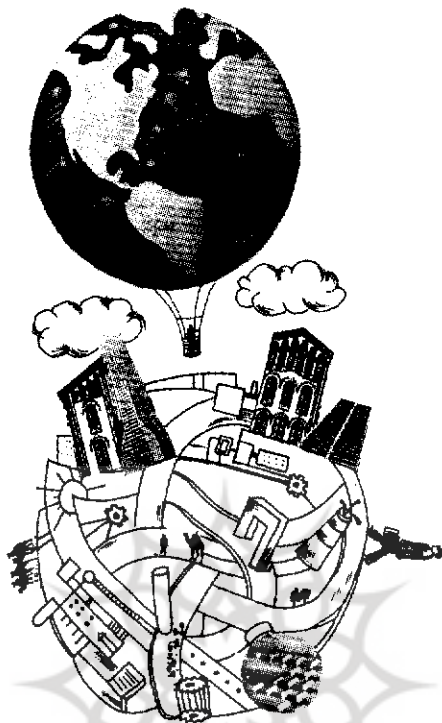


چارچوب‌های رهبری



ORGANIZATIONAL DYNAMICS

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

شرکت‌های وابسته به له کاملاً مستقل از یکدیگر هستند. این استقلال ناشی از یک محیط رقابتی است که نوآوری و پیشرفت را تقویت می‌کند.

۳. پایبندی به فعالیت‌های بلندمدت - مبنای تصمیم‌گیری‌ها و سرمایه‌گذاری‌های له بر شرایط بلندمدت است. بدون چنین مبنایی، سرمایه‌گذاری‌های الزاماً بلندمدت در تحقیق و توسعه، به ندرت انجام خواهد شد. همچنین بدون این شرایط، اولویت‌های موجود در صنایع پویا و چندگانه له مانع از تمرکز مسدیریت آن شده و باعث اتخاذ

است و باعث شده که این شرکت، امروزه چنین پیشرفتی داشته و در حال حاضر ۱۷۰ شعبه داشته باشد.

سه تعهد اساسی

کسب و کار له بر مبنای سه تعهد اساسی و اصلی است:

۱. پایبندی به اساسنامه - این شرکت تنها یک نام نیست؛ بلکه در اصول آن رفتارهای مبتنی بر اساسنامه در تمامی سطوح سازمان از واکنش آن در طول بحران تایلنول (Tylenol) تا تصمیم آن به توقف تولید داروهایی که هیچ بازاری برای آنها یافت نمی‌شد، رعایت می‌شود.
۲. پایبندی به مدیریت غیرمتمرکز -

رابرت وود جانسون (Robert Wood Johnson) در دهه ۱۹۴۰ شرکت «جانسون و جانسون» (له) را بنا نهاد و اساسنامه آن را نوشت. با معرفی له به بازار بورس، مدیر آن برای افرادی که به ادامه گرایش‌های تجاری او تمایل داشتند، چارچوبی را شامل ارکان اولیه شرکت تدوین کرد. این شرکت به شکلی نه چندان معمول و رایج اعلام کرد: «مسئولیت اصلی این سازمان بر عهده پزشکان، پرستاران، بیماران، والدین و تمامی کسانی است که از خدمات و تولیدات ما استفاده می‌کنند.» این نوع مشتری محوری، مبنای موفقیت له

عبارتند از: سومین کنفرانس مدیران اجرایی؛ برنامه توسعه مدیران اجرایی؛ چالش رهبری.

ایجاد یک فرآیند توسعه رهبری منشاء این برنامه‌ها چیست و آنها چگونه آغاز شده‌اند؟ ده سال پیش، ل&D هیچ گونه واحد متمرکز توسعه مدیران اجرایی را در اختیار نداشت تا اینکه مدیران ارشد اجرایی به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمان باید تغییر کند. شرکت، بیش از یکصد سال با موفقیت تمام و به شکلی کاملاً غیرمتمرکز، فعالیت می‌کرد. اما عدم تمرکز، مانعی بر سر راه حرکت آن به سمت بازارهای جهانی بود؛ زیرا این شرکت با بیش از ۲۰۰ شرکت دیگر در ارتباط بود و اگر به بازارهای جهانی

