

ده راز رهبران موفق

راهکارها، مهارت ها و دانشی که مدیران در همه ی سطوح
برای کسب موفقیت به آن نیاز دارند



نویسندگان: دکتر دونا بروکز / دکتر لین بروکز

مترجم: حسین معارفوند

ویراستار: علی ابوطالبی

بروکس، دانا، ۱۹۵۵-م. Brooks, Domma L.

ده راز رهبران موفق: راهکارها، مهارت‌ها و دانشی که... نویسندگان دونا بروکز، لین

بروکز؛ مترجم حسین معارف وند؛ ویراستار علی ابوطالبی

تهران: نسل نواندیش، ۱۳۸۷

۳۴۵ص

۹۷۸-۹۶۴-۴۱۲-۸۶۰-۸

فیفا

عنوان اصلی: Ten secrets of successful leaders, c2005

رهبری

بروکس، لین، ۱۹۵۵-م Brooks, Lynne M

معارف وند، حسین، مترجم

ابوطالبی، علی، ۱۳۵۶- ویراستار

۱۳۸۷ ۹۴۳۹ب/HD۵۷/۷

۶۵۸/۴۰۹۲

۱۲۲۳۳۸۰

مشخصات کتاب

ده راز رهبران موفق

نویسندگان: دکتر دونا بروکز / دکتر لین بروکز

مترجم: حسین معارف وند

ویراستار: علی ابوطالبی

بازخوانی نهایی: زهرا صفاری

حروف چینی و صفحه‌آرایی: الهه ایمنی

طراح جلد: مهناز صبور

ناشر: نسل نواندیش

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

سال چاپ: ۱۳۸۷

قیمت: ۵۲۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۱۲-۸۶۰-۸

ISBN: 978-964-412-860-8

کتاب‌های مورد نیاز خود را از فروشگاه‌های انتشارات نسل نواندیش تهیه فرمایید.

نشانی فروشگاه ۱: میدان ولیعصر - ابتدای کریمخان - پلاک ۳۱۲

نشانی فروشگاه ۲: خ شهید بهشتی (عباس‌آباد) - بعد از میرعماد - برج گلدیس

تلفن: ۸۸۹۴۲۲۴۷-۹ نسل نواندیش

WWW.naslenowandish.com

info@naslenowandish.com

فهرست مطالب

صفحه	موضوع
۷	مقدمه: رهبران اسطوره‌ای جدید.....
	راز اول
۲۷	تفکر چند منظوره و میان رشته‌ای.....
	راز دوم
۵۷	به اوج رساندن سبک رهبری.....
	راز سوم
۷۳	مدیریت شبکه‌های دانش.....
	راز چهارم
۱۱۱	متقاعد کردن، نفوذ و معرفی چشم‌انداز.....
	راز پنجم
۱۳۱	ایجاد فرهنگ صداقت و رعایت ارزش‌ها.....
	راز ششم
۱۵۱	رهبری در محیطی متنوع.....
	راز هفتم
۱۷۵	ایجاد شبکه‌ی پندآموزی.....
	راز هشتم
۲۰۱	افزایش تمرکز جهانی.....
	راز نهم
۲۲۵	تشکیل تیم‌های کارآمد و رهبری در آن‌ها.....
	راز دهم
۲۶۱	رهبری - و کسب موفقیت - در فضایی آکنده از ابهام، بی‌ثباتی و تغییر.....
۲۸۷	حرف آخر.....
۲۸۹	اندیشه‌های پایانی.....
۲۹۳	بهترین روش‌های تربیت رهبران موفق.....

مقدمه

رهبران اسطوره‌ای جدید



همپنان که شرکت‌ها با چالش‌های رقابت جهانی روبه‌رو می‌شوند توان رهبری آن‌ها جهت دستیابی به موفقیت‌های مهمی روزافزون خواهد یافت. در زمانه‌ای که مقوله‌ی رهبری از نخستین اولویت‌های مدیران اجرایی (ارشد به شمار می‌رود و شرکت‌ها نیز با کمبود رهبر روبه‌رو هستند تربیت و آماده‌سازی رهبران در عرصه‌ی کسب و کار به اولویت نخست تبدیل شده است.

چه کسانی به این اطلاعات علاقه‌مند خواهند بود؟

در وهله‌ی نخست، همه‌ی کسانی که به رهبری علاقه دارند - از آنانی که سودای اولین رهبری خود را در سر می‌پرورانند تا مدیران ارشدی که در جستجوی راهیابی به سطوح بالاتر هستند - بدون شک دیدگاه‌ها و اطلاعات مدیران اجرایی ارشد و دیگر رهبران رده بالا را که در این کتاب آمده است، ارزشمند خواهند یافت. آنان خواهند آموخت که رهبران باتجربه چگونه تیم‌های موفق و نتیجه‌محور را سازماندهی و رهبری می‌کنند؛ در محیطی که به



دلیل تهدیدات مختلف و تغییرات سریع، روز به روز پیچیده‌تر و نامطمئن‌تر می‌شود، به شکلی مؤثر به کار می‌پردازند؛ و با شور و هیجان دیدگاه‌های خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند. ما چندین پرسش را با این رهبران در میان گذاشته‌ایم، از جمله این که «چه توصیه‌ای برای رهبران نسل بعد دارید» و «آرزو می‌کنید رهبران آینده دارای چه مهارت و دانشی باشند و چه رفتارهایی از خود نشان دهند؟» چه بسا برخی از پاسخ‌های آنان شما را شگفت‌زده کند.

