

فلاصه كتاب

## مدیران کهنه کار

وارن بنیس

مترجم: مهندس فضل الله امینی

نشر فرا

زمستان ۸۱

کتاب حاضر نوشته وارن پینس، استاد صاحب نظر و مشهور در زمینه رهبری است که تجربیات چهل ساله خود را در اختیار خوانندگان گذاشته است. نویسنده کتاب استاد ممتاز رشته مدیریت بازرگانی و اولین رییس هیئت مدیره مؤسسه رهبری در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی است. وی در دانشکده مدیریت اسلون (در ام. آی. تی.)، در دانشگاه هاروارد، دانشگاه بوستون تدریس کرده و قائم مقام اجرایی دانشگاه دولتی نیویورک در بوفالو و رییس دانشگاه سین سیناتی بوده است. بنییس در شهر سانتامونیکا ایالت کالیفرنیا زندگی می کند.

نویسنده کتاب، نمونه زنده رهبران نمونه است، سالمندی مجرب و کاردان که با میل خویش و یاری بخت، بسیاری از تدبیرهای نو را آموخته است. او معتقد است که حتی در دوره سالمندی، انسان از ایده های نو فارغ نیست، بازنشستگی معنا ندارد.

بنییس علاوه بر اینکه یکی از مدیران نسل جنگ جهانی دوم است، شخصاً بسیاری از رهبران همعصر خود را می شناسد. او تنها با یک نسل پیوند ندارد، بلکه سه نسل را در کتاب حاضر پیوند می دهد.

کتاب مدیران کهنه کار، زمانه ای نو علاوه بر دارا بودن چند مقدمه، در سه بخش کلی، مجموعاً بیست و شش تدبیر مختلف را به خواننده معرفی می کند. به عبارتی به اعتقاد نویسنده، درخواست های انسان ها را از رهبر می توان در سه بخش کتاب به این شرح نشان داد:

:

وظیفه رهبران نشان دادن مقصد نهایی است. با نشان دادن این مقصد، مناسبات انسانی اصیل فرصت شکوفایی پیدا می کنند، خوش بینی رواج می یابد، حس اعتماد به نفس پیدا می شود و خلاصه افراد آینده را خوش می بینند.

:

انسان ها تنهایی را دوست ندارند، بلکه می خواهند دیگران برای آنها ارزش قائل شوند و فکر کنند که عضو گروه مهم یا تیمی پویا هستند.

:

رهبران باید امکان مشارکت و سهم داشتن را برای دیگران فراهم سازند و مطمئن شوند وحدت افراد با یکدیگر نیرو افزاست. با خواندن و آموختن تدبیرهای نو در دادوستدهای جدید، راه های ناشناخته پیدا خواهد شد.

در دنیای پیچیده امروزه انسان‌ها به خصوص مدیران ارشد و اجرایی باید یاد بگیرند که چطور به جای تکیه انحصاری به تک‌تیراندازان و تکررها، در گروه‌های ممتاز و ائتلاف‌های خلاق کار کنند. برای بسیاری از رهبران حقیقت مطلب این است که: یا تدبیرهای نو بیاموز یا بساطات را بر چین. وقتی که رهبران درجا می‌زنند، اغلب به خودکامگی و خودخواهی دچار می‌شوند. آنها ضمن احساس پوچی و سرخوردگی دنبال رهبر راستین می‌گردند.

نویسنده معتقد است که بیشتر ما نخستین درس‌های رهبری را - چه خوب و چه بد - در دوران کودکی می‌آموزیم. او که طی بیست سال گذشته بیشتر وقت خود را صرف تماس نزدیک با رهبران کرده است می‌گوید: بسیاری از مدیران با تجربه، ظرفیت شگفت‌آوری در بازپروری خود دارند، مهارت‌های نو می‌آموزند و در تدبیرهای نو استاد می‌شوند.

بیشتر سازمان‌ها برای سنجش ظرفیت مدیریت افراد از نوعی سنجه (ابزار سنجش) استفاده می‌کنند. گاه این سنجه از نوع نرم، نانوشته و بسیار ذهنی و حتی به شدت سیاسی است. سنجه‌های سخت یا ملموس در تعیین اینکه آیا افراد می‌توانند بالا بروند یا درجا خواهند زد یا به کلی از میدان خارج می‌شوند، شامل این ۷ مورد است:

- ۱- شایستگی‌های فنی
  - ۲- مهارت‌های فردی
  - ۳- مهارت‌های تجسمی
  - ۴- توانایی پیگیری و ثبت نتایج
  - ۵- داشتن شم و ذائقه شناسایی افراد
  - ۶- قدرت قضاوت
  - ۷- منش (شخص به راستی چه جور موجودی است؟)
- نویسنده این نوع سنجه‌ها را ضریب تندرستی می‌داند.

کسب‌وکار جدید مبتنی است برچشم انداز آینده، معنی و مقصد نهایی و اعتماد. به تدبیرهای این بخش اغلب عنوان 'بعد نرم' مدیریت را داده‌اند، اما بنابر تجربه نویسنده، رهبران درست‌کرداری که این تدبیرها را به کار می‌بندند، همه صفتی دارند جز نرمی. ممکن است خوش قلب باشند، اما در پیگیری آرمان‌های خود بسیار مصمم و یکدنده‌اند.

رهبران بسیاری را دیده‌ام که به هیچ‌وجه نمی‌توان آنان را با جاذبه نامید. اما رفتار آنها به گونه‌ای بوده است که توانسته‌اند به مقدار زیاد در همکاران خود حس اعتماد برانگیزند و به سبب داشتن همین توانایی در کشاندن افراد به سوی خویش، توانسته‌اند اصول و آرمان‌های خود را پیش ببرند. اینها زنان و مردانی هستند

که با قلب خود کار می‌کنند و فقط به مغز خویش متکی نیستند. این گروه از رهبران با تصویرپردازی، نماد آفرینی، انگ و نشانه و افکندن طرحی نو دمسازند.

نویسنده ضمن ابراز حیرت از اینکه چرا برخی مدیران ارشد، خود را نامیرا می‌دانند، خواستار برنامه‌ای برای تربیت جانشین از سوی آنهاست.

بنیس با این اندیشه که با فکر بازنشستگی مخالف است معتقد است که می‌توان از کهنه مدیران با شیوه‌هایی بهتر و نوتر بهره برد. او اعتقاد دارد که انسان‌ها باید هر ۵ تا ۷ سال یک بار کارشان را عوض کنند. زیرا این دگرگونی سبب می‌شود که انسان همواره تدبیرهای نوتر و حتی پیشه‌های جدیدتر را بیاموزد. نویسنده بر چهار شایستگی در رهبران تأکید دارد:

- ۱- توجه به چشم‌انداز آینده، یعنی ایجاد پلی بین کارکنان و آینده
- ۲- معنابخشی به چشم‌انداز آینده به کمک ارتباط
- ۳- اعتماد آفرینی، یعنی فراهم ساختن اسباب روان شدن کار سازمان
- ۴- جستجو برای خودآگاهی و عزت نفس.
- ۵- همین شایستگی‌ها باید در پیروان نیز باشد.

از دیدگاه نویسنده کتاب، رهبری یعنی منش، منش‌ها نیز با هم تفاوت‌های ظریف دارند. در هنگام کار با مدیران باید براهمیت منش (اصول اخلاقی) پافشاری کرد.

:

نیاز به مدیریت ارزش - مدار نیازی تازه نیست. رهبران باید جهت‌یاب اخلاقی داشته باشند و آرمان را با ارزش‌ها پیوند دهند. معنای رهبری چیزی فراتر از افزودن بر ثروت سهامداران است.

وقتی کسی فرمانبر ندای درونی خود باشد، فقط به موقعیت‌ها واکنش نشان نمی‌دهد، بلکه موقعیت‌آفرینی می‌کند. رهبران بزرگ موقعیت‌آفرین‌اند. اگر انسان بهترین آرمان را داشته باشد، ولی از ایجاد اعتماد ناتوان باشد، آن آرمان بیپوده است. البته منظور فقط اعتماد خشک و خالی نیست، منظور متصل شدن و پیوند یافتن با قلب و جان انسان‌هاست. امروز هم مثل همیشه چالش اعتمادآفرینی و نگهداشت آن وجود دارد. اگر رهبران اعتمادآفرین نباشند، آن‌گاه مشارکت و توان‌افزایی به میراث شوم کابوس شهر هرت بدل خواهد شد.

انسان‌ها نیازمند هدف‌های بامعنا هستند. هدف از زندگانی معین است. اگر هدف نهایی یا مشترک باشد به همه چیز خواهیم رسید. اگر برای رسیدن به هدف نهایی، همسویی و هماهنگی نباشد، سازمان به دردرسر می‌افتد، زیرا نقطه مقابل هدفمندی، سرگردانی است. هدف نهایی باید بامعنا و پرطنین باشد.

همواره مدافع سرسخت ارزش‌های اخلاقی باشید. داشتن هدف نهایی و دیدگاه درست و محکم، چرخ امور سازمان را می‌چرخاند. هدف، واژه کوتاهی است که سه بعد عمده دارد: شور و دل‌بستگی، چشم‌انداز و معنا

هیچ بزرگی از صفت شور و دل‌بستگی تهی نیست. وقتی به حرف‌های بسیاری از رهبران گوش فرامی‌دهیم، شور و دل‌بستگی آنها را حس می‌کنیم.

مایکل ایسنر (M. Eisner) می‌گوید: «ما باید آغوش خود را به روی هر ایده جدید، از هر منبعی که باشد، بگشائیم و محیطی ایجاد کنیم که افراد از خطا کردن نترسند و گرنه هرگز ایده‌های درخشان به سوی ما نمی‌آیند.»

حال اگر چشم‌انداز داشته باشید صاحب بینش، شناخت و دوراندیشی می‌شوید. به زبان دیگر گذشته، حال و آینده را درک می‌کنید. اگر بتوانیم از روند امور به سرعت آگاه شویم و این روند را به بهترین وجه تفسیر کنیم و بفهمیم که دنیا اکنون در چه وضعی قرار دارد، آن‌گاه در میدان رقابت کامیاب خواهیم شد.

به گفته گوئیزتا (Goizueta) ی فقید، رییس پیشین کوکاکولا: «اگر کمان کنید که می‌توانید در ده سال آینده، شرکت خود را طوری اداره کنید که در ده سال گذشته کرده‌اید، عقل و باور درستی ندارید. برای توفیق در دهه آینده باید وضع موجود را درهم بریزید.» بر همین اساس اگر فهرست ده ساله ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون را بررسی کنید، متوجه می‌شوید به طور میانگین ۷۰ درصد شرکت‌ها نتوانسته‌اند موقعیت سابق خود را حفظ کنند.

در مورد معنا می‌توان به این گفته رابرت هس (R. Haas) مدیرعامل نمونه لوی اشتراس (Lavi Strauss) اشاره کرد: آشکارترین تفاوت بنگاه آینده با همتای کنونی آن در فرآورده‌هایی که می‌سازند یا در تجهیزات آن که به کار می‌برند نیست. تفاوت آنها در این است که کدام یک از آنها کار می‌کند، چرا کار می‌کند و کار برای آن چه معنای دارد.

به اعتقاد نویسنده، معنا یعنی اطلاعاتی که وقف هدف نهایی می‌شود. مایکل ایسنر می‌گوید: معنا وقتی حاصل می‌شود و انسان وقتی به بهترین شکل کوشش می‌کند که از پذیرش مخاطرات نترسد، از تحمل انتقاد نهراسد و از شرمندگی و حتی از شکست هم بیم نداشته باشد.

تفاوت رهبری به کمک صدا و تصویر با رهبری از موضع منصب و قدرت چیست؟ نکته اصلی در رهبری زبانی، اعتماد است. اعتماد علاوه بر اینکه سبب جلب حمایت کارکنان می‌شود، آنها را پشت سر رهبر نگاه می‌دارد. رهبری زبانی شرط لازم برای رهبری در هر موقعیت است.