همکاری میان شرکت و واحدهای مختلف وابسته به آن

در سازمان ل&D توسعه رهبری و آموزش ارزش‌های محوری شرکت، جزء وظایف واحد توسعه شرکت و توسعه مدیریت نیز بر عهده واحد عملیاتی و بهره‌برداری است. ل&D بر این اعتقاد است که تخصص لازم برای توسعه مدیریت در یک شرکت ویژه عملیاتی، در همان شرکت وجود دارد. اما توسعه رهبری نیازمند هماهنگی با شرایط خارج از شرکت نیز می‌باشد. لذا یک گروه مرکزی، رهبری و هدایت این موضوع را برعهده دارند. ل&D رویه‌های آموزشی خود را به این شکل تقسیم‌بندی کرده است: توسعه مدیریت به اصول پایه می‌پردازد و مهارت‌های رهبری بر اساس آنها شکل

تصمیم‌هایی خواهد شد که به نتایج بلندمدت آسیب می‌رساند.

چارچوب نوآوری

ل&D به طور مستمر در چارچوب اساسنامه شرکت و در برخی مواقع، صرفاً به دلیل وجود این چارچوب، بر نوآوری و ارزیابی موفقیت شرکت در درصد میزان فروش محصولاتش طی پنج سال گذشته تأکید می‌کند. در دهه ۱۹۸۰، این رقم در حدود ۳ درصد و امروزه، نزدیک به ۳۵ درصد است. در نتیجه سطح بالای نوآوری، این شرکت میزان فروش خود را به بیش از سه میلیارد دلار رسانده و از سال ۱۹۹۵ به بعد، هشت هزار نیروی جدید را به کارکنان خود افزوده است.

توسعه رهبری موضوعی است که برای شرکتی همچون ل&D که دارای رشد سریعی می‌باشد، اهمیت حیاتی دارد. البته بدون نظارت پر قدرت ل&D در تمامی سطوح، شرکت نمی‌توانست به یک نرخ رشد دورقمی دست یابد. به گفته رالف لارسن (Ralph Larsen) - رئیس و مدیرعامل فعلی ل&D "هنگامی که شما به ارزیابی رشد ما

می‌پردازید، می‌بینید که ما به رهبران بیشتر و بیشتری نیاز داریم. رهبری، مهمترین عامل منفرد در توسعه ل&D است." در نتیجه این موضوع، شرکت تعهد و پایبند خاصی به رشد مدیران اجرایی خود داشته است. توسعه رهبری نیز مانند تحقیق و توسعه نیازمند سرمایه‌گذاری پولی، زمانی و صرف انرژی است. به دلیل چنین سرمایه‌گذاری‌هایی، برنامه‌های توسعه رهبری (همانند سومین کنفرانس مدیران اجرایی و یا برنامه توسعه مدیران اجرایی) همچنان، بخش عظیمی از سود مالی شرکت را به خود اختصاص می‌دهند.

ل&D افراد خود را ترغیب کرده است تا در مراحل اولیه دوران شغلی خود در سطوح جهانی کار کنند؛ زیرا این کار برای جوانان، ساده‌تر است و آنها می‌توانند با استفاده از تجربیات فرهنگ‌های مختلف، درس‌های ارزشمندی کسب کنند و در درازمدت، منافع بیشماری را برای شرکت به ارمغان آورند.

نمی‌پیوست، مشارکت خود با دیگران را از دست می‌داد. این شرکت مجبور شد تا به سازمان‌های وابسته خود بیاورد تا با دیگران مشارکت کنند. اگر آنها این کار را نمی‌کردند، ل&D بیش از رقبایش متمرکز می‌شد. توسعه رهبری، ابزاری برای گرد هم آوردن رهبران ارشد شرکت‌های مختلف وابسته به ل&D بود که نگرشی جدید از کسب و کار خود و دیگران را در اختیار آنها می‌گذارد.

با کمک شرکت مک‌کینسی (McKinsey) فرآیندی به نام "چارچوب‌ها" را ایجاد کرد که به کمیته اجرایی آن (شامل مدیریت سازمان) کمک می‌کرد تا به حل

می‌گیرند. مثلاً برنامه‌های پایه ل&D بر موضوعات اصلی توسعه مدیریت، نظیر مدیریت تضاد، حل مسئله و تصمیم‌گیری متمرکز هستند. در حالی که برنامه‌های حاصل از سومین کنفرانس مدیران اجرایی و برنامه توسعه مدیران اجرایی بر تربیت رهبران آینده سازمان متمرکز دارند. این برنامه‌ها ارزش‌ها و مفیاری‌های مدنظر ل&D را جذب می‌کنند و از آنها به عنوان مبنایی جهت افزایش نوآوری و فعالیت در سازمان استفاده می‌کنند. در حال حاضر، مرکز مدیریت اجرایی، مسئول طراحی و ارائه سه دوره اصلی توسعه مدیران اجرایی است که

مشکلات بپردازند و به اجرای راهبردهای حیاتی شرکت اقدام کنند.

