Iran Management Consultants Association No.50. Spring and summer.2021

مشاور مدیریت

انجمن مشاوران مدیریت ایران

فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی. بهار و تابستان ۱۴۰۰. شماره پیاپی ۵۰. شماره جدید ۲۴. قیمت ۵۰۰۰ تومان

چگونه سبک رهبری خود را گسترش دهید؟

رویکرد جزء به کلی برای پایداری در مدل کسب و کار

مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری

مدلی جدید برای رهبری اخلاقی

آماده سازی کسب و کار خود برای دنیای پس از همه گیری

فهرست

سخن دبیر انجمن / ۴

مقاله

چگونه سبک رهبری خود را گسترش دهید؟ / ۵

آماده سازی کسب و کار خود برای دنیای پس از همه گیری / ۱۵

رویکرد جزء به کلی برای پایداری در مدل کسب و کار / ۱۸

آنچه برای پیشبرد در دوران تغییرات تصاعدی نیاز است / ۲۰

مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری / ۲۶

اصول پنجگانه رهبری تطبیقی / ۳۰

آبرتاو: داستان شخصی مدیریت یک تعدیل نیرو در مقیاس بزرگ / ۳۴

مدلی جدید برای رهبری اخلاقی / ۳۶

به روز رسانی بـــازار / ۴۴

معرفی کتاب

ابزارهای ضروری برای مشاوره مدیریت: ابزارها، مدل‌ها و رویکردها برای کارفرمایان و مشاوران / ۴۷

انجمن مشاوران مدیریت ایران
(IMCA)
عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت
(ICMCI)

فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی
بهار و تابستان ۱۴۰۰، شماره پیاپی ۵۰ - شماره جدید ۲۴

صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران
شورای سردبیری: محمد علـــی محمـــدی، سعید احمدیان، رضا عرب عامری، حسن فروزان فرد، علی پاکدوست
مدیر اجرایی: مژده علیدوستی
طراح و صفحه‌آرا: سیده بهاره میرفتحی بازکیائی

آدرس: جـلال آل احـــمد، مقابـــل شهــرآرا، خیابـــان چهـــارم، کوچه مهـــدی نژاد، پـــلاک ۷۰، واحـــد۳
تلفن: ۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹

BE
CAPABLE
EFFECTIVE
UNIVERSAL

TAKE YOUR SKILLS TO THE NEXT LEVEL

CMC
IMCA
MANAGEMENT CONSULTING ACADEMY

سعید احمدیان

نایب رئیس هیئت مدیره
و دبیر انجمن مشاوران مدیریت ایران

نزدیک به سه سال پیش که شورای بین المللی موسسات مشاور مدیریت CMC-GLOBAL شاخص‌های ارزیابی انجمن‌های زیر مجموعه خود را اعلام نمود، به این نکته پی بردیم که از نظر این شورا ارتقاء دانش و مهارت‌های مشاوره مدیریت اهمیت بالایی برخورداراست.
از سوی دیگر ظهور شرکت‌هایی در کشور با ماموریت تربیت مشاورمدیریت با تبلیغات بسیار زیاد به جهت جلب مشتری تهدیدی برای این صنعت در کشور به شمار می رفت.
بنابراین بر آن شدیم که در حوزه پرورش مشاور مدیریت حرفه‌ای وارد عمل شویم در اولین اقدام به منظور شفاف شدن توصیه‌های شورای بین المللی موسسات مشاور مدیریت اقدام به مکاتبه با این شورا نمودیم و از خطوط راهنمای ارسالی آنها بهره جستیم.
در اقدام بعد با سایر اعضای شورای بین المللی موسسات مشاور در کشورهای گوناگون مکاتبه نموده و از تجربیات آنها نیز بهره بردیم. پس از جمع بندی خطوط راهنما و بهترین تجارب کشورهای مختلف چارچوب دوره‌های تربیت مشاور به همراه سرفصل دروس طراحی و به تأیید شورای بین المللی موسسات مشاور رسید. این مراحل از طرح موضوع در جلسات هیئت مدیره تا طراحی و تأیید نهایی دوره ۱۶ ماه به طول انجامید که در این مسیر همواره از حمایت سایر اعضای هیئت مدیره برخوردار بودم و با تلاش و سخت کوشی کارکنان دبیرخانه به نتیجه رسید.
امروز از بین ۴۷ نفر متقاضی ثبت نام این دوره‌ها ۳۵ نفر از همکاران مشاور مدیریت را ثبت نام نموده ایم و از ثبت نام ۱۲ نفر از عزیزان متقاضی به دلیل نداشتن شرایط اولیه معذور شدیم.
در حال حاضر این امید را داریم که با همراهی اعضای محترم انجمن بتوانیم استانداردهای ارائه خدمات مشاوره مدیریت را در کشور ارتقاء دهیم.

خود را مدیریت کنید

بررسی کسب و کارهاروارد

چگونه سبک رهبری خود را گسترش دهید؟

توصیه‌هایی منسجم برای یک چالش دشوار

جی پیترسون؛ رابین آبرامسون و R.K. استاتمن[1]

برای متخصصان با استعداد برخی چیزها بیش از این که عصبانی کننده باشند؛ ناامید کننده هستند؛ زیرا از سبک رهبری مناسبی برخوردار نیستند. رئیسی ممکن است احساس کند که کارمندان وی فاقد یک ویژگی خاص هستند؛ اما در عمل قادر نباشد بر یک ویژگی خاص دست گذارده و یا به کارمند خود نشان دهد برای بهبود بایستی چه اقداماتی انجام دهد. رئیس ممکن است عباراتی مانند "شما فاقد چیزهای نامشهود مهمی هستید" یا "شما به جدیت بیشتری نیاز دارید" به زبان آورد؛ اما قادر به ارائهٔ توصیه یا معرفی ابزاری خاص برای بهبودی نباشد.
تماشای افرادی با مهارت‌های فنی متوسط که تنها به خاطر داشتن سبک رهبری منحصر به فرد به سرعت از نردبان ترقی بالا می‌روند بسیار ناامید کننده است. روسا با تکیه بر مهارت‌های تعاملی کارکنان از این گونه ترفیعات دفاع کرده و این دسته از کارکنان را «آماده به خدمت»؛ «با اعتماد به نفس» و «پویا» می‌خوانند.
حقیقت این است که این چیزها اهمیت دارند: یک سبک رهبری عالی می‌تواند افراد را شایسته‌تر از آنچه هستند نشان دهد و یک سبک ضعیف می‌تواند مجموعه مهارت‌های برتر فرد را کاهش دهد. بنابراین چگونه مدیران مشتاق می‌توانند سبک رهبری خود را بهبود بخشند؟

۱. سوزانا ج. پترسون دانشیار رهبری در دانشکده مدیریت جهانی تاندبرد و سهامدار شرکت CRA که در زمینهٔ مشاوره و مشاوره رهبری فعالیت دارد؛ است. رابین آبرامسون نیز سهامدار CRA و رئیس بخش رهبری آن است. ر.ک. استاتمن نیز مدیریت CRA و بنیانگذار موسسهٔ Admired Leadership Institute است.

اول این که مهم است بدانیم سبک از شخصیت متمایز است. شخصیت تغییر ناپذیر است. شخصیت همان چیزی است که در درون شما است. سبک با کاری که انجام می‌دهید؛ تکرار آن کار و زمان آن توصیف می‌شود. بیش از ۳۰ سال پیش زبان‌شناس اجتماعی؛هاوارد گیلز و همکارانش؛ برای اولین بار مجموعه‌ای از رفتارها یا نشانگرهای اجتماعی را شناسایی کردد که همگی ما برای بیان خود از آنها استفاده کرده و بدان طریق دیگران را ارزیابی می‌کنیم. این نشانگرها زبانی هستند که در کودکی یاد می‌گیریم؛ یعنی از همان موقعی که درمی‌یابیم افراد بسته به هر موقعیتی رفتار متفاوتی از خود نشان می‌دهند. به طور مثال خواهر و برادرهای بزرگ‌تر ممکن است وقتی می‌خواهند کنترل از راه دور را به آنها بدهید سرتان داد بزنند؛ اما وقتی می‌خواهند ماشین پدر و مادرتان را قرض بگیرند؛ چاپلوسانه رفتار کنند. نشانگرهای اجتماعی را می‌توان از طریق زبان؛ ارتباطات غیرکلامی (مثل زبان بدن)؛ یا شرایط(مثلاً نشستن در سر میز) بیان کرد. انتخاب نشانگرها تعیین می‌کند که دیگران شما را چگونه می‌بینند. ما از طریق پژوهش‌های دانشگاهی و ادغام بیش از ۳۰ سال تحقیق و پژوهش اختصاصی؛ از جمله تعامل با بیش از دوازده هزار رهبر در حین مربیگری اجرایی خود؛ نشانگرهایی را که اغلب در محل کار برای بیان وضعیت استفاده می‌شوند؛ شناسایی کردیم. (نمایشگاه "راهنمای نشانگرهای رهبری" را ببینید.). تمامی آنها در کنار هم سبک رهبری را تشکیل می‌دهند.

سیگنال‌ها یا علایمی که دربارهٔ وضعیت خود برای دیگران می فرستیم - و یا فقدان آن - به دو دسته تقسیم می‌شوند: قدرت و جذابیت. هیچ کدام از این مجموعه‌های نشانگرهایی ذاتاً خوب یا بد نیستند.

نشانگرهای قدرتمند با اعتماد به نفس؛ شایستگی؛ کاریزما و نفوذ و غرور؛ رنجش و ارعاب مرتبط هستند. به طور مثال می‌توان به قطع کردن صحبت دیگران و یا برداشتن خودکار از روی میز شخصی بدون اجازهٔ آن فرد اشاره کرد. نشانگرهای جذابیت نیز به موافقت؛ در دسترس بودن؛ دوست داشتنی بودن و همچنین بی تفاوتی؛ عدم اعتماد به نفس و تسلیم بودن مربوط می‌شود؛ مانند نگه داشتن درب برای دیگران و ترجیح دادن طرح سوال بر اظهارات خبری. افرادی که صاحب سبک‌های قدرتمند هستند؛ همکاران جذاب‌تر خود را ضعیف دیده و افرادی که صاحب سبک‌های جذاب هستند؛ تمایل دارند همکاران قدرتمند خود را بی‌ادب ببینند.

هر چقدر خود را با استفاده از نشانگرهای یکسان بیشتر ارائه دهیم؛ سبک ما متمایزتر می‌شود. به طور مثال وقتی همکاری احساس غرور می‌کند؛ به احتمال زیاد به این دلیل است که به طور مستمر از مجموعه کوچکی از رفتارهای قدرتمند استفاده می‌کند. یا زمانی که یک مدیر ارزیابی عبارتی مانند «کریستین به سادگی با دوستانش معاشرت نمی‌کند» را بیان می‌کند؛ معمولاً به این معنی است که کریستین بیش از حد از نشانگرهای جذابیت استفاده کرده؛ یا شاید هرگز نظرات خود را به طور عمومی بیان نمی‌کند و یا آنقدر آهسته حرف می‌زند که مردم از او می‌خواهند آنچه گفته است را مجدداً تکرار کند. می بینید که با تغییر فرکانس یا ترکیب این نشانگرها؛ برداشت‌های دیگران نیز تغییر می‌کند.

مروری بر ایده‌ها

مشکل

رئیسی ممکن است احساس کند که کارمندان وی فاقد یک ویژگی خاص هستند؛ اما در عمل قادر نباشد بر یک ویژگی خاص دست گذارده و یا به کارمند خود نشان دهد برای بهبود بایستی چه اقداماتی انجام دهد. رئیس ممکن است عباراتی مانند «شما فاقد چیزهای نامشهود مهمی هستید» یا «شما به جدیت بیشتری نیاز دارید» به زبان آورد؛ اما قادر به ارائهٔ توصیه یا معرفی ابزاری خاص برای بهبودی نباشد.

تحقیق

آن چه که در مورد آن صحبت می‌کنند سبک رهبری است. ما در هر تعاملی سیگنال‌هایی درباره قدرت و موقعیت خود به سمت دیگران ارسال می‌کنیم.. هرچه سیگنال‌های منسجم تری را ارسال کنیم؛ سبک ما متمایزتر خواهد بود.

رویکرد

این دستورالعمل توصیه‌های مسنجمی را به منظور ایجاد یک سبک رهبری پویا و مؤثر ارائه می‌دهد؛ از جمله نکاتی همچون حجم و سرعت سخنرانی؛ یادداشت برداری و چگونگی و زمان صحبت کردن با دیگران.

راهنمای نشانگرهای رهبری
سیگنال‌های مورد استفاده به منظور برقراری ارتباط به دو دسته تقسیم می‌شوند.

وضعیت ساز

قدرتمند	جذاب
رسمی‌تر	غیر رسمی‌تر
خطاب غیر محترمانه	خطاب رسمی و تشریفاتی
پاسخ‌های بی طرفانه	پاسخ‌های همدلانه
فضای شخصی گسترده	احترام به فضای شخصی دیگران
وقفه و گفتگو	مکالمه محترمانهٔ متناوب
تغییر ناگهانی موضوع	تغییر تدریجی موضوع
حرکات دستوری (نشان دادن انگشت؛ تکان دادن سر)	ژست‌های پذیرش (سر تکان دادن؛ شانه انداختن)
کمتر مودبانه	بیشتر مودبانه
یادداشت برداری محدود	یادداشت برداری گسترده
بی‌توجهی (بی‌توجهی به دیگران؛ چشم‌های سرگردان)	توجه (درگیر شدن با تمام حواس به خصوص چشم‌ها)

سبک غیر کلامی	
به عقب خم می‌شود.	به جلو خم می‌شود.
فاصله فیزیکی	تماس یا نزدیکی فیزیکی
تماس چشمی هنگام صحبت کردن	تماس چشمی هنگام گوش دادن
انحراف نگاه به هنگام گوش دادن	انحراف نگاه به هنگام صحبت کردن
تمایل به خیره شدن	تمایل به قطع تماس چشمی
سخنان جدی	مزاح و شوخی
حرکات کنترل شده	حرکات طبیعی
صحبت کردن در حین دور شدن	دقت در هنگام صحبت کردن

سبک کلامی	
سخنرانی طولانی‌تر	سخنرانی کوتاه‌تر
سرعت گفتار سریع‌تر	سرعت گفتار کندتر
صدای بلندتر	صدای آهسته‌تر
مستقیم‌تر	غیر مستقیم‌تر
عبارات خبری	عبارات پرسشی
عدم روانی کمتر (اوهوم؛ خوب؛ می دانی)	عدم روانی و مکث بیشتر
کلمات رسمی تر	کلمات روزمره
اصطلاحات تخصصی فنی	اصطلاحات شخصی
دقت در تلفظ	تلفظ آهسته
نشانه‌های تردیدی کمتر (حدس می زنم)	نشانه‌های تردیدی بیشتر
زبان انحصاری (من؛ من؛ من)	زبان فراگیر (ما؛ ما)
طنز / طعنه بیشتر	طنز / طعنه کمتر

حضور رهبری

همگی ما دارای مجموعه خاصی از نشانگرها هستیم که به طور پیش فرض و در موقعیت‌های خنثی یا وقتی زمینه اجتماعی نامشخصی وجود دارند؛ از آنها استفاده می‌کنیم. این مجموعه نشانگرها را می‌توان سبک طبیعی خود نامید. وقتی حس می‌کنیم از موقعیت خاصی برخوردار هستیم؛ نسبت به سبک طبیعی خود قوی‌تر رفتار می‌کنیم (به طور مثال در تعاملات خود در محل کار به نظر ارشدتر؛ تحصیل‌کرده‌تر؛ با تجربه‌تر؛ فنی‌تر یا مرتبط‌تر رفتار می‌کنیم). وقتی جوان‌تر یا کم تجربه‌تر باشیم، نسبت به سبک طبیعی خود جذاب‌تر رفتار می‌کنیم. سبک طبیعی بیشتر افراد در یکی از این پنج دسته قرار دارد: قدرتمند؛ قدرت ملایم تر؛ ترکیبی؛ جذاب ملایم تر و جذاب. افراد کمی طرفدار افراط و تفریط هستند. سبک ترکیبی سبکی نادر است و به معنای استفاده مساوی از هر دو نشانگر قدرت و جذابیت است. سبک ترکیبی را می‌توان به بهترین شکل به منزلهٔ داشتن «حضور» خلاصه کرد. رهبرانی که به خاطر پیراستگی و جذابیت‌هایی که دارند مورد تحسین قرار می‌گیرند؛ در ارائهٔ نشانگرهای مناسبی که با موقعیت متناسب باشد؛ مهارت چشمگیری دارند.

پژوهش ما در مورد سبک‌های رهبری ترکیبی از نظر مفهومی بیشتر به تحقیقات امی کادی؛ روانشناس اجتماعی؛ در مورد گرمی و شایستگی شباهت دارد. اما با این تفاوت که کادی و همکارانش به طور کلی به رهبران توصیه می‌کنند به منظور جلب اعتماد دیگران بایستی در ابتدا صمیمیت خود را نشان داده و سپس شایستگی خود را برای کسب اعتبار نشان دهند؛ اما ما باور داریم قدرت و جذابیت بایستی پویا باشند. در برخی موقعیت‌ها از رهبر خواسته می‌شود نشانگرهای قدرتمند خود را از همان بدو امر به نمایش بگذارند؛ در حالی که در دیگر مواقع به رویکردهای نرم‌تری نیاز است. رهبران اغلب نیاز دارند سبک خود را چندین مرتبه در طی روز تغییر دهند؛ گاهی اوقات حتی در یک موقعیت واحد. در یک جلسه یک رهبر ممکن است به جلب احترام همسالان خود با ارائه تخصص در موضوع و حمایت قوی نیاز داشته باشد. اما در جلسه بعدی ممکن است بخواهد به عنوان یک شریک مشارکتی دیده شود و با گوش دادن و پرسیدن سؤالات بیشتر؛ جذابیت را انتخاب کند. کادی و دیگران به رهبران توصیه می‌کنند بر احساسات خود تمرکز داشته باشند (احساسات قوی به شما کمک کرده قدرت خود را نشان دهید و احساسات دوستانه به شما کمک می‌کنند دوستانه بودن خود را نشان دهید). تحقیق ما در مورد مدیران اجرایی بر اعمال و رفتار ایشان متمرکز شده است. قدرت و جذابیت بدون توجه به احساس درونی شما و تنها از طریق آنچه به دیگران ارائه می‌دهید؛ مشخص می‌شود. به طور مثال ممکن است به خاطر یک سخنرانی بزرگ عصبی باشید؛ اما با حمایت آگاهانه از نشانگرهای قدرت خواهید توانست اعتماد به نفس خود را نشان دهید.

تقلید سبک دیگران با تغییر سبک خود به شیوه‌های جدید به شما اعتبار نمی‌بخشد؛ این بدان معنا است که شما به عنوان یک رهبر در حال رشد و پیشرفت هستید.

ما در طی تحقیقات خود هزاران رهبر را دیده‌ایم که با موفقیت نشانگرها را آزمایش کرده و سبکی ترکیبی ایجاد کرده‌اند و درنتیجه به امتیازات عالی دست یافته‌اند. برخی از این رهبران در اوایل زندگی حرفه‌ای خود یک سبک ترکیبی ایجاد کردند. آن رهبرانی "بالفطره" هستند. اما دیگران برای بالا رفتن از نردبان ترقی تلاش و تقلای بسیار کرده و در نهایت و در طی اجرای آزمون و خطاهای دردناک توانستند رفتار خود را اصلاح کنند. منحنی یادگیری ممکن است شیب دار باشد؛ اما ما باور داریم هر رهبری قادر است با پیروی از چندین مرحله به یک سبک ترکیبی دست یابد.

خودت را بشناس

به منظور تعادل بخشیدن مابین نشانگرهای قدرتمند و جذاب؛ اول بایستی تشخیص دهید در کجای طیف سبک رهبری قرار دارید. در بیشتر مواقع وقتی مدیران اجرایی بازخوردی از مدیران؛ همسالان؛ شریک عشقی و یا حتی فرزندان خود دریافت می‌کنند؛ می‌توانند معنای ورای این بازخوردها را درک کنند. نظراتی مانند "تو خیلی خوب هستی" و "تو باید حرف بزنی" می‌توانند نشانه ای دال بر گرایش به سمت نشانگرهای جاذب

باشند. عباراتی مانند «تو می‌ترسی» یا «به من گوش نمی‌دهی» نیز ممکن است نشان‌دهنده سبکی بیش از حد قدرتمند باشد. همیشه در اطراف شما افراد زیادی هستند که می‌توانند بینش مفیدی ارائه دهند. فقط کافی است از آنها بخواهید.

اگر مطمئن نیستید در کجای طیف قرار دارید؛ فهرستی از نشانگرها را در طی تعاملات مختلف در مقابل خود گذارده و به بررسی نشانگرهایی بپردازید که بیشتر از آنها استفاده می کنید. کدام ستون بیشتر علامت می‌خورد؟ از آنجایی که به دلیل همه‌گیری کرونا جلسات بیشتری به صورت آنلاین ارائه میشوند؛ پس هم اکنون زمان ایده آلی برای ضبط جلسات ویدیویی و ارزیابی رفتار خود است.

با نشانگرهای مختلف تمرین کنید.

وقتی متوجه شدید در چه نقطه‌ای قرار دارید؛ شروع به آزمایش نشانگرها کنید. سعی کنید بیشتر به سمت یک سبک ترکیبی‌تر حرکت کنید. برای شروع یک نشانگر کلامی و یک نشانگر غیرکلامی را انتخاب کرده و راهی برای استفاده از هر دو در طول تعامل پیدا کنید. شاید در ابتدا احساس ناآشنایی با این سبک‌ها داشته باشید. تمرین با یک دوست یا مربی به آشنایی بیشتر شما با رفتارهای جدید کمک می‌کند. با مهارت بیشتر؛ به کارنامهٔ حرفه‌ای خود بیافزایید.

ما رویکرد "انتخاب و ترکیب" را به شما پیشنهاد می کنیم؛ یعنی انتخاب نشانگرهای قدرتمند و جذاب و تمرین با آنها. پیشاپیش خود را در یک موقعیت خاص تصور کنید و سپس نشانگرهایی را انتخاب کنید که سبک مورد نظرتان را تقویت کنند.

اگر می‌خواهید یک مشاور مورد اعتماد به نظر بیایید؛ جذاب باشید. اگر می خواهید به عنوان یک حریف قابل احترام دیده شوید؛ بیشتر از نشانگرهای قدرتمند استفاده کنید. اما در هیچ یک زیاده روی نکنید: یک یا دو نشانگر در هر دسته باید برای ایجاد یا تغییر تصور دیگران از شما کافی باشد.

در حین آزمایش نشانگرها در می‌یابید پذیرش برخی از آنها ساده است؛ اما برخی دیگر ممکن است به نظر تصنعی بیابند. هیچ اشکالی ندارد. تقلید از سبک دیگران یا تغییر دادن سبک خود به روش‌های جدید شما را نامعتبر نمی‌کند. این بدان معناست که شما به عنوان یک رهبر در حال رشد و پیشرفت هستید. رهبران موفق به چیزی که هستند وفادار می‌مانند؛ در حالی که همواره در نحوهٔ رفتار؛ برقراری ارتباط و تعاملشان بسته به شرایط تغییرات کوچکی ایجاد می‌کنند.

مربی فوتبال وینس لومباردی را به یاد آورید که گرین بی پکرز را پنج مرتبه به عنوان قهرمانی جهان رساند و همچنان به عنوان نمادی ماندگار از رهبری در جهان شناخته می‌شود. او پس از این که در اوایل دوران حرفه‌ای خود از فوتبال دانشگاهی به تیم NLF منتقل شد؛ به سرعت دریافت باید سبک رهبری خود را تغییر دهد.