عامل اصلی کامیابی در هر کار مخاطره‌آمیز، وجود آرمانی مشترک در بین کارگزاران است. آنچه کارکنان بیش از چیزهای دیگر از رهبران می‌جویند، آرمان و جهت‌گیری، هدف نهایی و عزم، اعتماد و صداقت است. رهبران امروز شرایطی ایجاد می‌کنند که همه کارکنان در هر رده توان‌افزا شده و قدرت رهبری پیدا کنند و در آرمان سازمان شریک شوند و در نتیجه بتوانند تصمیم‌های درست بگیرند.

رهبر باید نماد آرمان باشد و همکاران خود را چنان توانمند کند که در هر کار آرمان را در نظر داشته باشند و آن را پیاده کنند، آرمان باید با واقعیات پیوند داشته باشد، به طوری که مبنای تصمیم‌گیری‌ها گردد.

رهبران، آرزوها را واقعیت می‌بخشند. همه رهبران توان تبدیل آرمان به واقعیت را دارند. جک ولش مدیرعامل وقت جنرال الکتریک معتقد است: «مدیران پیشین گمان می‌کردند به این دلیل مدیر شده‌اند که اطلاعات و آگاهی آنها بیش از کارکنان است. اما مدیر آینده چنین تصویری ندارد، مدیریت او برپایه اشتراک در اصول ارزشی، اشتراک در واقع بینی و اشتراک در آرمان است.»

مسئولیت رهبر، تبدیل آرمان به واقعیت است. زمانه به رهبرانی نیاز دارد که با آفرینش آرمان و سپس تبدیل آن به واقعیت، رؤیایها را زنده کنند.

برآوردن رؤیا پنج مرحله دارد:

- ۱- انتقال وهمه فهم کردن آرمان
- ۲- گزینش وسواس گونه
- ۳- خشنودی ساختن
- ۴- بازآموزی
- ۵- سازماندهی دوباره.

همه این پنج مرحله در نوع مدیریت کارلتسن (Carlton) مدیرعامل شرکت هواپیمایی اسکاندیناوی به چشم می‌خورد. به موجب برآوردهای او، در هر روز ۶۳,۰۰۰ تماس بین کارکنان شرکت و مشتریان جاری یا آتی گرفته می‌شود. او این تماس‌ها را لحظه‌های صمیمت می‌نامید. وی برای تشریح آرمان شرکت، کتابی زیبا به نام کتابچه قرمز درست کرد، برای آموزش کارکنان دانشکده‌های خاص تأسیس کرد و کل سازمان را بوروکراسی زدایی کرد. پس از این تغییرات، نمودار سازمانی شرکت هرم‌گونه نبود و بیشتر به کهکشانی از دوایر متعدد می‌ماند.

پژوهش دانشکده مدیریت هاروارد نشان می‌دهد که امروز میزان احتمال جابه‌جایی مدیران به سبب ضعف مدیریت ده بار بیشتر از بیست سال پیش است.

جک ولش می‌گفت: «کار من ساده است، باید سه کار بکنم. افراد را درست انتخاب کنم. به ۱۵ رشته کسب و کار جنرال الکتریک منابع لازم را تخصیص دهم و ایده‌ها را با سرعت انتقال دهم. آنچه اهمیت دارد، ایده است. همه این کنش‌ها و واکنش‌ها روی هم رفته هرم ایده را بنا می‌کنند.»

رهبران بزرگ خالق فرهنگی هستند که مناسبات انسان‌ها در آن اصل است. رهبری، یعنی داشتن آرمان، نیروی تشخیص و بینش، اما رهبران علاوه بر آنکه باید مقصد آینده را بدانند، موقعیت کنونی و جایگاه گذشته سازمان را نیز باید بشناسند. همه رهبران بزرگ جهان دیدی فراتر دارند.

عنصر اعتماد در رهبری را می‌توان به سه پایه‌ای تشبیه کرد که از سه نیروی وابسته به هم درست می‌شود. همه رهبران تا اندازه‌ای بلندپرواز هستند و علاوه بر بلندپروازی، هم کفایت (سواد کسب و کار) دارند و هم صداقت یا بینش اخلاقی. بیشتر رهبران نمونه این سه نیرو را حد تعادل دارند.

اما آدم‌هایی که ایده‌های درخشان دارند اغلب محتاج کسانی‌اند که آن ایده‌ها را پیاده کنند. رهبران، محتاج مدیران‌اند، اگر مدیران نباشند، رهبران شبیه شاعران تنها می‌شوند. آرمان به تنهایی دردی را دوا نمی‌کند. اندیشمندی و روشنفکری تا زمانی که اندیشه به عمل درنیاید، معنا و مفهوم ندارد.

یکی از ویژگی‌های برجسته رهبران جدید، توانایی اعتمادآفرینی و پاسداری آن است. میزان اعتماد در کارگاه‌ها بیشتر به خاطر برنامه تعدیل نیروی انسانی به پایین‌ترین حد خود رسیده است. رهبران بنگاه‌ها در کارکنان به چشم دارایی مالی نگاه می‌کنند، نه گنجینه شرکت. تنها کار چشم‌گیر در دنیای کسب‌وکار، کار افراد کارآفرین است. مدیرعامل شرکت هرمن میلر معتقد است بهترین شیوه رفتار با همگان، اعتماد کردن است.

رهبری کردن بدون اعتماد کاری است دشوار به خصوص اگر شمار زیادی از کارکنان نگران از دست دادن کار خود باشند. اعتماد یکی از آن چیزهای شکننده است که آفرینش آن دشوار و از دست دادن آن آسان است. هنوز هم مدیران و رهبرانی هستند که شرکت‌ها خود را «روزگذر» اداره می‌کنند. حال آنکه روشن است سیاست روزمرگی در درازمدت کارآمد و سودمند نیست.

۲ رهبران پنج هنر دارند که سبب اعتماد آفرینی می‌شود:

۱- برای اعتماد کردن به رهبران، کارکنان باید در آنها شایستگی و لیاقت ببینند. آنها باید حسن کنند رهبرانشان شایسته اعتماد هستند.

۲- پایایی یعنی هرچه سبب حیرت و شگفتی رهبر شود، نباید سبب شگفتی گروه شود. عیب رهبر ناکارآمد این است که به توصیه‌های آخرین نفر گوش می‌دهد. در حالی که در کسب‌وکار هم مثل دنیای سیاست، سودمندی و کارآیی هر تصمیم مساوی است با ارزش آن تصمیم ضرب در میزان پذیرش آن.

۳- مهربانی یعنی دلسوزی، همدلی و ظرفیت درک احساس دیگران. به این معنا خیلی از رهبران مهربان نیستند، زیرا از نشان دادن همدلی و خود را جای دیگران گذاشتن عاجزند. هیچ نوعی ارتباطی بهتر از ارتباط رودرو نیست. یکی از راه‌های اعتمادآفرینی و نشان دادن صمیمیت، درست گوش دادن است. در این حالت تعامل به بهترین صورت خود ظاهر می‌شود. شنیدن مساوی پذیرفتن نیست، اما نشانه همدلی برای درک یکدیگر است.

۴- پرده‌پوشی یکی از تراژدی‌های بزرگ هر سازمان است. نبود صراحت باعث می‌شود در برابر مقامات به مجامله و پرده‌پوشی متوسل شویم. رهبر باید از رک‌گویی برای گردش درست امور استفاده کند و کارکنانی را که در عقیده خود راسخ هستند تشویق کند.

۵- آنچه که سبب گردآمدن و ثمربخش شدن ویژگی‌های یاد شده می‌شود، منش است. برای آنکه رهبران بتوانند اعتمادآفرین باشند، باید احترام دیگران را به خود جلب کنند. منش، روش سطحی و ظاهری نیست. ریشه واژه انگلیسی آن فعلی است که در زبان یونانی باستان به معنای «حک کردن» است. منش نمایانگر هویت انسان است.

به اعتقاد نویسنده کتاب، مهم‌ترین عنصر رهبری منش است، اما عجا که در ارزیابی مدیران شرکت‌ها منش همواره سنجه آخر است.

موفقیت در رهبری ربطی به قاطع بودن یا حساس بودن ندارد. موفقیت در رهبری داشتن مجموعه‌ای از صفات‌ها است که همه رهبران اعم از مرد و زن باید داشته باشند و سرسلسله آن صفات‌ها منش است. بسیاری از سازمان‌ها برای ارزیابی مجریان و مدیران خود هفت سنجه دارند. شایستگی فنی یا سواد کسب‌وکار، مهارت در کار کردن با کارکنان، تسلط بر مفاهیم، نتیجه کار، پسند، نیروی تمیز و داوری، منش. با این همه منش انسان‌ها همواره در حال دگرگونی و تکامل است. اگر انسان‌ها همواره سرگرم آموختن باشند، نقش آنها رو به تکامل می‌رود.

در دوره اجرای برنامه تعدیل نیروی انسانی سازمان، مهندسی دوباره، و تجدید ساختار، روابط فرهنگ به شدت عوض می‌شود، اصول ارزشی رهبران متحول می‌شود و کم‌کم اعتماد از بین می‌رود. همه کم‌کم نگران از دست دادن کار و به خطر افتادن آینده رابطه خود با شرکت می‌شوند. این پدیده در شرکت‌های کوچک و بزرگ و در همه جای دنیا اتفاق می‌افتد.

در گذشته رکود شرکت‌ها و اوضاع بد اقتصادی، عمری بیش از دو سه سال نداشت. اما امروزه تعدیل نیروی انسانی هدف درازمدت است.

شرکت‌ها با داشتن کارکنان کم‌تر می‌توانند بازده و سود بیشتر داشته باشند. چارلز هندی از مدیر عاملی نقل می‌کند که فرمول موفقیت او نصف ضربدر دو ضربدر سه است. منظورش این است که با نصف کارکنان موجود می‌تواند ۲ برابر تولید کند و ۳ برابر سود ببرد.

نبود اعتماد سبب افت عملکرد می‌شود، زیرا در سرمایه معنوی شرکت فتور پیدا می‌شود. رهبران چگونه می‌توانند در سازمان‌هایی که تعدیل نیرو داشته‌اند اعتماد آفرینی کنند، حال آنکه کارکنان آنها یکسره نگران دریافت حکم اخراج هستند.

فرض کنیم سازمان شما در کشاکش برنامه تعدیل نیرو است و شما تلاش می‌کنید که ضمن ایجاد اعتماد، آن را از دست ندهید. برای این کار چند راه وجود دارد:

۱- حرف بسیاری از سازمان‌های بزرگ این است که نمی‌توانند کار عمرانه کارکنان خود را تضمین کنند. اما این سازمان‌ها با آموزش و تعلیم و تربیت به کارکنان کمک می‌کنند تا آنها بتوانند در جای دیگر برای خود کاری دست و پا کنند.

۲- می‌توان به افراد گفت نباید برای تضمین کار عمرانه با این یا آن شرکت دل ببندید. باید تحصیل کنید و روی پای خودتان بایستید. باید از فکر داشتن کارکنانی که یک عمر در خدمت سازمان باشند خارج شد.

۳- اگر تعدیل نیرو چاره حال سازمان است، رهبر باید بی‌پرده موضوع را با کارکنان در میان بگذارد. این رک‌گویی برای آنها که از سازمان می‌روند شفا بخش است. ارتباط بی‌پرده سبب می‌شود که شرکت برای کسانی که در سازمان می‌مانند امن باشد. رهبران بزرگ مخالفت را تشویق می‌کنند، فرهنگ سازمان آنها زنده و پرهیاهو است و



کارکنان برای بیان نظرات خود احساس راحتی و آزادی می‌کنند. در سازمان‌هایی که شکست می‌خورند پنهان کاری رواج دارد.