از طریق فرآیندها، L&D هفت اصل را برای توسعه رهبری مشخص کرده است:

۵. تغییر مثبت رهبران فعلی و آتی
 ۶. محوریت توسعه رهبری
- سازمان بر اساس این اهداف، الگوی فعلی معیارهای رهبری را تدوین کرده

رهبری، مهمترین عامل منفرد در توسعه L&D است. در نتیجه این موضوع، شرکت تعهد و پایبند خاصی به رشد مدیران اجرایی خود داشته است. توسعه، رهبری نیز مانند تحقیق و توسعه نیازمند سرمایه‌گذاری پولی، زمانی و صرف انرژی است.

۱. توسعه رهبری، یک راهبرد کلیدی در کسب و کار است.

۲. مهارت رهبری، مجموعه‌ای معین از استانداردهاست

۳. افراد، مسئول توسعه خود هستند.

۴. مدیران اجرایی L&D، مسئول توسعه رهبران خود هستند.

۵. رهبران، ابتدا در مشاغل خود توسعه می‌یابند.

۶. افراد جزء دارایی‌های شرکت و توسعه رهبری، جزء یک فرآیند گسترده همکاری است.

۷. منابع انسانی برای موفقیت توسعه رهبری، حیاتی هستند.

پس از تعیین چارچوب توسعه افراد و خلق استانداردهای الگوی رهبری، L&D احساس می‌کند که باید صلاحیت‌های

منحصر به فرد فرهنگ خود را توسعه دهد، نه صلاحیت‌هایی که صرفاً ریشه در

ماهیت دارند. معیارهای رهبری L&D،

توسط مدیران توسعه یافته و مدیران ارشد اجرایی در سطح شرکت، آزموده شدند. اهداف این الگو عبارتند از:

۱. کاربرد اساسی نقاط محوری L&D

۲. قابلیت کاربرد در سطح جهانی

۳. قابلیت سازگاری با شرایط

۴. سادگی (نه ساده‌انگارانه بودن)

منافع بیشماری را برای شرکت به ارمغان آورند.

آموزش L&D در زمینه اصول پایه برنامه‌های عمده L&D برای توسعه

رهبری عبارتند از: ۱. سومین کنفرانس

مدیران اجرایی ۲. برنامه توسعه مدیران

اجرایی و ۳. چالش رهبری.

۸. سومین کنفرانس مدیران اجرایی

سومین کنفرانس مدیران اجرایی به

شکلی کاملاً تخصصی برای مدیران ارشد

و اعضای هیأت مدیره تدوین شد.

گروه‌های کاری این کنفرانس، به طور

طبیعی در مناطقی فعالیت می‌کنند که در

آنها از معیارهای ارزیابی رهبری، و از

نتایج ارزیابی‌های آنها برای توسعه

رهبری افراد و طرح‌های اقدام شرکت

استفاده می‌شود. محتوای این برنامه،

رابطه بسیار تنگاتنگی با معیارهای

اساسنامه و اصول معیارهای رهبری دارد.

اعضای کمیته اجرایی L&D معمولاً در این

برنامه حضور دارند. هدف از سومین

کنفرانس مدیران اجرایی، اعلام معیارهای

الگوی رهبری و مرتبط ساختن آن

معیارها با موضوعات خاص سازمانی از

طریق یک فرآیند متنوع آموزشی است.

مدیران اجرایی شرکت‌های مختلف به

این کنفرانس کمک می‌کنند. آنها

موضوعات مورد بحث را انتخاب و

سپس آنها را برای افراد ذی ربط ارسال

می‌کنند. وقتی موضوعی مورد بحث قرار

می‌گیرد، در همان نشست، یک طرح اقدام

برای آن ارائه می‌شود.

