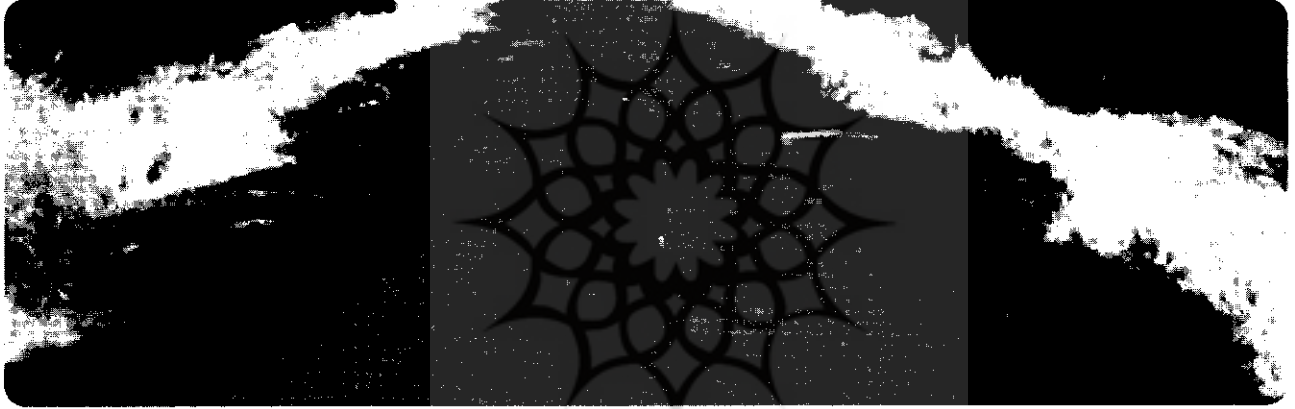


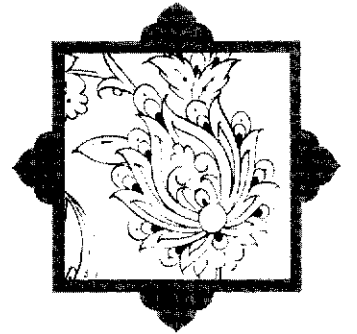
رہسری واقعی رہسری علاقہ مندانہ اکالانہ و اثر بخش

گروہ مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

دباشیس چاترجی
Debashis Chatterjee



قبال خلافت جوامع و سازمانها دارند. از سوی دیگر، رهبران باید مجموعه ای از ارزشها و اصول را برای انجام دادن تغییری پایدار فراهم آورند. رهبران باید قبل از اینکه بخواهند دیگران را در محیطی مبهم هدایت کنند، خودشان پا بر بستری روشن و محکم بگذارند.

چگونه سازمانهایی که در بطن تغییر قرار دارند می توانند انسجام سازمانی خویش را حفظ کنند؟ شرکت مشاوره مک کینسی^۴ مشاوران خود را در برای چنین کاری به سازمانها اعزام می کند. شرکای مک کینسی، مشاوران را در قالبی T شکل می دانند. بخش عمودی نماد عمق تخصصی منحصر به فرد است که هر مشاور همراه با خود می آورد در حالی که بخش افقی نماد نیاز به تلفیق این تخصص با نگرشهای رایج در کل سازمان است. راجات گوپتا^۵ مدیر عامل مک کینسی معتقد است که یک فرهنگ انعطاف پذیر تغییر را بدون تضعیف اصول و ارزشهای اخلاقی حاکم بر این شرکت ایجاد نموده است.

اولین تناقض بزرگ رهبری آن است که رهبران باید در زمان تغییر و تحول، به دنبال ایجاد ثبات باشند. تغییر را می توان تنها بر بستر و زمینه ای ثابت درک کرد. هر تغییری، چارچوبها، تضادها و نگرشهای جهانی خاص خود را دارد.