۴- : در سال‌های اخیر مفاهیمی نظیر مشارکت، همکاری و توان‌افزایی بسیار گسترش یافته است. نویسندگان معتقد است بین مفهوم توان‌افزایی و اموری نظیر تعدیل نیرو و مهندسی مجدد سازمان‌ها، تقابل وجود دارد. اما با این همه رهبران واقعی می‌کوشند تا این برخوردها را به شیوه‌ای منطقی اداره کنند. براین اساس در درازمدت می‌توان نمونه‌هایی از سازگاری این مفاهیم را با یکدیگر ملاحظه کرد. نمونه آن را هم می‌توان سه سال پس از تعدیل نیرو در جنرال الکتریک مشاهده نمود.

رهبران بزرگ حتی پیش‌پاافتاده‌ترین کارها را با معنا و مفهوم می‌کنند و حتی ملال‌آورترین فعالیت را به رسالتی الهام‌بخش تبدیل می‌کنند به طوری که آن فعالیت سبب جذب و نشاط کارکنان می‌شود. اگر هدف و معنای کار را به کارکنان گوشزد کنیم، کارآیی و بهره‌وری آنها تقویت می‌شود. رهبران بزرگ در دنیای کسب‌وکار می‌توانند هدف را طوری تعریف کنند که سبب برانگیختن افراد و هنرنمایی آنها شود.

بسیاری از کارکنان هنوز هم از محیط کار خود ناخرسندند، محیط کار آنها را سرگرم می‌کند، اما دل و جان آنها درگیر کار نیست. رضایت شغلی و با معنا بودن محیط کار با هم خیلی فرق دارند. افراد می‌خواهند محیط کار به جامعه‌ای کوچک تبدیل شود به طوری که مستعد گفت و شنود باشد و بین افراد پیوند برقرار کند. افراد سرپناهی می‌خواهند تا در آن هنرهای خود را نشان دهند. دستمزدهای کلان به تنهایی محیط کار را دلچسب و هدفمند نمی‌کند.

همه گروه‌های برگزیده علاوه برداشتن رسالت، برای خود رهبرانی دارند که خود را وقف آزاد کردن و رها کردن توانایی‌های همکاران خود می‌کنند.

یکی از هنرهای مدیران گروه‌های برگزیده، آگاهی به این نکته است که کارکنان دوست دارند به جای پرداختن به کارهای کوچک و ساده، درگیر کارهای بزرگ و جهادآسا شوند.

کسانی که به مناسبتی در میهمانی‌های گلدستون (یکی از نخست وزیران انگلیس در زمان ملکه ویکتوریا) بوده‌اند، مدعی شده‌اند گلدستون بذله‌گوترین، باهوش‌ترین و بانمک‌ترین فرد دنیا بوده است. اما کسانی که با دیزرائیلی (یکی دیگر از نخست وزیران ملکه ویکتوریا) هم‌سفره شده‌اند، مدعی‌اند در آن میهمانی‌ها، میهمانان حس می‌کرده‌اند بذله‌گوترین، باهوش‌ترین و بانمک‌ترین افراد دنیا هستند. رهبرانی از نوع دیزرائیلی فرصت هنرنمایی و رشد را به گروه‌ها می‌دهند و بزرگی خود را در بزرگی گروه می‌دانند.

بهترین کارکنان سازمان‌ها کسانی‌اند که روحیه داوطلبی دارند. داوطلبان قرارداد نمی‌خواهند، عهد و میثاق می‌خواهند. این گونه مناسبات مشوق آزادی و پاسخگوی نیازهای اصیل است و به کار معنا و گرمی می‌دهد.

شعار مدیرانی که اشتیاق کارکنان به عضویت در جامعه یا گروه را درک می کنند بسیار اندک است. اگر افراد امکان شکوفایی پیدا کنند به یکدیگر یاری می دهند تا به بزرگی و کمال دست پیدا کنند. یک نویسنده ایتالیایی می گوید: «

».

در این زمانه بهترین مدیران کسانی اند که گروه ساز و جامعه سازند. چگونه می توان خواست همه ذینفعان را در بنگاه ها تعدیل کرد؟ چاره این است که نسبت به جامعه و گروه، احساس دلبستگی ایجاد کنیم. اعتماد چسب و ملاطی است که گروه ها را به یکدیگر پیوند می دهد.

چگونه می توان روشن بینی مدیران را افزایش داد؟ پیشنهاد و توصیه نویسنده این است که مدیران باید بر حجم مطالعات خود بیفزایند و برای پرهیز از سبک مدیریت امر و نهی، به خواندن تاریخ، زندگی نامه ها و تفسیرهای گوناگون پردازند.

اگر قرار باشد کارکنان توانایی خود را بروز دهند باید میزان آزادی و اختیار آنها افزایش یابد و اگر کارکنان برانگیخته شوند، در واقع بر نفوذ و اقتدار مدیران افزوده می شود.

به گفته پیتر دراگر هدف اصلی مدیران و رهبران، ایجاد جامعه ای است انسانی که چسب و ملاط آن، کار و هدف نهایی مشترک است. از آنجا که رهبران با انسان ها سروکار دارند نه اشیاء رهبری بدون اصول ارزشی، تعهد و ایمان، نه تنها غیرانسانی که زیان آور است.

فناوری را می توان به خدمت ارتباطات درآورد و از آن در بنا کردن جامعه استفاده کرد. می توان با نامه الکترونیکی با سراسر دنیا تماس گرفت، اما مشکل بتوان فقط با این ابزار جامعه ای انسانی ایجاد کرد. نویسنده اعتقاد دارد که برای ایجاد حس علاقه مندی و دلبستگی به گروه و جامعه، تماس رودررو لازم است.

هر چه بیشتر سزاوار اعتماد شویم و هر چه با زمانه خود هماهنگ شویم، بهتر می توانیم تحول سازمان ها را رهبری کنیم. انسان های اصیل و سزاوار اعتماد، اهل عمل و حرکت هستند.

به گفته نویسنده، بیشتر مدیرانی که طرف صحبت او بوده اند می گفتند بیش از موفقیت از شکست درس گرفته اند. مدیران کارآمد، نماد و مظهر همکاری خلاق و آفریننده هدف مشترک هستند. یکی از وظایف برجسته هر مدیر پرورش مدیران دیگر و فراهم ساختن شرایطی است که توانایی کارکنان را در تصمیم گیری و ایجاد دگرگونی تقویت کند. یک نویسنده می گوید: «نشانه ها و صفات رهبران برجسته پیش از هر چیز در پیروان و زیردستان آنها خودنمایی می کند.»

۱- آنها به موقع، نیاز به انواع شایستگی های جدید را درک می کنند و از ضرورت تغییر نمی هراسند.

۲- تنها راه این تیزبینی و

نفوذپذیری آن است که همواره با مشتریان، جامعه و دنیای پیرامون در تماس باشند.

- ۳- باید این توهم را از خود دور کنیم که یگانه راه موفقیت زنان تقلید از مردان است. آنچه نیازمند تحول است، منش زنان نیست، بلکه فرهنگ سازمانی باید دگرگون شود، زیرا در بسیاری از این سازمان‌ها بازی‌های مردانه نهادینه شده است. مدیران موفق، اعم از زن و مرد صفتهای مشترک دارند.
- ۴- رهبری یعنی کار درست کردن، در حالی که مدیریت یعنی درست انجام دادن کارها. در بسیاری از سازمان‌ها در مدیریت افراط و در رهبری تفریط می‌شود. رهبران از چیستی‌ها و چرایی‌ها می‌پرسند و مدیران از چگونگی‌ها. یک کارشناس زن در مدیریت گفته است: «مدیریت مخصوص اشیاء است و رهبری مخصوص انسان‌ها.» در سده بیست و یکم ما به رهبرانی نیازمندیم که بدانند آنچه در بلندمدت اهمیت و ارزش دارد چیست؟ به رهبرانی نیازمندیم که برای خود آرمان، آرزو، رسالت و هدف دوردست داشته باشند.
- ۵- رهبران باید در ارتباط‌های خود صریح و قابل اعتماد باشند. بیشتر ارتباط‌ها باید رودررو باشد. خبرنگار، ویدئو یا ماهواره کار تماس رودررو را نمی‌کند.
- ۶- فکر و تأمل به تنهایی کافی نیست، عمل هم لازم است. و بعد برای آگاهی از شیوه امور باید بازخورد گرفت.
- ۷- آرمان‌های برگزیده، انسان را از حاشیه به متن می‌کشاند. راهی که سبب می‌شود آرمان سازمان، آرمان همه کارکنان باشد آن است که برای آنها با معنا و منطقی باشد.
- ۸- رهبران نه تنها باید با فناوری‌های پیشرفته مأنوس شوند، بلکه باید بیش از گذشته، به طور عملی با آن سروکار داشته باشند.
- ۹- هم شرکت‌های کوچک و هم شرکت‌های بزرگ هر دو بخت موفقیت دارند. شرکت‌های کوچک از فناوری‌های نو استفاده می‌کنند. شرکت‌های بزرگ نیز مزیت‌های خاص خود را دارند. آنها برای برنده شدن در رقابت باید مانند شرکت‌های کوچک سبک بال رفتار کنند. باید خود را چنان از نو سازماندهی کنند که به صورت مجموعه‌ای از واحدهای کوچک، مستقل و قابل مدیریت در آیند.
- ۱۰- بیشتر سازمان‌های موفق، ویژگی‌های برجسته شرکت‌های بزرگ و کوچک را درهم می‌آمیزند. عملی‌ترین راه، به خصوص برای شرکت‌های بزرگ، فدرالیسم است. کارکرد فدراسیون‌ها از سازمان‌های یکپارچه بهتر است، زیرا سازمان‌های فدرال، علاوه بر قدرت نرمش پذیرند. آنها چالاک‌تر و سازگارترند و همه مزایای بزرگی را به اضافه امتیازهای کوچکی دارند. امروزه هر سازمان بزرگی، کنفدراسیون‌های جدیدی در دست کرده است که آمیزه‌ای است از واحدهای متعدد نیمه خودگردان که همگی با یکدیگر همکاری می‌کنند و هدف مشترک دارند. کوکاکولا نمونه این گونه فدراسیون‌های جهانی است.

بیشتر ما مدیران کهنه کار در سازمان‌هایی بزرگ شده‌ایم که در تصرف اندیشه‌های کسانی چون فورد، تایلور، وبر یعنی پدران نظام دیوانسالاری کلاسیک بوده‌اند. در آن روزگار (قرن ۱۹) دیوانسالاری یکی از پدیده‌های درخشان اجتماعی بود. هنوز هم بسیاری از سازمان‌ها و رهبران، ذهنیت مردانه امرونی را که در ذات آن مدل فرسوده قرار دارد، حفظ کرده‌اند.

رهبران نماد زمانه خود هستند و راهی ندارند مگر اینکه هم با مقتضیات سازمان‌های خود دست و پنجه نرم کنند و هم با واقعیت جدید اجتماعی.

به توصیه نویسنده، مدیران می‌توانند با آموزش تدبیرهای این بخش از تهدیدهایی که متوجه سازمان آنهاست به سود سازمان خویش بهره‌برداری کنند.

نویسنده کتاب می‌گوید بعضی وقت‌ها با خود فکر می‌کنم آیا هرگز رهبران به هنگام دچار شدن به تنگنای مالی به فکر دیگری جز کوچک کردن سازمان‌های خود می‌اندیشیدند یا خیر. این فکر یا راه دیگر افزایش درآمد است.

کوچک شدن آخرین چاره برای رویارویی با مشکل مالی است نه نخستین چاره. برای مقابله با تنگنای مالی، نخستین چاره افزایش درآمد است. افزایش درآمد تنها راهی است که رهبران می‌توانند از طریق آن در بلندمدت اعتماد دیگران را نسبت به سازمان خود حفظ کنند. باید راه افزایش درآمد را بازکنیم و از کارکنان بخواهیم با کمک یکدیگر در این راه گام بردارند.