افزون بر این، در شرایطی که ما در همه‌ی سطوح به استخدام رهبران و مدیران می‌پردازیم، آگاهی از برخی دیدگاه‌های ممتاز در خصوص دانسته‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای رهبران آینده ضروری است، جالب توجه خواهد بود. گذشته از این، ما توضیح خواهیم داد که مدیران چگونه می‌توانند همزمان با آماده‌سازی خود در جهت رویارویی با چالش‌های آتی، به تربیت نسل بعدی رهبران که جای ایشان را در سازمان خواهند گرفت، بپردازند. ما درباره‌ی چالش‌های اصلی که امروزه فراروی سازمان‌ها قرار دارند و توصیه‌ها، راه‌حل‌ها و راهکارهایی که برای پشت سر گذاشتن این چالش‌ها ارائه شده‌اند به بحث می‌پردازیم.

نکته‌ی آخر این که، کارشناسان آموزش رهبری نیز با دیدگاه‌ها، راهکارها و بهترین روش‌های مورد استفاده‌ی هم‌تایان خود در عرصه‌های گوناگون شغلی آشنا خواهند شد. آنان خواهند آموخت

که برخی از بهترین شرکت‌ها در زمینه‌ی جهانی شدن، تنوع، منطق ساختن هدف‌ها با راهکارهای تجاری، سنجش میزان کارآمدی طرح‌های ابتکاری خود، و دیگر مسائل حیاتی، در حال انجام چه اقداماتی هستند.

بی‌گمان این موضوعات و بسیاری دیگر از مطالب، برای همه‌ی کسانی که به چالش‌ها و راهکارهای رهبری کارآمد علاقه دارند جالب توجه خواهد بود.

رهبران آینده چه انتظاراتی دارند؟

ما در تحقیق خود درباره‌ی رهبری و نیز بحث‌های خود با رهبران اندیشمند سراسر جهان، همواره شاهد مدارکی بودیم که نشان‌دهنده‌ی کاهش شدید تعداد رهبران - و کسانی که توان بالقوه‌ی رهبری دارند - به‌ویژه در سطح جهانی هستند. بسیاری از مشتریان ما درباره‌ی مشکل سازمان خود - وجود منصب‌های حساس فراوان و فقدان افراد صاحب صلاحیت برای تصدی آن‌ها - صحبت می‌کنند. این به نوعی یادآور روزهای شکوهمند فناوری‌مداری در دهه‌ی ۱۹۹۰ است که سازمان‌ها در سراسر جهان در جستجوی متخصصان باهوش، جوان، با استعداد و اغلب مغروری بودند که از مهارت (و دانش) لازم برخوردار بودند. در آن زمان کلید موفقیت فردی و سازمانی در دست این افراد بود. مدیران سازمان‌ها گمان می‌کردند با وسوسه‌ی این نیمه‌خدایان فناوری به وسیله‌ی حقوق و مزایای جنبی، به آنچه برای تضمین منافع راهبردی و

رقابتی خود نیاز دارند دست یافته‌اند. خوب، همه‌ی ما می‌دانیم که بر سر بیشتر آن‌ها چه آمده به عنوان یکی از نتایج رکود اقتصادی ناشی از شروع قرن جدید و عدم ثبات جهانی در بسیاری از سطوح، امروزه این تفکر که مجموعه‌ی جدیدی از دانش‌ها، رفتارها و مهارت‌های رهبری برای مدیریت در سازمان‌ها لازم است، روز به روز پر رنگ‌تر می‌شود. ما نیز در تحقیقاتی که انجام داده‌ایم و همچنین در تجربه‌های شخصی خویش، شاهد گرایش - و نیاز روزافزون - سازمان‌ها به نسل بعدی رهبران بوده‌ایم.

تحقیق همایش مدیران اجرایی ارشد با عنوان «تربیت رهبران برای سال ۲۰۱۰» برخی مسائل و چالش‌های ویژه را که سازمان‌های انتفاعی و غیر انتفاعی در سراسر جهان با آن روبه‌رو خواهند شد به تصویر کشید: جهانی‌سازی، رقابت شدید، تغییرات اجتماعی و علمی فراوان، پیشرفت سریع فناوری، تنوع روزافزون نیروی کار، مشتریان و سهامداران.