اگر چه نشست اصلی در عرض ۵ روز

پایان می‌گیرد، ولی کار قبل و بعد از آن،

به مراتب طولانی‌تر است: بین ۲ تا ۵ ماه

پیش از این نشست، شرکت‌ها در مورد

موضوعی که این نشست باید بر آن

متمرکز شود، به بحث و بررسی

است. هر یک از پنج معیار کلیدی ذیل با هم مرتبط بوده و ناشی از تمرکز L&D بر اساس نتایج حاصل از اساسنامه و کسب و کار آن است.

۱. تمرکز مشتریان / محیط بازار بر ایجاد ارزش برای مشتریان و تمرکز بیرونی و خارجی برای رهبران L&D

۲. نوآوری جهت تقویت نگرش‌های آتی، رشد صنعتی و تقویت نوآوری فراگیر و مستمر

۳. مشارکت مستقلانه برای ایجاد چنین مشارکت‌هایی با عرضه کنندگان، مشتریان و ظهور عواملان جدید در

فن‌آوری‌های در حال توسعه

۴. پیچیدگی‌های موجود برای کنترل و اجرای تغییرات مثبت

۵. توسعه فردی و سازمانی جهت خلق محیطی مناسب و توسعه افراد جهت

دستیابی به عملکردی مثبت

برای تقویت این تغییرات و فعالیت

در سطح جهانی، L&D افراد خود را ترغیب

کرده است تا در مراحل اولیه دوران شغلی

خود در سطوح جهانی کار کنند؛ زیرا این

کار برای جوانان، ساده‌تر است و آنها

می‌توانند با استفاده از تجربیات

فرهنگ‌های مختلف، درس‌های

ارزشمندی کسب کنند و در درازمدت،

می‌پردازند. از مدیران ارشد اجرایی مورد بحث را انتخاب می‌کنند، خواسته می‌شود تا موضوعی را برگزینند که می‌تواند تأثیری مهم و متحول‌کننده بر سازمان داشته باشد. موضوعات برنامه‌های قبلی، بر عناوینی همچون رشد همه جانبه، چرخه‌های توسعه تولید، ورود بازارهای جدید و حتی رهبران در حال توسعه، متمرکز بودند. بعد از تعیین موضوع بین ۳۰ تا ۵۰ شرکت کننده، انتخاب شده و بازخوردی کامل از موضوع برای آنها ارسال می‌شود. شرکت کنندگان باید مطالب مربوط به خود (گردآوری اطلاعات و مصاحبه‌ها) را تکمیل کنند. تقریباً ۱ تا ۱۵ نشست در سال برگزار می‌شود. مطالب ذیل توصیف کننده نشست اصلی در مدت ۵ روز است:

● روز اول - مباحث این روز بر تغییرات فردی متمرکز است.

● روز دوم - یکی از اعضای کمیته اجرایی به بحث دربارهٔ اساسنامه و تصمیم‌گیری‌های اخلاقی می‌پردازد. لیدر با استفاده از مطالب برگرفته از تاریخچه خود، شرکت کنندگان را مجاب می‌کند تا پیشنهادها را در اختیار این عضو کمیته اجرایی قرار دهند. هدف از این کار، عملی ساختن اساسنامه لیدر است.

● روزهای سوم و چهارم - شرکت کنندگان با تمرکز بر اطلاعات موجود، به تدوین یک طرح اقدام می‌پردازند. در ادامهٔ سؤالات ذیل پرسیده می‌شود: جایگاه فعلی ما چیست؟ آیندهٔ مطلوب ما کجاست؟ اگر توانیم دست به تغییر بزنیم، چه اتفاقی رخ می‌دهد؟ برای دستیابی به جایگاه مطلوب چه چیزی را باید تغییر دهیم؟ باید از چه طرح‌هایی استفاده کنیم؟

● روز پایانی - شرکت کنندگان در این برنامه، نظرات خود را در خصوص تدوین طرح‌ها و اقدامات مورد نیاز، اعلام می‌کنند. پس از برنامه، شرکت کنندگان مجدداً به مدت یک روز گرد هم می‌آیند تا نتایج عملی را گزارش کرده و دربارهٔ فرصت‌های بیشتر رشد و توسعه، بحث کنند.