کاری که او برای بازیکنان دانشگاهی انجام داده بود برای ورزشکاران حرفه‌ای مؤثر نبود. در اولین کارش به عنوان مربی تهاجمی تیم نیویورک جاینتز او سبک قدرتمند افراطی را انتخاب کرده بود.

بر اساس کتاب وقتی غرور همچنان مهم است؛ نوشته دیوید مارانیس؛ لومباردی فردی متکبر و پر سر و صدا به نظر می‌رسید. بازیکنان او را «ژنرال کوچولو» و «موسولینی کوچولو» می‌نامیدند. اما ناگهان اتفاق غیرمنتظره‌ای رخ داد: لومباردی خود را تغییر دارد. مارانیس می‌نویسد: «او شب‌ها در سالن خوابگاه ویلامت قدم می‌زد و با بازیکنان دیدار می‌کرد. او میگفت که باید چیزهای زیادی یاد بگیرد و به دنبال پیشنهادات؛ کمک و وفاداری آنها است. او سعی می‌کرد یکی از اعضای تیم باشد؛ نه یک مربی یا رهبر مستبد؛ بلکه به عنوان یک برادر بزرگتر و باهوش تر در کنارشان باشد. آنها او را وینس یا وینی صدا می‌زدند؛ نه مربی یا آقای لومباردی. او با آنها آبجو می‌نوشید؛ با صدای بلند به شوخی‌های آنها می‌خندید و به آنها گفت که چقدر دوست دارد آنها موفق شوند»

مدیر اجرایی که با او کار کردیم - ما او را مارتین می‌نامیم - هم چنین مشکلی داشت. او از بازخوردهای دائمی که سبک وی را ارعاب آمیز؛ سلطه جویانه و زورگویانه نشان می‌دادند؛ خسته شده بود. مشاهدات ما نشان داد مارتین؛ مانند بسیاری از افرادی که مطالعه کرده‌ایم؛ در محیط‌های حرفه‌ای نسبت به سایر زمینه‌های اجتماعی سبک بسیار قدرتمندی را از خود نشان می‌دهد. برای این که به مارتین کمک کنیم تا سبک خود را ملایم تر سازد؛ از وی خواستیم چهار نشانگر خاص جذابیت را اتخاذ کند. ابتدا به این نکته اشاره کردیم که او صحبت‌های دیگران را قطع می‌کند و با آنها صحبت می‌کند؛ بویژه در موقعیت‌های گروهی و خواستیم کمتر این کار را انجام دهد. مدتی طول کشید تا مارتین این کار را متوقف کند؛ اما در نهایت یاد گرفت قبل از اظهار نظر منتظر بماند تا دیگران حرفهایشان را تمام کنند. در مرحلهٔ دوم از مارتین خواستیم نظرات خود را بیشتر به صورت پرسشی مطرح سازد.

این کار نیز تعدیل دشواری بود؛ زیرا ترجیح مارتین بیشتر ارائهٔ بیانات خبری بود. در سومین مرحله از او خواستیم که از «من» کمتر استفاده کند و بیشتر از کلمات «ما» و «مال ما» استفاده کرده و به نوعی «زبان مشارکت» را به کار گیرد. این کار برای مارتین آسان تر بود. او عمیقاً برای زبان فراگیر ارزش قائل بود و متوجه نشده بود که بیش از حد از عبارات خودارجاعی ("من"؛ "مال من") و مالکیتی ("تیم من") استفاده می‌کند. در نهایت از او خواستیم با کاستن سرعت حرف زدن خود و بازگویی آنچه شنیده است؛ گوش دادن همدلانه را نشان دهد. پیامد ناخواسته این بود که وی هنگام گوش دادن همچنان تماس چشمی بیشتری برقرار می کرد؛ یک نشانگر جذاب دیگر.

مارتین شدیداً متعهد به تغییر سبک خود بود و کارهای

وی تاثیرگذاری بسیاری داشت. پس از گذشت شش ماه همکاران او متوجه تفاوت‌های بسیاری در سبک رفتاری وی شدند. مارتین با حرکت از یک سبک قدرتمند به سبکی ملایم تر به ارزش مطلوب‌تری دست یافته بود.

شرایط را درک کنید.

یکی از پرسش‌هایی که مدیران اغلب از ما می‌پرسند این است که از کجا بدانیم چه زمان باید قدرتمند و چه زمان جذاب باشیم. کسب توانایی برای "درک شرایط" بخشی از تنظیمات دقیق سبک رهبری شما محسوب می‌شود. برحسب تصوری که به هنگام وارد شدن به یک موقعیت می‌خواهید از شما درک شود؛ ممکن است لازم باشد برنامه شما زمانی که واقعاً در آنجا هستید تغییر کند. به طور کلی قبل از تصمیم گیری در مورد رویکرد خود بایستی نشانگرهایی را که از دیگران دریافت می‌کنید را ارزیابی نمایید. در بیشتر موارد اگر نشانگرهای قدرت را از شخصی دریافت میکنید؛ می‌خواهید آنها را برای جلب احترام مطابقت دهید.

مدیران در استفاده از نشانگرهای قدرت با زیردستان و نشانگرهای جذاب با مافوق‌های خود بزرگترین اشتباهات رایج را مرتکب می‌شوند. رویکرد مخالف اغلب تاثیرگذار تر است. استفاده از نشانگرهای قدرت با نوجوانان - مانند نادیده گرفتن آنها؛ تغییر ناگهانی موضوع صحبت؛ صحبت بیش از حد در حضور آنها - می‌تواند تاثیرگذاری شما را کمتر کند. در مقابل استفاده از نشانگرهای جذاب افراطی- عبارات پرسشی؛ آهسته تر صحبت کردن؛ و استفاده از کلمات غیر روانی (مانند "اوهوم" و "می‌دونی") - می‌تواند مدیران را به این نتیجه برساند که شما هم ردیف و هم پایه آنها نیستید. تاکید بیش از حد بر نشانگرهای جذاب به هنگام برقراری ارتباط با مافوق برای نشان دادن احترام، به ویژه در

جولیا ماری ورنر در حین عکاسی در اسپانیا سگ بی‌صاحبی را پیدا کرد که به دنبال غذا بود. او سگ را با خود به‌هامبورگ و به خانه‌اش آورد. با توجه به این که سگ به یک شیر شجاع شباهت داشت؛ برایش یک یال ساخت و در حالی که سگ شهر جدیدش را کشف می‌کرد از او عکس‌هایی گرفت.

شرکت‌های مستقر در ایالات متحده؛ نتیجه معکوس خواهد داشت. برای حل این مشکل خوب است با افراد مسن تر؛ قدرتمندانه رفتار کنید و هنگام صحبت با افراد جوان تر؛ جذاب رفتار کنید.

سبک ترکیبی برای اقلیت‌ها و زنان اهمیت بیشتری دارد.

تحقیقات و مربیگری ما به این دلیل پیچیده است که نمی‌توان سبک رهبری را از تعصبات و تبعیض‌های ناخودآگاه کاملاً جدا کرد. رهبری، ساختاری هنجاری است. وقتی از مردم خواسته می‌شود «یک رهبر را ترسیم کنند» (صرف نظر از جنسیت آن‌ها)؛ آنها تمایل دارند یک مرد را ترسیم کنند. تحقیقات نشان می‌دهد زنان با پایایی شایستگی-دوست‌پذیری مواجه هستند: هر چه بیشتر مهارت خود را نشان دهند؛ این احتمال که همسالان ایشان سبک آنها را ناخوشایند بدانند بیشتر خواهد بود. اقلیت‌ها و مدیران متعلق به جامعهٔ «ال جی بی تی کیو» که به گونه‌ای به نظر می‌رسند یا رفتار می‌کنند که با فرهنگ غالب یک سازمان مطابقت ندارد؛ ممکن است توسط همکارانی که آنها را (شاید ناخودآگاه) افرادی که «شبیه ما نیستند» توصیف می‌کنند؛ مجازات شوند.علیرغم این واقعیت که ویژگی‌های سبک رهبری در سراسر جهان مشابه است؛ افراد گروه‌های مختلف اغلب به طور متفاوتی مورد قضاوت قرار می‌گیرند؛ حتی زمانی که نشانگرهای سبک

یکسانی را از خود نشان دهند. به طور مثال وقتی زنی با همکاران خود مخالف است؛ ممکن است به وی برچسب «غیرقابل تحمل» یا «تهاجمی» بزنند؛ در حالی که همکار مرد وی به عنوان «صادق» یا «رک و راست» معرفی می‌شوند. ما به زنان و اقلیت‌ها توصیه نمی‌کنیم عصبانی نشوند؛ مخالفت نکنند یا دستاوردهای خود را تبلیغ نکنند. در عوض توصیه ما به آنها این است که با دقت نشانگرهایی را انتخاب کنند که به آنها در ایجاد یک سبک ترکیبی کمک می‌کند.

انتخاب یک مجموعهٔ مناسب به شما این امکان را می‌دهد که صداقت و وفاداری خود را به گروهی که می‌خواهید رهبری کنید؛ نشان دهید و در عین حال منحصر به فرد بودن خود را حفظ نمایید. برخی از رهبران اقلیت تمایل دارند نشانگرهای قدرت بیشتری را اتخاذ کنند. اما توصیه ما باز هم این است که زیاده روی نکنید.

تغییر سبک خود به گونه‌ای که ویژگی‌های متنوع شما را پنهان کند یا به نمایش گذاردن تفاوت‌های خود به گونه‌ای که شما را از نقش خود به عنوان رهبر دور نماید؛ می‌تواند نتیجهٔ معکوسی داشته باشد. زنان بایستی روی طناب باریکی راه بروند: آنها باید شهامت صحبت کردن را داشته باشند؛ از کلمات غیر روان کمتری استفاده کرده و لحنی پرشورتر و آتشین تر داشته باشند؛ اما در عین حال پاسخ‌های ارتباطی و همدلانه‌تر را با جملات پرسشی و عبارات مزاح گونه با یکدیگر ترکیب کنند. رهبران مذکری که به عنوان افرادی مطرود در گروه تلقی می‌شوند نیز حاشیه کمی برای خطا دارند. آرزوی ما این است که اینطور نباشد؛ اما تا زمانی که تعصب و تبعیض ناخودآگاه وجود دارد؛ اقلیت‌ها و زنان بایستی برای ایجاد یک سبک رهبری ترکیبی تلاش بیشتری انجام دهند.

روث بادرگینزبورگ؛ قاضی فقید دادگاه عالی ایالات متحده، از سبک ترکیبی به نفع خود استفاده می‌کرد. او به‌خاطر توانایی‌اش در «توافق بر سر عدم توافق» معروف بود؛ سبکی که به وی کمک می‌کرد تا با قضات محافظه‌کارتر دوستی‌های نامحتمل ایجاد کند و پیروان وفادار خود را فراتر از مرزهای دادگاه گسترش دهد. او نبردهای خود را هوشمندانه انتخاب می‌کرد و در صورت لزوم از نشانگرهای جذاب استفاده می‌نمود. همانطور که وی در مورد سبک خود نوشته است: "واکنش در حالت عصبانیت یا خشم توانایی فرد را برای متقاعد کردن افزایش نخواهد داد."

در تحقیقات و مشاوره‌هایی که انجام داده‌ایم؛ متوجه شدیم سبک یک عامل متمایز کننده مهم در شهرت و موفقیت شغلی رهبران است. خبر خوب این که سبک مانند شخصیت نیست و می‌توان آن را تغییر داد. ادغام پویای طیف وسیعی از نشانگرهای قدرتمند و جذاب در تعاملات روزمره می‌تواند تفاوت بزرگی در نحوه درک ما ایجاد کند.

در نتیجهٔ یک سبک ترکیبی واقعی است که رهبران قادر خواهند بود به اندازه کافی قدرتمند شوند تا صدایشان شنیده شود و به اندازه کافی جذاب باشند تا از آنها پیروی شود.

اثر فرهنگی

تفسیر نشانگرهای سبکی می‌تواند به طور چشمگیری بر اساس فرهنگ؛ زمینه و صنعت متفاوت باشد.رفتاری که در یک موقعیت به عنوان نشانگر قدرت در نظر گرفته می‌شود؛ ممکن است در موقعیتی دیگر جذاب تلقی شود. به عنوان مثال:

تماس چشمی

در ایالات متحده برقراری تماس چشمی با مدیران ارشد اغلب نشانگر اعتماد به نفس تلقی می‌شود. این رفتار در برزیل نیز رفتاری شایسته تلقی می‌شود (و عدم برقراری تماس چشمی نشانهٔ بی‌ادبی است)، اما در ژاپن چنین کاری نشانهٔ نافرمانی و بی احترامی است. در هر سه بافت تماس چشمی یک نشانگر کلیدی وضعیتی است؛ اما در هر موقعیت به شکلی متفاوت تفسیر می‌شود.

پوشش

نحوه لباس پوشیدن نشانگری جهانی از وضعیت و تأثیر آن است. در برخی کشورهای آفریقایی پوشیدن لباس قبیله‌ای برای مردان و زنان نشانگر قدرت است. در ایالات متحده لباس افراد بر اساس هنجارهای تجاری ارزیابی می‌شود. یک موسس فناوری که با پوشیدن یک تی‌شرت و شلوار جین وارد جلسه‌ای با بانکداران و سرمایه گذاران می‌شود (به احتمال زیاد همگی کت و شلوار پوشیده اند)؛ در واقع در حال نشان دادن نشانگر قدرت است. متقاضی یک موقعیت خدماتی سطح پایین نیز که با کت و شلوار وارد جلسه می‌شود؛ با نشان دادن اشتیاق خود برای تحت تاثیر قرار دادن دیگران؛ جذابیت را به نمایش گذارده است.

یادداشت برداری

در ایالات متحده یادداشت برداری در جلسات با رهبران ارشد یا مشتریان می‌تواند بیش از حد متواضعانه تلقی شود. در مقابل در کشور کره جنوبی عدم یادداشت برداری به هنگام صحبت با رهبران ارشد ممکن است نوعی بی احترامی تلقی شود؛ که نشان می‌دهد فکر می‌کنید حرفه‌ای مافوق شما مهم نبوده و یا ارزش به خاطر سپردن ندارد.

نشستن

در فرهنگ غربی نشستن در سر میز برای کنفرانس یا خوردن غذا حرکتی قدرتمندانه تلقی می‌شود. چنین چیزی در ژاپن نیز صادق است؛ اما پیچیدگی‌های بیشتری دارد. به عنوان یک قاعده نزدیک‌ترین جای اتاق به درب ورودی جایی است که شیموزا یا "صندلی پایین" قرار دارد. نزدیکترین منطقه به توکونوما (یک تو رفتگی در دیوار برای گذاشتن تابلوهای خوشنویسی یا گلدان) کامیزا یا "بلندترین صندلی" نام دارد. در عدم حضور توکونومای رسمی؛ یک پنجره - یا به به بیان ساده دورترین صندلی از درب ورودی - نشان دهنده بالاترین موقعیت است. مهمان افتخاری روی کامیزا می‌نشیند و میزبان و سایر مهمانان به سمت پایین و به سمت شیموزا می نشینند.

رمزگشایی بازخورد

برای تعیین اینکه سبک طبیعی شما در کجای طیف رهبری قرار دارد؛ بازخوردهایی که از مدیران؛ همکاران؛ دوستان و اعضای خانواده دریافت می‌کنید را آماده کرده و موضوعات مشترک را شناسایی کنید.

نظرات	مشکل	نمونهٔ مشاوره
«تو به اندازه کافی بزرگ نیستی»	بسیار جذاب	از عبارات اظهاری استفاده کنید.
« ترسناکی»	بسیار قدرتمند	کمتر صحبت کنید؛ بیشتر گوش دهید.
«جذابیت کافی نداری»	بسیار جذاب	با توجه به بافت، لباس رسمی تر بپوشید.
«گروه از تو می ترسد»	بسیار قدرتمند	از سوالات بیشتر و عبارات خبری کمتر استفاده کنید.
« حوصله سربری»	بسیار جذاب	از کلمات آتشین‌تر استفاده کنید.
«مغرور و متکبری»	بسیار قدرتمند	موضوعات را به تدریج تغییر دهید.
« خیلی خوبی»	بسیار جذاب	خطاب قرار دادن غیر رسمی را به حداقل برسانید.

آماده سازی کسب و کار خود برای دنیای پس از همه گیری

کارستن لوند پترسون و تامس ریتر

به علت بوجود آمدن بحران‌های وخیم بهداشتی و بشردوستانهٔ ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا؛ مدیران اجرایی در سرتاسر جهان با چالش‌های تجاری عظیمی روبرو هستند: افت تقاضای مشتری؛ تغییرات قابل توجه نظارتی؛ قطع زنجیره تامین؛ بیکاری؛ رکود اقتصادی و عدم قطعیت رو به رشد. بخش تجاری مانند دیگر جنبه‌های بهداشتی و بشردوستانهٔ بحران برای بهبود به تدابیری نیاز دارد. پاسخ‌های موقتی عملی نیستند. سازمان‌ها بایستی زمینه‌های بهبودی خود را فراهم کنند.
نظریه‌پرداز مدیریتی؛ هنری مینتزبرگ[۱]؛ راهکاری را تحت عنوان ۵p معرفی می‌کند: طرح(plan)؛ تدبیر(ploy)؛ الگو(pattern)؛ موقعیت(position) و نگرش(perspective). ما چارچوب پیشنهادی وی را به این صورت برای خود تطبیق داده‌ایم: موقعیت؛ طرح؛ نگرش؛ پروژه و آمادگی. پرسش‌های زیر می‌تواند شما را در حین تلاش برای رهایی از بحران راهنمایی کند.

1. Henry Mintsberg

۱. درطی همه گیری و بعد از آن به چه موقعیتی می‌توانید دست یابید؟

به منظور اتخاذ تصمیمات استراتژیکی و هوشمند بایستی موقعیت سازمان خود را در محیط خود درک کنید. این که در بازار خود چه کسی هستید؛ چه نقشی در اکوسیستم خود بازی می‌کنید و چه کسانی رقبای اصلی شما هستند؟ همچنین باید بفهمید به کجا می‌روید. آیا می‌توانید تمامی کارهای خود را تعطیل کنید و پس از پایان همه گیری بدون هیچگونه تغییری مجدداً کسب و کار خود را بازگشایی کنید؟ آیا می‌توانید زمینه‌های کاری از دست رفتهٔ خود را مجدداً به دست آورید؟ آیا ورشکست خواهید شد و یا خواهید توانست به عنوان یک رهبر بازار که تحولات در طی دوران قرنطینه باعث تقویت بیشتر وی شده است؛ ظاهر شوید؟

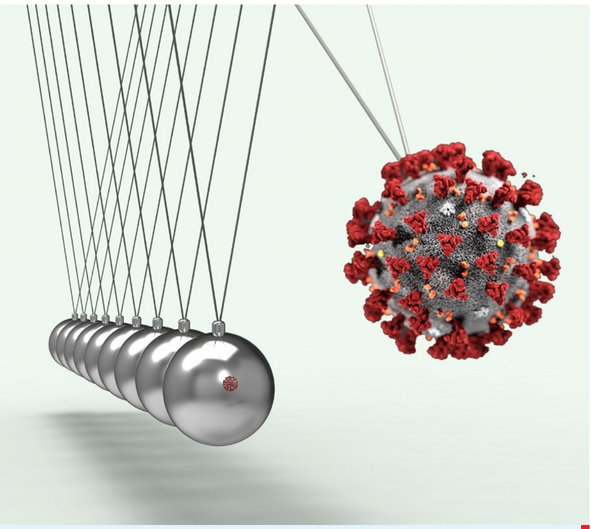
همواره شاهد این موضوع هستیم که بسیاری از شرکت‌ها قابلیت بقای خود پس از همه‌گیری را زیر سوال می‌برند؛ از جمله شرکت‌هایی که در زمینهٔ سفر؛گردشگری و رویدادها فعالیت می‌کنند. همچنین می‌شنویم شرکت‌ها به رشد خود سرعت می‌بخشند؛ زیرا ارزش پیشنهادی آنها تقاضای زیادی دارد.؛ به طور مثال به تجهیزات اداری خانگی؛ ابزارهای ارتباطی و کاری مبتنی بر اینترنت و خدمات تحویل اجناس در منزل فکر کنید. به دلیل چنین عواملی شرکت‌ها انعطاف پذیری متفاوتی خواهند داشت. حال بایستی به منظور ترسیم موقعیت احتمالی خود در زمان کاهش همه گیری اقداماتی انجام دهید.

۲. برنامه شما برای برگشتن به بازار چیست؟

برنامه مسیری عملی است که راه را برای رسیدن به موقعیتی که امیدوارید در آینده به دست آورید؛ نشان می‌دهد. برنامه بایستی توضیح دهد که هم اکنون برای رسیدن به اهداف خود در آینده چه کاری باید انجام دهید. در شرایط فعلی؛ پرسشی که وجود دارد این است که برای عبور از بحران و بازگشت به تجارت پس از پایان بحران چه باید کرد. عدم داشتن برنامه مناسب باعث تشدید بی‌نظمی در موقعیت‌های گیج کننده می‌شود. به هنگام برداشتن گام‌هایی که می‌خواهید بردارید؛ عمیق و گسترده بیاندیشدید و چشم‌اندازی طولانی مدت داشته باشید.

۱. فرهنگ و هویت شما چگونه تغییر خواهد کرد؟

نگرش به معنای نحوهٔ رویکردی است که سازمان نسبت



کارستن لوند پترسون استادیار دپارتمان بازاریابی دانشکدهٔ بازرگانی کپنهاگ دانمارک است و در آنجا به تحقیق در زمینهٔ استراتژی‌های دیجیتالی سازی B2B؛ استقلال کارکنان و استراتژیهای بازار در زمان تغییر مشغول است.

به جهان و خود دارد. به احتمال زیاد فرهنگ و هویت شما در نتیجهٔ این همه‌گیری تغییر خواهد کرد. بحران می‌تواند مردم را گرد هم آورده و روحیهٔ استقامت جمعی آنها را بهبود بخشد؛ اما در عین حال می‌تواند افراد را از یکدیگر دور کند؛ به طوری که افراد به همدیگر بی اعتماد شده و تنها به فکر خود باشند.

این نکته که نگرش یا دیدگاه شما می‌تواند تکامل یابد اهمیت بسیار دارد. سازمان شما از نظر فرهنگی تا چه حد برای مقابله با بحران آمادگی داشت؟ آیا وضعیت فعلی باعث نزدیک تر شدن کارمندان شما به یکدیگر شده است و یا آنها را از یکدیگر جدا کرده است؟ آیا وقتی این بحران پایان یافت سازمان را به گونه‌ای متفاوت خواهید یافت؟ پاسخ‌های شما نشان می‌دهند وقتی همه‌گیری تمام می‌شود به چه چیزی دست پیدا خواهید کرد.

۲. به منظور راه اندازی؛ اجرا و هماهنگی به چه پروژه‌های جدیدی نیاز دارید؟

پاسخ‌های شما به پرسش‌های فوق می‌بایست شما را به سمت مجموعه‌ای از پروژه‌ها به منظور مقابله با مشکلات مرتبط با ویروس کرونا راهنمایی کند. چالش پیش روی سازمان اولویت بندی و هماهنگ‌سازی ابتکاراتی است که آینده نگرانه بوده و با گذر زمان رنگ کهنگی به خود نگیرند. در اجرای پروژه‌های متعدد که همگی به منابع

حیاتی یکسانی وابسته هستند که ممکن است این منابع افراد خاصی مانند مدیران ارشد یا بخش‌های خاصی مانند فناوری اطلاعات باشند؛ جانب احتیاط را از دست ندهید. نوآوری‌های بسیار می‌توانند شما را به سمت جنگ بر سر منابع سوق دهد و پاسخ استراتژیک شما را به تأخیر انداخته یا بی اثر گرداند.

