

انتخاب اشتباه

انتخاب مدیر ارشد

نوشته: راندا ال بی وایت و

دیوید ال دو ویس

ترجمه: بهجت الملوک مظفری

چرا اغلب انتخاب بخت مدیر ارشد ناموفق است؟

مطمناً پیچیدگی کار در این سطح، که ما آنرا از سطح مدیریت عمومی به بالا تعریف می‌کنیم، عامل مهمی است. بطور قطع گستردگی کار که شخص باید ادارهٔ چند وظیفه را بر عهده گیرد با رهبری بک واحد پیچیدهٔ نحاری و انتقال نماید، سبب بوجود آمدن چالش چشمگیری می‌گردد. با این وجود، ما بر این باوریم که روشهای ارزیابی و انتخاب متداول در سطوح ارشد نشاندهندهٔ ضعفهای چندی است. همچنین معتقدیم که می‌توان معیارهایی را بکار برد تا شانس نایل فوری به موفقیت را بهبود بخشد، در دراز مدت حتی می‌توان با تکیه بر پژوهش تغییرات منظمی را جهت بهبود کلی در بهر بختگی فعلی انجام داد.

انتخاب

معمولاً در انتخاب رهبران سطوح بالا تعصبات - بر پایه های بیش از حد محسوسانه - با تأکید بر شایستگیهای داوطلب مانند لیاقت فنی و سابق کاری بنا می‌شود. در اینکه این معیارها اساسی هستند، تردیدی وجود ندارد، اما در انتخاب باید بعد مهم دیگری را نیز در نظر بگیریم: مقتضیات پستی که بلا تصدی است، بعلاوه، سابق تجربی را در درجه اول باید از نظر وجود مشکلات بزرگ شغلی که شخص با آنها روبرو شده است، بررسی کرد.

تواناییهای کیفی نامزدها

صحبت کردن دربارهٔ انتخاب فردی برای سطوح ارشد مدیریت از جهتی گمراه کننده است. در این سطح اغلب اوقات ما دربارهٔ جایگزینی شخصی بجای دیگری فکر می‌کنیم، بنابراین بر شایستگیهای جانشینان

احتمالی تأکید می‌شود.

عوماً تواناییهای کیفی را که همواره قسمتی از فرآیند انتخاب مدیر ارشد است می‌توان بعنوان داشتن اطلاعات، مهارتها و تواناییهای مربوط توصیف کرد. ما می‌خواهیم مدیرانسان به جیک و بوک عملیاتی کهبر آنها نظارت دارند، آگاه باشند.

متأسفانه اهمیتی که برای مهارتهای نکتیکی قائل هستیم اغلب سبب می‌شود که توجه ما از سایر کیفیات منحرف گردد. شاید هم چون تعریف سایر کیفیات مشکل است، آنها را نادیده می‌گیریم. بیشتر کاری که در طول سالها توسط مرکز رهبری حلاق (Center For Creative Leadership) انجام شده است، جستجو برای عاملی است که باعث موفقیت مدیران می‌شود. براساس این کارها فکر می‌کنیم درانتخاب مدیران ارشد، باید دو خصوصیت خاص ظرفیت یادگیری و ارزشهای فردی را مدنظر قرار داد.

ظرفیت یادگیری

مدیران اجرایی بیشتر اوقات - اگر نگوئیم اکثراً - مسائلی را در هنگام کار می‌آموزند و البته بررسی روی اینکه یادگیری چگونه انجام می‌شود تازه شروع شده است.