۲. پردازش و ترکیب موضوعات اضطراری و در حال ظهور

دومین تناقض بزرگ رهبری آن است که رهبران باید توانایی تلفیق موضوعات اضطراری با موضوعات در حال ظهور را داشته باشند. تغییر ما را وادار می کند تا اجازه دهیم که موضوعات اضطراری بر ما حاکم شوند؛ گزارشهای فصلی، سهم بازار و بازگشت سرمایه اهمیت فراوانی یافته اند. در این بین، موضوعات در حال ظهور ناپدید شده اند. هنوز هم این موضوعات در حال ظهور، در قبال واقعیات سازمانهای امروزی عینی نیستند. روبرتو گویزوتا^۶ مدیر عامل کوکا کولا^۷، همواره بر این باور بود که آینده صنعت نوشابه های غیر الکلی را باید واقعیتهای در حال ظهور دانست که شرایط و احتمالات خاص خود را دارد. وقتی شوروی سابق در اوج اغتشاشات خود قرار داشت، این شرکت کارشناسان بازاریابی خود را به این کشور اعزام کرد تا واقعیتهای در حال ظهور را بررسی کنند. اد مک کراکن^۸ رییس هیات مدیره و مدیر

بحران رهبری، بحران ادراک است. تصور کنید باید در جهانی رهبری کنید که نه تنها همه چیز با آنچه شما فکر می کردید، تفاوت دارد بلکه با آنچه فکر می کنید می توانست باشد هم تفاوت دارد. چنین جهانی سریع تر از آنچه فکر می کنیم، تغییر خواهد کرد. تصور کنید که تا سال ۲۰۳۷ تنها هشت شرکت از ۱۰۰ شرکت برتر جهان، احتمالاً در ایالات متحده خواهند بود. امروزه ایده های منسوخ ما به شدت به چالش کشیده شده اند. به دیدگاه سه رهبر برجسته سازمانی درباره ماهیت متغیر محیط کسب و کار امروز توجه کنید:

«لئو بورک^۱ مدیر سابق دانشگاه موتورولا معتقد است که "آینده قبلاً اتفاق افتاده است. البته هنوز این آینده بر ملا نشده است."»

«مایکل ایزنر^۲ مدیر عامل شرکت دیسنی مدعی است که سازمان او هر محصول جدیدی را در عرض پنج دقیقه وارد بازار می کند.»

«گوران لیندال^۳ رییس و مدیر عامل سابق ای بی بی می گوید: "فضا یعنی اندیشه نه فضای فیزیکی. فضا محیطی است که در آن عقاید قوی و مفید کاشته می شوند."»

سه تناقض رهبری

۱. ایجاد ثبات در زمان تغییرات فزاینده

اولین تناقض بزرگ رهبری آن است که رهبران باید در زمان تغییر و تحول، به دنبال ایجاد ثبات باشند. تغییر را می توان تنها بر بستر و زمینه ای ثابت درک کرد. هر تغییری، چارچوبها، تضادها و نگرشهای جهانی خاص خود را دارد.

رهبران واقعیت را شکل می دهند. آنها این کار را با ترکیب ثبات و تغییر انجام می دهند. این امر دربرگیرنده ترکیب دو توانایی ذاتی انسان است: خلاقیت و سازندگی. در حالی که خلاقیت فرآیندی زنده و متغیر است، سازندگی، ساختاری ثابت است که این فرآیند را کنترل می نماید. خلاقیت پویا و چندوجهی است اما سازندگی فرآیندی گام به گام است. هر سازمان انسانی دارای هر دو بعد خلاقیت و نظام مندی است. در حالی که نگرش و انرژی انسان، نشانگر خلاقیت در آن سازمان است اما بخشهای عملیاتی همچون طراحی، تولید و بازاریابی، عنصر سازندگی را شکل می دهند. خلاقیت نمایانگر روح یک سازمان است. سازندگی ابزار و ساز و کارهایی را برای تبدیل این روح به عمل فراهم می آورد.

در طول تغییر، رهبران باید سازه ها، ساختارها، سیستم ها و رویکردهایی انتراعی را به چالش بکشانند که اهمیت زیادی در

4. McKinsey
5. Rajat Gupta
6. Roberto Guizueta
7. Coca Cola
8. Ed McCracken

1. Leo Burke
2. Michael Eisner
3. Goran Lindahl

عامل شرکت سیلیکون گرافیکس^۹، می‌گوید: "من در مزرعه‌ای در آیووا بزرگ شدم و تمام ذهنم به کشاورزی اختصاص داشت زیرا سخت کار می‌کنید اما باید اجازه دهید تا آب و هوا کار شما را تکمیل کند."