۳. برای اجرای طرح‌ها و پروژه‌های خود تا چه حد آمادگی دارید؟

در نهایت بایستی میزان آمادگی سازمان خود را ارزیابی کنید. آیا آماده و قادر به انجام پروژه‌هایی که مشخص کرده اید؛ هستید؛ بخصوص اگر بسیاری از کارکنان شما در حال دورکاری باشند؟ ما شاهد تفاوت‌های بسیاری در میزان آمادگی در سطوح فردی؛ تیمی؛ سازمانی و ملی هستیم. منابع موجود همراه با سرعت و کیفیت فرآیندهای تصمیم گیری بسیار متفاوت بوده و همین تفاوت‌ها هستند که تعیین می‌کنند چه کسی به موفقیت دست پیدا خواهد کرد و چه کسی موفق نمی‌شود.

ما کاربرگی را در مورد این پنج پرسش استراتژیکی تهیه کردیم. این کاربرگ به شما کمک خواهد کرد تا حرکت‌های فعلی و آتی خود را ترسیم کنید. فراموش نکنید مصرف کنندگان به یاد خواهند داشت که در طی بحران چه واکنشی نشان دادید. به طور مثال بیشتر کردن قیمت‌ها در زمان کمبود کالا می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر روابط آتی شما با مشتری داشته باشد.

ویروس کرونا تأثیرات چشمگیری بر جهان داشته است و بدترین تاثیرات همچنان در راه هستند. اگر شرکت‌ها خواهان این هستند که در آینده مجدداً به بازار بازگردند؛ باید از همین امروز اقدام کنند. انجام این کار به بهبود کل جهان کمک می‌کند و امیدواریم شرکت‌ها در این فرآیند انعطاف پذیری بیشتری از خود نشان دهد.

توماس ریتر استاد استراتژی بازار و توسعه کسب و کار در دپارتمان استراتژی و نوآوری در دانشکده بازرگانی کپنهاگ در دانمارک است و در حال حاضر در مورد نوآوری مدل کسب و کار؛ استراتژی‌های بازار و مدیریت بازار تحقیق می‌کند.

رویکرد جزء به کلی برای پایداری در مدل کسب و کار

فرگوس ناواراتنام-بلر

در تاریخ یازدهم ژوئن قدرتمندترین مردم جهان وارد دهکدهٔ ساحلی خلیج کاربیس در کورنوال خوش منظره شدند که میزبان چهل و هفتمین نشست سالانهٔ G7 بود. دو موضوع در دستور کار این نشست قرار داشت: تغییرات آب و هوایی و بهبود اقتصاد جهانی پس از همه گیری کووید-۱۹.

در پایان این رویداد سه روزه روسای جمهور و نخست وزیران گردهم آمده و بیانیهٔ مشترکی را منتشر نمودند که در آن از نوآوری‌های بلندپروازانهٔ خود با عنوان «دنیای بهتری بسازید»(یا B3W) پرده برداری کردند. این یک بیانیهٔ مشخص بود که نه تنها سرمایه‌گذاری قابل توجهی را در زیرساخت‌های عمومی جهانی به منظور تسریع رشد پس ازبیماری کووید-۱۹ در بر داشت، بلکه سرمایه گذاری‌هایی را نیز به منظور ایجاد زیرساخت‌های لازم برای حمایت از اقتصاد کم کربن شامل می‌شد. به عنوان بخشی از این نوآوری، G7 تعهدات قبلی خود را به منظور گرد آوری ۱۰۰ میلیارد دلار در سال برای پروژه‌های سبز در کشورهای در حال توسعه تجدید کرد.

تمامی این رخدادها زمانی اتفاق می‌افتند که پایداری قابل درک مسئله‌ای کلیدی در دنیای مشاوره محسوب شود. هر شرکت بزرگی کم و بیش سرمایه‌گذاری‌هایی جدی را به منظور ایجاد تخصص پایداری خود انجام داده است. داده‌ها نیز نشان می‌دهند این شرکت‌ها حق دارند چنین کاری انجام دهند. در پی انجام مطالعه‌ای در سال گذشته دریافتیم ۸۲ درصد از مشتریان موافق هستند اطمینان از "بازیابی سبز" در پی همه گیری کووید -۱۹ یک اولویت استراتژیکی برای سازمان‌هایشان محسوب می‌شود.

اما برنامه‌هایی مانند نوآوری B3W بایستی به ما یادآوری کند که کشورهای مختلف نقش‌های بسیار متفاوتی را در این بازیابی سبز خواهند داشت و این بدان معناست که شرکت‌های مشاوره‌ای که در زمینهٔ توسعه قابلیت‌های پایدار خود جدی هستند، بایستی از وسوسه تلاش به منظور انجام این کار به روشی از جزء به کل اجتناب کنند. اغلب اوقات مشاهده می‌کنیم که شرکت‌ها رهبری جهانی ESG (زیست محیطی، اجتماعی و حاکمیت شرکتی) را منصوب کرده و یا روش متمرکز و پایداری را ایجاد نموده و تلاش می‌کنند از این تخصص متمرکز خود به منظور مدیریت توسعه خدمات پایداری خود استفاده کنند. اما چنین رویکردی به سادگی محکوم به شکست است. چالش‌های پیش روی یک اقتصاد نوظهور که تلاش دارد سرعت رشد خود را به روشی کم کربن حفظ نماید، کاملاً متفاوت از چالش‌هایی است که یک کشور توسعه‌یافته به دنبال کربن زدایی زیرساخت‌های موجود خود است. به همین ترتیب، انواع خطرات اقلیمی که مشتری در معرض آن قرار می‌گیرد می‌تواند به شکل چشمگیری بر اساس موقعیت جغرافیایی کسب‌وکار و زنجیره تامین آن متفاوت باشد. بعید به نظر می‌رسد که یک مدیر خدمات پایداری که در نیویورک یا پاریس مستقر است به طور کامل با نیازهای مشتریان در دهلی نو یا پرتوریا هماهنگ باشد.

اگر شرکت‌ها مایل به اتخاذ رویکرد از جزء به کل به منظور توسعهٔ تخصص پایداری خود باشند، می‌توان از این نوع مسائل اجتناب نمود. تا حدی این به معنای استخدام کارشناسان بومی پایداری در بازارهای مختلف است. اما مهم‌تر این است که مایل به سرمایه گذاری در جهت ارتقای مهارت کارکنان فعلی خود باشید.

پنج یا شش سال پیش، شرکت‌ها تلاش بسیار می‌کردند تا اطمینان حاصل کرده که تمامی مشاوران آنها - صرف نظر از این که در چه زمینه‌هایی کار می‌کنند یا در کجا مستقر هستند - از سواد دیجیتالی کافی برخوردار باشند تا بتوانند به شکلی هوشمندانه با مشتریان در مورد اولویت‌های دیجیتالی خود صحبت کنند. حال همین

انتظار می‌رود که کنفرانس تغییرات آب و هوایی ۲۰۲۱ سازمان ملل متحد که به نام COP26 نیز شناخته می‌شود و در ماه نوامبر در گلاسکو برگزار خواهد شد نقطهٔ عطف دیگری در مبارزات جهانی علیه تغییرات آب و هوایی باشد.

نوع فشار برای پایداری لازم است. اگر شرکت‌ها بتوانند با موفقیت پایداری را در خطوط خدماتی خود بگنجانند، خود را به جایگاه بسیار بهتری خواهند رسانید تا بتوانند نیازهای خاص ESG مشتریان خود را برطرف سازند؛ صرف نظر از این‌که این مشتریان کجا هستند.

این انتظار می‌رود که کنفرانس تغییرات آب و هوایی ۲۰۲۱ سازمان ملل متحد که به نام COP26 نیز شناخته می‌شود و در ماه نوامبر در گلاسکو برگزار خواهد شد نقطهٔ عطف دیگری در مبارزات جهانی علیه تغییرات آب و هوایی باشد. توافقات به دست آمده در این کنفرانس می‌تواند انرژی را به سمت پایداری در شمال جهانی افزایش داده و جریان سرمایهٔ سبز را به پروژه‌های زیرساختی در جنوب جهانی تسریع بخشد. با اتخاذ رویکرد صحیح در زمینهٔ پایداری، می‌توانید مطمئن شوید که شرکت شما؛ آنگاه که چنین اتفاقی رخ دهد، از پای در نخواهد آمد.

آنچه برای پیشبرد
در دوران تغییرات تصاعدی نیاز است

آنیل چیما و ران گاتمن

این‌که گفته می‌شود سال ۲۰۲۰ سال اختلال و تغییر است به معنای دست کم گرفتن بدیهیات است. زندگی روزمرهٔ ما، از آموزش فرزندانمان، مدیریت سلامتی و کار از خانه گرفته تا مراسم سادهٔ اجتماعی همچون خوردن شام با دوستان دستخوش تغییرات سریع و چند بعدی شده است. روندهای نوپا – مانند مجازی سازی فضای کاری، یادگیری آنلاین، سلامت مجازی و تجارت الکترونیک – به شکلی تصاعدی شتاب گرفتند.

تغییراتی که پیش‌بینی می‌شد ممکن است سال‌ها طول بکشند، در عرض ماه‌ها و. حتی در برخی موارد هفته‌ها و حتی روزها رخ دادند. این موضوع قابل درک است که رهبران به منظور رسیدگی همزمان به این تغییرات و مقابله با بحران‌های اقتصادی، بهداشتی و راهبردی که با سرعت بسیار زیاد رخ داده‌اند، سخت تلاش کرده‌اند.

شاید بسیاری از ما سال ۲۰۲۰ را سالی غیرعادی و ناهنجار بدانیم، اما ممکن است چنین نباشد. شرایط به منظور تسریع تغییرات سال‌ها است که ایجاد شده اند. پیشرفت در فناوری اطلاعات، اتوماسیون، ارتباط مستقیم انسانی، هوش مصنوعی و اثرات شبکه‌ای واقعیت جدیدی را ایجاد کرده است که در آن تغییر بسیار سریع‌تر، مستمر و فراگیرتر رخ می‌دهد. کووید-۱۹ و مشتقات آن یک "هنجار جدید" از تغییرات را آشکار نمودند که با سه بُعد شناسایی می‌شوند:

۱. دائمی هستند- همیشه و به شکلی مستمر رخ می‌دهند.

۲. فراگیر هستند- در چندین حوزه از زندگی به طور همزمان آشکار می‌شوند.

۳. نمایی هستند- با سرعت فزاینده ای شتاب می‌گیرد.

این تغییر سه بعدی(3-D) آیندهٔ در حال ظهور ما را مشخص نموده و در نتیجه، رهبری موثر با توانایی هدایت این واقعیت جدید تعریف می‌شود.

مشکلی که وجود دارد این است که مدل‌های ما برای رهبری این تغییرات سه بعدی ساخته نشده‌اند. ذهن انسان برای تفکر خطی و محلی در مواجهه با چالش‌ها تکامل یافته است، نه به صورت تصاعدی و سیستمی.

آینده پژوه معروف ری کورزویل[1] اظهار داشت: "آینده به شکل گسترده ای دچار سوءتعبیر شده است. پیشینیان ما انتظار داشتند آینده تقریباً شبیه حال آنها باشد که تقریباً شبیه گذشته آنها بوده است.» اما فرافکنی گذشتهٔ خود بر آیندهٔ خود خطایی اساسی را آشکار می‌سازد: تفکر خطی هرگز نمی‌تواند با تغییرات دائمی، فراگیر و تصاعدی که در اطراف ما رخ می‌دهند تطبیق یابد؛ این خیلی سریع و خیلی پیچیده است.

ما به شکل جدیدی از رهبری نیاز داریم که برای مدیریت چنین تغییرات بی‌سابقه‌ای مجهز باشد. به این منظور تحت لوای دانشگاه استنفورد رهبرانی برجسته با تأثیرگذاری و تغییر آفرینی در مقیاس جهانی را به منظور گفتگو در مورد آینده رهبری و تغییر گرد هم آوردیم. ماحصل این کار دیدگاه جدیدی از رهبری بود که ما آن را رهبری فرزانه می نامیم. یک رهبر فرزانه با خردمندی و فهیم بودن در جهت یابی تغییرات و همچنین انسانی بودن در مواجهه با تغییراتی که اغلب ممکن است حس بیگانگی داشته باشد، مشخص می‌شود. این نوع رهبری به شکلی غیر شهودی بر رهبری ضدقهرمانانه تأکید دارد. رهبران فرزانه اصالت، فروتنی و آسیب‌پذیری را به نمایش گذارده و الهام بخش اعتماد لازم و امنیت روانی هستند که باعث یادگیری و هوش مشترک شده و در نتیجه عملکرد جمعی را بهبود بخشیده و به آینده ای بهتر برای همگان منجر می‌شود.

محدودیت‌های تفکر خطی در عصر تغییرات سه بعدی

در دنیایی که نسبتاً باثبات و عمدتاً قابل پیش‌بینی است و تغییرات در آن تدریجی وبه شکل مقطعی رخ میدهند- آنچه اغلب «اختلال» نامیده می‌شود - مدلی از رهبری که بر تفکر خطی و محلی متکی است می‌تواند سودمند باشد. بیشتر ادبیات رهبری بر کیفیت، مهارت و توانایی‌های رهبر به عنوان یک فرد، و نقشه‌های خطی و محلی که برای جهت یابی استفاده می‌کنند، تمرکز دارند. با این وجود تغییر ۳ بعدی یک "دریای آزاد" را ارائه داده که در آن رهبر در چندین حوزه - امواج و آب و هوای همیشه در حال تغییر - تغییرات را به شکلی همزمان هدایت می‌کند. در این محیط، تفکر خطی و محلی هرگز قادر نیست به سرعت کافی تطبیق یابد و ما را به شکل

> **دوران "رهبر به عنوان قهرمان" که نشانه ای از یک رهبر انفرادی و فردگرا است که روندی مسلم و قطعی را القاء می‌کند به پایان رسیده است. این تحول در شیوهٔ تفکرات ما در مورد تغییر و رهبری تنها در سال گذشته سرعت گرفته است.**

فزاینده ای برای مدیریت محیطهای تجاری و کاری که به سرعت در حال تغییر است، سلامت جسمی و روانی و رفاه و روندهای اصلی که جوامع و فرهنگ‌های ما را شکل می دهند، مجهز نمی‌نماید. تغییر، بنا به ماهیتی که دارد، زمانی که انعطاف پذیری، انسجام و همکاری در راستای اجرا در بالاترین سطح لازم و ضروری است، افراد و سازمان‌ها را دچار سردرگمی، آسیب پذیری و در هم شکستگی می‌کند. مجموعه ای از ادبیات در حال ظهور به ایمنی روانی، هدف مشترک و شناخت توزیعی به عنوان محرک‌های قدرتمند رهبری، تیم و عملکرد سازمانی، به ویژه در محیطهایی که به سرعت در حال تغییر هستند، اشاره می‌کند.

1. Ray Kurzweil

دوران "رهبر به عنوان قهرمان" که نشانه ای از یک رهبر انفرادی و فردگرا است که روندی مسلم و قطعی را القاء می‌کند به پایان رسیده است. این تحول در شیوهٔ تفکرات ما در مورد تغییر و رهبری تنها در سال گذشته سرعت گرفته است. بر حسب اتفاق ترم بهار ما در دانشگاه استنفورد تحت عنوان گسترش همه‌گیری، ما این دوره را به منظور ایجاد مدل جدیدی از رهبری گسترش دادیم و با درک این موضوع که این سؤالات مورد توجه فوری و گسترده قرار دارند، از رهبران بیشتری در داخل و خارج از جامعه استنفورد دعوت نمودیم تا به بررسی چگونگی هدایت این تغییر سه بعدی بپردازند. و عضو هیئت مدیرهٔ توییتر. سوال اصلی ما این بود: اگر رهبری به شکل قابل توجهی با توانایی هدایت ماهرانه تغییرات سه بعدی تعریف می‌شود، چه نوع رهبری برای آینده در حال ظهور ما تاثیرگذاری بیشتری دارد، رهبری که با تغییر دائمی، فراگیر و تصاعدی تعریف می‌شود؟ پاسخ‌هایی که به دست آمدند

LEAD 111«خبرگان: درس‌های زندگی از زبان رهبران و تغییرسازان» به مطالعه این نکته می پرداخت که رهبران سطح بالا چگونه این رویکرد نوظهور را مجسم می‌سازند. برنامهٔ اولیه ما یک هفته قبل از شیوع بیماری همه‌گیر کووید-۱۹ در سواحل غربی نهایی شده بود و هدف ما ایجاد چارچوب جدیدی از رهبری مناسب برای دوران اختلال، تسریع تغییرات، و یک محیط سیاسی و اجتماعی به شدت جبهه گیری شده بود؛ و از این رو ما این دوره را طراحی کردیم. رهبران و تغییر دهندگان را در گفتگوها مابین بخش‌ها، نسل‌ها و طیف‌های سیاسی مختلف شرکت دهید. ما می‌خواستیم بدانیم رهبران تغییر گرا چگونه عمل می‌کنند. با این حال با ما از رهبران بخش‌ها را مشارکت دادیم تا - در زمان واقعی - شیوهٔ سازگاری آنها را تجزیه و تحلیل نماییم: رهبران صنعتی مانند داگ مک‌میلون[1]، رئیس و مدیر عامل والمارت و ریاست میزگرد تجار؛ نوآوران در بخش مراقبت‌های بهداشتی مانند توبی کاسگرو[2]، مدیر عامل سابق کلینیک کلیولند، جراح قلب و مشاور کاخ سفید؛ فن‌آور و مبتکر پیشرو، تغییر دهندهٔ اجتماعی جهانی مانندهالا توماسدوتیر[3]، مدیر عامل The B Team، سرمایه گذار، یکی از بنیانگذاران دانشگاه ریکیاویک، و نایب قهرمان انتخابات ریاست جمهوری ایسلند در سال ۲۰۱۶؛ برت تیلور، ریاست و مدیر ارشد اجرایی شرکت Salesforce، یکی از خالقان گوگل مپز و دکمه «لایک» پایه و مبنایی برای رهبری فرزانه بودند.

چگونه رهبری فرزانه را عملی کنیم؟

چهار ستون اصلی رهبری فرزانه از مباحث انجام شده با خبرگان و بزرگان در این حوزه پدید آمده اند، زیرا آنها در حال پیمودن مسیر ایجا د تغییرات سه بعدی در زمان واقعی بوده و هر رهبر با توجه به ظرفیتی که دارد به ارائهٔ نسخه ای از این ایده‌ها پرداخته است. فروتنی، اصالت و صراحت رهبر، اعتماد و امنیت روانی را القا می‌کند. همچنین اعتماد و ایمنی روانی افراد و تیم‌ها را قادر ساخته تا بالاترین توانایی‌های خود را انجام دهند. بعلاوه تیم‌های یادگیری مستمر به منظور همگامی با تغییرات سه بعدی

1. Doug McMillon
2 Toby Cosgrove
3. Halla Tómasdóttir

و هدایت مؤثر آنها ضروری هستند. در نهایت این که هدف مشترک و ارزش‌های مشترک، تمرکز، انسجام و انعطاف پذیری را در میان تغییرات سه بعدی افزایش می‌دهد.

۱. فروتنی، اصالت و صراحت رهبر، اعتماد و امنیت روانی را القا می‌کند.

در شرایط عدم اطمینان، رهبران اغلب خود را نشان داده و درک قدرت و کنترل را به حداکثر می‌رسانند. در مقابل،هالا توماسدوتیر زمانی که چالش‌های خود را به عنوان نامزد انتخابات ریاست‌جمهوری ایسلند بازتاب میداد، اصالت و فروتنی را الگوبرداری کرد. وی همراه با بسیاری از مشاهیر ما آشکارا الگوی سنتی یک رهبر به عنوان یک قهرمان فردگرا را زیر سوال برد. در عوض او بر نیاز به اعتماد آفرینی تأکید نموده و بیان کرد: « این بحران به ما نشان داد سبک رهبری «من همه چیز را می‌دانم» برای چنین دورانی و یا هر چالش دیگری که قرار است با آن مواجهه شویم سبک خوبی نبوده و به برخورد جمعی، مشارکتی، همراه با شفقت و مراقبت نیاز است.».

در دنیای تغییرات سه بعدی، رهبران بایستی به طور مداوم خود را توسعه داده تا سازمان‌هایشان توسعه یافته و رشد کنند. به جای این که سازمان در برابر ارادهٔ رهبر سر خم کند، رهبر بایستی فروتنی و انعطاف خود را نشان داده و بر حسب چیزی که سازمان و شرایط ایجاب می‌کند تغییر نماید. توماسدوتیر چنین مفهومی را در فلسفهٔ شخصی خود مثال زده است: "رهبری چیزی نیست که تنها به افراد معدودی عطیه شود؛ بلکه چیزی در درون همگی ماست و کل زندگی تماماً به آزادسازی این رهبری ربط دارد." این سبک رهبری است که اعتماد و امنیت روانی را در تیم‌ها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند و می‌توانیم بسیاری از کارهای وی را در کار با اعضای شرکت B Team که وی رهبری آن را به عهده دارد؛ مانند سر ریچارد برانسون، آریاناهافینگتون، آجی بانگا، مری رابینسون، و مارک بنیوف و دیگران؛ مشاهده کنیم. دیگر نخبگان ما پیام توماسدوتر در مورد رهبری فرزانه را در زمینهٔ تغییرات سه بعدی بازتاب دادند. داگ مک‌میلون میگوید: «من والمارت را اداره نمی‌کنم، من به رهبری والمارت کمک می‌کنم» و تاکید دارد که رهبری از این نوع بایستی فراتر از کلمات باشد. به گفتهٔ وی رهبران بایستی با آن زندگی کنند. بایستی معتبر باشد. بایستی مرسوم باشد.

۲. اعتماد و امنیت روانی افراد و تیم‌ها را توانمند می‌کند.

تغییرات سه بعدی، گرایشات انسانی ذاتی و تکامل یافتهٔ ما را به هنگام تجربه استرس و مواجهه با ابهامات به سوی درک تهدید، اضطراب و تفرقه تقویت می‌کند. از این رو ایمنی روانی در زمان تغییر اهمیت بسیار دارد. افراد و تیم‌هایی که تشکیل می دهند در محیط‌هایی که اعتماد و امنیت روانی وجود دارد، بیشتر رشد می‌کنند. در مطالعهٔ گسترده ای در گوگل که اسم رمز آن پروژه ارسطو بود -به علت اصلی که اغلب به وی نسبت داده می‌شود، یعنی"کل بزرگتر از مجموع اجزا است" - محققان دریافتند مهم‌ترین عامل مرتبط با تیم‌های دارای بالاترین عملکرد ایمنی روانی است. وقتی اعضای تیم از آسیب پذیری در مقابل یک نفر و ریسک کردن احساس امنیت می‌کنند، بهترین عملکرد خود را نشان می دهند.

