

نقش رهبر آینده نگر در تحول سازمانی

محمد ازگلی

عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

مقاله حاضر در جستجوی یافتن و نشان دادن نقش رهبری در تحولات سازمانی عصر حاضر است. عصر حاضر را عصر رهبری نام نهاده اند چرا که دائم در مواجهه با تغییرات فزاینده بی بدیلی هستیم که جز رهبران بصیر تحول آفرین قادر به برخورد با آنها نیستند. در این راستا نویسنده با ترسیم نشانه‌های نیاز به چشم‌اندازهای جدید از یک طرف و شاخص‌های یک سازمان سالم از طرف دیگر تلاش شده است تا نقش‌های رهبری اثربخش در بهره‌برداری از تغییر در یک سازمان سالم را نشان دهد.

واژه‌های کلیدی: رهبری اثربخش، بصیرت، نقش‌های مدیریتی، عصر راهبری، چشم‌انداز، سازمان سالم

چگونه تنها برخی گرایش‌های موجود در صنعت آنها، چه تأثیر شدیدی بر فعالیتهای مرغداری‌های آنان می‌گذارند.

مقدمه

ماتریس شماره ۱ = فعالیتهای صنعت پرورش طیور که تحت تأثیر گرایش‌های جاری قرار می‌گیرند.

مشتربان	مدیریت	توزیع	تولید	
✓		✓	✓	مهندسی ژنتیک برای محصول، کنترل بیماری و غیره
✓		✓	✓	پروتئین‌های جدید مشابه، جایگزین غذاهای طبیعی
✓	✓	✓	✓	خودکار کردن فرآیند و توزیع
✓	✓	✓	✓	آگاهی مصرف‌کنندگان درباره بهداشت
	✓	✓	✓	مقررات و ضوابط جدید
✓	✓	✓	✓	نیروهای رقابتی از کشورهای خارجی، سایر غذاها
✓	✓	✓		تغییرات شیوه زندگی مصرف‌کنندگان

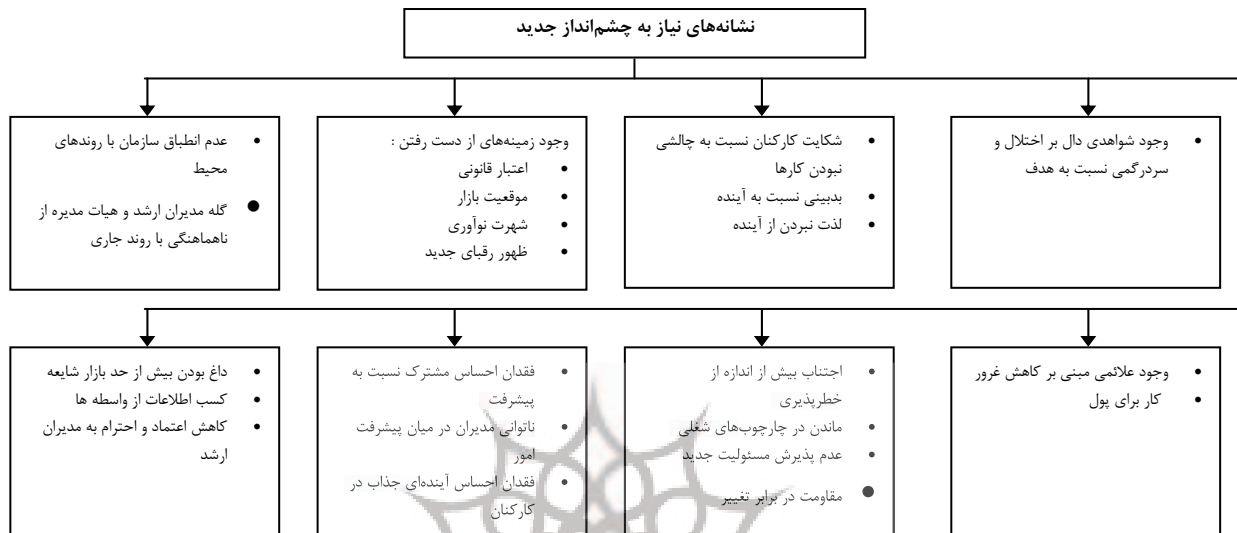
در هوای آرام، کشتی را می‌توان با سیستم خودکار آن هدایت کرد. نقش ناخدای کشتی هنگامی معنی پیدا می‌کند که دریا متلاطم شود، چنین موقعیت‌هایی برای سازمان‌ها، موقعیت‌های بحرانی تلقی می‌شوند. در گوشه و کنار خودمان، ما شاهد تغییرات سریع، پیچیدگی‌های شایع و افزایش خطرات و وضعیت‌های عدم اطمینان گسترده هستیم.