این همایش در مقابل چالش‌هایی که به تصویر کشیده است فهرستی مقدماتی از مهارت‌ها، دانش‌ها و ظرفیت‌های خاصی که نسل بعدی رهبران برای کسب موفقیت در این عرصه‌ی پیچیده به آن نیاز دارند ارائه کرده است: تفکر راهبردی، به‌ویژه با توجه به رقابت جهانی و تقاضا برای فناوری؛ قابلیت تحلیل به‌منظور دسته‌بندی اطلاعات فراوان موجود و تمرکز بر مسائلی که بیشتر با موضوع مرتبط هستند؛ ظرفیت نفوذ و متقاعدسازی گروه‌های متنوع



کارکنان، مشتریان، شرکای اصلی، سرمایه‌گذاران و سهامداران؛ توانایی رهبری در محیطی که با فرهنگ‌های جهانی مرتبط است؛ و برخورداری از انعطاف‌پذیری فردی فراوان به‌منظور درس گرفتن از تجربیات و اصلاح مسیر بر اساس این تجربیات.

به هر حال، درست در زمانی که این نیاز به بالاترین حد خود رسیده است، تقاضا برای به دست آوردن چنین رهبرانی به‌سختی پاسخ داده می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان ما درباره‌ی جنگ قریب‌الوقوع بر سر استعدادها، گفت: «خوب، این جنگ شروع شده است.» یکی دیگر از مدیران اجرایی ارشد گفت: «ما حدود سه سال است که هیچ‌کس را برای رهبری پروژه‌هایی که روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده‌ایم، در اختیار نداریم.» خوب، مشکل از کجاست؟ چرا آنان با این بحران استعداد روبه‌رو شده‌اند؟

دلیل اول این است که همان‌گونه که تحقیق مک‌کینزی با عنوان «جنگ بر سر استعدادها» نشان می‌دهد، بسیاری از رهبران کنونی در حال بازنشستگی هستند و در میان نسل جدید، رهبران کافی برای جایگزینی آنان وجود ندارد. در حقیقت بین سال‌های ۱۹۹۸ و ۲۰۰۸ آمار افراد ۲۵ تا ۴۴ ساله‌ای که به شکل سنتی برای جایگاه رهبری در نظر گرفته شده‌اند شش درصد کاهش داشته است.

به عبارت ساده‌تر، این به آن معناست که برای اعمال رهبری کارآمد در یک اداره یا شرکت یا نظارت بر کار یک گروه تولیدکننده‌ی جدید و انگیزه دادن به اعضای آن، با کمبود

استعدادهای مدیریتی مواجه خواهیم بود. - در حالی که هنوز حتی به مشکلات کسانی نپرداخته‌ایم که باید بتوانند در مواقع بحران به تیم‌هایشان انگیزه و تحرک ببخشند یا به سرعت و به شکلی مؤثر به سؤال‌های پیچیده‌ای که دقیقه به دقیقه در تالار بورس، محیط‌های پیشرفته‌ی فنی، یا خط‌های مونتاژ کارخانه‌ها مطرح می‌شوند، پاسخ دهند. افزون بر این، پشتوانه‌ی استعدادی کافی و دارای مهارت‌های متنوع نیز که برای محیط پیوسته رو به تغییر ما حیاتی است، وجود ندارد. ما با کمبود سرمایه‌گذاری فکری و انسانی و خلأ «افراد هوشمند» روبه‌رو هستیم.

دلیل دوم، که البته اهمیت بیشتری دارد این است که همگان در این مجموعه‌ی رو به کاهش در جستجوی کسانی هستند که صرف نظر از سازمان، صنعت و موقعیت جغرافیایی‌شان، از منش، دانش و مهارت‌های بی‌نظیری که دیگران در پی آن هستند، بهره‌مند باشند. در حقیقت مدیران در هر جای دنیا در جستجوی افرادی همسان هستند و سازمان‌های سراسر جهان دست‌کم طی دو دهه‌ی آتی ناچار خواهند بود به شدت بر سر منابع محدود مدیران با استعداد با یکدیگر به رقابت بپردازند. اما این فوق ستارگان کمیاب و پرترفدار چه کسانی هستند؟ آنان کسانی هستند که از مرز قابلیت‌های معمولی که در گذشته کارمندان یا متخصصان فنی از خود بروز می‌دادند، فراتر رفته‌اند و همگان دوست دارند در تیم‌های این افراد - که به کارکنان طلایی معروف‌اند - حضور یابند و رهبری این