موضوع ثابتی که در طی سخن گفتن با تمامی نخبگان و افراد برجسته پیوسته بیان می‌شد، ماهیت اصلی توانمندسازی تیم‌ها و افراد به منظور اجرای بالاترین توانایی‌هایشان بود، بویژه در شرایط کنونی. برت تیلور، رئیس و مدیر اجرایی شرکت Salesforce بیان داشت: «تغییر یک تمرین انفرادی نیست. تمام تغییرات بزرگ توسط تیم‌های بزرگ، جوامع بزرگ و شبکه‌های بزرگ انجام شده اند.» برت با یادآوری زمان‌های تغییر سریع در طول زندگی حرفه‌ای خود - از تهیهٔ نقشه‌های گوگل و اختراع دکمه "لایک" تا مقیاس‌بندی سریع در سراسر جهان در روزهای اولیه تاسیس فیس‌بوک - بر اهمیت رهبری که انگیزهٔ ایجاد روابط قوی، ارتباطات روان و اعتماد را به منظور هدایت عملکرد استثنایی تیم ایجاد می‌کند؛ اشاره کرد.

۳. تیم‌های یا یادگیری مستمر، رهبری موثر تغییرات سه بعدی را امکان پذیر می‌کنند.

در دنیایی که تغییرات به شکل دائمی، فراگیر و تصاعدی انجام می‌شود، رهبران خردمند، تیم‌ها و سازمان‌های آن‌ها بایستی دائماً یاد بگیرند، نقشه‌های ذهنی خود را به‌روزرسانی کنند، ابزارهای جدیدی را به کار گرفته و دوره را بر اساس بهترین ایده‌ها و شیوه‌ها اصلاح نمایند. توبی کاسگروو با تشریح آمادگی خود در راستای یادگیری ایده‌های متحول کننده از هر کجا

که بتواند چنین گفت: "اگر می خواهید چیزی را تغییر دهید، بایستی عمیقا به آن وارد شوید." زمانی که وی مدیرعامل کلینیک کلیولند بود، همواره خود را در زمینه‌هایی غوطه ور می ساخت که بدان طریق بتواند شیوه‌های بهتری بیاموزد. او می گوید: «اگر می‌شنیدم کسی در جایی در دنیا دارد کاری انجام می‌دهد، مداد و کاغذم را برمی‌داشتم و می‌رفتم و کارش را تماشا می‌کردم.. من به جایی سفر کردم، چیزی یاد گرفتم و سعی کردم آن را انجام دهم و در آن شرکت داشته باشم.». کاری که وی به‌عنوان یک رهبر انجام می‌داد، هم مدل‌سازی رهبری به‌عنوان فرآیند یادگیری مستمر بود تا دیگران آن را تکرار کنند و هم آنچه را که آموخته بود در سراسر سازمان به منظور بهبود فرآیندهای موجود و نوآوری‌های جدید توزیع می کرد.

در دنیای تغییرات سه بعدی هیچ فرد یا سازمانی قادر نیست بر تمامی دانش‌ها در تمامی حوزه‌ها تسلط یابد و هیچ فرد یا سازمانی نمی‌تواند در تمامی حوزه‌ها مهارت عمقی و کافی داشته باشد.

درعوض یادگیری بایستی از رهبری الهام گرفته شود، توسط فرهنگ تقویت شود، در حوزه‌های مختلف اتفاق بیفتد، در کل هماهنگ شده و به طور آشکار و عملی به منظور ایجاد تصویر گسترده تر به اشتراک گذاشته شود. قیاس در این جا با بینایی موزاییکی یا چشم مرکب است، جایی که هزاران واحد گیرنده خاص با جهت‌گیری در جهان مختلف با هماهنگی با یکدیگر کار می‌کنند تا چشم‌اندازی ترکیبی با زاویه دید بسیار وسیع ایجاد نموده و به طور مداوم در زمان واقعی به‌عنوان ارگانیسم به‌روزرسانی می‌شوند.

بدون داده‌ها و ورودی برای ادغام درک و عمل، یک تیم یا سازمان برای همیشه فقیر خواهد ماند. به منظور همگام سازی با تغییرات سه بعدی، رهبران فرزانه و خردمند بایستی وسعت، عمق و سرعت یادگیری را در سازمان خود افزایش داده تا به میزان و سرعت تغییر پاسخ دهند.

۴. هدف و ارزش‌های مشترک تمرکز، انسجام و انعطاف پذیری را در طول تغییرات سه بعدی افزایش می‌دهد.

پروفسور بیل دیمون، همکار بزرگوار ما در دانشگاه استنفورد و یکی از پژوهشگران پیشرو در جهان، هدف را به منزلهٔ قصدی پایدار در راستای انجام کاری که هم از نظر شخصی معنادار است و هم به جهانی فراتر از خود خدمت می‌کند، تعریف می‌کند. هدف که لزوماً از ارزش‌های ما آگاه بوده و برخاسته از حس معنای شخصی است، دنیای درونی ما را با اعمالی که در دنیای اطرافمان انجام میدهیم به روشی منحصر به فرد و قدرتمند در خدمت دیدگاهی بزرگتر از خودمان متحد می‌کند.

در زمان اجرای تغییرات سه بعدی که بالطبع عدم اطمینان و ابهام را تشدید می نماید، اهداف و ارزش‌های مشترک تمرکز سازمانی را افزایش داده، انسجام گروهی را افزایش داده و انعطاف پذیری فردی و جمعی را تقویت می‌کند. آنها همچنین می‌توانند با قدرت تعداد زیادی از مردم را برای حل مشکلات پیچیده با یکدیگر

بسیج کنند.داگ مک‌میلون، مدیرعامل والمارت و رئیس میزگرد تجاری، پنج اصل رهنمون کنندهٔ والمارت را بازگو کرده است که تمرکز، انعطاف‌پذیری و مبنایی برای اقدام منسجم در مراحل اولیه چالش برانگیز همه‌گیری را برای سازمان فراهم کرد.

☑ از مردم شروع کنید: «از سلامت مالی، سلامت جسمی و سلامت عاطفی و رفاه همکارمان حمایت کنیم. آنها در خط مقدم هستند».

☑ بر اصول اولیه و مهم تمرکز کنید: «به مشتریان خود خدمت کنیم»- ما مجبور بودیم زنجیره تامین مواد غذایی را حفظ کنیم تا از هرج و مرج جلوگیری کنیم.

☑ مطمئن شوید که خانه تان مرتب است: "مدیریت کسب و کار در طی بحران - اطمینان از کنترل موجودی، اطمینان از داشتن جریان نقدی و غیره."

☑ به ساختن برای آینده ادامه دهید، نه برای گذشته: "با قاطعیت به تجارت الکترونیک آنلاین، تحویل مواد غذایی ادامه دهید، از هرچه قبلاً به کار گرفته شده است و مشتریان می خواهند استفاده کنید."

☑ ما همگی با هم هستیم: "چه کاری می‌توانیم انجام دهیم تا به افراد دیگر در طی این بحران کمک کنیم که برای این شرکت و جامعه مفید است؟"

داگ توضیح می‌دهد که چگونه این اصول و اقدامات والمارت را در طی آشفتگی اولیه همه‌گیری کووید-۱۹ هدایت کردند. او یادآور می‌شود: «ما تماسی از کاخ سفید دریافت کردیم و از ما خواسته شد ایستگاه‌های امتحان رانندگی سراسری را در پارکینگ‌های والمارت را افتتاح کنیم. هرچند دقیقاً نمی‌دانستیم چگونه این کار را انجام دهیم و راهی برای پرداخت هزینه‌های آن نداشتیم، اما پاسخ والمارت کاملا متعهدانه، سریع، و واقعی بود. مشخصهٔ والمارت در طی چنین دورانی این است: «نگران وضعیت‌های مالی کوتاه مدت نباش. برو و آنچه را که درست است انجام بده. سرانجام همه چیز درست خواهد شد».هدف و ارزش‌های مشترک بیان‌شده در اصو ل پنج گانهٔ والمارت به کنش جمعی اجازه می‌دهد که در اجرای تغییرات سه‌بعدی اولیه توسط بسیاری از مردم در سراسر حوزهٔ جغرافیای مختلف متمرکز، منسجم و انعطاف‌پذیر باشد. تمرکز و انسجام باعث یادگیری سریع مهارت‌های جدید می‌شود، در هنگام عدم قطعیت قاطعیت را امکان‌پذیر می‌سازد، و باعث می‌شود که با یکدیگر برای رسیدن به یک هدف مشترک بزرگ‌تر از هر فرد یا شرکت همکاری کنیم. بعلاوه، انعطاف‌پذیری به شجاعت اجازه داده تا در مواجهه با تغییرات و چالش‌های مداوم، چیز جدیدی را امتحان کرده و به سرعت، بدون تسلیم شدن، اجرا کند.

آینده رهبری

تحقق منحصر به فرد سال ۲۰۲۰ هم راستا با چالش‌های بیشماری که داشته است این است که تغییرات سه بعدی امری عادی و جدید هستند. پیمایش تغییرات دائمی، فراگیر و تصاعدی، آزمون اصلی رهبری مؤثر در این دوران است. رهبران، تیم‌ها و سازمان‌هایی که به شکلی ماهرانه تغییرات

> **رهبری فرزانه ایجاد ظرفیت دائمی، فراگیر و تصاعدی لازم برای مدیریت موثر تغییرات سه بعدی را امکان پذیر می سازد. علاوه بر این، مکالمات اخیر ما با رهبران فرزانه راه‌های جدیدی را کشف نمود که در آن فناوری‌های نمایی و تحول‌آفرین قادر هستند توانایی‌های انسانی را بیشتر و بیشتر کنند.**

را هدایت نمی‌کنند، شکست خواهند خورد. تسلط بر این واقعیت جدید مستلزم پیشرفت‌های اساسی در قابلیت‌های جمعی ما است. رهبری فرزانه ایجاد ظرفیت دائمی، فراگیر و تصاعدی لازم برای مدیریت موثر تغییرات سه بعدی را امکان پذیر می سازد. علاوه بر این، مکالمات اخیر ما با رهبران فرزانه راه‌های جدیدی را کشف نمود که در آن فناوری‌های نمایی و تحول‌آفرین قادر هستند توانایی‌های انسانی را بیشتر و بیشتر کنند. این موضوع مبنای مقاله ای است که در آینده ارائه خواهیم داد.

کلید رهبری فرزانه این است که با تاریخ طولانی تکامل گونه ما مطابقت دارد.. فرزانگی در تعریف خود به طبیعت انسان‌ها اشاره دارد؛ در طبیعت ما است که یا خود را وفق داده و سازگار شویم یا نابود شویم. چالش تغییر سه بعدی این است که فشارها را بر رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها به منظور تکامل و تطبیق سریع‌تر یا عدم تطبیق تشدید می‌کند.

تغییری که قبلاً طی سال‌ها و دهه‌ها رخ می‌داد، حال به سرعت و تنها در طی هفته‌ها یا روزها رخ می‌دهد. ما به عنوان یک گونه هرگز با تغییراتی به این بزرگی یا با این سرعت مواجه نشده‌ایم.

رهبری فرزانه چارچوبی است که تطبیق سریع را به روشی عاقلانه و انسانی امکان پذیر نموده و در ساختار خود این ضرورت را برای رهبران، تیم‌ها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند که به منظور غلبه بر چالش‌های تغییر سه‌بعدی به شکلی مستمر و مداوم تکامل یابند. رهبران فرزانه و سازمان‌های موفق آنها با تغییر، تغییر می‌کنند.

مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری

تنها تعداد محدودی از شرکت‌ها واقعا آماده رویارویی با شرایطی هستند که آن را جنگ استعدادها نامیده اند.

آرمین خوشوقتی [1]
شیما جعفرزاده [2]

پس از گذر از دوره اقتصاد صنعتی و تسریع سرعت توسعه دانش در صنایع مختلف و افزایش شدید رقابت در حوزه‌های مبتنی بر دانش، نیاز به نیروی کار حرفه‌ای که از دانش و مهارت مورد نیاز سازمان برخوردار باشد، بیش از قبل آشکار شد و با عبارت جنگ استعدادها به جهان معرفی شد. در واقع سازمانها دریافتند که شناسایی موثر استعدادها برای افزایش بهره وری سازمان ضروری است.
دو دلیل عمده برای جنگ استعدادها وجود دارد.
اولا استعداد انسان یک منبع تجدید پذیر است و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن کپی برداری کنند و آن را مورد سرقت قرار دهند. دوما جذب و نگهداشت افراد با استعداد در نتیجه تغییرات خاص جمعیت شناختی و روان شناختی، هر روز دشوارتر می‌شود.

1. khoshvaghti@tamasco.ir
2. jafarzadeh@tamasco.ir

سازمان‌های بسیار اندکی هستند که تدابیر و امکانات لازم برای تامین و پرورش مدیران ارشد با مجموعه مهارت‌های مورد نیاز را دارند. در اغلب سازمان‌ها پرورش مدیران به صورت کاملا تصادفی و غیر برنامه ریزی شده صورت می‌گیرد.
تمایل مدیران ارشد موفق، به تغییر شغل و سازمان، بر ابعاد این کمبود می افزاید و آن را تشدید می‌کند. در سال‌های اخیر، هدهانتر هایی که در سطح جست و جو برای یافتن مدیران ارشد اجرائی برای سازمان‌های دیگر، فعالیت می‌کنند از نظر تعدادی و از نظر اعتباری رشد فراوانی داشته اند و جابه جایی استعدادهای مدیریتی و مدیران موفق را بسیار آسان‌تر کرده اند. البته فعالیت هدهانترها موجب شده تا شرکت‌ها و کسب و کارهای کوچک نیز این توانایی را پیدا کنند تا به جذب و استخدام بهترین و مناسب ترین مدیران بپردازند. در حالی که این توانایی تا همین اواخر تنها مختص سازمان‌های بزرگ و دارای تیم‌های جذب و استخدام متخصص بود. از طرف دیگر رشد روزافزون شرکت‌ها و افرادی که به فعالیت شکار مغزها میپردازند و باعث شده اند که استخدام کردن کارکنان مشاغل کلیدی رقبا کار غیراخلاقی تلقی نشود! هرچقدر رقابت بین سازمان‌ها بیشتر شود شکار بی رحمانه مغزها نیز رایج تر میگردد. این عوامل موجب شده است تا قرارداد وفاداری سازمانی (تعهد حرفه‌ای) توسط بسیاری از مدیران ارشد جوان نادیده گرفته شود و این مدیران جوان بتوانند با جابه جایی‌های مکرر و پی در پی به دنبال مسئولیت بیشتر، اثرگذاری مطلوب تر و ثروتمندتر شدن باشند.
این مدیران جوان تصور می‌کنند که بهتر است به جای دنبال کردن و یافتن ارتباط بلند مدت با یک سازمان و بالا رفتن از پله‌های رشد شغلی در یک سازمان، از طریق جا به جا شدن بین شرکت‌های مختلف بهره مند شوند.
مدیریت استعداد و جانشین پروری سازمان‌ها را قادر می سازد تا افراد مناسب، با مهارت‌های مناسب را در موقعیت‌های مناسب در زمان مناسب قرار دهند.

مدیریت استعداد و جانشین پروری چیست؟

مدیریت جانشینی یک رویکرد سیستماتیک برای شناسایی، انتخاب و توسعه مشاغل کلیدی و انتخاب و ارتقاء اشخاص مستعد جدید برای ایفای نقشهای مهم و آماده کردن سازمان برای آینده است. مبتنی بر استراتژی کسب و کار و استعداد بوده و به طور کامل با آن یکپارچه شده است و به عنوان یک فرآیند کلیدی کسب و کار مدیریت می‌شود.
در مدیریت استعدادها، تمرکز بر توسعه و مدیریت مخزن استعدادهاست. همچنین برنامه‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با تامین نیازهای استعداد پروری همسو می‌شود. در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی قدیمی، برای مدیریت جانشین پروری، بیشتر سازمان‌ها تنها یک فهرست جانشینی مفصل برای مشاغل کلیدی مدیریتی داشتند که این فهرست در نتیجه گفت و گوهای خصوصی مدیران ارشد درباره کسانی که توانایی و صلاحت جانشینی داشتند، حاصل میشد.
در نگاه سنتی، هدف اصلی نحوه جانشینی مدیران ارشدی بود که سازمان را ترک میکردند. این نگاه یک کمبود و نقص اساسی دارد: عدم تاکید و تمرکز بر پرورش و توسعه استعدادها اغلب منظور از استعداد در سازمان، افرادی

هستند که سطح عملکرد بالاتری از خود ارائه مینمایند. در حقیقت آنها گروهی از کارکنان در سازمان هستند که در یک حوزه شایستگی خاص و یا به طور کلی مهارتها و توانایی‌ها ی استثنائی از خود نشان میدهند. این افراد تاثیرگذار در افرایش اثربخشی سازمانی هستند زیرا هوشمندانه تر کار می‌کنند، نوآوری دارند، مشارکت بیشتری دارند، اعتماد بیشتری را جلب می‌کنند، مبتکر هستند، استراتژی‌های کسب و کار را توسعه میدهند، تغییر و تحولات سازمان را به شیوه موثر مدیریت می‌کنند. همچنین این افراد ویژگی‌های کیفی مانند منش، انگیزه، مهارتها و توانایی و تجارب لازم برای عملکرد اثربخش را دارا هستند و به عبارتی دارای پتانسیل بالاتری هستند. با سرعت بالاتری نسبت به هم ردیفهای خود پیشرفت می‌کنند و نیازها و انگیزه‌ها و رفتارهای متفاوتی را در سازمان به نمایش میگذارند. در تعریفی دیگر استعداد به عنوان محرک درونی مطرح می‌شود که موجبات تمرکز، توجه و خود را وقف کاری کردن را فراهم می آورد. استعداد را می‌توان بر اساس تکمیل موفقیت آمیز پروژه ای تعریف

کرد که بسیاری دیگر یا رهایش کرده و یا حتی آغازش نکرده اند.

تفاوت جانشین پروری و مدیریت استعداد

این مفهوم اغلب در فضای کاری به جای هم به کار می‌رود مفهوم جانشین پروری بیشتر در خصوص پر کردن پست‌های مدیریتی سازمان به کار می‌رود در حالی که مدیریت استعداد فرآیند عام تر است که به تامین آینده محور استعدادهای مورد نیاز سازمان در پست‌های کلیدی و با رویکرد دانش محور تاکید دارد

ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق کدامند؟

۱) استراتژی سازمان

داشتن استراتژی سازمانی، پایه و اساس برنامه مدیریت جانشینی شما را تشکیل می‌دهد.

☑ درنظر بگیرید که هدف کسب و کارتان در ده سال آینده چیست؟

☑ چشم انداز کلی برای آینده چیست؟

☑ آیا وارد بازارهای جدیدی می شوید؟

☑ اگر استراتژی یا تمرکز شما تغییر کند، رقبای شما چه کسانی خواهند بود؟

☑ ساختار سازمانی کنونی شما چگونه است و آیا در سالهای آینده این امر تغییر خواهد کرد؟

هوش تجاری یک مهارت کلیدی در درک اهداف و چشم انداز سازمان شما است و به شما این امکان را می‌دهد تا فرآیندها و سیاست‌هایی را طرح ریزی کنید که از اهداف پشتیبانی کرده و با آن هماهنگ باشد. هنگامی که می دانید چگونه به بهترین نحو سازمان را توسعه دهید، می‌توانید فعالیتها و سیاستهای روزمره خود را بر این اساس تنظیم کنید.

۲) متولیان و حامیان

متخصصان منابع انسانی در نقش متولیان جانشین پروری تاثیر بسیاری بر تسهیل استراتژی مدیریت جانشین پروری بازی می‌کنند. با این حال، ضروری است که از رهبران کسب و کار (مدیران عامل – مدیران ارشد کسب و کار) برای حمایت از اجرای موفقیت آمیز پروژه و ایجاد نتایج مطلوب، پشتیبانی بگیرید.

اصلی ترین و متعهد ترین متولی این فرآیند باید مدیر عامل هر سازمان باشد. تمایل و پشتیبانی مدیر عامل از این فرآیند در واقع این پیام را در سرتاسر سازمان منعکس می‌کند که سازمان خود را وقف پرورش و حفظ و نگهداری کارکنان مستعد نموده است و پرورش استعدادهای داخلی برای تامین نیازهای آتی سازمان به مدیران شایسته یک اولویت جدی و یک جهت گیری استراتژیک است. همزمان میبایست تیم مدیران ارشد سازمان نیز در این فرآیند درگیر شوند.

۳) تعیین مشاغل کلیدی

مهمترین مرحله تعیین مشاغل کلیدی سازمان است. فراموش نکنید همه مشاغل سازمان کلیدی نیستند.

۴) شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها

مرحله بعدی در فرآیند جانشین پروری، شناسایی افراد مستعد است. شناسایی این افراد می‌تواند با استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد افراد، پتانسیل آنان و نیز مجموعه ای از قابلیتها و مهارت‌های ارزشمند سازمانی و مدیریتی شناسایی گردد. فهرست مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز در هر سازمان نشان دهنده نیازهای خاص هر سطح است.

۵) توسعه در سیستم‌های جانشین پروری

در بهترین تجارب جهانی، روش‌های متنوعی برای پرورش ظرفیت‌ها و استعدادها و مهارت‌های مدیریتی افراد استفاده می‌شود. ماموریت‌های شغلی، اصلی ترین فعالیت و موثرترین روش در توسعه مدیریت است. بسیاری نیز از شیوه‌های جدید مربیگری در کنار آن استفاده می‌کنند.

۶) ارزیابی

ارزیابی‌های دوره ای و انتخاب ارزیابان را فراموش نکنید. افراد مختلفی باید نقش ارزیاب را ایفا کنند، مثلا علاوه بر مدیر مستقیم، رئیس و مدیر یک رده بالاتر را می‌توان به جمع ارزیابان افزود.

۷) پیگیری و بازخورد

به معنای نظارت دائمی بر نحوه پیشرفت اعضای خزانه استعدادها و نیز اندازه گیری میزان و چگونگی خارج شدن از آن است.

نگهداشت استعدادها

از دست دادن استعدادها سازمان را با هزینه‌های زیادی رو به رو می‌کند. این مسئله برای شرکت‌هایی که کسب و کارشان بر محور سرمایه‌های انسانی است به شکل جدی تری مطرح است زیرا این شرکت‌ها در توسعه مهارت‌ها شایستگی‌ها و دانش کارکنانشان سرمایه‌گذاری بیشتری انجام می‌دهند به علاوه این شرکت‌ها نسبت به شرکت‌های ساختار محور معمولاً مشاغل ساده‌تر و ساختار یافته تر دارند و می‌توانند از بازار کار، افرادی با مهارت کمتر را با سرعت بالاتری استخدام کنند و اغلب نیاز به سرمایه‌گذاری زیادی ندارند و البته انتظارات زیادی نیز از این کارکنان ندارند و به همین خاطر هم نیازی به گذراندن فرایند پیچیده جذب ندارند در حالی که برای شرکت‌های با محوریت سرمایه انسانی اصلاً به این صورت نیست برای چنین سازمان‌هایی ترک کار کارکنان می‌تواند بسیار هزینه ساز باشد هر چند دستمزد دریافتی افراد بیشتر باشد هزینه جایگزینی آنان بالاتر است.
نگهداشت تلاش کارفرما برای حفظ یک رابطه مطلوب با کارکنان به جهت دستیابی به اهداف کسب و کار است. این مفهوم عوامل متعددی را در بر می گیرد از جمله این عوامل به گزارش موسسه تاور واتسون شهرت سازمان به عنوان بهترین محل برای کار، رضایت از تصمیمات مربوط به افراد در محیط کار، رابطه خوب با سرپرست داشتن، چشم انداز روشن از پیشرفت شغلی در سازمان و توانایی برقراری تعادل میان کار و زندگی شخصی است.