هیچ سازمانی از این وضعیت‌ها در امان نیست. نه سازمان‌های چندملیتی بزرگ و نه سهام پرسود داخلی، نه خواربار فروشی، هیچ‌کدام از این اوضاع در امان نیستند. حتی ساده‌ترین سازمان‌ها هم نمی‌توانند از این بحران‌های بی‌وقفه اجتناب کنند. برای مثال: پرورش دهندگان جوجه ممکن است تصور کنند که حرفه آنها به طور کامل با ثبات است. اگر آنها ماتریس شماره (۱) را ترسیم کنند، به زودی پی خواهند برد که



حال، و هم زمان، فرصت‌ها نیز چند برابر می‌شوند- محصولات جدید، فرآیندهای تولیدی کارآمدتر، اطلاعات بهتر، و بازارهای جدید در خارج از کشور جلوه‌هایی از این فرصت‌ها هستند . نمودار (۱) برخی از این عوامل را برای ما ترسیم میکند.

در زمان‌های بحرانی، روش‌های قدیمی کارآیی ندارند. تهدیدات در همه جا مشاهده می‌شوند. سرعت کار افزایش می‌یابد. عملکرد گذشته راهنمای قابل اطمینانی برای آینده نیست. فشارهای روحی و نقل و انتقال کارکنان افزایش می‌یابد و با این



نمودار ۱ - نشانه‌های نیاز به چشم‌انداز جدید

- تطبیق سریع با تغییرات با ایجاد انعطاف در فعالیت‌ها، ایجاد سیستم هشدار سریع، نزدیک شدن به ارباب رجوع و مشتری.
- پیش‌بینی گرایش‌ها و تحولات، پیش‌بینی تهدیدات، اجتناب کردن از دام‌ها.
- استفاده از فرصت‌های موفقیت‌آمیز، بهره‌برداری از اشتباهات یا دست‌آوردهای رقبا.
- تأسیس برنامه‌های آزمایشی، تشویق خطرپذیری، آزمایش مسائل مختلف و درس گرفتن از اشتباهات.

در صورت وجود علائم فوق احتمال دارد که

۱. مفهوم فعلی هدف به خوبی منتقل نشده است.
 ۲. مفهوم فعلی هدف به خوبی ادراک نشده است.
 ۳. بصیرت موجود، دیگر برای افراد ترغیب‌کننده و الهام بخش نیست.
- پس باید جهت نوینی را برای سازمان خود تنظیم کنید.

به سوی یک سازمان سالم

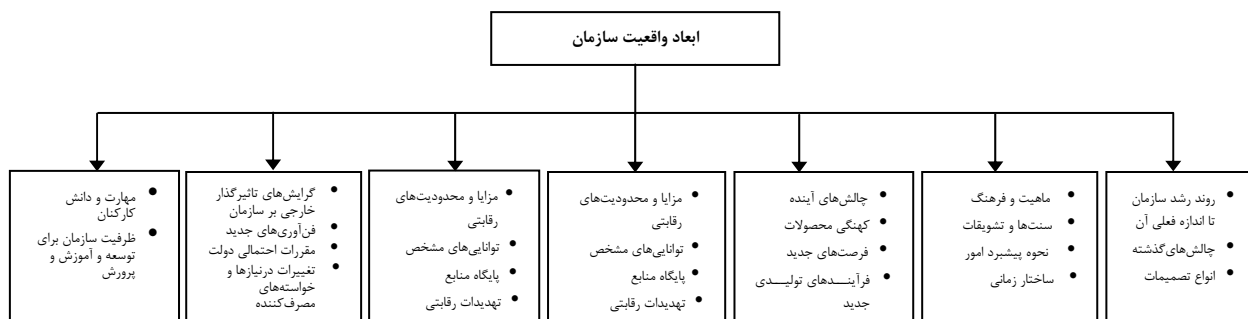
سازمان سالم در شرایط بحرانی نیز می‌تواند شکوفایی داشته باشد. این سازمان می‌تواند با تکیه بر اقدامات زیر از تغییر بهره‌برداری کند:

- ساختن آینده خود با استفاده از استراتژی‌های تهاجمی، طرح ریزی سیستم‌های جدید، مبتکر بودن و پیشتاز بودن در صنعت خود.