تیم‌ها را به دست گیرند. آنان دارای قابلیت‌هایی پیچیده هستند و مهارت‌های آنان بسیار فراتر از مهارت‌های برجسته‌ی فنی است. آنان توانایی برقراری ارتباط با دیگران و متقاعد کردن آن‌ها را دارند و می‌توانند تیم‌ها را با شور و شوق، انرژی و حساسگری هدایت کنند. افزون بر این، آنان از خودآگاهی بالایی برخوردارند و در کمال شگفتی به‌ندرت مغرورند. همچنین دارای ارزش‌های فردی تمام و کمال، طرز برخوردی قاطع و اخلاقی و حس کنجکاوی فوق‌العاده هستند و بیشتر وقت‌ها مطالعات فراوان و اطلاعات گسترده دارند. آنان دارای نوعی توانایی ذاتی در مرتبط ساختن طرح‌ها و اندیشه‌های به‌ظاهر تصادفی هستند و می‌توانند از بی‌نظمی‌ها، چشم‌اندازی شفاف و یکپارچه بسازند که برای تمامی افراد زیر مجموعه‌شان قابل درک و پذیرفتنی باشد. آنان این توانایی فوق‌العاده را دارند که در محیطی مبهم، پیچیده و نامطمئن نه تنها به کار خود ادامه دهند بلکه پیشرفت کنند، دل به دریا بزنند و با کمترین اطلاعات و راهنمایی، تصمیم‌های هوشمندانه بگیرند.

به آن شمار اندک و ارزشمند شما رهبران جوان که دارای بسیاری از این ویژگی‌ها هستید - زیاد سخت نگیرید - اعلام می‌کنیم که همه در پی شما هستند! (البته آن عده از شما که با تجربه‌تر هستند و این ویژگی‌ها را نیز دارند، از قبل این نکته را می‌دانند.) با این حال، کسانی که در وضعیتی نامطلوب برای یافتن چنین افرادی تلاش می‌کنند، متوجه این چالش‌ها شده‌اند. می‌توان

گفت استعداد‌های جدید و بسیار شایسته به نوعی یک گونه‌ی کمیاب محسوب می‌شوند. حتی دانش‌آموختگان رشته‌ی مدیریت اجرایی و دیگری که دارای مدارک معتبر هستند نیز همه‌ی قطعات پازل رهبری را در اختیار ندارند. درست است که آنان به احتمال فراوان دارای مهارت‌های تخصصی برجسته و برخی ویژگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند هستند، اما بسیاری از رهبران اذعان دارند که تلاش برای یافتن آن دسته از رهبران آتی که همه‌ی ویژگی‌های مورد نظر را داشته باشند، دشوار است. امروزه، استعداد به یکی از مؤلفه‌های اساسی اجرای وظایف سازمانی و کسب برتری رقابتی تبدیل شده است. شرکت‌هایی که پی برده‌اند این کارکنان بااستعداد و استثنایی چه سودی به همراه می‌آورند، این نکته را نیز درک می‌کنند که برای جذب، توسعه‌ی مهارت‌ها و حفظ این افراد باید نهایت توان خود را به کار گیرند. بنابراین سازمان‌ها هر روز این سؤال را مطرح می‌کنند که «فرد بااستعداد چرا باید اینجا را انتخاب کند؟» افراد دارای توان بالقوه‌ی بالا، رهبران آینده، و رهبران در حال ظهور - هر نامی که می‌خواهید برای آنان انتخاب کنید - چندین ویژگی مهم را در سازمان‌ها جستجو می‌کنند. در حالی که برای جذب برخی از این جوانان، حقوق و مزایای مکفی امری ضروری است، اغلب آنان بر سر این نکته اتفاق نظر دارند که می‌خواهند کارهای مهم انجام دهند. فرهنگ - ارزش‌های سازمان و مسؤولیت‌های اجتماعی - برای آنان بسیار مهم است. فرصت

همکاری با رهبران برجسته - به مشارکت طلبیده شدن و به چالش دعوت شدن - نیز برای شان مهم است. داشتن فرصت برای عضویت در گروهی در سطح جهانی یا تلاش در سطح جهانی و کار کردن با رهبرانی که در زمینه‌های مشابه به فعالیت می‌پردازند نیز به همین اندازه اهمیت دارد. افزون بر این، امکان پیشرفت، کسب شناخت و فرصتی برای همکاری در طرح‌های جهانی را نیز به این فهرست بیفزایید.

متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها با علاقه‌ها و نیازهای این استعداددهای پر طرفدار آشنا نیستند. آنان یا هنگام استخدام این فوق ستاره‌های آینده به درستی محیط کار واقعی یا فرصت‌های طلایی را به آنان نشان نمی‌دهند، یا نمی‌توانند فرصت‌های پیشرفت و فرهنگ سازمانی را که این کارکنان ارشد به هنگام احراز یک منصب انتظارش را دارند، برای ایشان مهیا کنند. به علاوه، بسیاری از شرکت‌ها هزینه‌ی گزافی را صرف توسعه‌ی رهبری نمی‌کنند، شاید به این دلیل که گمان می‌کنند برنامه‌های آموزشی موجود برای دستیابی به هدف‌های آموزشی آنان کافی است یا گمان می‌کنند فرصت‌هایی که در بحث و مشاوره پیش می‌آید و طی آن رهبران ارشد با کارکنان مبتدی به صورت دو نفره به کار می‌پردازند - در صورتی که هر دو به همکاری ادامه دهند و ارتباط آنان نتیجه‌بخش باشد - فرصت‌های بزرگی محسوب می‌شوند. به هر حال، صرف این که بسیاری از مدیران می‌دانند برای آموزش رهبران



باید کاری انجام دهند به این معنا نیست که می‌دانند این کار را چگونه باید انجام دهند، ظرفیت لازم برای انجام آن را دارند یا دارای شبکه‌ای هستند که انجام این کار را ساده‌تر می‌کند.