بد نیست داستانی را که برگرفته از مذهب بودایی ذن^{۱۰} است، ذکر کنیم:

روزی سه تن از سران مذهب ذن از میدانی عبور می‌کردند. جوان‌ترین آنها متوجه پرچمی شد که در بالای میله‌های نصب شده بود و توجه دو همراه خود را به آن جلب کرد و گفت: "بینید پرچم چگونه تکان می‌خورد." یکی از آنها که مردی میانسال بود، جوان را کنار زد و گفت: "پسرم نمی‌بینی که این پرچم نیست که تکان می‌خورد بلکه باد است که آن را تکان می‌دهد." فرد مسن‌تر که تا آن لحظه سکوت کرده بود، گفت: "اگر به دقت توجه کنید، می‌بینید که نه پرچم تکان می‌خورد و نه باد آن را تکان می‌دهد بلکه این ذهن است که به حرکت درمی‌آید."

۳. ترکیب دو جانبه علم و عمل

تناقض سوم رهبری آن است که رهبران باید به طور همزمان هم به علم توجه کنند و هم به عمل. رهبران امروزی باید دو

رهبران باید در قالب چارچوبی از ارزشها عمل کنند که می‌توانند به کمک آنها به ارزشهای لازم دست یافته و ساختارها و ابزار مناسب برای تبدیل علم به عمل را مهیا سازند.

پرسش اساسی را مطرح کنند:

۱. آیا چنین علمی مرتبط است؟

۲. آیا میتوان این علم را به عمل تبدیل کرد و اگر بلی، چگونه؟ رهبران باید در قالب چارچوبی از ارزشها عمل کنند که می‌توانند به کمک آنها به ارزشهای لازم دست یافته و ساختارها و ابزار مناسب برای تبدیل علم به عمل را مهیا سازند.

علم یک حرکت درونی است اما عمل یک حرکت برونی است. در گذشته، سازمانها به علم معدودی از افراد ارشد اتکا میکردند که می‌توانستند استراتژی‌ها را تعیین کرده و آنها را برای اقدام زیردستان خود برنامه ریزی کنند. امروزه اطلاعات سازمانی باید در تمامی سطوح سازمان منتشر شوند. اد مکرراکن از شرکت سیلیکون گرافیکس معتقد است که شرکت فعال در عصر اطلاعات، باید با تمامی اعضای خود ارتباط داشته باشد. این امر چنین شرکتی را قادر می‌سازد تا سریع تر به اطلاعات سازمانی دست یابد و توانایی بیشتری برای تصمیم سازی حتی

در سطح پایین سلسله مراتب سازمانی داشته باشد.

عملی ساختن آن

چگونه رهبران آگاه، باعث عملی شدن دیدگاه هایشان میشوند؟ نخست، آگاهی تنها به معنای دانستن واقعیت‌ها نیست بلکه به معنای دانستن نحوه تاثیرگذاری بر واقعیت است. این یک نگرش مهم و مکمل برای رهبری است. رهبری آگاه فرآیندی است که مبتنی بر دو اصل اساسی است:

۱. اصل انسجام؛

۲. اصل تحول.

انسجام در فضای فعلی تغییر و تحول، دربرگیرنده رسیدن به انسجامی پیچیده است. این پیچیدگی در محیط کار دو ریشه دارد: عدم توجه و عدم معنا. رهبران می‌توانند از طریق درگیر کردن خود با ذهن و قلب افرادی که انتخاب میکنند، عدم توجه خود را جبران کنند. انسجام به معنای ترکیب کردن تفکرات، احساسات و اقدامات است. این فرآیندی است که تفکرات استراتژیک را به ابزار و شیوه‌هایی متصل میکند که از خلاقیت و نوآوری افراد سرچشمه میگیرند. عدم معنای رخ میدهد که رهبران قادر نیستند میان ارزشهای سازمان و ارزشهای عملی و همچنین میان زیرساختارهای علمی سازمان و نظام عملکرد آن ارتباط ایجاد کنند.

به عنوان یک رهبر، می‌توانید به رفع نیازهای مختلف و رفع شکاف میان فرد و تیم کمک کنید.

به تحقق وظیفه‌های که تیم را ساخته و افراد را راضی می‌نماید. به اگر نیازهای تیم رفع نشوند، آنگاه تیم کارایی و انسجامش را از دست می‌دهد، عملکردش آسیب می‌بیند و رضایت فردی کاهش می‌یابد.