بظرف ما یکی از جنبه‌های ظرفیت یادگیری، چیزی است که آنرا آنگاه به گذشته توسط مدیر می‌گوئیم. ما هر اثر دو پژوهش باین نتیجه رسیدیم؛ اول، در بررسی مطالعات مرکز رهبری حلاق در مورد خارج شدن از دور، متوجه شدیم که تمام مدیران اجرایی مورد بررسی چه آنها که موفق شدند و به رده‌های بسیار بالای سازمان خود رسیدند و چه آنها که موفق نبودند (و از دور خارج شدند) اشتباهانی را مرتکب شده بودند. اشتباه در این سطوح مسکن است زبانیار و سرمایه بر باشد. مدیران اجرایی موفق وقتی مرتکب اشتباهی می‌شوند، به اشتباهات خود اعتراف می‌کردند و آنرا می‌پذیرفتند. اما ازسوی دیگر آنها بی‌کمال از دور خارج شده‌اند، اشتباهات خود را رد و اغلب دیگران را متصرف قلمداد می‌کردند.

بانگاهی به نحوه عملکرد مدیران اجرایی می‌توان نتیجه‌گیری مشابهی بعمل آورد. به نظر ما یک مدیر اجرایی هنگام عمل از دو توانایی استفاده می‌نماید: یکی توانایی فنی انجام کار (شامل دانش مهارت و توانایی لازم) و دیگری تفکر درباره اینکه چگونه این کار را انجام دهد، که دومی در بردارندهٔ دیدی کلی و ساختاری از مفاهیمی است که برای ارزیابی تجربیات و هدایت اعمال بکار می‌رود.

پس، نگاه به گذشته توسط مدیر، به معنای بکار گرفتن تجارب و بخصوص درس گرفتن از عدم موفقیت ترکیب آنها به منظور تشکیل ساختاری از مفاهیم برای ارزیابی تجارب و هدایت اعمال آینده است. چنانچه از دیدگاه دیگری به نفس نگاه کنیم، «هنگامیکه زندگی بشما، لبسو می‌دهد، شما از آن شربت آب لبمو هم درست کنید.»

بهر حال، از نقطه نظر انتخاب، مشکل اصلی، نحوه شناسایی افرادی است که بهتر می‌آموزند. ما فکر

می‌کنیم که در هر نگرش خوب باید به جستجوی افرادی پرداخت که درباره آنچه باید انجام دهند و روش به انجام رساندن آن یک نگرش کلی که بهار نشسته و خوب ساخته و پرداخته شده باشد، دارند.

ارزشهای شخصی

در نوشته‌های مدیریت به ارزشهای فردی مدیران توجه زیادی نشده است. بهر حال، اهمیت این ارزشها روز بروز بیشتر شناخته می‌شود. بعنوان مثال، اندی پیرسون (Andy Pearson) کسی که ناهمین اواخر مدیر عامل پیسی گولا بود، در مقالهای که در سال ۱۹۸۹ در مجله Harvard Business Review درباره مدیران عمومی برجسته منتشر کرد، چند ارزش مطلوب را ذکر نمود: «تعهد به ارائه چیزی به مشتری که رقبا نمی‌توانند (توانایی رقابت)، ارائه نمایند، بر خورد سنجیده با سرمایه گذاری»، «از کیسه خلیفه بخشیدن» (سنجیده بودن)، «این دید که یکنفر باید بدنیال» «ساده‌ترین راه انجام کار باشد»، «کار آبی» و «درک اینکه باترکز روی تعداد چیزهای محدود بطور همزمان می‌توان تأثیر بیشتری داشت» «توانایی انتخاب». ما این چهار ارزش را نمونه‌های خوبی برای موفقیت مدیران سطح بالا در دنیای تجارت امروز می‌دانیم. البته، ارزشهای دیگری را نیز می‌توان انتخاب کرد. نیکن برای این کار نیاز به تحقیقات بیشتری درباره دست یافتن به ارزشهای حیاتی در مدیریت وره‌ری می‌باشد.

سورچر Sorcher با مشاهده اینکه ارزشها و رفتارهای یک مدیر اجرایی ارشد باید با سازمان سازگار باشد، روش دیگری برای تعریف ارزشهای مهم در پیش گرفته است. ما باید این نکته را به نظر Sorcher اضافه کنیم که در بعضی مواقع ممکن است، لازم باشد مدیر ارشد ارزشهای ناسازگار با سازمان داشته باشد - بعنوان مثال، هنگامیکه شرکت کاملاً از بازار خارج شده است و نیاز دارد که دگرگون شود. واضح است که ارزشها جنبه مهمی از تفکر استراتژیک هستند.