با وجود این، در بسیاری از سازمان‌هایی که با ما همکاری می‌کنند آموزش رهبری موضوعاتی متنوع را شامل می‌شود، از جمله: امکان برقراری ارتباط با الگوهای کاری سطح بالای سازمان از راه مشاوره‌ی برنامه‌ریزی شده، هدایت افراد و فرصت‌هایی که به وسیله‌ی حامیان ایجاد می‌شود؛ ایجاد فرصت‌های عملی برای کسب تجربه - واگذاری منصب‌ها به صورت چرخشی و دوره‌ای، یادگیری عملی و اجرای کارها و پروژه‌های بزرگ و استفاده از بازخورد دائمی با استفاده از شیوه‌هایی مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای. این مسائل نشان‌دهنده‌ی تغییراتی اساسی است که نه تنها در برنامه‌های آموزشی رهبری این سازمان‌ها، که در فرهنگ سازمانی آن‌ها در حال وقوع است. هم‌اکنون تلاش هدفمندی در راه است تا نوعی فضای یادگیری ایجاد شود که از دیدگاه‌ها و روش‌های متنوع در فرآیند آموزش رهبری استقبال کند. امروزه جریانی از تبادل افکار در آموزش و یادگیری ایجاد شده است که به جای آن که تنها از طریق طرح‌های بخش نیروی انسانی سازمان‌ها به اجرا در آید، به وسیله‌ی مدیران اجرایی هدایت می‌شود. و نتیجه این شده است که آموزش رهبری به شکلی دائمی با مسائل حرفه‌ای راهبردی و هدف‌های سازمانی گره خورده است.



همان گونه که یکی از مصاحبه‌شوندگان به ما می‌گفت، آموزش رهبران به تدریج از یک اتفاق به یک فرآیند فزاینده و صد در صد تعریف‌شده تبدیل می‌شود. به عبارت دیگر آموزش به رهبران با آموزش رهبری تفاوت دارد. برای مثال سازمان‌ها به شکلی فزاینده به جای آن که فقط بر مشاوره، بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و مسائلی از این دست - مسائل فردی - به عنوان راه‌حل‌های آموزش رهبران بزرگ تمرکز کنند، بر ایجاد و گسترش فضایی تمرکز می‌کنند که بتوانند در آن تبادل دانش، گسترش روابط و چاره‌گشایی جمعی را آموزش دهند.

سرمایه‌گذاری روی سرمایه‌های انسانی - تجربه‌ها و توانایی‌های کارکنان - هر روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و این عوامل به سرعت اساس برتری رقابتی هر سازمانی را تشکیل می‌دهد. بسیاری از سازمان‌ها رفته رفته به اهمیت این نکته پی برده‌اند که نه تنها باید به کارکنانشان بگویند که چه کاری انجام دهند بلکه باید به آنان کمک کنند تا به‌ویژه هنگام رویارویی با مسائل چالش‌برانگیزی که راه‌حل آن آشکار نیست، راه خود را بیابند. گروهی اعتقاد دارند که شما نمی‌توانید رهبری را به کسانی که استعداد ذاتی رهبری ندارند آموزش دهید - و ممکن است این نظریه درست باشد. با وجود این، همگان می‌توانند مهارت‌های خود را افزایش دهند و ظرفیت خود را به بالاترین میزان ممکن برسانند.

کارکنان به تجربه‌های شغلی نیاز دارند که درک بهتری از خودشان - و دیگران - به آنان بدهد تا بتوانند راه را به دیگران نشان دهند.

و حرف آخر: سازمان‌ها به‌شدت در پی رهبران ماهر و آموزش‌دیده هستند. در چنین فضای متنوعی که تغییرات شتابان، ابهام، فناوری‌های تازه و حرکت به سوی جهانی شدن اجزای اصلی آن هستند، تهیه‌ی نقشه‌ای برای کارکنان و سازمان‌ها به‌منظور پیدا کردن مسیر، بیش از هر زمان دیگر اهمیت دارد. در نتیجه، این کتاب به گونه‌ای طراحی شده است که راهکارها و راه‌حل‌های واقعی و عملی برای معضلات و چالش‌های پیش روی رهبران حال و آینده را در خود جای دهد.