نتایج

شرکت‌های برتر از بهترین افراد بهره می‌گیرند بر اساس این استدلال که این افراد هستند که سازمانها را می‌سازند گرچه گاهی به نظر می‌آید که این سازمان‌ها هستند که رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این حضور افراد و استخدام افراد خاص در سازمان‌هاست که فرهنگ را شکل داده و تعیین می‌کند چه چیزی قرار است در سازمان رخ دهد در واقع شواهد نشان می‌دهد که گروه‌های کوچکی که عملکرد بالاتری دارند از افراد برتر تشکیل می‌شود نکته این است که مهارتها هوش ویژگی‌های فیزیکی و شخصیت انسان‌ها اغلب با دوام است و تغییر دادن آن مشکل است در واقع کار سازمان بیشتر فراهم کردن ترکیبی مناسب از افرادی است که می‌تواند عملکرد مدنظر آنها را تامین کند اگر ما با افراد بر اساس منطق و عقل و نه سیاست‌های رسمی صحبت کنیم بیشتر اوقات نتیجه بهتر با هزینه کمتر می گیریم اگر زمانی که افراد را استخدام می کنیم منافع سازمان را در اولویت قرار دهیم و به دنبال محیط کار با عملکرد بالا باشیم ۹۷ درصد کارکنان ما خودشان کار درست را انجام می دهند تنها کافی است از یک مدل موثر مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان بهره بریم.

منابع

۱- استعدادیابی و جانشین پروری - بهزاد ابوالعلائی
۲- مدیریت استعدادها - آرین قلی پور
3- AIHR Academy

اصول پنجگانه رهبری تطبیقی

مدیریت بحران

بن راملینگام؛ دیوید نابارو؛ آرکبه اوکوبای؛ دام روث کارنال و لنی وایلد

همه‌گیری کووید-۱۹ به شکلی مداوم در حال تغییر و تحول است و رهبران را با پیش‌بینی ناپذیری‌ها، اطلاعات ناقص، ناشناخته‌های گوناگون و نیاز به شناسایی سریع پاسخ‌ها روبرو ساخت؛ در حالی که بایستی ماهیت چند بعدی بحران (سلامتی؛ اقتصادی؛ اجتماعی؛ سیاسی؛ فرهنگی) را نیز تشخیص بدهند.

پاسخ به بحران مستلزم رهبری تطبیقی است و مواردی را شامل می‌شود که ما آنها را ۴ A می‌نامیم:

☑ پیش بینی(Anticipation) نیازها؛ روندها و گزینه‌های احتمالی آینده.

☑ تدوین(Articulation) نیازها به منظور ایجاد درک جمعی و حمایت از اقدام.

☑ انطباق(Adaptation) به گونه‌ای که یادگیری مستمر و در صورت لزوم تعدیل پاسخ‌ها را شامل می‌شود.

☑ پاسخگویی(Accountability) که شفافیت حداکثری فرآیندهای تصمیم گیری و پذیرش چالش‌ها و بازخورد را شامل می‌شود.

تمامی این موارد را می‌توان در موفق ترین واکنش‌ها نسبت به همه گیری مشاهده کرد. شرکت داروسازی آسترازانکا را در نظر بگیرید. این شرکت به لطف همکاری‌های گسترده‌ای که با چین داشت زودتر از دیگر شرکت‌ها با این ویروس آشنا شد و با پیش‌بینی نیازها و مسائل آتی کار در این زمینه را آغاز کرد؛ در حالی که ابهامات و ناشناخته‌های قابل‌توجهی را همزمان بررسی کرد. این شرکت نیازها را برای طیف وسیعی از ذینفعان داخلی و خارجی تدوین نمود تا تعهد و حمایت آنها را به دست آورده و طیفی از مدل‌های تجاری و مشارکت‌های جدید را برای پاسخگویی مؤثر به فوری‌ترین نیازهای کووید-۱۹؛ به ویژه توسعه واکسن و شیوه‌های آزمایش و غربال‌گری؛ توسعهٔ امکانات بهداشتی و استفاده از هوش مصنوعی برای پشتیبانی از تشخیص و مدیریت موارد را تطبیق دادند. شاید ازهمه مهم تر این است که این شرکت رویکردی فراگیر برای پاسخگویی ایجاد کرده است و به این واکنش جهانی نسبت به کووید-۱۹ که بایستی "تا حد ممکن اقتصادی و عادلانه" باشد، متعهد است؛ و این تعهد شامل توافق‌های متعددی در راستای تولید و توزیع واکسن در مقیاس بزرگ و با سود صفر در طی همه گیری می‌شود.

برحسب تجارب جمعی خود در مرکز واکنش سازمان جهانی بهداشت به کووید-۱۹ (دیوید)؛ مشاوره به افراد در رأس دولت‌های ملی (آرکبه)؛ رهبری و مشاوره در مورد سیستم‌های پیچیده بهداشتی و مراقبتی (روث) و حمایت از واکنش‌های بحران در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه و همچنین محیط‌های بشردوستانه (بن و لنی)؛ پنج اصل مشترک را به منظور هدایت این نوع رهبری تطبیقی در پاسخ به کووید-۱۹ شناسایی کردیم.

۱. از یادگیری و سازگاری مبتنی بر شواهد اطمینان حاصل کنید.

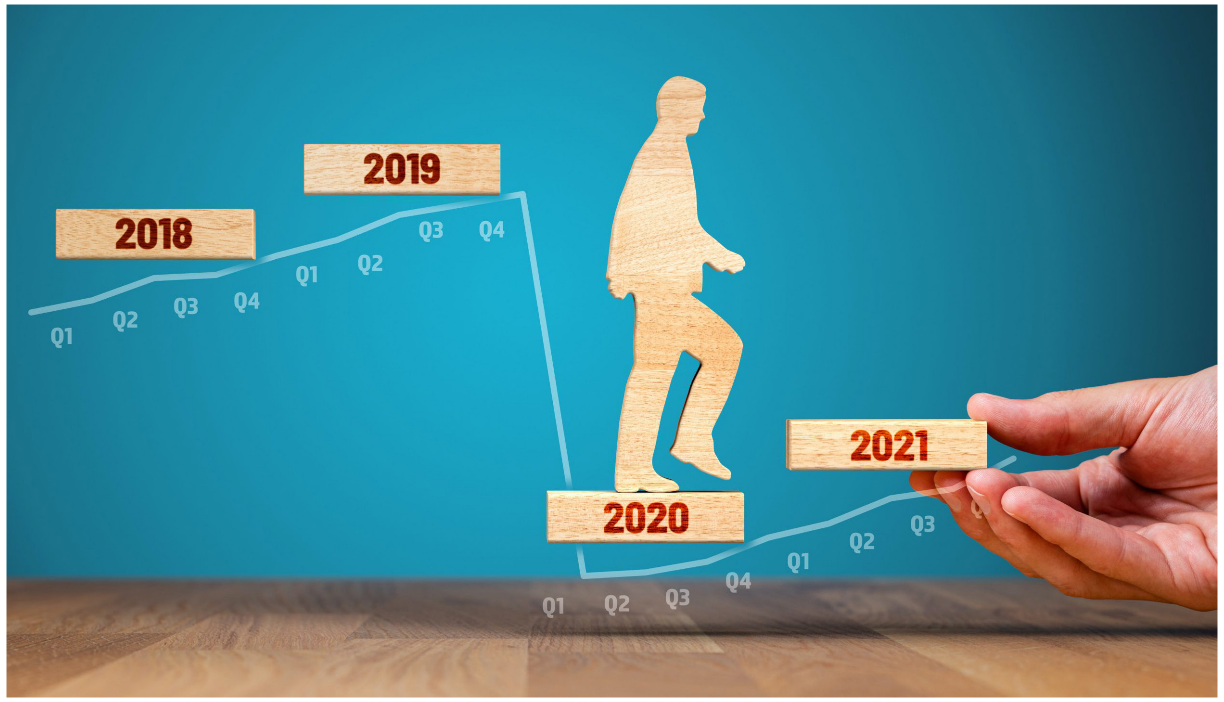
رهبری تطبیقی به این معنا است که تیم‌ها و سازمان‌ها بایستی همواره اقدامات خود را ارزیابی کرده و تشخیص دهند آیا همانطور که در مورد نتایج تصمیمات خود بیشتر می آموزند؛ بایستی مداخلات خود را به شکل مستمر ارزیابی کرده و تطبیق دهند یا خیر. این امر مستلزم فرایندهایی واضح و شفاف در راستای تعیین بهترین گزینه برای اقدام است. گرد آوری؛ تفسیر و اقدام بر اساس شواهد؛ همراه با تعریف مجموعه‌ای از اقدامات کلیدی به منظور تعیین موفقیت یا شکست؛ از گردآوری مداوم داده‌های عملیاتی اطمینان حاصل کرده و فرآیندی واضح را به منظور این که چگونه تغییرات در داده‌ها و روندها باعث ایجاد تغییرات در عمل می‌شوند پیاده سازی کنند.مشخص شده است که قرار دادن یادگیری اجتماعی و سازگاری در مرکز واکنش به این روش؛ عنصری حیاتی در مدیریت شیوع بیماری اخیر؛ به ویژه در مقابله با ابولا در غرب آفریقا است. تجزیه و تحلیل فرایند ریشه‌کنی موفقیت‌آمیز بیماری آبله نشان داد این موفقیت بیش از هر عامل منفرد دیگری به فرآیندهای سازگاری و یادگیری استراتژیک نسبت داده می‌شود.

این فرآیند یادگیری بایستی صریح و متنوع باشد تا موثر واقع شود. به طور مثال دولت آلمان نه تنها از توصیه‌های اپیدمیولوژیست‌ها و متخصصان علم پزشکی؛ بلکه از دانشمندان علوم اجتماعی؛ فیلسوفان؛ مورخان؛ متخصصان الهیات و حقوق‌دانان نیز استفاده می‌کند؛ زیرا چنین اقدامات ظریف اخلاقی متعادل کننده گشایش مجدد جامعه و در عین حال محافظت از سلامت عمومی است.

۲.تئوری‌ها؛ مفروضات و باورهای اساسی آزمایش تحت فشار

همچون موسساتی مانند بانک‌ها که به طور مرتب تحت آزمایش استرس قرار می‌گیرند تا اطمینان حاصل کنند قادر به مبارزه با بحران‌های آتی هستند؛ مفروضات و فرضیه‌های هدایت کننده یک واکنش انطباقی نیز بایستی تحت بازتاب و بررسی قوی و دقیقی قرار گیرند؛ از جمله از طریق شبیه سازی سناریوهای احتمالی مختلف آینده.

یکی از نظام مند ترین و دقیق‌ترین رویکردها به منظور برنامه ریزی سناریوی کووید-۱۹ توسط گروه مشاورهٔ بوستون ایجاد شده است. با تکیه بر رویکردهای نظامی به منظور یادگیری استراتژیک؛ آنها از این موضوع حمایت می‌کنند که شرکت‌ها مدلی یکپارچه شامل "پیش بینی؛ هوش و پاسخ" ایجاد می‌کنند که می‌تواند مبنای تصمیم گیری‌های تجاری باشد. با استفاده از چنین رویکردی؛ سناریوهای مختلفی به منظور استفاده در بخش خودرو؛ مد و کالاهای لوکس ایجاد شده است. این سناریوها ابهامات بحرانی در وضعیت بهداشت عمومی؛ تأثیر اقدامات دولت؛ محیط اقتصادی



گسترده‌تر و پیش‌بینی‌های تقاضای ویژه کسب‌وکار را در نظر گرفته و از نظارت زمان واقعی به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.

۳. تصمیم گیری مشورتی را ساده کنید

چالش بزرگی که رهبران با آن روبرو هستند تغییر مداوم داده‌ها در مورد کووید-۱۹ است. این داده‌ها اغلب متناقض هستند. وقتی تصمیم گیرندگان احساس خطر می‌کنند؛ احتمال بیشتری وجود دارد که به پاسخ‌های خطر گریز و متمایزی بازگردند تا از میزان ایمنی که ناشی از اهداف باریک تعریف شده است اطمینان حاصل کنند. بنابراین تصمیم گیرندگان در سطوح مختلف بایستی در مورد اینکه فرضیه‌ها و نظریه‌های خود را بر چه مبنایی استوار می‌کنند؛ نگرش واضحی داشته باشند. آنها بایستی توضیح دهند که چه کاری انجام می‌شود و چرا؛ و چگونه یک تصمیم گرفته می‌شود؛ تا در صورت شناسایی خطاها بتوانند اعتماد را در این فرآیند حفظ کرد. موفق ترین پاسخ‌های ملی – در کرهٔ جنوبی، تایوان و آلمان یا در ویتنام و اتیوپی که ابتکاراتی کمتر شایع داشتند و در تلاش‌های داخلی مانند کرالا؛ هند – از همه‌گیری به منزلهٔ کاتالیزوری در راستای تغییر فرآیند سیاست‌گذاری استفاده کردند و این فرایند را صریح تر؛ پویا تر و چابک‌تر ساختند. این واکنش‌ها یکپارچگی در سیستم‌های مختلف – از مراقبت‌های بهداشتی گرفته تا حمل و نقل تا انرژی – را بهبود بخشیدند و این امر منجر به ایجاد سطوح بی سابقه ای از برنامه ریزی؛ به اشتراک گذاری اطلاعات و هماهنگی شد.

۴. شفافیت؛ شمولیت و پاسخگویی را تقویت کنید.

از مردم سراسر جهان خواسته شده است تغییرات عمده ای در رفتار خود ایجاد کنند و این تغییرات هزینه‌های چشمگیری برای جوامع؛ مشاغل و دولت‌ها به همراه دارد. از آنجایی که خطرات زیادی وجود دارد؛ به بررسی شیوهٔ اتخاذ تصمیمات پیشین و در نظر گرفتن اطلاعات موجود در آن برههٔ زمانی نیاز است. به منظور به حداکثر رساندن یادگیری به ارزیابی زمان واقعی پاسخ نیاز است. چنین ارزیابی‌هایی بایستی تمامی ذینفعان مربوطه؛ از متخصصان گرفته تا جمعیت‌های آسیب دیده را شامل شود. بهترین رهبران تطبیقی – از رهبران در حوزه‌های کسب و کار گرفته تا سیاست گذاران و سازمان دهندگان جامعه – اشتباهاتی را تشخیص داده اند که احتمالاً مرتکب آنها کرده و فعالانه از آنها به منظور شناسایی فرصت‌های یادگیری مشترک استفاده می‌کنند. به طور مثال خدمات بهداشتی ملی بریتانیا گفتگوی باز؛ صادقانه و چالش برانگیز را در مورد اینکه چگونه سوءگیری‌های نهادینه شده در برخورد با کووید-۱۹ منجر به سطوح بیشتری از درد و رنج در میان بیماران و کارکنان اقلیت‌های قومیتی و سیاه‌پوستان شده است؛ برگزار کرده است. همچنین تصدیق نموده است هر چقدر این فرایند دشوار باشد؛

این موضوع بایستی به عنوان یک "نقطه عطف اساسی" برای یکی از بزرگترین ارائه دهندگان مراقبت‌های بهداشتی در جهان دیده شود. مرکز اروپایی کنترل و پیشگیری از بیماری از استفاده از بررسی‌های پس از اقدام و فرآیندهای مشابه به منظور ارزیابی چگونگی تصمیم گیری‌های بهداشت عمومی در نقاط مختلف و بر چه اساسی استفاده کردند. با توجه به این واقعیت که واکنش همه گیری به شکل فزاینده‌ای به عنوان یک ماراتن و نه یک دوی سرعت در نظر گرفته می‌شود؛ ارزیابی آنچه تاکنون اتفاق افتاده است؛ شناسایی اولویت‌های استراتژیکی و تبادل درس‌های آموخته شده ضروری است. این بدان معنا است که رهبران بایستی متعهد شوند افکار خود را در هر مرحله به اشتراک گذارده و با اقدام به شیوه‌ای صریح و شفاف، معیاری برای نحوهٔ تعامل با حوزه‌ها و ذینفعان با پیشرفت همه‌گیری تعیین کنند. بیش از آن؛ رهبران با تصدیق جایزالخطا بودن خود، محیطی صادقانه همراه با امنیت روانی و اعتماد متقابل ایجاد می‌کنند که برای واکنش موثر به بحران حیاتی است.

۵. ساماندهی کنش جمعی

بحران کووید-۱۹ تنها یک بحران در زمینهٔ بهداشت عمومی نیست. این بحران یک بحران اقتصادی؛ اجتماعی و سیاسی است. این بحران مشکل "سیستم‌های پیچیده" است که مستلزم تغییر در رفتارها و انگیزه‌ها و در روابط بین گروه‌ها و سازمان‌های مختلف است. از این رو پاسخ‌های مؤثر بایستی مبتنی بر همکاری در بخش‌ها؛ صنایع و متخصصان مختلف و بین سطوح بین‌المللی؛ ملی و محلی باشد؛ آرزویی جاه طلبانه که اغلب انجام آن دشوار است. اقدام جمعی در این رابطه می‌تواند به شکل هماهنگی (به طور مثال مابین مشاغل)؛ مشارکت مابین گروه‌های ذینفع مختلف (همچون مشاغل و جوامع) یا گفتگو مابین طیفی از سهامداران باشد. رهبری تطبیقی نقشی حیاتی در کمک به شناسایی همراستایی مشترک اهداف و دامنهٔ اقدامات جمعی در حوزه‌های محدود و سطوح مختلف پاسخ دارد. چنین تعاملاتی به غنی تر شدن و فراگیر تر شدن مباحث کمک کرده و مالکیت تصمیمات را بهبود می بخشد. برخی مداخلات چندبخشی قابل توجه وجود دارند که قابلیت‌های عمومی، خصوصی و غیرانتفاعی را در بر می‌گیرند. به عنوان مثال در بریتانیا، آگاهی از ظرفیت مراقبت‌های بهداشتی موجود؛ زیربنای توافقات مهم در راه اندازی سریع تمام بیمارستان‌های بخش خصوصی به منظور استفاده توسط خدمات بهداشت ملی است که منجر به افزایش سریع تعداد تختها و تجهیزات موجود می‌شود. جامعهٔ مدنی و گروه‌های شهروندی نقش اصلی را در ساماندهی رویکردهای فراگیر در همه‌گیری؛ به ویژه در محیط‌های محدود به منابع ایفا کرده‌اند. پاسخ‌های محلی در قالب حمایت جامعه از آسیب‌پذیرترین افراد در بوپال؛ هندوستان؛ قابلیت

این پنج اصل رهبری تطبیقی فقط به منظور هدایت پاسخ‌های فوری ما حیاتی نیستند. آنها در شکل دادن به برنامه‌های بلندمدت بهبود و تاب آوری حیاتی خواهند بود.

تغییر کاربری به منظور فعال کردن PPE در سراسر ایالات متحده و تقویت نگرش‌های «اقتصاد اجتماعی» به منظور بازسازی اقتصادهای مختل شده از پایه در کانادا و بسیاری از کشورهای اروپایی پدیدار شده اند. کاری که ما در واکنش به بحران انجام می‌دهیم؛ برای سال‌ها و دهه‌های آتی عواقبی در پی خواهد داشت. این پنج اصل رهبری تطبیقی فقط به منظور هدایت پاسخ‌های فوری ما حیاتی نیستند. آنها در شکل دادن به برنامه‌های بلندمدت بهبود و تاب آوری حیاتی خواهند بود. آینده جمعی ما شاید نامشخص باشد؛ اما این عدم اطمینان در قلب خلاقیت انسان قرار دارد.

آبرتاو: داستان شخصی مدیریت یک تعدیل نیرو در مقیاس بزرگ

متیو راک

جولیا هسلوپ می‌گوید که چگونه با همدلی و وقار توانسته است یک برنامهٔ تعدیل نیرو در مقیاس بزرگ را مدیریت کند.

جولیا هسلوپ هرگز دوم آگوست ۲۰۱۹ را فراموش نخواهد کرد. آن موقع او مدیر عملیاتی نیروگاه آبرتاو در ولز جنوبی بود. او و تمامی ۱۵۰ کارمند آنجا می‌دانستند که قرار است کارخانهٔ زغال‌سنگ تعطیل شود، اما بیشتر آنها انتظار داشتند این اتفاق تا پاییز ۲۰۲۱ طول بکشد. اما جولیا ساعت ۷:۳۰ صبح همان روز ایمیلی دریافت کرد که از او خواسته بود به کارخانه بیاید. او ساعت ۸ صبح برای شرکت در جلسه در کارخانه حاضر شد. او و دیگر اعضای تیم با خبر شدند که کارخانه قرار است در مارس ۲۰۲۰ بسته شود. قرار بود فرآیند اطلاع رسانی به کارکنان و در نهایت بستن کارخانه بی هیچ معطلی آغاز شود.

جولیا، مدیر کارخانهٔ که در آن زمان تنها ۳۹ سال داشت، در چند ماه آینده تا حد ممکن دست به آزمایش زد. حال جولیا با تکیه بر ارزش‌های عمیق شخصی، روابطی که در طی سال‌ها با همکارانش ایجاد کرده بود و حمایت مدیران خود؛ با رضایت از کار مدیریتی که به خوبی انجام شده است، به این روند نگاه می‌کند.

ساعت‌ها و روزهای پس از تایید تاریخ تعطیلی کارخانه، تأثیر عاطفی بسیاری داشت. بسیاری از کارمندان آن روز حضور نداشتند و از این رو این موضوع بایستی تلفنی به آنها اطلاع داده می‌شد. جولیا و مدیران همکارش مجبور شدند با هر فرد به طور جداگانه تماس گرفته تا این خبر را به آنها اعلام کنند. من اسامی آنها را داشتم.

در آغاز نمی‌دانستم آیا برای انجام این کار به اندازهٔ کافی قوی هستم یا خیر. من با مردی جوان حرف زدم که به تازگی ازدواج کرده بود و با کسانی که در حال طلاق بودند صحبت کردم. واقعاً کار بسیار سختی بود.

ارزش اصلی در همدلی بود. جولیا ادامه داد: «همیشه سعی می‌کنم خود را به جای اعضای گروهم بگذارم و هر کاری که می‌توانم برای حمایت عملی و درک واکنش‌های احساسی آن‌ها انجام دهم». احساسات تشدید شدند؛ زیرا جولیا و مدیرانش نیز تحت تأثیر قرار گرفتند. زمانی که به دیگران کمک می‌کردیم، خودمان بی‌کار شدیم.

نیروگاه از سال ۱۹۷۱ بخشی از منطقهٔ ولز جنوبی بوده است. بسیاری از مردم آبرتاو در نیروگاه کار می کردند. با تغییر شرایط نیروگاه زندگی در آنجا نیز در حال تغییر بود.

جولیا می‌گوید ۱۸ ماه بعدی برایش «بسیار دشوار» بوده است و با شروع اولین دوران قرنطینه در مارس ۲۰۲۰ این شرایط بدتر هم شده بود. اما لحظات مثبتی نیز وجود داشتند. جولیا می‌گوید: «هر بار که یکی از اعضای گروه شغلی جدید به دست می‌آورد، برایم یک نقطهٔ اوج بود.

افراد بیشتری با ادامهٔ این تغییر به شغل جدیدی دست یافتند و یا به سمت بازآموزی هدایت شدند». هدف این بود که از کارکنان آسیب دیده پشتیبانی شود. "بحث‌های آرمانی" با هر یک از اعضای تیم برگزار شدند تا آنها بتوانند آموزش و استقرار مجدد خود را به منظور رفع نیازهای فردی خود شخصی سازی کنند. جولیا به طور مکرر با مدیر ایستگاه و دیگر رهبران تیم ملاقات می‌کرد تا در مورد تک تک افراد تیم و این‌که چگونه می‌توانستند به بهترین شکل از هر کسی که در حال مبارزه بودند حمایت کنند، صحبت کنند.