در همین راستا مدیران یکی از کارخانه‌های شرکت صنایع بین‌المللی هارمن بدون برکنار کردن حتی یک نفر از کل ۶۰,۰۰۰ کارکنان آن توانسته‌اند ۳۰ درصد بر میزان بهره‌وری بیفزایند. راز موفقیت آنها بهره‌گیری از کارکنان در ارائه ایده‌هایی است که به افزایش درآمد منجر می‌شود.

: وقتی درآمد زیاد شد و سود بالا رفت، رهبران باید کارکنان را در درآمدها سهیم کنند. این واقعیت است که درآمد مدیران به مراتب از کارکنان بیشتر است به اعتماد کارکنان آسیب می‌رساند. تا همین چند سال پیش میانگین درآمد سالانه مدیران ۱۴۰ برابر بیشتر از میانگین درآمد سالانه کارکنان بود. حالا این میزان ۲۰۰ برابر شده است. این تفاوت به جای تقویت روحیه کار تیمی، محیط کار را بین ما و آنها تجزیه می‌کند. باید جلوی پیدایش این گونه ذهنیت‌ها را گرفت.

: راستی چگونه می‌توان از توانایی‌های سازمان و شایستگی‌های رهبران آن نتیجه گرفت؟ واقعیت این است که گسترش دامنه رهبری لازم است. به شرطی که نتیجه‌بخش باشد. سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی لازم است، به شرطی که سودمند باشد. واگذاری اختیار لازم است، به شرطی که نتیجه داشته باشد. در سرتاسر این کتاب یک معادله ساده وجود دارد و آن معادله این است که: رهبری ثمربخش = میزان سهم در نتیجه کار و دستاوردها.

این فصل را با سخنان یکی از استادان نامدار طریقه ذن (Zen از آیین بودایی) به پایان می‌بریم: «نخست پاک کردن روح و روان و سپس شستن رخت تن.» در رهبری باید به هردو کار پرداخت.

اسطوره‌های سازمانی ما با واقعیت‌های این روزگار همخوان نیستند. ما به اسطوره رهبر قدر قدرت گرایش داریم و به اسطوره مدیران هرکول آسا چسبیده‌ایم.

چالش‌های حیات بنگاه‌های عصر حاضر افراد را کوچک و حقیر نشان می‌دهد. حتی انسان‌هایی به بزرگی مایکل ایسنر از بنگاه والت دیسنی یا بیل گیتس از بنگاه مایکروسافت.

در این زمانه هم به رهبران بزرگ و هم به گروه‌هایی لایق نیازمندیم. حتی در یک سازمان به تیمی از رهبران نیاز داریم و دیگر یک نفر به تنهایی از عهده کارها بر نمی‌آید.

شتاب دگرگونی‌ها رشته نظام فرماندهی پیشین را گسسته است. جهان بینی رفتارهای مدیریت دستخوش دگرگونی‌های شدید شده است. امروز برداشت تازه‌ای از مفهوم قدرت که اساس آن همیاری و خرد است، جایگزین مفهوم کهنه قدرت شده است.

ماندگاری سازمان‌های موفق زمانه ما در گرو کیفیت ایده‌های آن است. ایده‌ها مادی نیستند. مثل پروانه هستند زیبا و گریزپا. از این گذشته افراد رأس سازمان، فرمانروا و حاکم بر ایده‌ها نیستند. ایده‌های درخشان قدرت را به کسانی می‌سپارند که واجد آن ایده‌ها هستند.

امروز شما و کارکنانی که خود را بردگان مزدگیری می‌دانند کم نیست. آنها کارگاه‌ها را کانون عذاب و اندوه می‌دانند. در این کارگاه‌ها کارکنان خود را بی‌ارزش و بی‌مصرف حس می‌کنند. راستی چگونه می‌توان این گروه‌ها را به گروه‌هایی شایسته تبدیل کرد. گروه‌های شایسته و لایق همواره چنان رفتار می‌کنند که گویی به الهام الهی وصل هستند.

کار در گروه‌های لایق و شایسته امتیاز محسوب می‌شود. این امتیاز از آن بابت نیست که کار این گروه‌ها با نشاط تر است، بلکه به خاطر آن است که فرآیند آن هیجان‌انگیز و لذت‌بخش است و در افراد تحول کیفی پدید می‌آورد.

نویسنده کتاب و بیدرمن در بررسی‌های خود به ۱۵ نکته ساده رسیده‌اند که می‌تواند برای مدیران سودمند باشد.

۱- نخستین تکلیف این است که افراد با استعداد

را جذب کنیم. کسانی می‌توانند به دستاوردهای بی‌نظیر برسند که با استعداد، باهوش و نوآور باشند.

- رهبران گروه‌های بزرگ و لایق، محاسن را می‌شناسند، کار را می‌فهمند و برای تحقق این دو امر محیط مناسب را ایجاد می‌کنند.

- گره بیشتر مشکلات مهم با راه‌حل‌های

جمعی گشوده می‌شود. عصر تکاوران و یکه‌تازان و عصر کسانی که به تنهایی از پس مشکلات برآیند سپری

شده است. رهبران گروه‌های بزرگ مصممانه کار می‌کنند نه خودکامانه.

۴-

: کسانی که در گروه‌های بزرگ و شایسته کار می‌کنند می‌دانند که سیاست جذب نیروهای تازه نفس سبب اعتلای خودشان خواهد شد.

۵- : در این

گروه‌ها وقتی پای کار به میان می‌آید، توجه به صفات و رفتار خاص افراد کمرنگ می‌شود و یگانه تعهد اجتماعی واقعی افراد، تبادل اطلاعات و پیشبرد کار است.

۶- : این گروه‌ها جایگاه مؤمنان است، نه

دودلان. مقصد هدف جمعی و روشن آنها سبب می‌شود که هر کاری که می‌کنند با معنا و ارزشمند شود.

۷- : کسانی که

می‌کوشند تا دنیا را دگرگون کنند حس می‌کنند باید از این دنیا کنده شوند. اعضای این گروه‌ها فرهنگ خاص خود را دارند و سرشار از نشاط و شادابی‌اند.

۸- : سرچشمه اصلی توان آنها این تصور است که

خود را تازه‌به‌دوران‌رسیده‌هایی می‌دانند که جایزه را از دستان ناشی رقیب بزرگ‌تر، اما دست‌وپا چلفتی می‌ربایند.

۹- : جنگ بدون دشمن برد ندارد. وجود دشمن سبب برانگیخته

شدن و گرم شدن تنور رقابت و موجب تجهیز قوا و بازشناسی خویش می‌شود.

۱۰- : این گروه‌ها کانون

افرادی است خستگی‌ناپذیر که می‌کوشند تا آرمان‌ها را به واقعیت تبدیل کنند. این افراد هرگز نمی‌پرسند دستمزد این کار چقدر است؟ می‌پرسند کی می‌توانم کارم را شروع کنم.

۱۱- : خوش‌بینی برای کسانی که درگیر کارهای بزرگ و

مشکلات فوق‌العاده هستند زیر فشار کار می‌کنند، شرطی است لازم.

۱۲- : علت مسموم بودن فضای

بسیاری از کارگاه‌ها این است که کارها به تناسب شایستگی افراد واگذار نمی‌شود. رهبران خردمند به هر کس کاری را می‌دهند که سزاوار آن است.

۱۳- :

افراد مستعد و برجسته خواهان کارهای پرچالش‌اند، کارهایی که سبب شکوفایی ذوق و استعداد آنها شود. در گروه‌های بزرگ از لباس‌های یک جور، ساعت کار معین و دیگر قواعد استبدادی خبری نیست، چیزی که به آن نیاز دارند حفاظت در برابر دخالت‌های نظام دیوان‌سالاری است. رهبران این گروه‌ها به جای مراقبت‌های آزار دهنده در پی ایجاد خشنودی خاطر کارکنان و در نتیجه رسیدن به دستاوردهای بزرگ هستند.

۱۴- : اگر چه کارکنان این سازمان‌ها عاشق فرآیندهای خلاق

هستند، اما می‌دانند که هر فرآیند پایانی دارد. تلاش این گروه‌ها تازمانی ادامه دارد که کار به نتیجه دلخواه برسد.

۱۵- گروه‌های لایق می‌کوشند تا گروه‌های پیچیده را بگشایند. پاداش این کار پول یا افتخار نیست. دلخوشی و پاداش آنها همان فرآیندهای خلاق است و هیچ چیز نمی‌تواند به اندازه رضایت خاطر، سبب خشنودی آنها شود.

رهبران امروز نه تنها باید در جذب نخبگان زیانزد باشند، بلکه باید منش حفظ آنها را داشته باشند. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های رهبر گزینش افراد مناسب است. البته گزینش کاری است که بخت هم در آن نقش دارد. همیشه نمی‌توان همه چیز را درست و دقیق پیش‌بینی کرد، حتی اگر پای عقل گروه هم در میان باشد. علاوه بر گزینش و به کارگیری افراد مناسب، باید در سازمان فرهنگ احترام، توجه و اعتماد آفریده و به افراد فرصت داده شود تا به طور کامل از قریحه خود بهره‌برداری کنند.

در دو دهه گذشته کانون توجه کسب و کار جابه‌جا شده است. به جای اینکه افراد را به خاطر استفاده از وقت‌شان استخدام کنند، آنها را به خاطر نقش و سهم‌شان استخدام می‌کنند و به جای تکیه بر نیروی کار ساده در پی نخبگان هستند. نخبه کیست؟ در عالم کسب‌وکار، استعداد یعنی داشتن توانایی خلق ارزش برای ذینفعان، صاحبان ذوق و قریحه به اعتلای سازمان می‌اندیشند. کار آنها آمیزه‌ای است از ابتکار، آفرینندگی و نبوغ. رهبران بزرگ از استعدادهایی که در اختیار دارند به بهترین شکل استفاده می‌کنند. آنها از صاحبان ایده‌های نو پشتیبانی و خدمات آنها را جبران می‌کنند.

هیچ فردی با فرد دیگر از نظر استعداد و قریحه یکسان نیست. به هر کس باید به فراخور توانایی و شایستگی وی رفتار کرد. بنابراین پاداش باید با قابلیت‌های فرد سازگار باشد.

امروزه گزینش نخبگان و نگهداری آنها یکی از مسئولیت‌های مهم رهبران در گروه‌های بزرگ است. در گروه‌های برجسته، روش‌های استخدامی کمابیش برادارانه است. بهترین نخبه‌ها جلب بهترین محیط‌ها می‌شوند. نخبگان همواره در جستجوی آزادی، شعور، بالندگی، آرمان و رسالت هستند. بیشتر نخبگان در جستجوی محیطی هستند که پشتیبان آنها باشد. آنها دنبال دفاتر پرزرق و برق، مزایا و امتیازهای شغلی نیستند. در چشم آنها آزادی خلاق و فرصت عمل ارزش دارد. وعده‌های کاذب و امنیت شغلی سبب جذب آنها نمی‌شود.

به کارکنان کنونی خود به چشم بهترین منبع گزینش نگاه کنید، زیرا آنها روح و روان شرکت را بهتر از دیگران درک می‌کنند. پاره‌ای از شرکت‌ها نیمی از همکاران جدید را به سفارش همکاران کنونی استخدام می‌کنند و این کار سبب کاهش هزینه‌های استخدامی می‌شود.