از همه مهم‌تر اینکه، یک سازمان سالم در انتظار تغییر است و همواره برای آن آماده است. در حقیقت سازمان سالم از تغییر به‌عنوان کلید بقا و موفقیت استقبال می‌کند. زیرا به تغییر نیاز دارد تا رقابت و رشد کند، بیشترین نتیجه را با کمترین کار بدست آورد و به دنبال برتری باشد. با تغییر یک سازمان می‌تواند خود را نوسازی کند، به نیروی کار توان دوباره‌ای بخشد



و به عملکردی در سطح بالاتر و جدید دست یابد و حتی بهتر از آن این است که سازمان بتواند با استفاده از تغییر و هویتی جدید به یک نوع سازمان دیگر تحول یابد و در این مسیر به پیشتاز و جلودار تبدیل شود و به عبارتی سازمان قرن بیست و یکمی شود. نمودار (۲) ابعاد واقعیت سازمان را نشان می دهد.

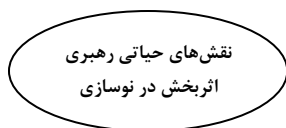


نمودار ۲ - ابعاد واقعیت سازمان

این همان موقعیتی است که رهبران، مانند ناخدای کشتی باید نقش خود را ایفا کنند. آنها باید مسیر آینده‌ای بهتر را نشان دهند و مسیر خروج از بحران را مشخص کنند. اجتناب از تهدیدات، استفاده از فرصت‌ها، تقویت سازمان برای مقابله با چالش‌های بزرگتر آینده و حفظ کیفیت محصول، رضایت مشتری، انگیزه کارمند، اطمینان و اعتماد سرمایه‌گذار همه از جمله وظایف رهبران می‌باشند. رهبری و مهارت این چالش هولناک به هیچ وجه غیر ممکن نیست. این مقاله شیوه رهبری در شرایط بحرانی و نحوه ایجاد نوعی رهبری سازمانی را نشان می‌دهد. رهبری که دائماً در حال نوسازی و تحول است. این امر تماماً بستگی به رهبران اثربخش و نحوه استفاده آنها از بصیرت و استراتژی برای جهت دادن و توانمند کردن به سازمان‌های آنها برای جهانی متغیر دارد. نمودار (۳) نقش‌های حیاتی رهبری را در تحول و بازسازی سازمان تجسم می‌نماید.

رمز نوسازی و تحول همان رهبری اثربخش است. در حقیقت، هر چه سطح اطمینان و خطرپذیری بیشتر باشد، به همان نسبت مسئله رهبری حیاتی‌تر می‌شود تا:

- بین خواسته‌های متضاد ارباب رجوع، سرمایه‌گذاران، مدیران، مجریان دولت و دیگران مصالحه برقرار کند.
- سازمان را برای چالش‌های جدید و گسترده آینده آماده کند.
- انسجام مالی سازمان‌هایی که همواره با فشار هزینه و رقابت دست به گریبان هستند را تضمین کند.
- از فرصت‌های ابتکاری بهره‌برداری کند.
- تلاش‌های مدیران و کارکنان را که به دنبال اهدافی ارزشمند هستند و شایسته است تمام همت خود را برای تحقق آن اهداف به کار گیرند، یکپارچه کند.



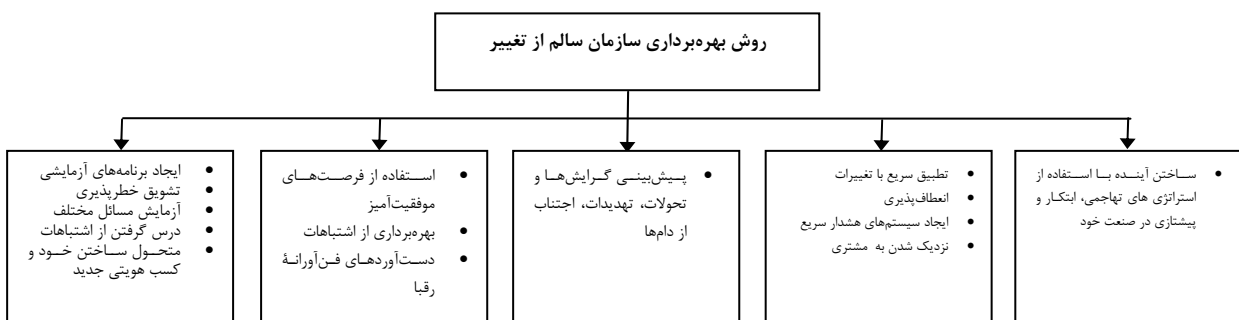


نقش رهبر آینده نگر در ...