با گذشت زمان، بسیاری از کارمندان آسیب دیده اعتماد به نفس خود را باز یافتند و شروع به یافتن فرصت‌های دیگر در آینده کردند. برخی هجدهمین نسخهٔ صلاحیت پیمانکاری برق را گرفتند. دیگران دانش انرژی خود را به بخش انرژی‌های تجدید پذیر انتقال دادند. بسیاری شغل‌های جدیدی پیدا کردند. جولیا که اکنون در نیروگاه جیرلانگ در غرب ملبورن در استرالیا کار می‌کند، می‌گوید: «دست کم گرفتن افرادی که از صنایع «سنگین» آمده‌اند ساده است، اما آنها مهارت‌های زیادی در نوآوری و ارزش‌های واقعی خدمات عمومی دارند.»

جولیا در علم شیمی نیز تبحر دارد – او دارای مدرک DPhil از دانشگاه آکسفورد است – اما همواره به شکلی گسترده بر روی خودش سرمایه گذاری کرده است. او می‌گوید: «من به CMI پیوستم تا مهارت‌های مدیریت و رهبری خود را پربارتر کنم». او با توجه به تجربه آبرتاو می‌گوید که درس‌های مهمی در مورد رهبری در دوران سخت آموخته است:

☑ برای حمایت از همکاران خود که همراه با شما در حال گذراندن این دوران هستند، انرژی خود را بالا نگه دارید. شما هم در کنار آنها باشید.

☑ با ارتباط منظم و منسجم با تیم خود اطلاعات لازم در مورد تمامی بخش‌های فرآیند (مثلاً گزینه‌های استقرار مجدد، نحوه ارائه فرصت‌های بازآموزی، و غیره) را به آنها ارائه دهید. این کار باید به صورت ارائهٔ یک پیام ثابت از مدیریت ارشد تا پایین ترین سمت‌های شغلی از طریق رهبران تیم باشد.

☑ مطمئن شوید از خودتان نیز مراقبت می‌کنید و از فرصت‌های حمایتی که به شما پیشنهاد می‌شود، استفاده می‌کنید. شما نمی‌توانید همه چیز را به دوش بگیرید. به طور استراتژیک در مورد تاثیرگذاری خود بر تیم خود فکر کنید و هر کاری که می‌توانید برای تحقق آن انجام دهید.

جولیا هنوز با دوستان، همکاران و مدیران کارخانه آن زمان در تماس است. قدردانی و تشکر و بازخورد اعضای تیم به خاطر این که چگونه به آنها کمک کرده و از آنها حمایت کرده‌ام باعث شده است از این که تمام تلاشم را برای حمایت از آنها انجام داده ام؛ شادمان باشم.

مدلی جدید برای رهبری اخلاقی

ارزش آفرینی بیشتر برای جامعه

مکس ه. بازمن

خودروهـای بـدون راننده بـه زودی تمامی جاده‌هـا را در خواهند نوردیـد.. ایـن فناوری نویـن همراه با کاهش خطـای راننده جان انسـان‌های بسـیاری را نجات خواهـد داد؛ امـا تصادفات همچنان رخ خواهنـد داد. رایانه‌هـای مسـتقر در خودروهـا باید تصمیمات دشـواری اتخـاذ کننـد: زمانـی که بـروز تصـادف اجتنـاب ناپذیر اسـت؛ آیـا ماشـین بایسـتی به فکـر تک سرنشـین خود باشـد یا پنـج عابـری که در پیـاده رو هسـتند؟ آیا خودرو بایسـتی نجات افـراد مسـن را در اولویـت قـرار دهد یـا جوانـان را ؟ در مورد یک زن بـاردار چطور؟ آیا باید او را دو نفر حسـاب کرد؟ خودروسـازان مـی بایسـت از قبل به چنین پرسـش‌های دشـواری فکـر کرده و خودروهـای خـود بر این اسـاس برنامه‌ریـزی کنند.

بـه نظـر من هـدف رهبرانی که به سـؤالات اخلاقـی همچون این پرسـش‌ها پاسـخ می‌دهنـد نیـز بایسـتی ارزش آفرینـی بـرای جامعـه باشـد. ایـن چشـم انـداز بـا حرکـت ورای مجموعـه‌ای از قوانیـن اخلاقـی سـاده ("دروغ نگـو"؛ "تقلب نکن")- که ریشـه در آثـار فیلسـوفانی ماننـد جرمی بنتـام؛ جان اسـتوارت میل و پیتر سـینگر[1] دارد- شـفافیت مـورد نیـاز را بـه منظـور اتخـاذ طیف گسـترده ای از تصمیمـات مهـم مدیریتی فراهم مـی‌آورد.

بـرای قرن‌هـا فیلسـوفان بر سـر ایـن موضـوع که چـه چیزهایی کنـش اخلاقـی را تشـکیل می‌دهنـد؛ بحـث کـرده و در مـورد آن‌چـه مـردم بایسـتی انجـام دهنـد؛ نظریه‌پـردازی کرده‌انـد. اخیـراً متخصصـان اخـلاق رفتاری در علـوم اجتماعی گزارشـاتی مبتنـی بـر تحقیـق در مـورد آنچه مـردم در مواجهه بـا معضلات اخلاقـی انجـام می‌دهنـد را ارائه کرده‌اند. این دانشـمندان نشـان دادنـد فراینـدهـای محیطـی و روان‌شـناختی می‌تواننـد مـا را به سـمت رفتارهـای اخلاقـی بحث برانگیز سـوق دهنـد؛ حتی اگر ارزش‌هـای مـا را نقـض نمایند.

اگـر مـا بـه دلیـل منافع شـخصی خـود بـه گونـه‌ای غیراخلاقی رفتـار کنیـم؛ اغلب از این که چنیـن کاری انجـام می‌دهیم غافل هسـتیم؛ پدیده‌ای که به نام نابینایی با انگیزه شـناخته می‌شـود. بـه طـور مثال ممکن اسـت ادعا کنیـم در کارهـای گروهی بیش از از آنچـه واقعاً انجام می‌دهیم؛ مشـارکت دارین. من و همکارانم نشـان دادیـم مدیـران اجرایـی، در صورتـی کـه بـه نفـع آنهـا یا سـازمان باشـد؛ ناخودآگاه از اشـتباهات جدی در شـرکت چشـم پوشـی می‌کنند.

بیشینه کردن ارزش

رویکـرد مـن در زمینـهٔ بهبـود تصمیم‌گیـری اخلاقـی؛ تفکـرات فلسـفی را با عمل‌گرایی در کسـب و کار و مکتب ترکیب می‌کند. مـن به طـور کلی با اصـل فایده گرایـی موافقم؛ فلسـفه‌ای که در

1. Jeremy Bentham, John Stuart Mill, Peter Singer

ابتدا توسـط بنتـام ارائه گردید و اسـتدلال می‌کنـد رفتـار اخلاقـی رفتاری اسـت که «کاربـرد پذیـری» را در جهـان به حداکثر می‌رسـاند؛ چیـزی کـه مـن آن را ارزش می‌نامـم. ارزش بـه معنـای بـه حداکثـر رسـاندن رفـاه کلی و بـه حداقل رسـاندن درد کلـی اسـت؛ اهدافـی کـه بـا پیگیری کارآمـدی در تصمیـم گیـری؛ رسـیدن بـه تصمیمـات اخلاقـی بـدون توجـه بـه منافـع شـخصی و اجتنـاب از رفتـار قبیله ای (ماننـد ملـی گرایی یا طرفـداری درون گروهـی) بـه آن می‌رسـیم.

بـه گمـان مـن شـما تـا حـد بسـیاری بـا ایـن اهـداف موافق هسـتید؛ حتـی اگر به فلسـفه‌هایی که بر حقـوق فـردی، آزادی، خودمختـاری و اسـتقلال تمرکـز دارنـد؛ توجـه کنید. حتـی اگر به دیدگاه فلسـفی دیگری متعهد هسـتید؛ سعی کنید هدف ارزش آفرینـی را تـا حد امکان در محدوده آن دیـدگاه تحسـین کنید.

بـه طـور کلـی تصمیـم گیـری در مـورد تاییـد فایده‌گرایی در بیشـتر مواقع با اکثر فلسـفه‌های دیگـر از ایـن دسـت همسـو اسـت؛ و بنابرایـن معیـار مفیـدی بـرای بررسـی اخـلاق رهبـری فراهـم می‌کنند. امـا همچون دیگر فلسـفه‌ها؛ فایـده گرایی همواره پاسـخ‌های آسـانی ارائـه نمی‌دهد. بـه طـور مثـال منطـق و محدودیت‌هـای فایـده گرایـی را می‌توانیـم در انتخاب‌های پیش روی سـازندگان خودروهای خودران مشـاهده کرد.

اگـر هدف صرفاً به حداکثر رسـاندن ارزش باشـد؛ خودروهـا بایـد بـه گونـه‌ای برنامـه ریـزی شـوند کـه رنـج و آسـیب جمعـی را محـدود سـاخته و نبایـد به افـرادی که در خـودرو هسـتند وضعیت خاصـی اعطا شـود. بـا این وجـود اگر خـودرو باید بین زنـده نگـه داشـتن یـک سرنشـین تنها و نجـات جان پنـج نفر در مسـیر خود؛ یکی را انتخاب کنـد؛ بایسـتی مسـافر را قربانی کنـد .

بدیهـی اسـت کـه ایـن موضـوع بـا خـود پرسـش‌های بسـیاری به همـراه دارد؛ اگر مسـافر باردار باشـد چه؟ اگر سـن مسـافر از عابـران پیـاده کمتـر باشـد؛ چـه؟ هیـچ پاسـخ سـاده‌ای برای بهتریـن برنامه‌ریزی ماشـین وجود نـدارد.

بعـلاوه سـازندگان چنیـن خودروهایـی می‌توانندبـه طـور منطقی اسـتدلال کنند مـردم کمتـر خواهـان خریـد خودرویـی هسـتند کـه زندگـی آنهـا را در اولویت قـرار نمی‌دهـد. از ایـن رو شـرکت‌های خودروسـازی کـه مسـافران را در اولویـت قـرار نمی‌دهنـد؛ در موقعیـت رقابتـی ضعیف‌تـری نسـبت بـه خودورهایـی کـه چنیـن کاری انجـام می‌دهنـد؛ خواهنـد بـود و خریـداران خـودرو ممکـن اسـت خودروهایـی بـا ایمنـی کمتـری را کـه توسـط انسـان هدایـت می‌شـوند؛ انتخاب کنند .

بـا ایـن وجـود ارزش‌هـای فایـده گرایانـه را می‌تـوان در بررسـی اینکـه چـه نـوع مقرراتـی می‌توانـد بـه ایجـاد بیشـترین منفعـت بـرای همـه کمـک کنـد؛ مفیـد باشـد.

هرچنـد موضـوع خـودروی اتوماتیـک و خودمختـار می‌توانـد نشـان دهنـده ایـن باشـد کـه تصمیـم گیـری اخلاقـی سـخت‌تر از چیزی اسـت که اکثـر مدیران تـا بـه حـال بـا آن مواجـه خواهنـد شـد؛ امـا اهمیـت اندیشـیدن در مـورد این‌کـه تصمیم‌هـای بـزرگ و کوچـک شـما و تصمیمـات مدیـران چگونـه می‌تواننـد بیشـترین ارزش را بـرای جامعـه ایجـاد کننـد؛ برجسـته می‌کنـد.

اغلـب مـردم رهبـران اخلاقـی را افـرادی می‌داننـد کـه بـه قوانیـن سـاده ای کـه پیشـتر به آن اشـاره کردم؛ پایبند هستند. امـا زمانـی کـه رهبـران بـه نفـع کارکنان خـود تصمیماتـی منصفانـه می‌گیرنـد؛ مبادلاتـی را طراحـی کرده کـه به نفع هر دو طرف باشـد و یا زمـان خود و دیگران را بـه شـکلی عاقلانه‌تر تخصیـص می‌دهند؛

> **مدیـران، در صورتـی که به نفع آنها یا سازمانشـان باشـد، ناخـودآگاه از اشـتباهات جدی در شـرکت خود چشـم پوشـی می‌کنند.**

چالش: موانع شناختی سیستماتیک می‌توانند ما را نسبت به رفتارها و تصمیمات غیراخلاقی خود کور کرده و توانایی ما را برای به حداکثر رساندن ارزشی که در جهان ایجاد می کنیم؛ مختل سازند.

راه‌حل: ما هم یک سیستم شهودی برای تصمیم گیری اخلاقی داریم و هم یک سیستم مشورتی. تکیه بر اولی منجر به انتخاب‌های کمتر اخلاقی می‌شود. ما باید آگاهانه دومی را در انتخاب مشارکت دهیم.

عملکرد: برای اخذ تصمیمات اخلاقی‌تر؛ به جای ارزیابی مجزا و نادیده گرفتن این که چگونه تصمیمات بر شما تأثیر می‌گذارند؛ گزینه‌ها را با یکدیگر مقایسه کنید. مبادلاتی که ارزش بیشتری برای تمامی طرفین در مذاکرات ایجاد دارند را انجام داده و زمان خود را عاقلانه صرف کنید.

در حال به حداکثر رساندن "فایده" بوده؛ ارزش آفرینی کرده و در نتیجه اخلاقی عمل کرده و سازمان خود را به عنوان یک کل اخلاقی‌تر می‌سازند.

غلبه بر موانع

دو پرسش مطرح شده توسط روانشناس دانیل کانمن[1] و همکارانش را در نظر بگیرید:

۱. برای نجات دو هزار پرنده مهاجر از غرق شدن در حوضچه‌های نفتی چه مقدار هزینه می‌کنید؟

۲. برای نجات بیست هزار پرنده مهاجر ما را نشان داده و نشان می‌دهد بهبود تصمیم‌گیری اخلاقی مستلزم اتخاذ تصمیمات منطقی عمدی است که ارزش را به حداکثر می‌رساند تا به حس درونی خود اتکا کنند.

مفهوم عقلانیت محدود که هستهٔ اصلی حوزه اقتصاد رفتاری است؛ مدیران را افرادی می‌داند که می‌خواهند در عین منطقی بودن؛ تحت‌تاثیر سوءگیری‌ها و سایر محدودیت‌های شناختی که مانع آنها می‌شوند؛ قرار بگیرند. محققان تصمیم‌گیری از مردم انتظار ندارند کاملاً منطقی باشند؛ اما استدلالشان ستاره شمالی برای راهنمایی خود ایجاد کنیم. شاید هرگز دستمان به آن برسد؛ اما می‌تواند الهام بخش ما باشد که رفاه بیشتری برای دیگران ایجاد کنیم. هدف‌گیری در آن راستا می‌تواند ما را به سمت افزایش آنچه آن را حداکثر خوبی پایدار می‌نامم سوق دهد: سطح ایجاد ارزشی که می‌توانیم به طور واقع بینانه به آن دست یابیم.

تلاش در راستای ایجاد ارزش بیشتر مستلزم این است که با محدودیت‌های شناختی خود مقابله کنیم. همانطور که خوانندگان کتاب تفکر؛ سریع و

از غرق شدن در حوضچه‌های نفتی چه مقدار هزینه می کنید؟

تحقیقات نشان دادند مقدار پیشنهاد افرادی که پرسش اول از آنها پرسیده شده بود تقریباً مشابه افرادی بود که پرسش دوم از آنها پرسیده شده بود. اگر هدف ما ارزش آفرینی هر چه بیشتر باشد؛ تفاوت در تعداد پرندگان بایستی بر میزان انتخاب ما تاثیر بگذارد. این تفاوت محدودیت‌های تفکر اخلاقی بر این است که ما بایستی رفتارمان را با اهدافمان هماهنگ کنیم. در حوزه اخلاقیات؛ ما با اخلاق گرایی محدود مبارزه می کنیم؛ موانع شناختی سیستماتیک که ما را از اخلاقی بودن به همان اندازه که می‌خواهیم باشیم؛ باز می‌دارند. با تنظیم اهداف شخصی خود از به حداکثر رساندن منافع خود (و سازمان‌هایمان) در راستای رفتار اخلاقی تا حد امکان؛ می‌توانیم یک آهسته[2] نوشتهٔ کانمن می دانند؛ ما دو نوع تصمیم گیری بسیار متفاوت داریم. سیستم ۱ که همان سیستم شهودی ما است که سریع؛ خودکار؛ بی دردسر و احساسی عمل میکن و بیشتر اکثر تصمیمات را با استفاده از این سیستم اتخاذ میکنیم. سیستم ۲ تفکر مشورتی ما است که آهسته تر؛ آگاهانه؛ تلاشگرانه تر و منطقی است. وقتی از سیستم ۲ استفاده می‌کنیم؛ به عقلانیت

1. Daniel Kahneman
2. Thinking, Fast and Slow
3. Joshua Greene

بسیار نزدیک می شویم. جاشوا گرین[3]؛ فیلسوف و روانشناس؛ دیدگاهی موازی دو سیستمی از تصمیم‌گیری اخلاقی ایجاد کرده است: یک سیستم شهودی و یک سیستم مشورتی تر. سیستم مشورتی منجر به رفتارهای اخلاقی‌تر می‌شود. در ادامه دو استراتژی برای این دو سیستم را نشان می‌دهیم:

اول؛ با مقایسه گزینه‌ها به جای ارزیابی هر یک به صورت جداگانه؛ تصمیمات بیشتری بگیرید. یکی از دلایلی که شهود و احساسات تمایل دارند بر تصمیم گیری غالب شوند این است که ما اغلب در مورد گزینه‌های خود به صورت انفرادی می اندیشیم. هنگام ارزیابی یک گزینه (به طور مثال یک پیشنهاد شغلی یا همکاری به صورت خیریه)؛ ما بر پردازش سیستم ۱ تکیه می‌کنیم. اما وقتی چندین گزینه را با یکدیگر مقایسه می کنیم؛ تصمیمات خود را با دقت بیشتری اخذ کرده و سوء گیری کمتری داشته و ارزش بیشتری ایجاد خواهند کرد. وقتی موسسه خیریه را به تنهایی در نظر بگیریم؛ بر اساس کشش‌های عاطفی کمکهای مالی می کنیم. اما وقتی بین موسسات خیریه مقایسه می کنیم؛ تمایل داریم بیشتر در مورد جایی که کمک ما بیشترین فایده را داشته باشد؛ فکر کنیم. به طور مشابه؛ در تحقیقی که اقتصاددان ایریس بونت و الکساندرا ون جین انجام دادم متوجه شدم وقتی افراد داوطلبان شغلی را به طور انفرادی ارزیابی می کنند؛ تفکر سیستم ۱ آنها آغاز شده و تمایل دارند کلیشه‌های جنسیتی را تغییر دهند. به طور مثال آنها مردها را بیشتر برای کارهای محاسباتی استخدام می کنند. اما وقتی دو یا چند متقاضی را در یک زمان مقایسه می کنند؛ بیشتر بر معیارهای مربوط به شغل و اخلاقی‌تر (کمتر جنسیت‌گرا) تمرکز کرده و داوطلبان بهتری را استخدام می کنند و نتایج بهتری برای سازمان به دست می‌آورند.

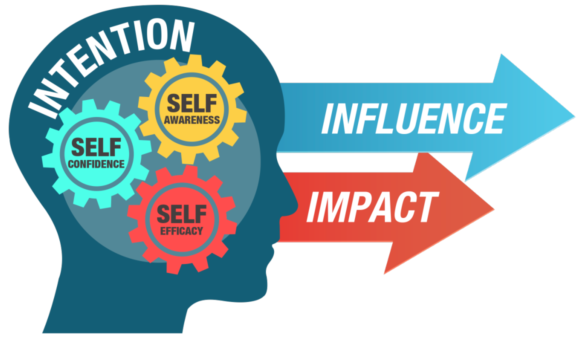
راهبرد دوم شامل تطبیق دادن آنچه که فیلسوف جان رالز آن را حجاب جهل می نامد؛ است. رالز استدلال می کند اگر به چگونگی ساختاربندی جامعه؛ بدون اطلاع از وضعیت خود در آن (ثروتمند یا فقیر؛ مرد یا زن؛ سیاه یا سفید)؛ یعنی پشت پرده جهل؛ بیندیشیم؛ می‌توانیم تصمیم‌های منصفانه‌تر و اخلاقی‌تری بگیریم. در واقع تحقیقات تجربی اخیر من با کارن هوانگ و جاشوا گرین نشان دادند افرادی که در پشت پرده جهل تصمیمات اخلاقی قرار دارند؛ ارزش بیشتری خلق می کنند. به طور مثال احتمال بیشتری وجود دارد که با وجود منابع کمیاب (به طور مثال تجهیزات پزشکی) جان‌های بیشتری را نجات دهند؛ زیرا آنها به منفعت شخصی کمتر بها میدهند. از شرکت کنندگان در مطالعه پرسیده شد آیا از نظر اخلاقی برایشان قابل قبول است که دستگاه اکسیژن را از یک بیمار در بیمارستان گرفته تا بتوان امکان جراحی بر روی ۹ قربانی زلزله فراهم نمود. به احتمال زیاد همگی آنها مادامی که "حجاب" پنهان کرده بود آنها کدام یک از این ۱۰ نفر باشند؛ موافق بودند. ندانستن اینکه چگونه از یک تصمیم سود می بریم (یا آسیب می بینیم) ما را از تعصب موقعیت خود در جهان باز می دارد.

یک استراتژی مرتبط شامل پنهان کردن هویت اجتماعی کسانی است که ما آنها را قضاوت می کنیم. امروزه تعداد بیشتری از شرکت‌ها در بررسی اولیه استخدام؛ نام‌ها و تصاویر را از تقاضانامه حذف کرده تا تصمیم‌گیری مغرضانه را کاهش دهند و شانس استخدام واجد شرایط‌ترین افراد را افزایش دهند.

ارزش آفرینی از طریق تبادلات

کدام یک برای شما مهمتر است: حقوق یا ماهیت کارتان؟ شراب یا شام؟ موقعیت مکانی خانه شما یا مساحت آن؟ به شکلی جالب اغلب مردم حاضرند حتی بدون اینکه بدانند برای داشتن کار جالب‌تر باید از چه مقدار حقوق صرف نظر کنند؛ یا اگر پنج مایل دورتر از محل کار یا مدرسه زندگی می‌کردند؛ چقدر فضای بیشتری می‌توانستند داشته باشند؛ و غیره. به این پرسش‌ها پاسخ دهند. حوزه تحلیل تصمیم استدلال می‌کند برای تصمیم گیری عاقلانه بایستی که چه مقدار از یک ویژگی با چه مقدار از ویژگی دیگر معامله می‌شود. انتخاب شغل مناسب؛ تعطیلات؛ خانه؛ یا خط مشی شرکت مستلزم تفکرات شفاف در مورد مبادلات است.

ساده ترین مبادلات برای تجزیه و تحلیل شامل تصمیمات خودمان می‌شود. وقتی دو یا چند نفر میخواهند تصمیمی بگیرند؛ ترجیحات آنها با یکدیگر فرق دارد؛ این به نوعی یک مذاکره است. معمولا تجزیه و تحلیل مذاکره بر آنچه برای یک مذاکره کننده خاص بهترین است تمرکز می‌کند. اما تا جایی که به دیگران و جامعه در کل اهمیت می دهید؛ تصمیمات شما در مذاکره بایستی به سمت تلاش برای ایجاد ارزش برای همه طرف‌ها متمایل شود.



چنین چیزی را در یک مذاکره خانوادگی معمولی به راحتی می‌توان مشاهده کرد؛ مذاکره‌ای که صدها بار در آن شرکت داشته‌ام. تصور کنید که شما و همسرتان روزی تصمیم بگیرید برای شام بیرون رفته و سپس فیلمی تماشا کنید.