پس از گزینش فرد نخبه، از او چنان استقبال کنید که موجب تسریع موفقیت او شود. در نگهداری نخبگان توسل به عقل سلیم شیوه رایج نیست. رهبران امروز کافی نیست فقط به دانستن نام و آوازه در جذب نخبگان دلخوش کنند. در آنها باید منش حفظ نخبگان وجود داشته باشد. نخبگان هر آن می‌توانند شرکتی را ترک کنند و به شرکت رقیب بپیوندند یا خودشان رقیب شرکت شوند. در عصر اطلاعات، کارکنان نه فقط به بزرگ‌ترین دارایی شرکت‌ها تبدیل شده‌اند، بلکه نقش یگانه منبع پایدار مزیت رقابتی را نیز حفظ کرده‌اند. وقت تلف کردن را مبنای ارزیابی قرار ندهید، بلکه حاصل کار و عملکرد را ملاک بگیرید.

چند شیوه را می‌توان به عنوان بهترین راه استفاده از نخبگان پیشنهاد کرد: نخبگان را با کسانی که توانایی‌های آنها خوب است در یک تیم قرار دهید. به آنها مأموریت‌های مخصوص بدهید. آنها را درگیر فرآورده‌هایی بکنید که در سطح زیاد قابل تکثیر و توزیع باشند. حاصل کار نخبگان باید در سطحی هرچه گسترده‌تر توزیع شود. معرفی نخبگان در آگهی‌های تبلیغاتی یا سهیم کردن آنها در فروش می‌تواند ترندهای مناسب باشد.

نقش جدید مدیران و رهبران چیست؟ نخستین نقش مدیران پشتیبانی، ایجاد نظم و به حرکت درآوردن افراد نخبه و مستعد است. نقش رهبر آزاد ساختن و شکوفا ساختن نخبگان است. پولینگ (Poling) رییس هیئت مدیره و مدیرعامل پیشین شرکت فورد موتورز گفته است: «یکی از مهم‌ترین کارهای هر سازمانی که بخواهد جهان‌تراز شود این است که قدرت معنوی و خلاق تک‌تک کارکنان خود را آزاد و از آن استفاده کند. رهبران برای تشدید تفکر خلاق در کارکنان وقت، حمایت و ابزار لازم را در اختیار آنها قرار می‌دهند.

رهبران بزرگ الهام‌بخش کارکنان در کارهای بزرگ هستند. آنها اختیار و مسئولیت لازم را به کارکنان تفویض می‌کنند. هر روز که می‌گذرد، مدیران به جای مقید کردن کارکنان و مجریان، خود را به صورت مشاور، راهنما، همکار و مشوق آنها در می‌آورند. مدیران شایسته کسانی‌اند که اشتباه کردن کارکنان را مجاز می‌دانند و به آنها اجازه می‌دهند بدون ترس نظر مخالف خود را بیان کنند. جان اسکالی (J. Scally) مدیرعامل پیشین شرکت اپل کامپیوتر می‌گوید: «در عصر صنعت مدیرعامل در صدر سلسله مراتب می‌نشست و مجبور به شنیدن حرف هیچکس نبود، اما در عصر اطلاعات، وظیفه مدیر گوش دادن به حرف افراد و ایده‌های آنان است.» جگ ولش مدیرعامل پیشین جنرال الکتریک در جلسات رودرروی مرکز آموزش آن شرکت نقش مربی، مشاور و معلم را برعهده می‌گرفت، به حرف شرکت‌کنندگان گوش می‌داد، برای آنها حرف می‌زد و مهم‌تر از همه با آنها از نظر فکری بده و بستان می‌کرد.

برای برانگیختن نخبگان موجود باید محیط کار حامیانه باشد تا کارکنان بتوانند شاداب، خلاق و نوآور بمانند. مدیران دانا برای تشویق کارکنان فعال، امکان سهیم شدن در سهام و سود شرکت را فراهم می‌آورند و کاری می‌کنند که اول کارکنان اضافه حقوق بگیرند و بعد مدیران.

تازگی‌ها مجله اکونومیست از ۱۸۰ رهبر پرسیده بود به نظر شما مهم‌ترین عاملی که بر سازمان‌های آینده اثر می‌گذارد چیست؟ دوسوم آنها گفته بودند تیم و گروه. اینک نوع رهبری عوض شده است و کسانی که گمان می‌کنند یک تنه می‌توانند همه کارها را روبه‌راه کنند خطا می‌کنند. پیدایش گروه، تیم، انجمن، شرکت، ذینفعان و همکاران نشانه پایان یافتن عصر مردان بزرگ و مرگ اسطوره جان وین (هنرپیشه امریکایی که نقش قهرمانان را بازی می‌کرد) است.

این چهار عامل توجیه‌کننده نقش برتر تیم‌ها، شبکه‌ها و گروه‌ها در سازمان‌های قرن بیست و یکم هستند:

- ۱- مدیریت مشارکتی
- ۲- سرعت و پیچیدگی دگرگونی ناشی از جهانی‌شدن و پیدایش فناوری



۳- دگرگونی‌های بزرگ در چشم‌انداز جغرافیای سیاسی (فروپاشی قدرت روسیه، افزایش قدرت چین و در نهایت عدم تعادل و ناپایداری)

۴- از جهت فردی، شمار کسانی که احساس تنهایی می‌کنند و دچار حالت بی‌کسی، محرومیت از قدرت، اضطراب و گاه سوء‌هاضمه شده‌اند بیشتر شده است

نویسنده کتاب در توجیه عامل اخیر به نقل از پوتنم (Putnam) می‌نویسد شمار کسانی که به جای شرکت در بازی‌های دسته‌جمعی و مسابقات به بازی‌های یک نفره رو آورده‌اند زیاد شده است. پوتنم به این نتیجه رسیده است که میزان مشارکت مردم به شدت کاهش یافته است.

گروه‌ها و تیم‌ها صرف‌نظر از شاداب ساختن توان مغزی اعضا برای زنده ماندن در این دنیای تنهایی و بی‌کسی مؤثرند. کار رهبران نوعا این است که جهت را مشخص کنند و به کار معنا بدهند به طوری که قلب و روح و روان افراد تکان بخورد. اما بسیاری از رهبران در گذر زمان صاحب هنر ظریف رفتار با مردم می‌شوند. استیو جابز بنیانگذار شرکت اپل کامپیوترز، هرچه سالخورده‌تر شده به مراتب شایسته‌تر شده است.

مشارکت‌های واقعی و سازنده مثل اعجاز است، اما شرکت‌ها می‌توانند به کمک گروه‌های برجسته معجزه‌ها را تکرار کنند. رهبران نمونه و نادر چشم‌انداز ممکنات را پیش رو دارند.

از دیگر ویژگی‌های گروه‌های ممتاز، ضرورت خوش‌بینی و احساس توانایی در عمل کردن به رسالت خویش است. مازلو (Maslow) و مک گرگور (Mc Gregor) رهبرانی بودند امیدآفرین و دشمن بی‌ایمانی و ناباوری. در مخیله آنها ناشدنی وجود نداشت.

امروز ما باید تجربه‌های میدان‌های نبرد را در دفتر کار و کارخانه به کار بندیم و گروه‌های موفق ایجاد کنیم. گروه‌های ممتاز شبیه آرمانشهر، زنده و جاندار هستند. سازمان‌های ما باید چنین حال و هوایی داشته باشند. گروه ممتاز باید دارای آرمان باشد، آرمان باید مفهومی عمیق داشته باشد، باید نوعی با هدف دگرگون کردن جهان مرتبط باشد و متضمن رسالت خدایی باشد. چنین گروهی علاوه بر آرمان باید توان بهره‌گیری از فرصت‌ها برای تحقق آن آرمان را نیز داشته باشد.

بسیاری از ساخته‌های گروه‌های بزرگ در نوع خود تحول و انقلاب محسوب می‌شود. رهبران راستین این توانایی را دارند که گروه و افراد خود را جذب و از آنها حفاظت کنند، هنر دیگر این رهبران داشتن پیوندهای نیرومند با دنیای پیرامون است. آنها نمی‌گذارند بوروکرات‌ها مانع خلاقیت گروه شوند. گروه‌های برجسته، رهبران خلاق دارند، رهبرانی که محافظ نیز هستند.

برجستگی این‌گونه رهبران در ذائقه آنهاست. آنها هنرشناس و نخبه‌شناس هستند و پرورنده ذوق و استعداد.

تخصص و وظیفه رهبر این است که پیوند با بازار را پیدا کند. رهبر کسی است که به دنیای بیرون می‌رود و حاصل نبوغ خلاق اعضای گروه را برای مدیران و مجریان به ارمغان می‌برد. او رؤیافروش است و آن را به کسانی می‌فروشد که از آن فاصله دارند.

رهبران شنودگانی‌اند مشتاق، حامی و پشتیبان رؤیایها، پاسدار هدف و خواست گروه، امیددهنده و نتیجه‌گیر.

اگر ما بتوانیم به چند پرسش پاسخ دهیم نه تنها می‌توانیم این گروه‌ها را ایجاد بلکه می‌توانیم آنها را حفظ کنیم. و اما پرسش‌ها:

- باهم بودن ما در اینجا چه حکمتی دارد؟
- می‌خواهیم چه چیزی را تولید کنیم؟
- این کار از دید ما چه معنایی دارد؟
- چه عاملی سبب می‌شود که با انگیزه بمانیم.

پاسخ نویسنده کتاب به این پرسش مدیران که چقدر از اطلاعات را به کارکنان بدهیم و چقدر را برای خود نگهداریم این است: «آگاهی‌ها را هر چه می‌توانید مبادله کنید، اما تا جایی که سبب ترس کارکنان نشود.» رهبران گروه‌های بزرگ هم چشم‌انداز سازمان، هم هدف و هم مخاطرات راه را به کارکنان نشان می‌دهند. سرانجام اینکه اگر نتوانستید گروه بزرگی را پیدا کنید که به عضویت آن درآید خودتان دست به کار شوید و این گروه بزرگ را خلق کنید.

در دنیای پیچیده و پیشرفته امروز، اجرای پروژه‌های مهم به همکاری هماهنگ انبوه افراد با استعداد نیاز دارد. با این همه ما در عمل در مقابل فکر خلاقیت جمعی مقاومت می‌کنیم. اسطوره‌ها و افسانه‌های ما با واقعیت‌ها در تقابل‌اند. گزینش افرادی که در رشته مربوطه قریحه خاص دارند نخستین سنگ بنای مشارکت‌های کارآمد و بزرگ است. افراد شاغل در گروه‌های بزرگ همیشه ضد قاعده‌اند و هرگز دنبال سلسله مراتب و رسیدن به مقام و منصب نیستند. گروه‌های بزرگ واقع‌گرا نیستند. آنها سرزنده و پرنشاط و به طور غیرمعقول خوش بین هستند.

کنجکاوی، یکی دیگر از ارکان گروه‌های بزرگ است. بیشتر کسانی که در این گروه‌ها هستند از مهارت‌های فردی درخشان برخوردارند. آنها دنبال کارهای ساده نمی‌روند. ویژگی آنها ذهن تشنه و بی‌قرار آنهاست. افزون بر این، آنان همکاران خلاق را به عضویت قبیله خود درمی‌آورند، قبیله‌ای که زبان خاص، شوخی‌های خاص، لباس و سنت‌های خاص دارد.

با این همه صحبت از تیم و کار تیمی، باز هم میل به قهرمان‌ستایی در ما وجود دارد. هنوز همه چشم ما در پی هرکول‌هایی است که کارهای بزرگ را یک تنه انجام می‌دهند. امروز دیگر دوره کارهای یک تنه گذشته است. دادوستدهای روزگار ما روزبه‌روز بیشتر مقیاس جهانی پیدا می‌کند و دگرگونی‌های مداوم فناوری دامنه دگرگونی‌ها را تشدید می‌کند. سرمایه‌گذاری و پروژه‌های مهم نیازمند تیم‌هایی است مرکب از افراد نخبه و با استعداد تا پایه‌پای هم کار کنند و با راهبری و نظارت رهبران خلاق، به سوی هدف مشترک و انجام کار، گام بردارند.