رهبران اسطوره‌ای جدید

رهبران بر نکات ظریف تمرکز می‌کنند: کارکنان، ارزش‌ها، شخصیت، تعهد. یکی از دلایل این موضوع آن است که همه‌ی نکاتی که در فعالیت‌های دیگری اهمیت به حساب می‌آیند در کسب و کار مهم محسوب می‌شوند. با این حال، این نکات ظریف مسائلی هستند که رهبران واقعی قبل از هر چیز، و همیشه، به آن‌ها توجه دارند. به همین دلیل است که رهبری نه علم، که هنر است.

ما در تحقیقاتمان از مصاحبه‌شوندگان - رهبران و کارشناسان آموزش رهبری - پرسیدیم چه ویژگی‌هایی را در رهبران نسل آینده جستجو می‌کنند و تاحدودی پاسخ‌های مشابه دریافت کردیم که

انتظار بعضی از آن‌ها را داشتیم، اما برخی پاسخ‌ها جدید بودند. در گذشته رهبران در حال ظهور اغلب اوقات به واسطه‌ی شایستگی‌ها، دانش و مهارت‌های برجسته و به‌ویژه سابقه‌شان شناخته می‌شدند، نه به واسطه‌ی ظرفیتی که برای تصدی رهبری در آینده داشتند. اما علاوه بر پاسخ‌هایی که انتظارشان را داشتیم، امروزه بسیار بیشتر از پیش درباره‌ی «ویژگی‌های ناملموس» مانند کنجکاوی، اشتیاق، انرژی، هوش عاطفی و «کسانی که دیگران می‌خواهند در کنارشان باشند و از آنان پیروی کنند» می‌شنویم. این‌ها را به توانایی ذهنی و دیدگاه‌های جهانی اضافه کنید تا به تصویر روشنی از نسل بعدی رهبران موفق دست یابید.

ما هنگام بررسی ویژگی‌های این رهبران جدید با نکات متفاوتی روبه‌رو شدیم. آنچه مردم از رهبران نسل بعد انتظار دارند عبارت است از:

برخورداری از هوش عاطفی، انرژی، اخلاق، شور و شوق، توانایی قانع کردن، توانایی ذهنی، نوآوری، دیدگاه جهانی، کنجکاوی و حفظ آرامش در هنگام بروز بحران و بی‌ثباتی و پیچیدگی، اسطوره بودن و... جالب است هنگامی که به کلمه‌ی «اسطوره» می‌رسید، کلماتی مثل قهرمان، جاه‌طلب، ابرمرد، اسیل، باشکوه، سلحشور و بزرگ به ذهن می‌رسد و شما به یاد مردانی همچون اولیس، اسکندر، ژولیوس سزار و هنری پنجم می‌افتید. با این حال بسیاری از سازمان‌ها از رهبران نسل بعد انتظاری فراتر از این دارند. بله، آن‌ها در پی افرادی

با بهره‌ی عاطفی و بهره‌ی هوشی بالا (هوش عاطفی) هستند که البته به شکلی روزافزون در پی کسب مهارت‌های ناملموس نیز باشند. یکی از مدیران اجرایی ارشد می‌گوید: «چه چیزی در زمین مسابقه از یک دانش‌آموز مقطع راهنمایی می‌بینید که مطمئن می‌شوید او در آینده به یک رهبر تبدیل خواهد شد؟ او او دیگر آن کودکی نیست که همیشه فریاد می‌کشید و سعی می‌کرد سر برآورد و خود را به دیگران اثبات کند. [همه می‌خواهند در تیم او باشند، هر چه هست به او باز می‌گردد...]» یکی دیگر از رهبران می‌گوید: «به نظر می‌رسد که همگان به جای توجه جدی به توانایی‌های افراد، به مسائل ناملموس‌تر نظیر هوش عاطفی، فضای کار و... توجه پیدا کرده‌اند.»

ما در این کتاب کوشیده‌ایم از نظر رهبران فعلی و در حال ظهور سازمان‌های سراسر جهان، از مدیران اجرایی ارشد گرفته تا مقامات آموزشی عالی‌رتبه، مدیران قراردادی و خود مدیران در حال ظهور بهره بگیریم. چه مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و رفتارهایی موجب موفقیت این مدیران و دیگران شده است؟ چه چالش‌ها و مسائلی بر سر راه آموزش رهبران وجود دارد و آنان برای پشت سر گذاشتن این چالش‌ها چه اقداماتی انجام می‌دهند؟ اگر آنان می‌توانستند به فهرست کاملی از مهارت‌ها، قابلیت‌ها، دانش و رفتارهای رهبران گذشته و حال دست یابند، این فهرست شامل چه مواردی می‌شد؟



ما پس از طرح این پرسش‌ها متوجه شدیم اولین مسائلی که در این فهرست احتمالی قرار می‌گیرند عبارت‌اند از:

♦ پیروزی در «جنگ بر سر استعدادها»: بهترین کارکنان کسانی هستند که همه آنان را می‌خواهند و از بهر هی عاطفی و هوشی، انرژی، اشتیاق و هیجان بالایی برخوردارند. این افراد کسانی هستند که همه خواهان کار کردن با آنان و پیروی از آنان هستند. همه همواره می‌خواهند بخشی از کاری که آنان انجام می‌دهند، باشند.