۲. برنامه توسعه اجرایی

هدف از برنامه توسعه اجرایی، افزایش قدرت و توانایی رهبران آینده، از جمله مدیران عالی و اعضای هیأت مدیره است. محتوای این برنامه، یک موضوع کاملاً تخصصی و متمرکز بر مهارت‌های رهبری، کار گروهی و تغییر است. شرکت کنندگان این برنامه توسط رؤسای گروه‌هایشان انتخاب می‌شوند. کمیته عملیاتی، موضوع این برنامه را انتخاب می‌کند. همانند کنفرانس مدیران اجرایی، این برنامه نیز با کمک افرادی انجام می‌شود که می‌خواهند دربارهٔ موضوعات تجاری کار کنند.

شرکت کنندگان دارای ظرفیت‌های بسالایی در لیدر هستند و از طریق یک فرایند برنامه‌ریزی متناوب (sucession - planning process) انتخاب می‌شوند. مدیر شرکت، موضوع کار و افراد مناسب برای بحث پیرامون آن را انتخاب می‌کند. این برنامه شامل یک دورهٔ ۳ هفته‌ای با حضور ۲۵ نفر است. این برنامه در بخش‌هایی از جهان برگزار می‌شود که موضوعات انتخابی در آنها کاربرد دارند. مشخصات این دوره عبارتند از:

● هفته اول - شرکت کنندگان به سرعت از کار گروهی و توانایی‌های رهبری مطلع می‌شوند. به علاوه، آنها از مشکلات کلیدی که قصد مطالعهٔ آن را دارند، آگاه می‌شوند.

● هفته دوم - گروه به چند بخش تقسیم شده و برای انجام پژوهش خود به بازارهای مختلف، اعزام می‌شوند. شرکت کنندگان با مشتریان، مقامات دولتی، رقبا و موفقترین سازمان‌های آن کشورها مصاحبه می‌کنند.

● هفته سوم - گروه‌ها بر مبنای پژوهش‌هایشان در بازارها مجموعهٔ پیشنهادها و توصیه‌های خود را ارائه می‌کنند. همچنین، پیشرفت‌های خود را به اطلاع گروه‌های دیگر می‌رسانند. این امر اهمیتی بسزا دارد؛ زیرا شرکت کنندگان برنامه یکدیگر را نمی‌شناسند و از فرهنگ‌ها و پیشینه‌های مختلفی هستند و مجبورند دربارهٔ بازاری مطالعه کنند که برایشان آشنا نیست. تکمیل یک برنامه توسعه اجرایی، ۴ تا ۶ ماه طول می‌کشد. حامیان این برنامه از ابتدا در آن شرکت دارند؛ زیرا آنها حاضر نیستند، به مدت ۳ هفته از ۲۵ نفر از بهترین افراد خود، دور باشند. بازخورد این برنامه همواره مثبت بوده است. مدیران ارشد اجرایی احساس می‌کنند، گزارش‌های ارائه شده توسط آن دسته از افرادشان که در این برنامه شرکت کرده‌اند، به مراتب بهتر از گزارش‌هایی است که آنها از شرکت‌های مشاوره‌ای دریافت می‌کنند. همچنین، شرکت کنندگان مهارت‌ها و تجربیاتی را که آموخته‌اند، به سازمان خود انتقال می‌دهند.

۳. چالش رهبری

اولین هدف برنامه چالش رهبری، مدیران عالی هستند. بنابراین، تمرکز فعلی این برنامه بر ایجاد اصول اخلاقی و استانداردهای رهبری در حیات شرکت است. مدیران ارشد اجرایی در این برنامه‌ها آموزش می‌بینند و کمک می‌کنند تا این استانداردها برای شرکت کنندگان

عملی شوند. این برنامه ۴ روزه، ۲۰ تا ۲۸ مرتبه در سال ارائه می‌شود.

نقش فن آوری آموزشی

لند سازمانی پیچیده با ۱۷۰ شرکت عملیاتی در سرتاسر جهان است (۱۳۰ شرکت خارج از ایالات متحده). فن آوری آموزشی، این فرصت را به شرکت می‌دهد تا منابع خود را در اختیار کارکنان جهانی خود قرار دهد. بخشی از راهبرد توسعه لند به کارگیری ۹۰۰۰۰ رهبر در شرکت است. این کار تنها در صورت کاربرد فن آوری آموزشی عملی می‌شود. توسعه رهبری لند یکی از نتایج اصلی کسب و کار این شرکت است. بر اساس پژوهش و فن آوری آموزشی، شرکت باید از فن آوری‌های آموزشی برای افزایش توان آموزشی لند در سطح جهانی و ارتقاء رشد و توسعه آن استفاده کند.

