوسط سرن مدیران امور عمومی در زمان انتصاب افزایش یابد؟ شرکتیهای مختلف امتیازتزیبهای مختلفی را انتخاب می کنند، اما اگر وظایف محول شده بلند مدت صرفاً به مسیر قلمی بیشتر شغلی اضافه شود، آن مسیر تغییر می کند. (به جدول نگاه کنید).

آیا اگر مدیران اجرایی قبل از اینکه به سن ۳۵ تا ۴۹ سالگی برسد متخیر امور عمومی نشوند، دنیا به آخر می رسد؟؟ غیر. البته گروه مدیران اجرایی پس از پنج سال منصوب خواهند شد و سپس برای منصب مدیریت ارشد اجرایی به رقابت خواهند پرداخت.

برای بهبود تجارت و رقابت پذیری ایالات متحده، مؤسسات آمریکایی باید توجه خود را به توازن بلند مدت و کوتاه مدت معطوف و متعزز کنند. انجام این کار مستلزم این است که رهبران امور تجاری در سارده اختصاص همه ساله منابع مهم به اداره امور تجاری خود به سوی آینده‌های بهتر جندی باشند. بعلاوه، ضروری و لازم است که برای بهبود و بسطیاری کیفیت مدیران اجرایی که قادر به انجام این سنت هستند، مسیر پیشرفت شغلی تغییر کند. باید به مدیران اجرایی وظایف بلند مدت طر حریزی اجرایی محول شود. آنها باید اجرای ماهرانه وظایف در جهت تکامل سازمان و ایساوزند. در وهله اول، ضروری است توازن نسبی حیوانب مدیریت بلندمدت و کوتاه مدت را نیز بیاموزند.

۱۱. ساساسی و درکت کوشش لازم بمنظور آمادگی در جهت تعییر تولیدات / خدمات قلمی؛

۱۲. کاری / امران سلیبانی برای ایجاد تغییرات لازم و سوق بنظریکه کمترین هزینه را داشته باشد.

برنامه پنجساله به این دلیل انتخاب می شود که به مدیران اجرایی اجازه دهد که با شرکت در طر حریزی و اجرای برنامه‌های تغییر، این خصیصه‌ها را در خود بهبود بخشند؛ از این طریق، آنها اطلاعات دست اولی را از مشکلات بدست خواهند آورد و همچنین مهارت‌های بحرانی زیر را نیز فرا خواهند گرفت:

□ تحسم تولیدات / خدماتی که در آینده برای ارائه خدمت در مقابل نیازهای در حال تغییر مشتریان لازم است، کار کردن با نمودارهای مرکب تولید / خدمت برای نشان دادن چگونگی رشد فروش ناخالص، درست مانند تعیین الزامات منابع سرمایه‌ای و استعماذ برای حمایت از تغییر ضروری است.

□ تهیه طر حسیای نوجیبی و تفصیلی، این طر حسیا برای مدیریت و مدیر ارشد اجرایی این مسئله را مشخص می کند که در واقع برای بهبود کار در آینده، پروژه‌های خاصی ارزش تصویب و ا دارد.

□ نظارت بر مراحل انجام کار. این امر اغلب مستلزم کار از طریق مدیران صف، (آنها می که مایبسی اهداف ماهانه را ادامه دهند) می باشد. پروژهها باید با هزینه، جدول زمانی و اهداف عملکرد مطابقت داشته باشند.

□ تعطیل کردن خطوط تولید مستهلک شده و شبکه‌های توزیع قدیمی. زمانبندی باید صحیح باشد، هزینه‌ها باید کنترل شود و هر قدر ممکن باشد کوشش از سوی مدیران جدید تجاری برای آموزش بکار رود.

هدف، تکمیل کردن تجربه مدیران اجرایی است تا آنها واقعاً نیاز توازن کوتاه مدت و بلند مدت را درکت کنند و همچنین هدف، کسب تجربه و مهارت در انجام