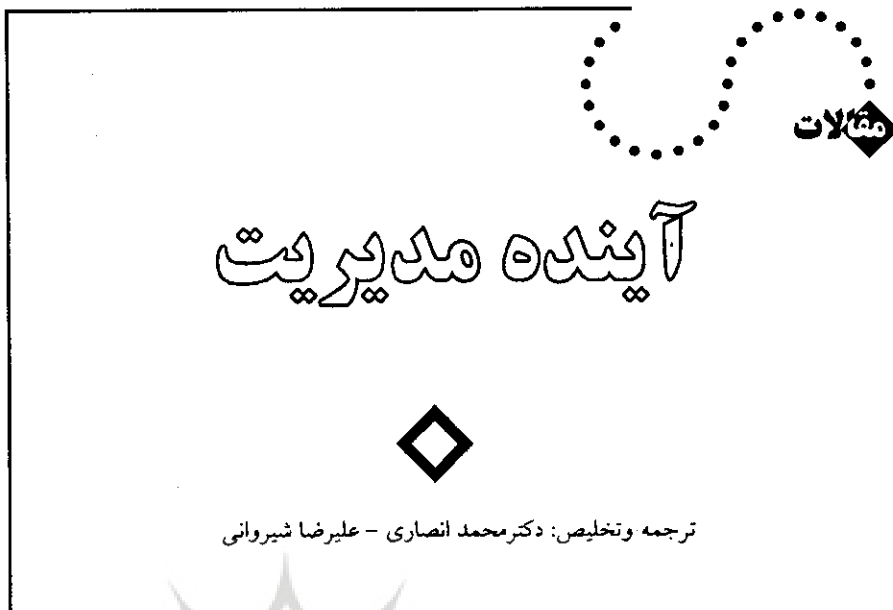


مردم‌گرا باشید و از بهترین سیستم‌های ارتباطی برخوردار شوید. ولی اگر رهبر فردگرایی باشید سازمان از این بابت آسیب خواهد دید. ارتباط مردم‌گرایانه راه حل اصلی است. اینترنت و اینترنت سیستم‌های ارتباطی موثری هستند؛ مدیریت مبالغه‌نگفتی صرف می‌کند تا چنین سیستم‌های ارتباطی را بیشتر بهبود بخشد اگرچه این کار خوب است ولی اشتباهی که اکثر اوقات مدیران مرتکب می‌شوند این است که فرق میان هنر برقراری ارتباط و وسیله انتقال را تشخیص نمی‌دهند. من با چند نفر از مدیران اجرایی در چندین شرکت متوسط و بزرگ آمریکا برخورد داشته‌ام که اینترنت را بدین جهت معرفی می‌کنند که متضمن برقراری ارتباط از بالا به پایین باشد. این اینترنت نیست که با مردم ارتباط برقرار می‌کند بلکه مردم هستند که در ارتباط با یکدیگر قرار می‌گیرند. اینترنت صرفاً یک وسیله ارتباطی محسوب می‌شود و حتی یک سیستم اینترنت فوق‌العاده نیز به‌تنهایی تضمینی برای ارتباط موثر نیست. همه می‌دانند که اینترنت برقراری ارتباط را تسریع می‌سازد ولی به‌این حال ۷۰٪ دریافت‌کنندگان پست الکترونیکی فوراً پاسخ نمی‌دهند. چه تعداد از این دریافت‌کننده‌ها از اینترنت به‌عنوان یک وسیله ارتباطی کاملاً موثر استفاده می‌کنند؟