برنامه‌ریزی متناوب

در لند هیچ‌گونه واحد برنامه‌ریزی متناوب وجود ندارد. در عوض، این فرآیند جزء مسئولیت نیمه‌وقت تعدادی از کارکنان سازمان است. برنامه‌ریزی

متناوب، فرآیندهایی همچون انتخاب، ارزشیابی، توسعه و پرداخت غرامت یا پاداش را در سازمان هماهنگ می‌سازد. همه این موارد در تار و پود استانداردهای رهبری بافته شده‌اند و همه آنها، به نوعی در شناخت استعدادهای آتی شرکت نقش دارند. اگر این فرآیندها با فلسفه خاص لند همراه شوند، قدرت رهبری سازمان همواره رو به پیشرفت خواهد بود. هدف از این فرآیند برنامه‌ریزی متناوب، ارائه یک ارزیابی مدیریتی به مدیریت شرکت، شناخت رهبران آتی و ایجاد طرح‌های اقدام مناسب، به علاوه ایجاد تصویری از عملکرد سازمان در هر سال است، تا مدیر شرکت بتواند وضعیت رهبران را بسنجد. چالش‌های کلیدی پیش روی فرآیند برنامه‌ریزی متناوب لند عبارتند از:

- شناخت اولیه تعداد کافی رهبران آتی
- برنامه‌ریزی توسعه شرکت در سه گروه مجزای شغلی

- تربیت رهبرانی با دیدگاه‌های جهانی

ارزیابی فرآیند برنامه‌ریزی متناوب، یک رویکرد کاملاً متوازن و در برگیرنده ارزش‌ها، نتایج شغلی، نتایج سازمانی و مهارت‌هاست. معیارهای ارزیابی، در سه بخش کلیدی زیر مورد استفاده قرار می‌گیرند:

۱. عملکرد - تمرکز بر نتایج شغلی
۲. توانایی - توانایی ادامه حیات شرکت بر مبنای استانداردهای رهبری
۳. توسعه افراد - سنجش عملکرد، هم به عنوان توسعه‌دهنده و هم عرضه کننده استعدادهای گوناگون

از یک ارزیابی کامل متمرکز بر استانداردهای رهبری برای تضمین کانال‌های مختلف ارائه بازخوردها استفاده می‌شود. لند با کمک این ارزیابی، تمامی رؤسای واحدهای

شغلی، اعضای هیأت مدیره، گزارش‌های مستقیم به هیأت مدیره و دیگر ظرفیت‌های رهبری را بررسی می‌کند. با آغاز این ارزیابی در ماه ژانویه، مدیران باید استعدادهای موجود در سازمان خود را شناسایی کنند، در باب طرح‌های توسعه کار کنند و در عین حال، افرادی که دچار مشکل هستند را شناسایی نمایند. پس از تکمیل این فرآیند در سطح ادارات، این فرآیند در کل شرکت و سپس، در سطح گروه‌های عملیاتی انجام می‌شود. در کمیته ارزیابی عملیاتی، مدیران ارشد اجرایی باید موارد ذیل را مشخص کنند: سمت‌های مهم، رهبران در سطح جهانی، شکاف‌های موجود در طرح جایگزین، طرح‌های توسعه و طرح‌های استخدام.

کمیته اجرایی در مرحله ارزیابی، ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالا، نامزدهای تصدی پست مدیریت ارشد، طرح‌های اقدام، و چارچوب‌های زمانی را مشخص می‌کند. شاید مهمترین بخش از این کار (و فرایند برنامه‌ریزی متناوب در تمامی سطوح) تبادل استعدادهای در تمامی سطوح شرکت باشد. از آنجا که لند دارای یک فلسفه غیرمتمرکز است، تحرک افراد در تمامی سطوح سازمان، کار دشواری خواهد بود. اما به هر حال، این شرکت دریافته که این نوع تحرک برای توسعه رهبری الزامی است. در نتیجه برای تضمین و اطمینان از تجربه‌آموزی نامزدهای تصدی پست مدیریت ارشد در زمینه توسعه رهبری، یک راهبرد جدید برگزیده شد که به موجب آن، این افراد باید در تمامی سطوح شرکت حضور یابند. البته هیچ‌گونه سیاست رسمی در این مورد وجود ندارد.