هر قدر نخبگان را کنار هم جمع کنیم به خودی خود از جمع آنها گروه بزرگ حاصل نمی‌شود. باب تیلور مدیر بی‌همتایی که در دهه ۱۹۷۰ زیراکس را اداره می‌کرد همواره می‌گفت: «توده کردن کارکنان خوب و برجسته لزوماً موجب گروه بزرگ و برجسته نمی‌شود.» رهبران گروه‌های برجسته عاشق افراد مستعد و شایسته هستند و می‌دانند که این افراد را چگونه پیدا کنند.

گرچه تمامی رهبران گروه‌های بزرگ به ارزش نوابغ آگاه‌اند، اما این نکته را هم می‌دانند که هر آدم نابغه‌ای لزوماً توان همکاری و همیاری را ندارد. نکته مهم این است که همه کسانی که با یکدیگر همکاری می‌کنند باید رسالتی یکسان داشته باشند و بتوانند سبب برکشیدن هدف مشترک‌شان شود نه فروکشیدن آن.

یکی از تناقض‌نمایی (پارادوکس)های گروه‌های بزرگ آن است که معمولاً افراد از رهبر گروه زیرک‌ترند. خلاقیت رهبر چنین گروهی در آزاد ساختن توانایی‌های افراد است. رهبر بربال همکاران خود اوج می‌گیرد.

یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های رهبران گروه‌های برجسته، دور کردن دست بوروکرات‌ها از افراد و محیط کار است. انجام این قبیل کارها اغلب مستلزم آن است که رهبر از فریحه و نبوغ واقعی بهره‌مند باشد. رهبر در عین حال باید بتواند با بوروکرات‌ها کنار بیاید تا بتواند حاصل کار گروه را از مهلکه نجات دهد. بی تردید خلاقیت وقتی شکوفا می‌شود که دشمن بیرون در باشد، نه در درون خانه. گروه‌های بزرگ و برجسته همواره برای خود دشمن دارند. در شرکت اپل کامپیوترز، آی.بی.ام. دشمن بود. در راهروهای کوکاکولا این شعار به گوش می‌رسید که «پپسی را نابود کنید». در مک دونالدز، نقش شیطان بزرگ به شرکت برگر کینگ واگذار شده است.

گروه‌هایی بزرگ با هیجان عجیب هستند و همه نیز به سخت‌کوشی خو کرده‌اند. ویژگی آشکار در همه این گروه‌ها، خوش‌بینی پندارمآبانه آنهاست. در گروه‌هایی که نویسندگان کتاب دیده است کار هرگز نشد نداشت. آنها خود را در هر کاری توانا می‌دانستند.

یک روانشناس می‌گوید واقع‌گرایی پادزهر افسردگی و دشمن همه بیماری‌های ناشی از افسردگی از جمله دشمن احساس ناتوانی است. گروه‌های بزرگ معنای شکست و ناکامی را نمی‌دانند.

به نظر نویسنده کتاب مشکلات رودرروی مدیران، متاثر است از سرعت برخورد مسائل با آنها و میزان پیچیدگی آن مسائل. برای نشان دادن ترکیب تندی و پیچیدگی وی از واژه تندپیچ (Replexity) استفاده کرده است.

فناوری اطلاعات و ارتباطات، نه تنها شدت بلکه نوع رهبری مورد نیاز را تغییر می‌دهد. پیامد این تغییر و تحول، استقبال مدیران از کار با فناوری پیشرفته و دگرگونی‌های ناشی از آن است. اما بسیاری از مدیران از این بابت احساس آرامش و آسایش نمی‌کنند.

به گمان نویسنده، فناوری اطلاعات در چگونگی سازمان آینده اثرهای عمیق دارد. همچنین برای رهبران باعث معرفت و پیشرفت است.

مدیران چه می‌توانند بکنند؟

برای هماهنگ شدن با تندپیچ، نویسندگان سه اقدام زیر را به خواننده پیشنهاد کرده است:

۱- دنبال بازخورد باشید

۲- خاطره‌های ناگوار را بنویسید

۳- چند زندگینامه و کتاب‌های مشاوران و مربیان خود را بخوانید. شما روانپزشک نمی‌خواهید.

سازمان‌ها با انجام ده کار ساده می‌توانند به کارکنان خود در مقابله با تندپیچ کمک کنند:

- ۱- دست از یادگیری بردارند
  - ۲- سازمان را طوری دگرگون کنند که سبب بالندگی کارکنان شود
  - ۳- از مربیان لایق استفاده کنند
  - ۴- راستگویی را تشویق کنند
  - ۵- رک‌گویی را تشویق کنند
  - ۶- در درون سازمان، فرصت تجارت متنوع را فراهم کنند
  - ۷- شمار ماموریت‌های بین‌المللی افراد را بیشتر کنند
  - ۸- کارکنان را در حالت تحیر و شگفتی نگهدارند
  - ۹- کاری کنند که نامشان در دفترچه راهنمای تلفن باقی بماند
  - ۱۰- وجود صفات مردانه و زنانه را در کار رهبری مغتنم بدانند.
- در مورد ویژگی آخر، نویسنده قبول ندارد که جنسیت عامل تعیین‌کننده و اصلی رهبری است. او می‌گوید مسئله مهم داشتن توانایی توأمان لطافت و زمختی است. بسته با اینکه شرایط مقتضی کدام حالت باشد.

رهبری نمونه، نوعی از رهبری است که حاصل آن سازمان‌های خلاق، زیرک و رقابتگر باشد. رهبری نمونه عبارت است از ظرفیت پیشگامی در خلق ساختاری اجتماعی و طراحی سازمانی که بتواند الهام‌بخش کارکنان در پیروی از او شده، سرمایه معنوی تولید کرده و مزیت رقابتی به دست آورد.

یکی از پرآوازه‌ترین مدیران اروپا می‌گفت: «دشوارترین کار من این است که نیروی فکری موجود در سازمان را آزاد کنم، اساس سرمایه‌گذاری معنوی همین کار است.» یک بار هم مدیران مایکروسافت می‌گفتند: «مهم‌ترین دارایی ما در این شرکت، نیروی تخیل انسان‌هاست.»

سرمایه معنوی یعنی اندیشه، خیال، و بینش که سرچشمه نوآوری هستند. نویسنده کتاب محیط کار این زمانه را هرج و مرج سازمان یافته می‌نامد و معتقد است که چالش رهبران این دوره با چالش رهبران قرن بیستم فرق دارد. در سده ۲۱ از محیط پایدار خبری نیست و همه چیز در حال دگرگونی است. برای رویارویی با این دگرگونی‌ها باید سازمان‌ها را نامتصل کرد. مدیران و رهبران نیز پایه‌های سازمان‌ها متحول می‌شوند، زیرا باید سرمایه‌های انسانی را هم درک و هم تولید کنند.

هیچ سازمانی نمی‌تواند پابرجا بماند مگر اینکه رهبران آن به مسئله چگونگی تولید سرمایه انسانی بپردازند. شرکت اینتل سالانه برای آموزش و پرورش هر فرد ۴۰۰۰ دلار و موتورولا سالانه ۲۰۰ میلیون دلار خرج می‌کند. به گفته جک ولش مدیرعامل پیشین جنرال الکتریک معادل ۴٪ از جمع حقوق و دستمزد شرکت صرف آموزش و پرورش و کارآموزی می‌شود. او می‌گوید: «کار من گوش دادن، تحقیق کردن، اندیشیدن، اشاعه فکر و قراردادن افراد در معرض اندیشه‌ها و ایده‌های خوب و نمونه است.»

جنرال موتورز برای بهره‌گیری از دانایی‌های کارکنان خویش در سرتاسر جهان، یک مدیر ارشد را در مقام مدیریت یادگیری منصوب کرده است تا توزیع اطلاعات را در مجموعه عظیم سازمان‌های آن شرکت هماهنگ کند.

من به این نتیجه رسیده‌ام که رمز رسیدن به مزیت رقابتی در سده ۲۱ داشتن ظرفیت رهبری در آفریدن و ساختن طرح، زاینده سرمایه معنوی است. پاره‌ای از شرکت‌ها دست کم ۴ درصد درآمد سالانه خود را صرف آموزش و پرورش می‌کنند. راز و رمز رسیدن به مزیت رقابتی، گسترده‌تر کردن ظرفیت و توان رهبران در افزایش سرمایه معنوی است.

هم اینک ما درگیر قمار مرگ و زندگی هستیم. کسب و کارها یا باید متحول شوند یا بمیرند. رهبران باید کار بهره‌گیری از توان فکری کارکنان خود را فردی و جمعی آغاز کنند. علاوه بر رهبران، پیروان نیز مسئولیتی دارند. آنها نیز باید درصدد فراگیری و کاربری دانایی‌ها و مهارت‌های مرتبط با کارشان باشند.

به نظر وارن بنیس نویسنده کتاب، رهبران بزرگ برساخته پیروان خود و پیروان بزرگ برساخته رهبران خویش قرار دارند. پرورش و اشاعه روحیه همکاری خلاق کاری است سترگ و پرزحمت. رهبران بهتر است به جای کوچک کردن شرکت بکوشند تا از قدرت آفرینندگی کارکنان برای بازآفرینی شرکت استفاده کنند. جالب اینکه سیدنی هارمن یکی از رهبران شرکت صنایع بین‌المللی هارمن، بی آنکه کسی را اخراج کند، بهره‌وری را ۳۰ درصد بیشتر کرده است.

به گمان نویسنده کتاب، هیچ چیز مهم‌تر از سرمایه معنوی و آزاد ساختن نیروی فکر، اندیشه، خیال‌زایی، دانش چگونگی انجام کار و نوآوری نیست. بیل گیتس به عنوان نمونه زنده این طرز فکر گفته است: «یگانه دارایی مایکروسافت، قدرت تخیل کارکنان آن است.»

رهبر این زمانه باید همه ذی‌نفعان را در نظر بگیرد و باید در بین این گروه‌ها نوعی تعادل و موازنه ایجاد کند. بسیاری از بنگاه‌ها فقط به خاطر منافع سهامداران و افزایش ارزش سهام شرکت فعالیت می‌کنند. اما این دیدگاه به منافع سایر ذینفعان از جمله کارکنان، مشتریان و جامعه بی‌اعتناست.

رهبران همه سازمان‌ها علاوه بر سهامداران، در برابر کارکنان، تأمین‌کنندگان، مشتریان و جامعه پاسخگو هستند. آفرینش ثروت هر چند مهم و لازم است، اما یگانه مسئولیت رهبران نیست. بنیانگذار شورای

اولویت‌های اقتصادی نشان داده است که عملکرد شرکت‌هایی که به جای حرکت انحصاری در خط سهامداران، در جهت علائق ذینفعان حرکت می‌کنند سال به سال بهتر می‌شود.

آیا دنیای جدید رهبری شجاعانه به قدر کافی به تکان‌ها و لرزش‌ها و هزینه‌های روانی و اقتصادی پنهان در جامعه موقت توجه دارد؟ یکی از تناقض‌های رفاه کنونی آن است که با وجود این همه رفاه، شهروندان عادی روزبه‌روز کم‌تر احساس خشنودی و رضایت می‌کنند.

به گفته نویسنده کتاب برای آنکه به رهبران واقعی و مورد وثوق تبدیل شویم باید همواره با انسانیت خود چالش کنیم و بکوشیم انسانیت خود را کامل کنیم. پیامدهای روانشناختی روابط موقت ناگوار و سهمگین است. ما روی نوار باریکی از طیف کامل ظرفیت‌های انسانی خود عمل می‌کنیم. مناسبات گروهی و فردی ما به دنبال تحکیم و حفظ وضع موجودند. زیرا خواهان تخصص‌هایی کم‌تر، پایدارتر و قابل پیش‌بینی هستند. برای آنکه انسان واقعی باشیم باید در مقابله با جنبه‌های ناآشنای شخصیت خود پایدار و سخت کوش باشیم. ما باید کمک کنیم تا شاگردان بتوانند توانایی‌های خود را نظیر آموختن شیوه ایجاد مناسبات عمیق انسانی، چگونگی ورود به گروه و خروج از آن و آموختن شیوه ایجاد تمایز و برتری افزایش دهند. در نهایت آنچه دنیا از ما توقع دارد این است که عمدتاً متکی به منابع خودمان باشیم.