♦ جهانی شدن: این یک ضرورت حرفه‌ای و یکی از سرچشمه‌های تجارت نوین است. به علاوه، این به معنای ایجاد سازمان‌های بدون مرز (با استفاده از فناوری، ارتباطات تصویری، محیط‌های مجازی، دایر کردن شعبه در مناطق دوردست، جهانی شدن و کار در مناطق زمانی مختلف) است.

♦ توصیف برتری رقابتی: این یعنی استفاده از افراد خلاق، باهوش و بااستعداد - هر چه جهانی‌تر بهتر - و دارای روابط قوی در زنجیره‌ی عرضه. این سرمایه‌ی انسانی جمعی در واقع برتری رقابتی هر سازمان را به دنبال دارد و سرمایه‌ی اجتماعی، سرمایه‌ی انسانی و سرمایه‌ی ذهنی کارکنان، برتری رقابتی فردی را به همراه دارند.

♦ پندآموزی، تلاش برای ایجاد تغییر و حمایت از کارکنان: این شامل مشروعیت حقوقی، شفاف‌سازی، مشاوره و راهنمایی است.



♦ مدیریت استعدادها به شکل راهبردی، مدیریت مرحله به مرحله و نه فقط طراحی مرحله به مرحله: این همان کاری است که پس از تعیین افراد بااستعداد باید در حق آنان انجام دهید.

♦ ایجاد محیط کاری پر جنب و جوش: این موضوع شامل آموزش سخت کوشی، دگرگونه به مسائل نگریستن، کسب تجربه‌های گوناگون و نیازموندن آزموده‌هاست.

♦ آموزش و توسعه‌ی مهم‌ترین مهارت‌ها، دانش‌ها و رفتارها: این یعنی خلاقیت، کنجکاوی، تفکر چندمنظوره و میان رشته‌ای، درک تصویر کلی و نتیجه‌محور بودن.

♦ درک اهمیت مدیریت دانش: این نه تنها فناوری که انواع شبکه‌ها را در بر می‌گیرد.

♦ درک فعل و انفعالات درستی که در هر تیم مورد نیاز است: این شامل شاخص‌ها، ویژگی‌های ناملموس، رفتارها و خط مشی‌هایی است که در هر تیم بهترین نتیجه‌ی ممکن را در پی دارد.

♦ استفاده از منابع: این شامل سرمایه‌ی ذهنی، انسانی و اجتماعی - آنچه می‌دانیم، آنچه با خود می‌آوریم و کسانی که می‌شناسیم - است.

♦ پذیرش اصول اخلاقی: این اصول ارزش‌های ما، باورهایی که ما را هدایت می‌کنند و شخصیت ما به‌عنوان فرد و سازمان را شکل می‌دهند. مسئولیت‌پذیری اجتماعی نیز بخشی از این مقوله است.

♦ برقراری ارتباط مؤثر: این شامل تعامل، متقاعد کردن دیگران و تعیین دیدگاه‌ها، راهکارها و هدف‌ها و نیز رهبری تیم‌ها به‌ویژه زمانی که شما رئیس نیستید - است.

♦ رهبری به هنگام بی‌ثباتی و مدیریت بحران: این شامل نشان دادن اعتماد به نفس و آرامش در هنگام بحران، ایجاد روابط، تصمیم‌گیری، و جمع‌آوری اطلاعات - و مدیریت آن - است.

موضوع این تحقیق مسائل و چالش‌هایی است که سازمان‌ها و کارکنانشان در سراسر جهان با آن روبه‌رو هستند و این‌که افراد در صنایع و مناطق مختلف، چه در سطح داخلی و چه در سطح جهانی، چگونه طرح‌ها و اندیشه‌ها و راه‌حل‌های مشکلاتی را که دیگران نیز به احتمال بسیار با آن‌ها روبه‌رو هستند، کشف می‌کنند. بسیاری از این سازمان‌ها در صنعت خود از شهرت فراوانی برخوردارند. با وجود این، طرح‌ها و اندیشه‌های عالی ممکن است از سوی افرادی که در دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و ادارات دولتی کار می‌کنند ارائه شوند. مسائل و چالش‌های حوزه‌ی استعدادیابی و آموزش رهبری - و البته بسیاری از راه‌حل‌های آن‌ها - مقوله‌هایی فراگیر هستند. بسیاری از راهکارهای ارائه شده در این تحقیق با سرعتی بیش از اندازه در حال تغییر نیستند. پس چرا همه‌ی سازمان‌ها از این راهکارها استفاده نمی‌کنند؟ علت، عدم دسترسی به این راهکارها، کمبود بودجه و زمان، و فقدان رهبری و تعهد است.