تا زمانی که تحقیقات، تصویر بهتری از ارزشهای بنیادی رهبری ارائه نمایند، کسانی که مسئول انتخاب مدیران ارشد هستند، حداقل باید ارزشهای فردی را در مقایسه با ارزشهای سازمان در نظر بگیرند.

سابقه کار نامزدها

قطعاً انتخاب مدیران ارشد مستلزم توجه به سابقه کاری نامزدها، می‌باشد. اما فکر می‌کنیم این پرونده‌ها را باید بطور دقیقتری بررسی کرد. انتخاب باید شامل ارزیابی نوع موقعیتهایی که نامزد با آن مواجه شده است نیز در بر گیرد. مطالعات مرکز در مورد بهسازی مدیران باعث مطرح شدن سئوالهایی شده که می‌تواند به این ارزیابی کمک نماید بعنوان مثال، آیا بک شغل نیاز به شروع عملیات از صفر داشته است، یا حل مسأله مشکل، یا حفظ وضع موجود؟ آیا مسئله داخلی بوده است یا خارجی؟ آیا محل‌های مختلفی (حالات داشته‌اند؟

علاوه بر موقعیتهای جدی که فرد با آنها مواجه می شود باید نقاط قوت هر فرد بطور مشخص مورد بررسی قرار گیرد؛ اما نباید گمان کرد که نقاط قوت فرد همیشه به عنوان مشخصه مثبتی در جایگاه جدید محسوب می شوند؛ در موقعیت جدید نقاط قوت می توانند به نقاط ضعف تبدیل شود. به عنوان مثال تمایل به تصمیمگیری سریع در موقعیتهای پیچیده در یک شرکت که بنا به تقاضای بازار، محصول آن باید مرتب عوض شود، می تواند بک نکته مثبت باشد؛ اما در شرکتی که محصولات آن باید در بازار ثابت و پایداری داشته باشد این امر می تواند بک نقطه ضعف باشد، گاهی اوقات نقاط قوت می توانند ضعفهای جانبی داشته باشند؛ بک متفکر برجسته ممکن است تحمل ایده های دیگران را نداشته باشد.

الزامات شغلی پست در حال احراز

الزامات پست در حال احراز باید مشخصاً تعیین شده، گمانیکه مسئول انتخاب هستند باید از شرح شغل عمومی فراتر روند. بسته به مشکلات شغلی، دو پست همان مدیریت ارشد با شرح شغل یکسان می توانند تفاوت اساسی داشته باشند. در حالت ایده آل، درباره این پست باید همان سوالهایی مطرح شود که درباره شغل قبلی که فرد احراز کرده پرسیده شده است.

ما فکر می کنیم مشکل شناسایی الزامات شغلی، پستیهای مدیران ارشد است که منجر به جایگزینی متوالی بک فرد بجای دیگری در این مشاغل می شود. شخصی که جایگزینی پیدا می کند، بعنوان سمبل شغل شناخته می شود؛ هر چه متصدی شغل کار خود را ماهرانه تر اداره نماید، شناسایی الزامات (شغلی) مشکلتر می شود، ولی با وجود این، باید برای شناسایی کوشش کرد.

وقتی که این شناسایی با سابقه کاری نامزد ترکیب شود، این بعد انتخاب، در بردارنده تناسب شغل با شاغل است. یعنی اینکه هر نامزد تاجه حد برای شغلی که برگزیده می شود، مناسب است. ستجش تناسب شغل و شاغل برای مشاغل سطوح ارشد کار دشواری است، لیکن باید انجام شود؛ توجه به این امر می تواند به بک سازمان کمک کند تا از وضعیتی که معمولاً حادث می گردد یعنی انتخاب شخص نامناسب برای شغل، جلوگیری کند.