رهبری اثر بخش چیست؟

سفارش و تحویل کالا را کوتاه کنند، عواملی را که موجب حواس پرتی می‌شوند از بین ببرند، همواره تمامی ابعاد فعالیت‌ها را تقویت کنند و بر برتری پافشاری کنند. اغلب یک سازمان به جهت و مسیری کاملاً جدید و متفاوت از مسیری که الآن در آن در حرکت است، نیاز دارد. در اینجا وظیفه رهبر این است که مفهومی جدید از جهت آینده یعنی بصیرت و چشم‌انداز- ارائه دهد، به نحوی که دیگران آن را جذاب و مهیج ببینند. در اینجا رهبر باید توجه سازمان و منابع را بر آن جهت جدید معطوف کند. در نمودار شماره (۴) روش بهره برداری یک سازمان سالم از شرایط تغییر نشان داده شده است.

رهبر شخصی است که به منابع یک سازمان شامل افراد، سرمایه و فن آوری‌ها نظم می‌بخشد و آن را در مسیر و جهت صحیح هدایت می‌کند. نظم بخشیدن به منابع یعنی جمع آوری آنها، متمرکز ساختن توجه آنها، نیروبخشی و توانمندسازی کاربری آنها، جهت صحیح نیز ضامن موفقیت، رشد و کارایی سازمان در آینده است. گاهی اوقات، سازمان از قبل در مسیری صحیح حرکت می‌کند. در اینجا، وظیفه رهبران این است که افراد را ترغیب کنند تا تلاش‌های خود را تشدید و حیات مجددی به آن بخشند، سرعت کار را افزایش دهند. فاصله زمانی بین



نمودار ۴ - روش بهره برداری سازمان سالم از تغییر



علاوه بر تعیین جهت آینده ، رهبر به عنوان عامل تغییر، راه کارهای حیاتی را بر می‌گزیند. و بر روی تصمیمات دیگران درباره سرمایه‌ها ، پرسنل و این که بر کدام یک از مشتری‌ها یا بازارها باید تاکید کرد، چه وقت و با چه کسی باید مشارکت کرد، و یا از کدامیک ایده‌ها برای تولید محصولات جدیدتر باید پیروی کرد، تاثیر می‌گذارد.

همچنین رهبر اولین شخصی است که با دنیای خارج ارتباط برقرار و مذاکره می‌کند ، رهبری در دنیای خارج نقش معامله‌گر را دارد و نماد آن چیزی است که حیات سازمان، برای آن است.

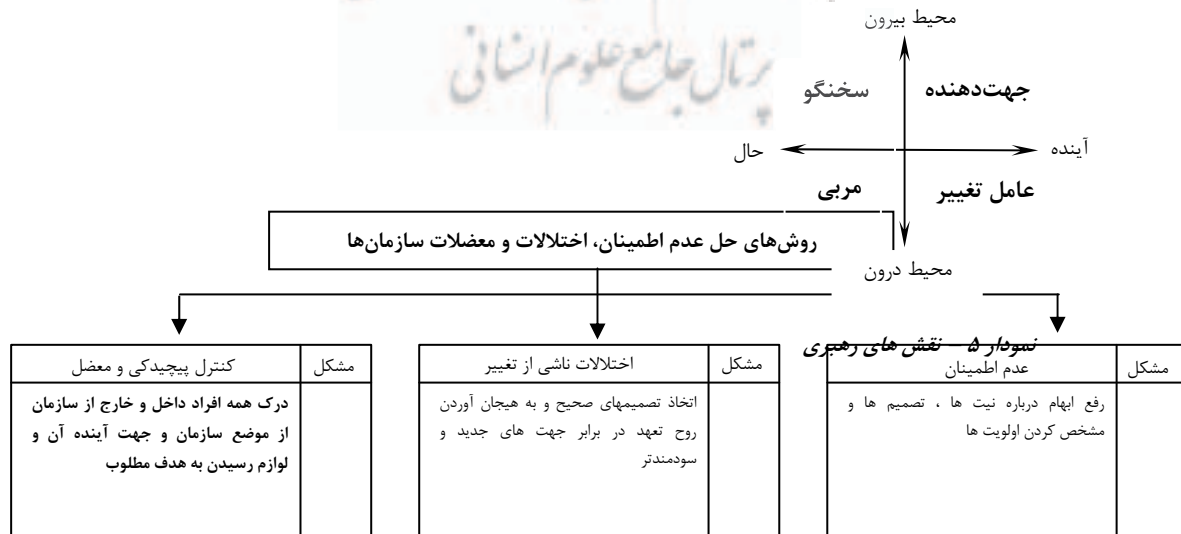
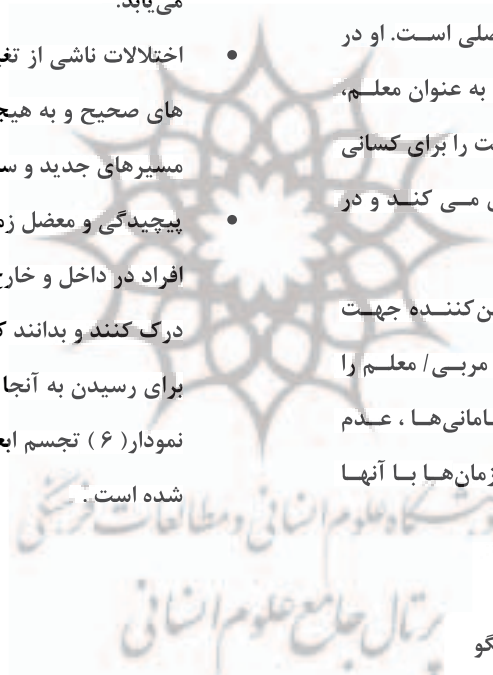
نکته آخر این که رهبر، مربی و معلم اصلی است. او در دیگران امید و آرزوهای بزرگ ایجاد می‌کند، به عنوان معلم، یادگیرنده، تسهیل‌کننده ، نقش الگو ، و دوست را برای کسانی که کار واقعی سازمان را انجام می‌دهند، بازی می‌کند و در دیگران اطمینان و اعتماد را ایجاد می‌کند.