به اگر نیازهای فردی رفع نشوند، آنگاه تیم انسجامش را از دست داده و عملکردش کاهش می‌یابد.

اغلب رهبران، کاریزما را یک مهارت مهم رهبری می‌دانند. مشکل آن است که چنین کاریزمایی غالباً ناکارآمد و نامناسب



سرعت از آنها استفاده نماید. چنین سازمانی باید از انسجام و انعطاف‌پذیری زیادی در قالب یک سیستم آگاهانه همچون سیستم بدن انسان برخوردار باشد. وقتی بخشی از سیستم بدن انسان دچار مشکل می‌شود، کل بدن برای مقابله با آن مشکل بسیج می‌شود. تحول از طریق تلفیق داده‌ها و اطلاعات رخ می‌دهد. در یک سیستم انسانی، رهبران می‌توانند از طریق کسب اطلاعات گوناگون، آنچه را می‌خواهند یکپارچه سازند. انسان مخلوق زندگی طبیعی است نه مخلوق یک جهان ماشینی. بنابراین، رهبران آگاه می‌دانند که عملکرد انسان از عملکرد هر دستگاهی بهتر است.

رهبران آگاه و هوشیار می‌دانند که باید ثبات و تغییر و اطلاعات و اقدامات را با هم هماهنگ سازند. رهبری صحیح، رهنمون ساختن افراد برای بهره‌بردن کامل از توان بالقوه آنان است. رهبران از طریق اصول انسجام و تحول به این امر دست می‌یابند. رهبران هوشمند، افراد را به سمت خویششان آنان رهنمون می‌سازند.

است. کاریزما به جای اینکه قدرت ابتکار افراد را بیدار سازد، آنها را فقط به رهبران وابسته می‌سازد. تربیت یک نیروی کاری خوب نیازمند واگذاری قدرت رهبری است. این کار را می‌توان از طریق تقویت اصول زیر انجام داد:

به باور یادگیری مستمر به جای یادگیری فرضیات؛
به توسعه اعتماد به نفس دیگران؛

به تمایل به سؤال پرسیدن، پذیرش نقاط ضعف و گوش دادن به پاسخها؛

به مهارتهای قوی فردی همچون ارزیابی دیگران و حساسیت نسبت به افراد؛

به توانایی ایجاد اعتماد، ایجاد ارتباطات و ترغیب دیگران؛
توانایی اعتماد کردن به دیگران؛

به توانایی و تمایل توسعه رهبری همراه با دیگران؛

به توانایی پردازش انتقادات از طریق گوش دادن به نظردیگران؛
به توانایی تدوین نگرشی جامع برای آینده؛

به رویکردی که شامل ارزشها و تقویت‌کننده نوآوری‌ها و

رهبران آگاه و هوشیار می‌دانند که باید ثبات و تغییر و اطلاعات و اقدامات را با هم هماهنگ سازند. رهبری صحیح، رهنمون ساختن افراد برای بهره‌بردن کامل از توان بالقوه آنان است.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"رهبری بدون پاسخهای آسان"، رونالد هایفتز ۱۱،
۱۹۹۴

"اصل پنجم: هنر و عمل آموزش سازمانی"، پیتز سنچ ۱۲،
۱۹۹۵

ابتکارات است؛

به توانایی ارتباط برقرار کردن در هر سطحی؛

به صداقت و قابل اعتماد بودن؛

به مشاوره و هدایت مهارتها

نتیجه

تحول از طریق تغییرات مستمر و پایدار رخ می‌دهد. تحول اصلی است که همیاری فراوانی را در سیستمی خلق می‌کند که به طور همزمان باعث ایجاد تغییر نیز می‌شود. سازمانی را تصور کنید که با حجم زیادی از اطلاعات روبرو است و می‌خواهد به

میثاق مدیران سرمایه‌گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوارست در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین ۸۸۷۸۷۵۶۴

11. Ronald Heifetz

12. Peter Senge

13. Tony Blair

14. James McGregor Burns

"هنر رهبری، نه گفتن است نه بلی گفتن. بلکه گفتن کاری بسیار ساده است." تونی بلیر ۱۳
"رهبری بر خلاف قدرت صرف داشتن، جزئی انفکاک ناپذیر از توجه به اهداف و نیازهای پیروان است."
جیمز مک‌گریگور برنز ۱۴