دگرگونی و تغییر، واژه خداوندگاران زمانه ما است. اینک امریکای شمالی یگانه کشور جهان است که شمار کارکنان آن در بخش خدمات بیش از بخش تولید کالاهای ملموس است. دگرگونی‌ها ما را وادار می‌کند که برای اداره کردن سازمان‌های خود به غیر از دیوان‌سالاری، دنبال یافتن مدل‌های جدیدی باشیم که توان مقابله با شرایط جدید را داشته باشند.

شش چالش عمده‌ای که رهبران با آنها رودرو هستند عبارتند از:

۱- : کارکنانی که در جای خوب کار می‌کنند فقط به خاطر خشنودی سازمان کار نمی‌کنند، بلکه چه بسا در وهله اول به خاطر خشنودی حرفه و شغل خود کار می‌کنند. امروزه آدم‌ها کار را ابزار درک و رشد خود می‌دانند، ابزاری که شاید با وظیفه و تکلیف آنها ربطی نداشته باشد.

۲- : وجود شورای مدیریت به هیچ وجه به معنای سلب مسئولیت از مدیر اجرایی ارشد نیست. فلسفه وجودی این شوراها تقسیم کار براساس تخصص و شایستگی است. با استفاده از این روش یعنی تقسیم کار، قدرت مدیر چند برابر می‌شود.

۳- : رهبران علاوه بر تکلیف دشوار پی‌ریزی شورای کارآمد مدیریت، وظیفه خلق حال و هوا و فضای همکاری و همیاری را برعهده دارند. افراد شورای مدیریت باید در تصمیم‌گیری‌ها علاوه بر استقلال، به میزان زیاد سپیم و شریک شوند.

۴- ویژگی برجسته نسل ما تعهد به دگرگونی در اندیشه و کردار است. رهبران اجرایی باید مسئولیت پدید آوردن فضایی را که زمینه‌ساز امنیت لازم برای آشنایی با فرآیند سازگاری است بپذیرند.

۵- سازمان‌ها مانند انسان‌ها از بحران هویت رنج می‌برند. سازمان‌های جدید نسبت به مسئله هویت حساس هستند. جهت‌گیری‌های حرفه‌ای و منطقه‌ای غالباً به فروپاشی، کشمکش‌های درون گروهی و بازی قدرت می‌انجامد. در این حالت نبود هدف و رسالتی مشترک به خوبی احساس می‌شود.

۶- از موضع رهبری، مقوله جان‌بخشی یعنی رویارویی رهبر با چالش ماقبل نهایی، یعنی رشد یا نابودی. کار دشوار رهبر ایجاد فضای پرسش و پژوهش و نیز ایجاد امنیت روان شناختی و استخدامی برای تداوم به جریان نوسازی و بازنگری مجدد است.

آنچه در پی می‌آید چند روش موفقیت‌آمیز برای رویارویی رهبران با الگوهای جدید است.

۱- قلمرو اجتماعی شامل تعامل پیچیده و پویای افراد، نقش‌ها، گروه‌ها و نظام‌های سازمانی است. رهبر مانند پزشک باید خودشناس باشد تا علاوه بر درک قلمرو اجتماعی بتواند پاره‌ای پیامدهای ناخواسته کارهایش را مهار کند.

۲- این نوع رهبری مشتمل است بر: گردآوری اطلاعات، دادن بازخورد به منابع ذیصلاح، تهیه برنامه‌های اجرایی. گیر بیشتر سازمان‌ها این است که افراد، اطلاعات را تحریف یا حبس می‌کنند.

۳- می‌توان با استفاده از هنجارها و معیارهای گروهی، بهره‌وری را بهتر کرد. کارکنان گرایش دارند که واقعیت‌های پیچیده را تحریف و بیش از حد ساده کنند به طوری که مشکلات در حد افراد تقلیل یابد نه اوضاع و شرایط. پیامد نسبت دادن مشکلات به افراد، به جای مجموعه و نظام، در اغلب موارد به ناتوانی سازمانی می‌انجامد، زیرا تغییر دادن طبیعت انسان دشوارتر از تغییر دادن نظام است.

” ”

امروزه در مقایسه با گذشتگان، که به صفت خود رهبر یا درون رهبر متصف بودند ما بیشتر دگر رهبر هستیم. دگر رهبران به جای آنکه رهنمودها و سرنخ‌ها را از پدر و مادر خود بگیرند، آنها را از همتایان خود می‌گیرند. آنها دلبذیر، یاری‌رسان و مهربان هستند. بر عکس درون رهبران مردمانی خشک و سرسخت هستند که برپایه اصول کار می‌کنند. در سازمان‌های حرفه‌ای، مهم‌ترین خصلت رهبر باید داشتن توانایی ایجاد میان افراد و در یک کلام داشتن توانایی دگر-راهبری باشد.

مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های سازگار آن است که رهبران آنها روابط همیارانه ایجاد می‌کنند. رهبر این‌گونه سازمان‌ها باید راه و رسم گفتگو کردن و همکاری کردن را بداند. رهبر نمی‌تواند دانای کل باشد، اما همکاران او باید اطلاعات و شایستگی‌های مورد نیاز رهبر را داشته باشند.

:

نویسنده شش نیروی مهم را بر دنیای امروز مؤثر می‌شناسد که برای رویارویی با هر یک از آنها نیازمند مدیریت هستیم. نیروها از این قرارند:

- ۱- همبستگی جهانی
- ۲- فناوری
- ۳- به هم پیوستن و تملک
- ۴- مقررات زدایی و وضع مقررات تازه
- ۵- مسایل مربوط به جمعیت و اصول ارزشی
- ۶- زیست بوم

نویسنده کتاب معتقد است که در جهان ما با سه تهدید روبه‌رو هستیم: تهدید نابودی در قالب پیامد جنگ یا رویداد هسته‌ای، تهدید فاجعه‌ای زیست بومی، و بحران رهبری. وی تهدید سوم را خطرناک‌ترین تهدید موجود می‌داند و می‌گوید زنگ‌های خطر این بحران مدت‌هاست که به صدا درآمده‌اند.

به نظر می‌رسد دنیا یک شبه متحول شده و دگرگونی‌های جهانی به ناگزیر بر بنگاه‌ها بازتاب دارند. امروزه مدیران عامل شرکت‌ها و سازمان‌ها علاوه بر مقابله باحالت اضطراری موجود در سازمان‌های خود، با کانون‌های فزاینده و ناآشنای رقابت مواجه‌اند که پیامد فناوری اطلاعات، نیروی کار، سرمایه و بازار جهانی است.

سازمان‌های آینده برای موفقیت در کار باید ساختاری نرمش پذیر داشته باشند به طوری که بسیار سازگار و حساس باشند. این سازمان‌ها باید یادگیرنده باشند و در عین حال بدانند که دوره مشتریان، فرهنگ‌ها، رویه‌های جدید و جهانی در کسب‌وکار فرا رسیده است.

:

معماری دوباره یعنی زیور و کردن بنگاه و تحول دائمی جهت گیری‌ها. زیور و کردن پنج رکن اساسی دارد:

- ۱- نخستین رکن، داشتن چشم‌انداز شجاعانه و شور و تعصب لازم برای عملی کردن آن است. آرمان و عشق می‌تواند یک صنعت را از بیخ و بن دگرگون کند.
- ۲- معماری مجدد کاری است قاعده‌مند و منظم که همه ابعاد سازمان را در برمی‌گیرد.
- ۳- مدیران باید کار را با عزمی مشخص آغاز کنند و پیشاپیش بدانند که در پایان این برنامه، چهره بنگاه به کلی دگرگون خواهد شد.
- ۴- رهبری و کارکنان در برنامه معماری مجدد باید بدانند که در هر مرحله از چه وظایف دارند. اگر روش مخصوص نداشته باشیم، کار معماری مجدد به هرج و مرج کشیده می‌شود.



۵- : لازمه معماری مجدد، وجود مدیریتی جاندار و ثمربخش است و رهبر برنامه باید هنر و توانایی لازم را داشته باشد.

:

- ۱- افزایش بهره‌وری
- ۲- بهینه کردن ارزش سازمان نزد سهامداران
- ۳- دستیابی به نتایج چشمگیر
- ۴- یکپارچه کردن وظایف و تخصص‌ها
- ۵- حذف رده‌ها و کارهای نالازم

:

نظام‌ها و ساختارهایی پابرجا می‌مانند که همواره خود را با نیازها و ضرورت‌های تحول تطبیق دهند. در این زمانه رهبرانی پیشرفت می‌کنند و سازمان‌هایی کامیاب می‌شوند که به استقبال تغییر بروند نه اینکه در برابر آن بایستند. امروزه نهادهایی ماندگار هستند که به جای قدم‌رو رفتن برقصند. جامعه آزاد اندامی است زنده، پویا و یکسره در حال تکامل. خودکامگان با جوامع آزاد سرسازش ندارند و به دنبال آدم‌ها و شرایط پیش‌بینی‌پذیر هستند و می‌خواهند امور کنترل‌ناپذیر را کنترل کنند.

از این پس، بنگاه مدرن و موفق، دیگر حالت تخته‌سنگ بزرگ و یکپارچه را ندارد، بلکه شبیه چهل‌تکه‌ای است که با تغییر اوضاع و احوال می‌توان آن را به طور منظم بازآرایی کرد. امروزه انطباق‌پذیری به صورت مهم‌ترین عامل بقای سازمان‌ها درآمده است و اطلاعات، پیشران سازمان‌های آینده شده است. دگرگونی و تغییر فرآیندی است دشوار و تدریجی، دو قدم به جلو و یک قدم به عقب. تحول، ارزان و ساده به دست نمی‌آید و در جریان تحول باید منتظر انواع بدبختی‌ها و رویدادهای ناخوشایند بود. دموکراسی تنها نظامی است که می‌تواند با نیازهای متغیر تمدن معاصر هم‌امور باشد. به اعتقاد نویسنده کتاب منظور از کاربرد واژه دموکراسی، آسان‌گیری نیست، بلکه مجموعه‌ای است از اصول ارزشی. در این نظام‌ها آدم‌ها از درون ترغیب می‌شوند تا در گفتار و کردار پای‌بند به آن اصول باشند. آن اصول از این قرارند:

- ۱- ارتباط کامل و آزاد
- ۲- اتکا به شیوه اجماع و پرهیز از شیوه‌های ممکن
- ۳- داشتن این بینش که تأثیر و نفوذ، حاصل شایستگی و کفایت فنی و دانایی است نه هوس‌های شخصی یا پیامد قدرت
- ۴- فراهم آوردن حال و هوا و محیطی که بیان عاطفی و تصمیم‌ناشی از وظایف کاری را ممکن و حتی تشویق کند.
- ۵- جانبداری از انسان‌ها

نویسنده کتاب معتقد است که مقدم بر هر کار باز نگهداشتن درهای سازمان به روی انطباق سریع با شرایط متغیر است. نباید هیچ سازمانی را کارآمد خواند مگر آنکه دست کم با یک تهدید بی‌سابقه نسبت به موجودیت خود روبه‌رو شده باشد.