شریک زندگی شما پیشنهاد می‌دهد شام را در یک رستوران لوکس ایتالیایی شمالی که اخیراً افتتاح شده است؛ صرف کنید و شما متقابلاً پیتزای مورد علاقه خود را پیشنهاد می کنید. شما در مورد رستوران سوم که غذاهای ایتالیایی خوب و پیتزا داشته و شاید کمی شیک تر از پیتزافروشی مورد علاقه شما باشد بایکدیگر توافق می‌کنید. در طول شام؛ همسرتان به شما پیشنهاد می‌دهد یک فیلم مستند تماشا کنید؛ اما شما یک فیلم یک کمدی پیشنهاد داده و در نهایت تصمیم می‌گیرید یک فیلم درام ببنید. بعد از یک شب خوب (اما نه عالی)؛ هر دو متوجه می‌شوید که چون همسرتان بیشتر به شام اهمیت داده است شما بیشتر به فیلم اهمیت دادید؛ انتخاب رستوران لوکس ایتالیایی و فیلم کمدی شب بهتری را برایتان رقم زده است.

این مثال نسبتاً پیش پا افتاده نشان می‌دهد چگونه می‌توان با جستجوی مبادلات دست به ارزش آفرینی زد. محققان مذاکره توصیه‌های بسیار ویژه ای در مورد راه‌هایی برای یافتن منابع ارزشی بیشتر ارائه داده اند. این استراتژی‌ها شامل اعتماد آفرینی؛ به اشتراک گذاری اطلاعات؛ طرح سوال، ارائه اطلاعات ارزش آفرین، مذاکره در بارهٔ چند موضوع به طور همزمان و ارائه چندین پیشنهاد به طور همزمان است.

اگر با استراتژی مذاکره آشنا باشید؛ درک می‌کنید که مذاکرات همواره عاری از تنش مابین ادعای ارزش برای خود (یا سازمانتان) و ایجاد ارزش برای هر دو طرف نیستند. بسیاری از مذاکره کنندگان همواره نگران این موضوع هستند که اگر اطلاعات مورد نیاز برای ایجاد ارزش را برای همه به اشتراک بگذارند؛ طرف مقابل ممکن است بیش از ارزش ایجاد شده را مطالبه کند.

تمامی کتاب‌های پیشگام در زمینه مذاکرات مدیریتی نیاز به ایجاد ارزش در عین مدیریت خطر از دست دادن آن را برجسته کرده‌اند.

در حالی که بسیاری از کارشناسان اخلاق مذاکره را به منزلهٔ عدم فریبکاری یا عدم دروغگویی تعریف می‌کنند؛ من آن را به عنوان تمرکز بر ایجاد بیشترین ارزش تعریف می کنم (که البته صداقت نیز به آن کمک می‌کند).

شما ادعای ارزش را نادیده نمی گیرید؛ بلکه آگاهانه مانع از ایجاد سهم بیشتری برای دیگری می‌شوید. حتی اگر همتای شما مدعی کمی ارزش بیشتر شود؛ تمرکز بر خلق ارزش همچنان در دراز مدت برای شما مفید خواهد بود. باخت شما در برابر حریف فرصت‌طلب با تمام روابط عالی که به عنوان یک مذاکره کننده اخلاقی ایجاد خواهید کرد و جهان را کمی بهتر می‌کند؛ جبران خواهد شد.

استفاده از زمان برای ایجاد ارزش

مردم اغلب تمایل دارند که به اختصاص زمان به عنوان انتخابی اخلاقی فکر نکنند؛ اما بایستی چنین باشد. زمان منبعی کمیاب است و هدر دادن آن - زمان خود یا دیگران - تنها خلق ارزش را به خطر می اندازد. برعکس؛ استفادهٔ عاقلانه از زمان برای افزایش ارزش یا فایده جمعی می‌تواند تعریفی از عمل اخلاقی باشد. تجربه دوست من لیندا بابکوک؛ استاد دانشگاه کارنگی ملون را در نظر بگیرید. لیندا متوجه شد صندوق پست الکترونیکی وی مملو از درخواست‌های کمک به دیگران است؛ در حالی که سود مستقیم کمی برای او به همراه داشتند. او از اینکه شهروند

به عنوان یک رهبر به این فکر کنید که چگونه می‌توانید با هنجارهایی که تعیین می‌کنید و محیط تصمیم‌گیری که ایجاد می‌کنید؛ بر همکاران خود تأثیر بگذارید.

خوبی بود و این کمک‌ها را انجام می‌داد؛ خوشحال بود؛ اما وقت انجام همگی آنها را نداشت. لیندا با مشکوک شدن به اینکه از زنان بیش از مردان خواسته می‌شود تا کارهایی از این دست انجام دهند؛ از چهار همکار زن خود خواست تا در مورد این نظریه با یکدیگر صحبت کنند. در نتیجه این ملاقات‌ها باشگاه I Just Can’t Say No(نمی‌توانم نه بگویم) متولد شد. این اساتید زن با در این باشگاه با یکدیگر ملاقات داشته و در طی این ملاقات‌ها تحقیقاتی منتشر کردند و به یکدیگر کمک کردند تا با دقت بیشتری در مورد اینکه زمانشان بیشترین ارزش را ایجاد می‌کند؛ فکر کنند.

مفاهیم ایشان برای افرادی مانند ما که ادعا می‌کنند زمان کمی دارند نتایجی به همراه داشت: می‌توانید درخواست برای زمان خود را به عنوان درخواست یک منبع محدود در نظر بگیرید. به جای تصمیم گیری شهودی به خاطر این که نشان دهید انسان خوبی هستید؛ می‌توانید به تجزیه و تحلیل این نکته بپردازید که چگونه زمان شما و دیگران بیشترین ارزش را در جهان خلق می‌کند. نه گفتن شما را آزاد می‌کند؛ نه به خاطر کاهلی؛ بلکه به دلیل این باور که می‌توانید با موافقت با درخواست های مختلف ارزش بیشتری ایجاد کنید.

تخصیص وظایف بین کارکنان فرصت‌های دیگری را برای ایجاد ارزش به مدیران ارائه می‌دهد. یکی از مفاهیم مفید مفهوم مزیت نسبی است که توسط اقتصاددان سیاسی بریتانیایی دیوید ریکاردو در سال ۱۸۱۷ مطرح گردیده است. بسیاری آن را ایده‌ای اقتصادی می‌دانند؛ اما من آن را دستورالعمل رفتار اخلاقی تصور می‌کنم. ارزیابی مزیت نسبی شامل تعیین چگونگی اجازه دادن به هر شخص یا سازمانی برای استفاده از زمانی است که می‌تواند بیشترین ارزش را ایجاد کند. سازمان‌ها زمانی از مزیت نسبی برخوردارند که بتوانند کالاها و خدمات را با هزینه کمتری نسبت به رقبا تولید و به فروش برسانند. زمانی که افراد بتوانند کاری را را با هزینه زمانی کمتری نسبت به دیگران انجام دهند؛ از مزیت نسبی برخوردار هستند. هر کسی منبعی از مزیت نسبی دارد. تخصیص زمان بر این اساس بیشترین ارزش را ایجاد می کند.

مفهوم ریکاردو را می‌توان در سازمان‌های بسیاری مشاهده کرد که در آن؛ یک فرد در بسیاری از کارها بسیار شگفت انگیز عمل می‌کند.

یک استارت‌آپ در زمینهٔ فناوری را تصور کنید که بنیان‌گذار آن از بالاترین توانایی فنی برخوردار است؛ اما این توانایی تنها کمی بیش از استعدادهای فنی دیگران است. با این حال مؤسس به طرز چشمگیری در ارائه شرکت به سرمایه گذاران مؤثرتر از دیگر کارمندان ظاهر می‌شود. او در مسائل فنی مزیت مطلق دارد؛ اما مزیت نسبی او در برخورد با حوزه‌های بیرونی بوده و زمانی که توجه خود را به این حوزه متمرکز کند؛ ارزش بیشتری ایجاد می‌شود. بسیاری از مدیران به طور غریزی از مزیت مطلق خود و کارکنانشان استفاده کرده تا از مزیت نسبی خود استفاده کنند. نتیجه می‌تواند تخصیص نابهینه منابع و ایجاد ارزش کمتر باشد.

ادغام خود اخلاقی

سازمان شما هر چه که باشد؛ از برخی جهات مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشتری داشته؛ اما از برخی جهات دیگر مسئولیت‌پذیری کمتری دارد و یا حتی ممکن است نسبت به این مورد دوم احساس خوبی نداشته باشید. اکثر سازمان‌ها در برخی ابعاد نسبت به سایر ابعاد امتیازات اخلاقی بیشتری دریافت می‌کنند.

شرکت‌هایی را می‌شناسم که محصولاتشان دنیا را بدتر کرده است؛ اما از تنوع و سیاست‌های جهان شمول خوبی

برخوردارند. همچنین شرکت‌های دیگری را می‌شناسم که محصولاتشان دنیا را بهتر کرده است؛ اما به شکلی ناعادلانه در رقابت شرکت کرده و اکوسیستم کسب و کار آنها ارزش را از بین می برند. بسیاری از ما از نظر اخلاقی ناسازگار هستیم. در غیر این صورت افراد صادق ممکن است فریب در مذاکره با یک مشتری یا همکار را کاملاً قابل قبول بدانند. اگر به ارزش یا آسیبی که ایجاد می‌کنیم اهمیت دهیم؛ یادآوری این نکته که احتمالاً در برخی حوزه‌ها اخلاقی و در برخی دیگر غیراخلاقی عمل می کنیم؛ می‌تواند به ما کمک کند تشخیص دهیم که تغییر می‌تواند مفیدتر باشد. اندرو کارنگی ۹۰ درصد از ثروت خود - حدود ۳۵۰ میلیون دلار - را به مجموعه‌ای از مؤسسات از جمله کارنگی‌هال؛ بنیاد کارنگی و بیش از ۲۵۰۰ کتابخانه اختصاص داد. اما او همچنین به عنوان یک رهبر تجاری درگیر رفتارهای ممسکانه؛ بی اثر و احتمالاً جنایتکارانه بود؛ مانند تخریب اتحادیه کارخانه فولاد خود در هومستد؛ پنسیلوانیا. این تقسیم بین خوب و بد اخیرا در رفتار خانواده ساکلر مشهود بوده است. این خانواده از طریق سود کسب و کار خانوادگی خود که تولید داروی مسکن اکسی کانتین است میلیاردها دلار به گالری‌های هنری؛ موسسات تحقیقاتی؛ و دانشگاه‌ها؛ از جمله‌هاروارد کمک کردند؛ اما تا سال ۲۰۱۸؛ اکسی کانتین و سایر مواد افیونی مسئول مرگ بیش از ۱۰۰ آمریکایی در روز بودند.

همگی ما باید به ابعاد متعددی فکر کنیم که در آن ابعاد قادر به ارزش آفرینی بوده و یا آن را از بین می‌بریم. وقتی خوب عمل می‌کنیم، اعتبار میگیریم؛ اما همچنین بایستی متوجه فرصت‌های بهتر شدن و بهبود باشیم. ما تمایل داریم زمان بسیار کمی را برای دومین مورد صرف کنیم. وقتی جنبه‌های مختلف زندگی‌ام را ارزیابی می‌کنم؛ می‌توانم راه‌های زیادی را شناسایی کنم که از طریق برای جهان ارزش ایجاد کرده‌ام. با این حال می‌توانم ببینم در کجا می‌توانستم بهتر کنم برنامه من این است که سال آینده بهتر از سال گذشته باشم. امیدوارم فرصت‌های مشابهی را در زندگی خود پیدا کنید.

تاثیر خود را به عنوان یک رهبر افزایش دهید.

رهبران می‌توانند بیش از اخلاقیات در حوزۀ خود عمل کنند. از آنجایی که رهبران مسئول تصمیمات دیگران و همچنین تصمیمات خود هستند؛ می‌توانند با تشویق دیگران به بهتر شدن؛ خوبی را به طور چشمگیری چند برابر کنند. به عنوان یک رهبر به این فکر کنید که چگونه می‌توانید با هنجارهایی که تعیین می‌کنید و محیط تصمیم‌گیری که ایجاد می‌کنید؛ بر همکاران خود تأثیر بگذارید.

مردم از رفتار دیگران پیروی می‌کنند؛ به ویژه افرادی که دارای قدرت و اعتبار هستند. می‌توان انتظار داشت که کارکنان در سازمان‌هایی با رهبرانی با اخلاقیات بهتر؛ رفتار اخلاقی‌تری داشته باشند. یکی از مشتریان من شرکتی است که به دلیل تلاش‌های خود در زمینه مسئولیت‌های اجتماعی نقدهای مثبتی دریافت کرده است. این شرکت یک ویدیوی داخلی با حضور چهار مدیر ارشد خود تهیه کرد که در آن ویدیو هر یک از مدیران داستانی را در مورد زمانی که متوجه شدند رهبر اصول اخلاقی را رعایت نمی‌کند؛ تعریف می‌کردند. استانداردهای اخلاقی مورد حمایت شرکت در این ویدئو نشان داد وقتی اقتداری ارزش اجتماعی را از بین ببرد؛ زیر سوال بردن اقتدار کار درستی است. با ایجاد هنجارهایی برای رفتار اخلاقی - و به وضوح به کارکنان برای کمک به اجرای آن قدرت می‌بخشد - رهبران می‌توانند صدها یا حتی هزاران نفر دیگر را تحت تأثیر قرار داده و آنها را برانگیخته و قادر سازند اخلاقی‌تر عمل کنند. رهبران همچنین می‌توانند با شکل دادن محیطی که دیگران در آن تصمیم می‌گیرند؛ ارزش بیشتری خلق کنند. ریچارد تالر و کاس سانستاین در کتاب به نام تلنگر توضیح می‌دهند چگونه می‌توان نوعی «معماری» پیرامون انتخاب‌ها طراحی کرد تا مردم را ه به تصمیم‌گیری ارزش‌آفرین ترغیب نمود. شاید متداول‌ترین شیوه شامل تغییر انتخاب پیش‌فرضی است که تصمیم‌گیرندگان با آن مواجه هستند. یک مثال معروف سازمان اهدای عضو در برخی از کشورهای اروپایی است که با ثبت نام خودکار؛ شهروندان را به مشارکت در این سیستم تشویق کرده و در صورت تمایل به آنها اجازه می‌دهد از شرکت در این سیستم انصراف دهند. این برنامه نسبت افرادی را که با اهدای عضو موافق هستند را از کمتر از ۳۰ درصد به بیش از ۸۰ درصد افزایش داده است.

> **رهبران همچنین می‌توانند با شکل دادن محیطی که دیگران در آن تصمیم می‌گیرند؛ ارزش بیشتری خلق کنند.**

رهبران می‌توانند محصولات جدید و سودآوری را توسعه دهند و جهان را به جای بهتری تبدیل کنند. به طور مثال پس از انتشار مقاله‌ای در مورد رفتارهای اخلاقی؛ ایمیلی از مدیر اجرایی یک شرکت بیمه به نام استوارت بیزرمن دریافت کردم. شرکت وی به افرادی که مشاغل خانگی را اداره می‌کنند؛ بیمه کوتاه مدت می‌فروشد. او به دنبال راه‌هایی بود که بیمه‌گذاران در روند مطالبات صادق‌تر عمل کنند؛ و ما با هم کار کردیم تا برخی نکات را ایجاد کنیم.

ما فرآیندی ایجاد کردیم که به موجب آن شاکیان از طریق یک ویدیوی کوتاه که با تلفن گرفته شده بود برای توصیف یک ادعا استفاده می‌کردند. این روش به این دلیل کار می‌کند زیرا بیشتر افراد در ویدیو به مراتب کمتر از نوشتن دروغ می‌گویند. همچنین از مدعیان سؤالات قابل تأییدی در مورد ضرر پرسیده شد؛ مانند "برای آن وسیله چه قدر پرداخت کردید؟" یا "هزینه خرید آن در Amazon.com چقدر است؟" - یا "ارزش آن کالا چقدر بود؟" سؤالات خاص افراد را به صداقت بیشتری نسبت به سؤالات مبهم سوق می‌دهد. و از مدعیان پرسیده شد چه فرد دیگری در مورد این ضرر می داند؛ زیرا احتمال فریب دادن؛ زمانی که دیگران ممکن است از فساد آنها مطلع شوند کمتر است. این حرکات نه تنها تقلب را کاهش می‌دهد و تجارت بیمه را کارآمدتر می کند؛ بلکه به این شرکت اجازه می‌دهد تا با کمک به افراد اخلاقی از آن بهره مند شود.

ما هر روز با چالش‌های اخلاقی جدیدی روبرو می‌شویم؛ از الگوریتمی که برای خودروهای خودران ایجاد شده است گرفته تا نحوه تخصیص تجهیزات پزشکی کمیاب در طی یک بیماری همه‌گیر. همانطور که فناوری راه‌های شگفت‌انگیزی برای بهبود زندگی ما ایجاد می کند؛ تاثیرات محیطی به نگرانی بزرگ‌تری تبدیل می‌شود. بسیاری از کشورها در حالی که رهبرانشان تفکر سیستم ۲ و حتی خود حقیقت را رد می کنند؛ درگیر نحوه عمل کردن هستند. و در بسیاری از کشورها یافتن ارزش جمعی دیگر یک هدف ملی محسوب نمی‌شود. با این حال همگی ما خواهان هدایت توسط رهبران خود هستیم. امیدوارم ستاره شمالی که توضیح دادم بر شما به عنوان یک رهبر تأثیر بگذارد. با کمک یکدیگر قادر خواهیم بود بهترین تلاش خود را برای بهتر شدن انجام دهیم.

به روز رسانی بازار

۲۳ ژوئیه ۲۰۲۱

پاندمی (همه‌گیری) سرعت تغییر و تحول در بخش خدمات حرفه‌ای را سرعت بخشیده است و گرایشات پیش از بحران را تقویت کرده و گرایشات کاملاً جدیدی را آغاز کرده است. در ماه‌های آینده این موارد را بررسی خواهیم کرد: آنچه مشتریان به ما می‌گویند و شیوهٔ عملکرد بخش‌های مختلف در حوزهٔ خدمات حرفه‌ای را گزارش داده و همچنین فرصت‌ها و چالش‌های نوظهور را برجسته می‌نماییم.

طبق معمول رویکرد مبتنی بر واقعیتی را در پیش خواهیم گرفت. داده‌های اندازهٔ بازار از مدلی منحصربه‌فرد در بخش خدمات حرفه‌ای، با بیش از ۱ تریلیون دلار درآمد بر اساس بخش، جغرافیا، و قابلیت‌ها استخراج می‌شوند. پیش‌بینی‌های ما همواره به روز رسانی شده تا آخرین داده‌های بازار شرکت‌ها و مشتریانشان منعکس شوند. داده‌های مشتریان از برنامه‌های غلتان(لغزان) پژوهش‌ها و مصاحبه‌های کمّی به دست می آیند.

بازار مشاوره در نیم اول سال ۲۰۲۱: عملکرد بهتر از انتظارات

بدیهی است که در سه ماههٔ اول سال جاری بهبود سریع تقاضای مشاوره که از پاییز سال قبل آغاز شده بود، در حال شتاب گرفتن است. حال که در نیمهٔ سال ۲۰۲۱ هستمی بوضوح مشاهده می‌کنیم شتاب اولیه همچنان به رشد خود ادامه داده است.

آخرین پیش‌بینی‌ها در زمینهٔ صنعت مشاوره جهانی به خوبی نشان می‌دهند این صنعت در سال ۲۰۲۱ یازده درصد رشد خواهد داشت، ولی در سال ۲۰۲۲ رشد کمی خواهد داشت.

انتظار ما بر این است که بیشترین رشد در بخش‌های خرده‌فروشی، خدمات و بخش‌های تولید(کمتر) باشد. همه در طی دوران همه‌گیری سرنوشت‌های آمیخته‌ای را تجربه کردند که بازتاب دهدهٔ تجربیات مشتریان آنها است.

حتی در شرکتی واحد با رهبران واحدهای تجاری کالاهای ضروری یا خدمات آنلاین که عملکردی فراتر از تمامی انتظارات ما داشتند و همچنین با کسانی که کالاهای اختیاری و/یا مدل‌های دسترسی سنتی را دنبال می‌کردند صحبت

کردیم که تجارتشان تقریباً از بین رفته بود. این بدان معنی است که برخی قسمت‌ها در این بخش‌ها تقاضای بسیار زیادی برای پشتیبانی مشاوره‌ای داشتند، در حالی که برخی بخش‌هایی از بودجهٔ خود کاستند.

این تضاد در سال جاری کمتر مشخص است: دستهٔ اول مشتریانی هستند که مشتاق بهره‌برداری از فرصت‌های مستمر هستند، در حالی که دستهٔ دوم در حال حاضر تغییرات لازم را در مدل‌های کسب‌وکار خود ایجاد کرده که طرح‌های تعلیقی به آنها اجازه به تعویق افتادن می‌دهند.

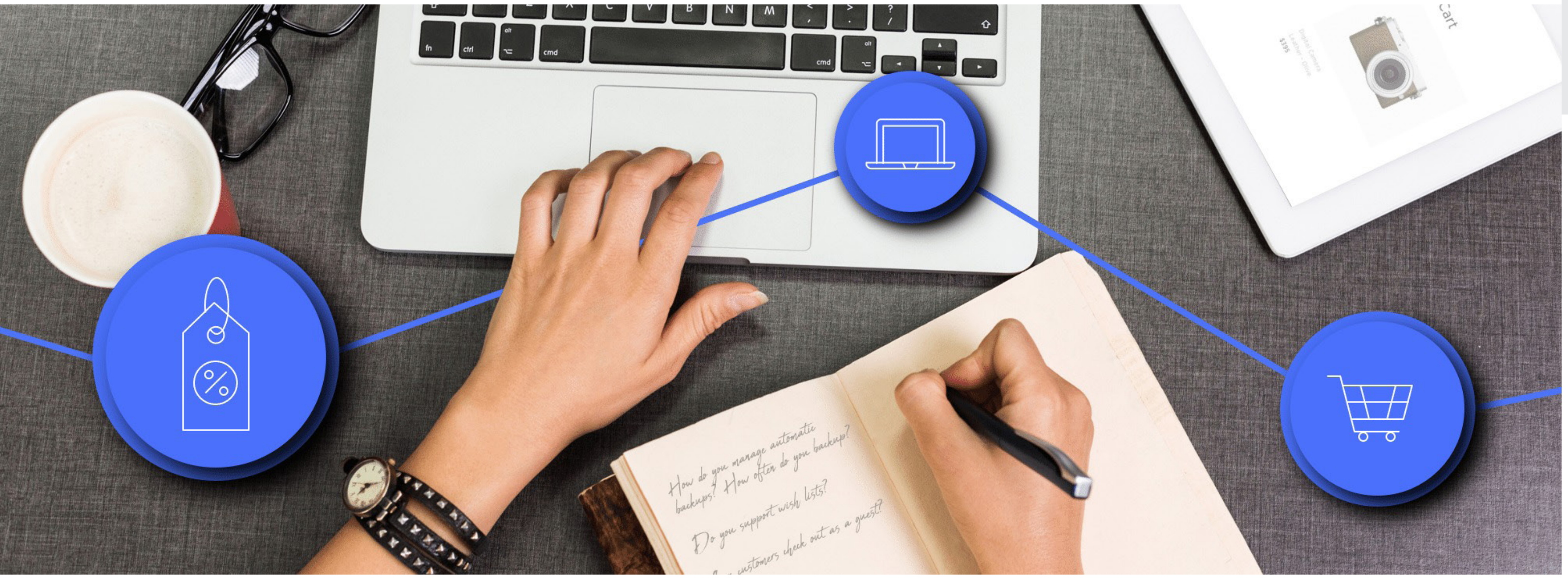
این انتظار می‌رفت که رشد مشاوره در سال جاری در شاخهٔ داروسازی بالا باشد، اما این رشد در بخش‌های فرعی فناوری پیشرفته و مخابرات کمتر از میانگین بازار باشد، اما چنین نشد.