نمودار شماره (۵) این چهار نقش تعیین کننده جهت آینده ، عامل تغییر، برقرار کننده ارتباط، و مربی / معلم را نشان می‌دهد . راه حلی برای تمام نابسامانی‌ها ، عدم اطمینان‌ها ، تغییرات ، و معضلاتی که سازمان‌ها با آنها مواجه‌اند، می‌باشد.

روشهای حل این نابسامانی عبارتند از :

- عدم اطمینان ، از طریق رفع ابهام درباره نیت‌ها ، تصمیمها و مشخص کردن اولویت‌ها کاهش می‌یابد.
- اختلالات ناشی از تغییر، از طریق اتخاذ تصمیم های صحیح و به هیجان آوردن روح تعهد در برابر مسیرهای جدید و سودمندتر به حداقل می‌رسند.
- پیچیدگی و معضل زمانی کنترل پذیر است که همه افراد در داخل و خارج از سازمان موضع سازمان را درک کنند و بدانند که سازمان به کجا می‌رود و برای رسیدن به آنجا به چه چیزهایی نیاز دارد. در نمودار (۶) تجسم ابعاد فوق به تصویر کشیده شده است.

محمد ازگلی



نمودار ۶ - روش های حل دشواری های سازمان



۱. Nanus, Burt, **Visionary Leadership**, Jossy-Bass , ۱۹۹۲
۲. Nanus, Burt, **Leading the way to Renewal organization**, jossy-Bass, ۱۹۹۶

از این رو، رهبر باید دستور کار مقاصد و منطق آینده سازمان را تعیین ، و از حرکت همه افراد در جهت صحیح اطمینان حاصل کند. برای انجام این کار، یک رهبر باید آینده‌گرا، خلاق، دارای برخورد باز در برابر ایده‌های جدید و الهام‌بخش باشد و باید از ایده‌های جدید استقبال کند. او باید بیشتر معمار باشد تا یک عامل، باید در انعطاف‌پذیری و تغییر سرآمد باشد، باید شخصی خوش‌بین باشد که واقعاً به پیشرفت اعتقاد دارد و مسئولیت آینده سازمان را می‌پذیرد.

وظیفه حقیقی رهبر عبارت است از : به حرکت درآوردن و متحول کردن یک سازمان و اعضای آن برای اقدام در یک وضعیت متوازن پویا همراه با جهانی متغیر، به طوری که روی هم رفته آنها از نظر توان و قدرت، اثربخشی و مشروعیت رشد داشته باشند. به طور کلی این فرآیند با درک مفهوم جهت، آغاز می‌شود که همانا چشم‌انداز و بصیرتی جذاب است که به کمک آن، رهبر کل این وظیفه را محقق می‌کند.

منابع