مدیران اجرایی ارشد بعضی از سازمان‌ها به شدت نسبت به اجرای طرح‌های راهبردی احساس تعهد می‌کنند و در تجزیه و تحلیل‌های پیچیده و همراه با آینده‌نگری خود، بر نیاز به ایجاد تغییرات بنیادین فرهنگی و اجرای طرح‌های راهبردی و برآوردن نیازهای شغلی با توجه به چالش‌های داخلی و خارجی تأکید می‌کنند. با وجود این، بسیاری از کسانی که به آموزش رهبران متعهد هستند، اعتقاد دارند که حتی با حمایت کامل مدیران ارشد نیز، نوآوری در ایجاد پشته‌ها برای رهبری دشوار است. به هر حال، همان‌گونه که یکی از مصاحبه‌شوندگان ما می‌گوید، «اگر از حمایت مدیران ارشد برخوردار نباشید گسترش روابط با همه - به‌ویژه رهبران ارشد - روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.» این نکته‌ای بسیار حیاتی است که بتوانید به مدیران ارشد نشان دهید چه اقداماتی در راستای راهکارهای حرفه‌ای شرکت قرار دارند. گسترش و تقویت روابط رسمی و غیررسمی با اعضای تیم و همکاران به منظور اجرای طرح‌های ابتکاری نیز بسیار مهم است. حتی اگر دغدغه‌ی چنین روابطی را ندارید، سعی کنید نحوه‌ی برقراری آن را بیاموزید: شما باید پیامی قدرتمند، متفکرانه و منطقی برای دیگران داشته باشید.

به‌علاوه، درک این نکته نیز اهمیت دارد که آموزش رهبری فقط، مسؤولیت «کارشناسان آموزش رهبری» نیست. این مسؤولیت همه‌ی افراد - در تمامی سطوح - است. مدیران باید بیندیشند «آیا کسانی برای این منصب راهبردی وجود دارند که من در شرایط

عادی آنان را در نظر نگرفته باشم؟ شاید لازم است ارتباطات خود را گسترده‌تر کنم و به جای کسانی که همواره در گذشته مدنظر داشته‌ام، به کسانی توجه کنم که دارای مجموعه‌ای از مهارت‌های متفاوت باشند... من باید به افرادی خارج از فهرست همیشگی‌ام دسترسی پیدا کنم و با آنان به مشاوره بپردازم.» رهبران در حال ظهور باید در یافتن فرصت‌های رهبری و ایجاد روابط مهم با مدیران اجرایی و همکاران درون و بیرون سازمان پیشقدم باشند. ما از بسیاری از رهبران شنیدیم که «آموزش رهبری دیگر وظیفه‌ی بخش کارگزینی سازمان‌ها نیست؛ وظیفه‌ی خود رهبران است که به شناسایی، جذب و آموزش رهبران در همه‌ی سطوح بپردازند.»

افزون بر این، اجرای بعضی از راه‌حل‌ها با استفاده از بودجه‌ای به‌نسبت اندک امکان‌پذیر است و تنها به آگاهی و احساس تعهد جهت فراهم ساختن یک محیط جمعی برای ایجاد روابط بهتر و تبادل اطلاعات نیاز دارد. مدیران می‌توانند با ایجاد روابط آزاد و تبادل اطلاعات، گونه‌ای فرهنگ مثبت به وجود آورند. هر مدیر می‌تواند فرصت‌هایی برای کار جمعی و گسترش شبکه‌های ارتقایافته ایجاد کند و دانستن این نکته که چه کسی چه کاری انجام می‌دهد، برای پیشگیری از استخدام مازاد بر نیاز، تشکیل شبکه‌های دانش و استفاده‌ی بهتر از فناوری ضروری است. آنان می‌توانند کسانی را که در سطوح بالاتر «کار را به خوبی انجام می‌دهند» شناسایی و با آنان ارتباط برقرار کنند، کسانی که توانایی

ایجاد تغییر و متقاعد کردن دیگران در زمینه‌ی پذیرش مسؤولیت را داشته باشند. این مدیران همچنین می‌توانند تصمیم‌گیرندگان سطوح بالاتر را در درک این نکته یاری کنند که هنگام انتخاب کارمندان جهت تصدی منصب‌های کلیدی که در آینده به منصب‌های ارشد راهبردی تبدیل می‌شوند، باید داوطلبان غیرسنتی را شناسایی و به آنان توجه کنند. بخش عمده‌ی این توانایی می‌تواند از راه برقراری روابط بهتر به دست آید و هم‌اکنون تعدادی از سازمان‌ها این کار را آغاز کرده‌اند. با وجود این، امیدواریم این کتاب با استفاده از بهترین روش‌ها و افکار ابداعی جمعی از رهبران سازمان‌هایی که از نظر کاری و جغرافیایی دارای تنوع فراوان هستند، راهکارهای گسترده‌ای جهت برآوردن نیازها و حل مسائل خاص خوانندگان خود ارائه کند.