در سال ۲۰۲۰ بازارهای مشاوره در هر سه حوزه عملکرد فوق العاده‌ای داشتند، از این رو زمینهٔ کمتری برای رسیدن به آن وجود دارد. علاوه بر این بعید است که محرک‌های اولیهٔ تقاضای مشاوره –سرمایه‌گذاری، مدل‌های کسب‌وکار جدید، و فشار عظیم برای نوآوری – در ۲ تا ۳ سال آینده تغییر کرده و یا ناپدید شوند. این موضوع ما را با بخش‌هایی رو در رو ساختند که تصویر پیچیده ای دارند. بازار مشاوره انرژی و منابع (که در تعریف ما خدمات شهری را نیز شامل می‌شوند) یکی از بدترین بازارها در سال ۲۰۲۰ را داشت، که علت آن همه گیری و کاهش قیمت کالاها در آغازهمه گیری بود. با پیش‌بینی تقریبا دو برابر شدن قیمت نفت در زمان اوج همه‌گیری، کمبود جهانی فلزات اساسی و سایر مواد

آخرین پیش‌بینی‌ها در زمینهٔ صنعت مشاوره جهانی به خوبی نشان می‌دهند این صنعت در سال ۲۰۲۱ یازده درصد رشد خواهد داشت، ولی در سال ۲۰۲۲ رشد کمی خواهد داشت.

معدنی و فشارهای وارده در جهت تغییر در نتیجهٔ شرایط اضطراری آب‌وهوایی، حال تصویری که از اقتصاد داریم بسیار متفاوت است. با این حال تجزیه و تحلیل‌های ما نشان می‌دهند پس از افزایش اولیهٔ فعالیت در سه ماهه اول، درآمدهای مشاوره در طول سال جاری بهبود کمی داشته است. در نتیجه انتظار ما این است که این بازار نسبت به سال ۲۰۱۹ حتی بازار کمتری داشته باشد. فعالیت‌های معاملاتی ممکن است این رویه را تغییر دهد، اما تحقیقات نشان می‌دهند مشتریان در این بخش مایلند تا جایی که می‌توانند از کارکنان دورکار استفاده کنند.

بازار انرژی و منابع ۸ درصد از کل بازار جهانی در سال ۲۰۲۱ را تشکیل می‌دهد - نسبت کمی نیست - اما نسبت به خدمات مالی که ۳۱ درصد را تشکیل می دهند، از اهمیت کمتری برخوردار است. آنچه در صنعت مشاوره بخش خدمات مالی رخ می‌دهد نیز همین پیامدها را دارد: اندازه و مقیاس مشتریان بانکی و بیمه به این معنی است که این مشتریان می‌توانند، در صورتی که بخواهند، حجم عظیمی از منابع را جذب کرده و باعث شوند دیگر بخش‌ها از مهارت‌های نادر و کمیاب محروم شوند.



ما برآورد می‌کنیم رشد در این بخش کمی کمتر از میانگین بازار خواهد بود.

همانطور که قبلاً در به‌روزرسانی‌ها اشاره شد، همه‌گیری به موجی از مقررات جدید مانند بحران مالی ۲۰۰۷-۲۰۰۸ منجر نشد و اکثر مؤسسات مالی در حال حاضر پول کمی برای سرمایه‌گذاری اختیاری دارند.

این موضوع ما را با دو بخش مواجه ساخت که به احتمال زیاد در سال‌های ۲۰۲۱-۲۰۲۲ از اهمیت بسیاری برخوردارند، اما این اهمیت به دلیل اندازهٔ آنها نیست. ما فکر می‌کنیم بخش مراقبت‌های بهداشتی (که طبق تعریف ما ارائه دهندگان را پوشش می دهند، نه پرداخت کنندگان بیمه) پس از بخش‌های خدمات و خرده فروشی سومین بازار مشاوره با رشد سریع خواهد بود.

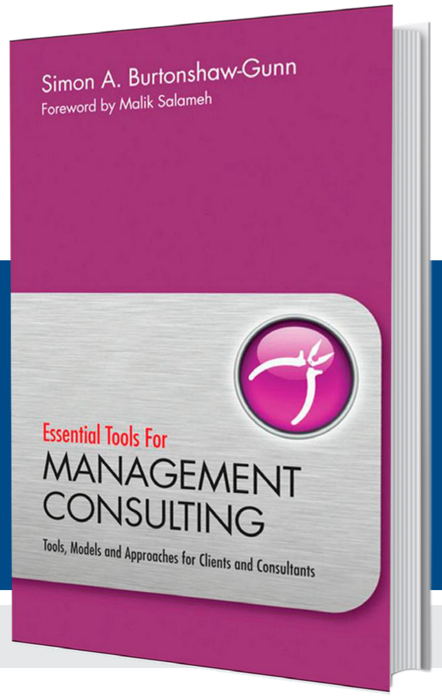
این بازار نسبتاً کوچک و تخصصی است که تنها در حدود ۱۳ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۱ ارزش دارد. همچنین از لحاظ تاریخی بازاری بسیار پراکنده و حساس به قیمت‌ها است، اما همه‌گیری منجر به پیکربندی مجدد انبوه نحوه تأمین مالی، ارائه و تنظیم مراقبت‌های بهداشتی می‌شود و این امر به نوبهٔ خود ممکن است منجر به ادغام شود.

این که ما پایین‌ترین نرخ رشد را به بازار مشاوره در بخش دولتی اختصاص داده ایم بازتابی از نگرانی‌های اساسی ما در خصوص سود آوری بلندمدت این بازار، تمایل بسیاری از سازمان‌های بخش دولتی به استفاده از مشاوران دربخش ظرفیت افزایش کارکنان/مدیریت پروژه و واکنش عمومی علیه پروژه‌های مشاوره‌ای در مقیاس بزرگ در اوج بحران است.

به گمان ما این بازار مناسب عوامل تثبیت شده در مقیاس بزرگ که نام تجاری و شهرت خود را از مدیریت و نظارت بر پروژه‌های جنجالی به دست آورده اند و همچنین شرکت‌های مشاورهٔ تخصصی خاص در بازار بخش عمومی، است. برای شرکت‌هایی که قبلاً در بازارهای مشاوره در بخش بهداشت و درمان یا بخش دولتی حضور نداشته‌اند، موانع ورود بیش از گذشته خواهد بود. با رشد مشاوره در تمامی بخش‌ها - البته در برخی بخش‌ها قوی تر از دیگر بخش‌ها است - حال توجه ما به عرضه معطوف شده است. آیا شرکت‌های مشاوره‌ای از کارمندانی با کیفیت بالا و با مهارت‌های تخصصی اما نایاب برای مقابله برخوردار هستند؟

بخش	رشد (درصد)	سود (US$bn)
انرژی و منابع	٪۷،۶۰	۶۲،۶
خدمات مالی	٪۱۳،۷۰	۱۳،۲
بهداشت	٪۱۲،۴۰	۳۲،۱
ساخت و ساز	٪۱۲،۳۰	۶،۷
دارو	٪۶،۵۰	۲۱،۰
بخش عمومی	٪۱۴،۴۰	۱۵،۵
خرده فروشی	٪۱۴،۶۰	۱۵،۴
خدماتی	٪۹،۹۰	۱۷،۷
فناوری، رسانه و مخابرات	٪۹،۹۰	۱۷،۷
کل	٪۱۰،۶۰	۲۰۰،۵

به روز رسانی‌ها	
مدیریت برنامه: چرا یک سرویس(خدمات) بالقوه ارزشمند عملکرد ضعیف دارد؟	۱۶آگوست ۲۰۲۱
بازار مشاوره در نیمهٔ اول سال ۲۰۲۱: عملکرد بهتر از انتظارات	۲۳جولای ۲۰۲۱
داروسازی و علوم زیستی: از قدرت تا قدرت	۹ جولای ۲۰۲۱
خدمات بهبود عملیاتی	۲۵ژوئن ۲۰۲۱
درس‌های مهمی از استرالیا	۱۱ژوئن ۲۰۲۱
شرط بندی روی خطر	۲۸ می ۲۰۲۱
عملکرد قوی در صنعت مشاوره در سه ماهه اول ۲۰۲۱	۱۴ می ۲۰۲۱
بهبود سریع در بازار خدمات حرفه‌ای ایالات متحده	۳۰ آوریل ۲۰۲۱
بازار بخش عمومی خدمات حرفه‌ای در سال ۲۰۲۱ چقدر سریع رشد خواهد کرد؟	۱۶آوریل ۲۰۲۱



معرفی کتاب:

ابزارهای ضروری برای مشاوره مدیریت: ابزارها، مدل‌ها و رویکردها برای کارفرمایان و مشاوران

مترجم: محسن حاجیونی

کتاب ابزارهای ضروری برای مشاوره مدیریت: ابزارها، مدل‌ها و رویکردها برای کارفرمایان و مشاوران

TOOLS ESSENTIAL FOR MANAGEMENT CONSULTING: Tools, Models and Approaches for Clients and Consultants

اثر آقای سیمون برتانشو

A Simon Gunn-Burtonshaw

یکی از مجموعه سری کتاب‌های چهارگانه چاپ شده بعد از کتاب جعبه ابزار ضروری مدیریت: ابزارها، مدل‌ها و یادداشت‌هایی برای مدیران و مشاوران (Essential The Management Toolbox: Tools, Models and Notes Consultants and Managers for)است که به واسطه استقبال صورت گرفته از این کتاب، توسط همین نویسنده، تالیف و ارائه شده است. سایر کتاب‌ها عبارتند از: ابزارهای ضروری برای عملکرد سازمانی: ابزارها، مدلها و رویکردها برای مدیران و مشاوران: Performance Organizational for Tools Essential، در مالی مدیریت و ریسک، Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants پروژه‌های عمرانی Risk and Financial Management in Construction، ابزارهای ضروری برای مدیران عملیات: ابزارها، مدل‌ها و رویکردها برای مدیران و مشاوران :Operations for Tools Essential. Management: Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants

این کتاب شامل پنج فصل گسترده و مرتبط با هم است که با مروری بر حرفه مشاوره مدیریت و مفهوم ارزش افزوده و حاکمیت و اخلاق حرفه‌ای در مشاوره مدیریت آغاز می‌شود. در ادامه و در فصل دوم این کتاب، به توسعه مهارت‌های مشاوره مدیریت از دیدگاه فردی و عملی پرداخته شده و مفاهیم بازاریابی در مشاوره مدیریت، اهمیت شبکه سازی برای مشاوران مدیریت و فرآیند گزینش مشاوران مدیریت تحلیل می‌گردد. در ادامه، مفاهیم مرتبط با مدیریت پروژه‌های مشاوره مدیریت و مدیریت ریسک در پروژه‌ها در فصل سوم تحلیل می‌گردد.

فصل چهارم این کتاب به تکنیک‌های مرتبط با انجام پروژه‌های مشاوره مدیریت، فرآیندها، نحوه حل مسئله، تصمیم گیری، تنظیم گزارش و ارائه یافته‌ها، تخصیص داده شده است. در فصل آخر در مورد ۱۰ ابزار و مدل برتر مورد استفاده مشاوران مدیریت شامل مدل تحلیل راهبردی پورتر، آنالیز SWOT، فرآیند فرموله کردن استراتژی‌ها، درک محصول/خدمت، آمیخته بازاریابی، تحلیل عملکرد محصول، هرم تغییر، امکان سنجی و نهایتاً بهبود مستمر، مطالبی کلی از منابع

مرتبط ارائه شده است. به منظور تهیه متن کتاب به زبان اصلی، خواننده محترم می‌تواند با ایجاد ارتباط از طریق ایمیل یا پایگاه اطلاعاتی اینستاگرامی انجمن مشاوران مدیریت ایران، اقدام به تهیه این کتاب نماید. در ادامه فرازهائی خالصه شده از فصول اول و دوم این کتاب، به ترجمه این حقیر، جهت آشنائی و ایجاد علاقه مندی در خواننده محترم جهت مطالعه کامل کتاب، تقدیم حضور گردیده است.

حرفه مشاوره مدیریت بر خالف سایر مشاغل، شغل مشاوره کمترین مانع، در مواردی حتی بدون مانع و مقررات قانونی، را برای ورود به بازار دارد. هر کسی می‌تواند بدون توجه به سطح تجربه، تحصیلات یا سطح شایستگی مورد نیاز برای این حرفه، با عنوان "مشاور" وارد گود شود. در واقع، هر کسی که خود را مشاور بنامد، می‌تواند وارد این شغل شود. شاید به همین دلیل دو نظر مخالف در مورد مشاوران مدیریت وجود دارد. یکی از این دیدگاه‌ها، که اغلب نقل نیز می‌شود، عنوان می‌کند که: مشاوران افرادی هستند که ساعت شما را قرض می‌گیرند تا به شما بگویند ساعت چند است و سپس با همان ساعت راه می افتند.

اما خوشبختانه در دیگر دیدگاه، اتکای متقابل بین "مشاور" و "کارفرما" و روابط دوسویه این دو، مورد بحث قرار می گیرد. بر اساس این دیدگاه، تاکید بر درک بهتر ارائه خدمات حرفه‌ای و نقش مهم و ارزشمندی است که مشاوران مدیریت در ایجاد فرهنگهای تجاری مؤثر، علاوه بر به اشتراک گذاشتن "بهترین عملکرد" و کمک به افزایش عملکرد سازمانی ایفا می‌کنند. در واقع، در صورت انتخاب دقیق، مشاور توسط کارفرمایان، مشاوران مدیریت می‌توانند منابع ارزشمندی را برای سازمان‌ها در هر اندازه‌ای، چه در بخش خصوصی، دولتی و چه در بخش‌های "غیر انتفاعی" فراهم آورند.

در حالی که دیدگاهها در مورد نقش، دامنه و ویژگی‌های یک مشاور مدیریت از مشاور کسب وکار تا متخصصی برای ایجاد شیوه‌های مدیریت کارآمد« متفاوت است، تعاریف متفاوت و متعددی از مشاور مدیریت در منابع متعدد و توسط اشخاص ذی صلاح مختلفی، ارائه شده است. موسسه مشاوره کسب و کار انگلستان(Consulting Business of Institute UK)تعریف زیر را از شغل مشاوره مدیریت ارائه نموده است: مشاوره مدیریت شامل بکارگیری تمامی افراد، اعم از خود اشتغال یا استخدام شده است که، با استفاده از دانش و تجربه و مهارت‌های تحلیل‌گری و توانمندی حل مسئله خود، برای افزودن ارزش به طیف گسترده ای از سازمان‌ها، در قالبی استاندارد، متناسب، حرفه‌ای، منظم و با اخلاق، خدمات ارائه می‌کنند.

علاوه بر این، همین موسسه تعریف زیر را از مشاور مدیریت ارائه نموده است: مشاور مدیریت شخصی است که بصورت حرفه‌ای به شغل ارائه توصیه مشغول است و دیدگاهی منفصل، از بیرون و مستقل از تکنیک‌های مدیریت و گرفتاری‌های شرکت کارفرما را ارائه می نماید.

مشاور می‌تواند بصورت یک متخصص خاص منظوره یا

یک مشاور عمومی عمل کند. نیازهای کارفرماست که تعیین می‌کند کدام مهارت‌ها یا تخصص‌های مشاور برای استفاده و بکارگیری متناسب هستند. تعریف ارائه شده توسط سازمان جهانی کار (Organization Labour International) از شغل مشاور مدیریت پیشنهاد می‌کند که: مشاوره مدیریت، خدمات ارائه نصایح بصورت حرفه‌ای و مستقلی است که به مدیران و سازمان‌ها در دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی از طریق حل مشکلات مدیریتی و تجاری، شناسایی و استفاده از فرصت‌های جدید، تقویت یادگیری و پیاده سازی تغییرات مورد نیاز، کمک کند.

در تمامی تعاریف ارائه شده به نظر می رسد رابطه برقرار شده و ارزش افزوده حاصل شده صرفاً از سمت مشاور به سمت کارفرما بوده و ارزش افزوده حاصل از ارائه خدمات مشاوره، صرفاً شامل حال کارفرما خواهد شد. این در حالی است که ارزش افزوده در یک رابطه مشاوره‌ای، برای هر دو سوی رابطه قراردادی، یعنی تامین کننده (مشاور) و خریدار (کارفرما) با تبادل دانش، کمک، مشاوره و غیره در قبال هزینه‌های توافق شده، حاصل خواهد شد و این رابطه یک رابطه دو سویه و تماماً برد-برد خواهد بود.

در این بین دقت و رعایت جنبه‌های حاکمیتی در یک رابطه مشاوره‌ای، شامل استانداردهای عملیاتی و رفتاری کارفرما و اصول عملیاتی مشاور در تامین خدمات مشاوره‌ای، بسیار پر اهمیت و قابل توجه است.

توسعه مشاوره مدیریت

☑ توسعه فردی

بدون استثنا تمام کارفرمایان از مشاور توقع دارند که در کار خود حرفه‌ای باشد. اما فی نفسه و بدون هیچ مانعی هر کسی می‌تواند خود را مشاور مدیریت بنامد. به عنوان یک رویکرد رایج، مشاوران صرفاً بر اساس صلاحیت‌های فنی و دانشی حوزه خود، می بایست کار ارائه کنند. اما در این مورد نیز الزامی وجود ندارد. در شرکت‌های مشاور مدیریت به منظور حراست از این موضوع، هر شرکت در ارائه خدمات خود، متدولوژی خاص به خود را داراست و عملکرد خود را بارها و بارها با این شیوه آزموده و همین شیوه را به نیروهای خود آموزش می‌دهد. این مطلب در مورد مشاوران مدیریتی که فردی و حرفه‌ای خدمات ارائه می‌دهند، نیز صادق است. در این ارتباط جنبه‌هایی که مورد توجه هستند عبارتند از:

- ◄**شایستگی‌ها:** مشاور چگونه به کار خود ادامه می‌دهد.
- ◄**نگرش:** مشاور چگونه خود را برای کار مهیا می‌کند.
- ◄**مهارت:** توانمندی‌هایی که مشاور دارد.
- ◄ **دانش:** آنچه مشاور می داند.
- ◄ **تمایز:** مشاور چه چیزی منحصر به فردی برای ارائه دارد. به منظور حرفه‌ای شدن در شغل مشاوره مدیریت رعایت هشت نکته زیر الزامی است:
- ◄ شایستگی‌ها، نگرش مهارت و دانش همانگونه که در بالا به آن اشاره شد.
- ◄داشتن تعهد به پیشرفت در حرفه و دانش حوزه‌ای که مشاوره ارائه می‌دهند، به منظور ارائه اطلاعات و دانش به روز.
- ◄داشتن درک گسترده‌تری از مفهوم ارائه خدمت و مصالح اجتماعی.
- ◄داشتن رویکرد حرفه‌ای‌گری با تکیه بر اصول اخلاقی و استانداردها.
- ◄داشتن نظم و انضباط شخصی و خود کنترلی.
- ◄ قابل اعتماد بودن و رازداری.
- ◄ انصاف داشتن و بی طرف باقی ماندن.
- ◄ انعطاف پذیری، کیفیت و برای پول ارزش قائل شدن.

بازاریابی مشاور مدیریت

بازاری را تصور کنید که در این بازار محصولی عملا تعریف نشده، نیاز باقوه مشتری را می بایست هر بار مشخص کرد و بازار بسیار گسترده است. بازاریابی در این بازار نیازمند رویکری سیستماتیک یا حداقل هدفمند، روشن و سنجیده است. کاملا واضح است که فرستادن بروشور تبلیغاتی با پست، در این بازار راهی به جائی نمی‌برد. یک روش ایده‌آل برای شروع، تطبیق یافتن پیشنهادهای تیم‌های مشاوره

با نیازهای عنوان شده است. به این معنی که با مرور ماموریت و چشم انداز ارائه شده توسط یک مشاور، میزان جامع و مانع Mutually Exclusive Collectively Exhaustive بودن برنامه بازاریابی آنها را با نیازهای موجود انطباق داد. به هر حال، می‌توان گفت که این موضوع هم اساساً ضروری نیست، زیرا می‌توان آن را در حین پیشبرد نیز جبران کرد، اگرچه چنین رویکرد برنامه‌ریزی نشده‌ای نظارت بر پیشرفت را در غیاب نقشه راه، برای مقایسه، با مشکل مواجه می‌کند.

توسعه مشاوره از طریق شبکه سازی

اینکه واقعاً چقدر زمان برای "شبکه سازی" کردن، ملاقات با افراد جدید و کشف علایق مشترک و غیره در اختیار مشاورین قرار دارد و مشاور برای آن اهمیت قائل است؛ و اینکه مکان، مدت زمان و تعدد این ملاقات‌ها چقدر

آخرین پیشرفت‌ها مانند محصولات فنی یا فرآیندهای مدیریتی نوین مطلع شوند. این گروه‌ها می‌کند از جلسات عمومی بسیاری از مؤسسات حرفه‌ای و گروه‌های علاقه مند به موضوعات خاص مانند گروه‌های زنان در مدیریت، مراقبه مدیریت یا غیره هستند.

◄ برخی از گروه‌ها فرصت‌هایی را برای توسعه مهارت‌های شغلی فراهم می‌کنند که شرکت کنندگان آنها را قادر می‌سازد تا در مورد بازاریابی شخصی، مصاحبه و تحویل پروژه موفقیت آمیز اطلاعات بیشتری کسب کنند. می‌کند از این گروه‌ها، انجمن‌های فارغ التحصیلی هستند. از دیگر گروه‌هایی که مشاورین مدیریت برای توسعه می‌توانند از آنها بهره مند شود، گروه‌های غیررسمی گاه به گاه در شبکه اجتماعی و شبکه‌های داخلی و توسعه یافته توسط هر یک مشاورین، بصورت شخصی است.

اغلب اوقات دیده شده افرادی که مدعی داشتن

با دقت و جدیت تعیین می‌شوند، برای توسعه مشاوره مدیریت بسیار اهمیت دارد. معمولا ۳ نوع از شبکه سازی برای مشاورین مدیریت بسیار پر اهمیت هستند:

◄ برخی از گروه‌ها فرصت‌هایی برای تعامل با کارفرمایان و مشتریان احتمالی فراهم می‌کنند، به عنوان مثال، جلسات صبحانه کاری یا "لینک تجاری" که در آن شرکت‌های کوچک تشویق می‌شوند تا تجربیات و ایده‌های خود را برای بهبود دانش داخلی خود به اشتراک بگذارند.

◄ برخی از گروه‌ها به اعضای خود این امکان را می دهند که از

شبکه‌های بسیار گسترده ای هستند، در بیشتر این گروه‌ها منفعل بوده و نقش چندانی را ایفا نمی‌کنند و عملا وقت خود را هدر می‌دهند. بنابراین توصیه می‌شود که اغلب مؤثرتر است که مشاور در یک انجمن حرفه‌ای فعال باشد، جایی که مردم او را بشناسند و بدانند چه کسی است، چه می‌کند، چه توانمندی‌هایی دارد و می‌توان به او عنوان یک همکار یا عضو، به جای یک غریبه، اعتماد کرد. علاوه بر این شرکت در کمیته‌های تخصصی و تیم‌های کاری این فرصت را به مشاور می‌دهد، تا تعامل بیشتری با افراد داشته و شبکه‌های داخلی و شخصی خود را بیشتر تقویت کند.

CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT (CMC)

TRAINING COURSE

MANAGEMENT
CONSULTING
ACADEMY