اگر چه کیش شخصیت هنوز پابرجاست، اما به سرعت روز به زوال است و روزبه‌روز به شمار شرکت‌هایی که رشد و گسترش خود را متکی بر تیم‌های منسجم مدیریت، نه قهرمانان می‌کنند بیشتر می‌شود. انسان‌های حرفه‌ای که در زیر نقاب انسان سازمانی در حال پیدایش هستند، مقید به هیچ چیز نیستند مگر به محیطی که بتوانند در آن با مشکلات بازی کنند. مهم‌ترین نماد این انسان‌ها فرآیند سازگاری است نه تأسیسات و تجهیزات.

ما در حال تجزیه کردن دوران، تجزیه خلاق هستیم که برپایه آن رهبران باید رهبری خود را همواره در معرض بازنگری و بازسازی قرار دهند و در عمل، رهبر رهبران شوند. در اثر دگرگونی‌های سریع نه تنها مدیران عامل بلکه همه رهبران رده‌های مختلف سازمان می‌بایست خود را بازسازی و نقش رهبری خود را از نو تعریف کنند.

رهبر امروز می‌باید پاسخگوی چرایی و چیستی سازمان باشد. سایر رهبران سازمان مسئولیت چگونگی کارها را برعهده خواهند داشت.

رهبری قابلیت است اکتسابی نه فطری، در بدن انسان هیچ ژنی وجود ندارد که خاصیت رهبری داشته باشد. هنر رهبری اصولاً در حین کار کردن آموخته می‌شود. اصولاً دنیا در حال حرکت به سوی دوران تولید فکر و دور شدن از عصر تولید جنس بر است. رهبران می‌دانند که موفقیت آنها در کار در گرو سرمایه‌های فکری ثروت آفرین است.

مزیت رقابت رهبران بلندپایه، توانایی آنها در ایجاد محیط یادگیری است. جک ولش مدیرعامل وقت جنرال الکتریک را جک نوترونی نامیده‌اند زیرا مانند بمب نوترونی انسان‌ها را درو می‌کرد و با ساختمان‌ها کاری نداشت. وی در جریان کار تعلیم دید و به پختگی و کمال رسید. او دریافت که اگر بخواهد صاحب بهترین و درخشان‌ترین سازمان‌ها باشد، باید در نقش مربی ظاهر شود. آنچه نویسنده کتاب را به ستایش از جک ولش واداشته این است که جک همواره در حال بازسازی خویش بوده است.

برای تازه‌کارها خدمت کردن زیر دست دیگران، بهترین آموزش است. درس‌آموزی از اشتباهات و موفقیت‌های دیگران قبل از پذیرش مسئولیت‌های پرمشغله بسیار مفید است. فضای پرهیاهو و دلنشین شرکت‌های موفق بیانگر این حقیقت است که هیجان انگیزترین کار این روزگار، کاری است که حاصل کار دسته‌جمعی کسانی باشد که یک هدف مشترک دارند.

پیتر دراگر در ستایش رهبرانی که شاه نبوده‌اند مثل هری ترومن و جک ولش گفته است: «این هر دو فهمیده بودند که مدیران آقای خودشان نیستند. آنها خدمتگزاران سازمان هستند. وظیفه آنها این است که دبستگی‌ها، خواسته‌ها و آرزوهای خود را فرع بر خوشبختی و سعادت نهادهای تابعه بدانند.»

دستیاران بزرگ به ما یاد آور می‌شوند که برای بازی کردن در تیم، لازم نیست حتماً کاپیتان تیم باشیم. خشنودی خاطر وقتی حاصل می‌شود که کاری را که دوست داریم به بهترین شکل انجام دهیم.

جهانگردی می‌گفت: «اگر مخلوقاتی از یک کره دیگر بخواهند با خواندن مجلات بازرگانی امریکا از چند و چون کار کردن در این کشور باخبر شوند به احتمال زیاد تصور می‌کنند همه ساکنان امریکا یا مدیرعامل‌اند یا بزودی مدیرعامل می‌شوند.» به اعتقاد نویسنده کتاب، وی جان کلام را گفته است.

در دل هر سازمان موفق چندین دستیار رهبری وجود دارند که گرچه نام و آوازه‌ای ندارند، اما کارچرخان اصلی سازمان هستند. به عنوان نمونه بالمر رییس هیئت مدیره و بالاترین مقام تدبیرساز مایکروسافت، مسئولیت همه کارها را برعهده دارد.

به اعتقاد مؤلف کتاب حاضر برای درک موفقیت سازمان‌ها در هزاره جدید باید دنبال عواملی فراتر از بیل گیتس‌ها برویم. در نگرش جدید، سرانجام دستیاران رهبری جایگاه واقعی خود را پیدا می‌کنند.

دستیار رهبر راهبردی است واقع‌گرا که استعدادهای نهفته شرکت‌ها را شکوفا می‌کند. نقش دستیاران رهبر نقشی است جامع و پذیرنده نه دورکننده. فکر ایجاد نقش دستیار برای رهبران باید در همه رده‌های سازمان‌ها پیاده شود. به همین منظور کشورها، شرکت‌ها و سازمان‌ها هر روز بیشتر به این نتیجه می‌رسند که رهبران ارشد و دستیاران آنها مکمل یکدیگرند و وجود هر دوی آنها برای موفقیت سازمان لازم است.

نویسنده در جریان مطالعه دستیاران رهبری به این نتیجه رسیده است که اگر چه دستیار با دستیار دیگر متفاوت است، ولی همه آنها یکی از این سه راه را برای موفقیت در آن نقش طی کرده‌اند: تندگذر، پس‌گذر، درگذر.

تندگذرها معاونانی‌اند که هم اکنون در مسیر رشد و ترقی قرار دارند. ۸۶ درصد رؤسای شرکت‌های فهرست فورچون ۵۰۰ بیشتر مدیر عملیات بوده‌اند. پس‌گذرها بیشتر مدیرعامل بوده‌اند و حالا پایین آمده و در مقام دستیار رهبر نشسته‌اند. یکی از نمونه‌های برجسته پس‌گذرها چوئن لای است که داوطلبانه از رهبری ارتش سرخ به نفع یک افسر لایق با مرتبه پایین‌تر، یعنی مائوتسه تونگ چشم پوشی کرد. به نظر پس‌گذرها آرامش روحی بیشتر در پشت پرده بارگاه به دست می‌آید نه در خود بارگاه. درگذرها عناصر برجسته‌ای‌اند که یا علاقه‌ای به منصب‌های ارشد ندارند و یا آنها را به این مناصب منصوب نکرده‌اند. آنها برای کامیابی، نقش پشتیبان را انتخاب کرده‌اند. درگذرها دارای قدرت و شخصیت لازم برای همکاری با نفرات اول هستند و اگر به آنها پیشنهاد ریاست شود چه بسا آن را بپذیرند.

در مجموع دستیاران برجسته به چیزی رسیده‌اند که در فرهنگ ما نایاب است: تمایز بین موفقیت و شهرت. یک فیلسوف می‌گوید: شهرت را با موفقیت خلط نکنید. مریم مقدس مشهور است و هلن کلر، موفق. یکی از صفات دستیاران برجسته رهبران، شجاعت آنهاست. آنها حقیقت را می‌گویند، حتی اگر به ضررشان تمام شود. آنها محرم اطلاعات‌اند.

اما در پاسخ به این سؤال که وجود دستیاران رهبری در سازمان‌ها چه حکمتی دارد باید گفت: مسلماً در تصمیم‌گیری‌ها وجود دو نفر بهتر یک نفر است و گزینش گروهی نیز از گزینش فردی بهتر است. اگر قائم مقام رهبر شخصیتی نیرومند داشته باشد، می‌تواند در مواقع ضروری به سرعت جای خالی شخص اول را پر کند. دستیاران همیشه در نقش مشاور رؤسا ظاهر می‌شوند و معمولاً مجرای انتقال اطلاعات مهم و محرمانه از بدنه سازمان به رییس و برعکس هستند. از آنها می‌توان به عنوان دماسنج سازمان و سوپاپ اطمینان استفاده کرد. در انواع سازمان‌های برتر، دستیاران یک پای رهبری هستند و در مسئولیت‌ها شریک می‌شوند، ولی لزوماً دارای حقوق برابر با رهبر نیستند.

پاره‌ای از شرکت‌ها برای تقویت بخش رهبری، رویکردی افراطی را دنبال می‌کنند. آنها با نشان دادن دو نفر به جای یک نفر بر کرسی ریاست سازمان می‌کوشند به تسهیم قدرت رسمیت بدهند. در واقع آزمون واقعی دستיاری رهبری عبارت است از اشتیاق شخص اول به سهیم کردن قدرت با متحد بالقوه خود. وجود مدیریت دوگانه حاوی این پیام است که توفیق سازمان‌های موفق تنها بازتاب نبوع شخص مدیرعامل نیست، بلکه حاصل تجمع نخبگان است.

همه سازمان‌ها اعم از دولتی، غیرانتفاعی و انتفاعی، در رده‌های میانی، این فرهنگ را ایجاد نمی‌کنند که افراد در کار رهبری پیشقدم شوند. در رده‌های میانی همه چیز هست مگر ترغیب به مدیریت. به اعتقاد نویسنده کتاب، اگر در این زمانه از وجود رهبران برحسته محروم باشیم، به سرعت از گردونه کسب و کار به خارج پرتاب می‌شویم. سازمان‌هایی که شکست می‌خورند، کم‌وبیش همیشه شکست آنها به دلیل نبود رهبری در تمام رده‌ها بوده است.

افراد در انواع سازمان‌ها از رهبران خود چهار شایستگی می‌خواهند:

۱- جهت و معنا (دریافت مقصد نهایی)

۲- مولد اعتماد و پاسدار آن

۳- موجد امید و خوش بینی

۴- نتیجه و حاصل کار

به اعتقاد مؤلف کتاب تجارب زندگانی به مقدار زیاد عامل شکل‌گیری ظرفیت و توان رهبری است، نه دکترا یا مدرک کارشناسی ارشد. تنها چیزی که با ارزش است تجربه کار است.

- کسب‌وکار باید در احترام به دگراندیشان و پای‌بندی به تجربه و همکاری، علم و دانش را سرمشق قرار دهد.
- سازمان‌های موفق، مبرم‌ترین وظیفه خود را یافتن مشکل می‌دانند نه حل آن.
- خطا و اشتباه، بیش از موفقیت به انسان چیز می‌آموزد.
- صدای رهبران برجسته، رساترین صدا نیست، اما گوش‌های آنها شنواترین و حساس‌ترین است.

- 
- پیداشدن علاقه به ایجاد روابط انسانی در دنیای کسب و کار، عمدتاً به خاطر این است که ما در جستجوی خودآگاهی هستیم.
  - رهبران کسب و کار تاکنون هرگز این چنین مشتاقانه، با موشکافی در پی معنا بخشیدن به کار، هدف دادن به آن و بهسازی امور نبوده‌اند.
  - پیتر دراگر می‌گوید «۹۰ درصد از مشکلات کنونی ما با شغل مدیرعاملی، ریشه در خرافه رییس یک تنه دارد.»
  - در دو دهه نخست سده ۲۱، دگرگونی‌های شتابناک در فناوری، تنوع و شاخه شاخه شدن باعث همکاری بیش از پیش دولت و کسب و کار می‌شود.

:

- ۱- وابستگی متقابل به جای رقابت
  - ۲- هرج و مرج و ناپایداری به جای آمادی و قطعیت
  - ۳- بزرگی بنگاه‌ها به جای کوچکی
  - ۴- مختلط و چندملیتی بودن بنگاه‌ها به جای ملی بودن
- ساختار سازمانی‌های آینده، گذرا و موقتی است.
  - موفقیت‌های ما حاصل قضاوت‌های مبرا از اشتباه نیست، بلکه حاصل شجاعت تجربه کردن و توانایی درس آموختن از اشتباهات است.
  - باید مشوق خلاقیت و نوآوری باشید تا جهت حرکت سازمان تغییر کند.