در صورتی که شخصی که ارتباط برقرار می‌سازد مردم‌گرا باشد، می‌تواند محیط دوستانه‌ای ایجاد کند که در آن همه به‌سرعت رابطه برقرار می‌کنند. در نظام‌های بزرگ، ممکن است به‌خاطر وجود لایه‌های بوروکراسی ارتباط به‌درستی برقرار نشود و افراد فقط ۱۰٪ از اطلاعاتی که برایشان در نظر گرفته شده بود را دریافت کنند. در صورتی که ارتباط به‌طرز موثری برقرار شود سلسله مراتب سنتی بی‌اثر شده و از بین می‌رود. ارتباط موثر همچنین سبب می‌شود که اطلاعات خوب و بد مبادله شوند، به‌طوری که هر یک از انواع خبرها و اطلاعات می‌توانند از یک سر شرکت به سر دیگر آن انتقال یابند و در تمام سطوح منتشر شوند. رهبر قرن بیست و یکم قویاً به راههای ارتباطی مردم‌گرایانه توجه دارد.

احساس و عقیده: شما باید قلب، ذهن و احساس را لمس کنید. موقعی که به‌عنوان مشاور در کارخانه جنرال موتورز مشغول به کار بودم نخستین کاری را که باید می‌کردم این بود که یک مسئله پیچیده مربوط به رنگ را حل می‌کردم. از



مدیریت بستگی دارد. این اصول متکی به رهبری، فرایندها و سازماندهی هستند. در این بخش پیرامون هر سه قسمت مهم مدیریت در قرن بیست و یکم صحبت خواهد شد.

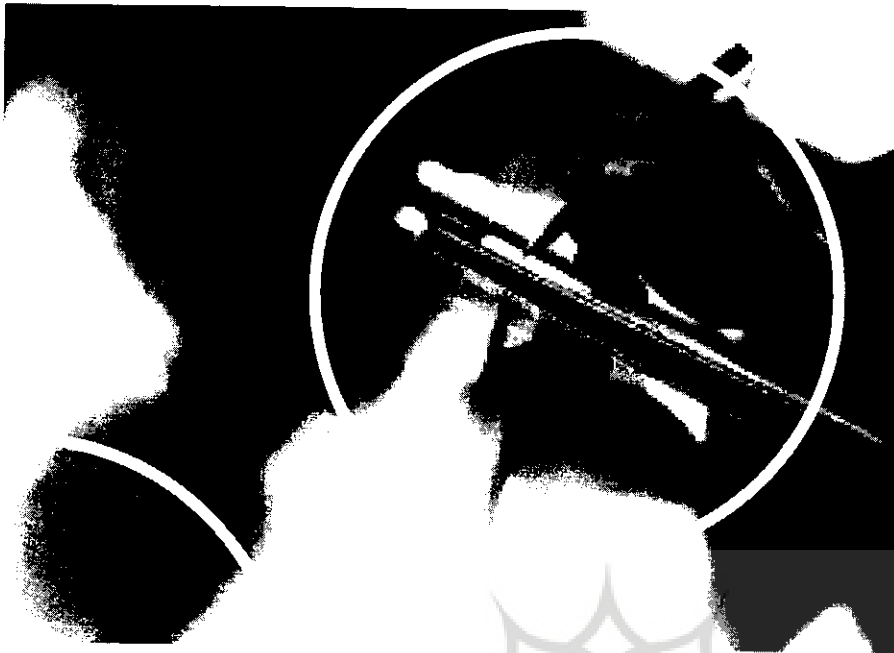
رهبری در قرن بیست و یکم
باید تلاش کنیم رویاهای خود را به واقعیت تبدیل کنیم. در تابستان سال ۱۹۹۸ در حالی که بدون هدف در دره سیلیکون (مرکز شرکتهای کامپیوتری) راه می‌رفتم ایده‌ای به‌نظرم رسید، نوعی رهبری که در جستجوی رویاها باشد. رهبران قرن بیستم با اتخاذ چنین طرز تفکری تکامل یافتند و به‌رهبران قرن بیست و یکم رسیدند. ارزشمندترین چیزی که رهبران قرن بیست و یکم در اختیار دارند این است که می‌توانند مثل مدیران شرکتهای بازرگانی در رویا به‌سر برند و سعی می‌کنند آن را واقعی جلوه دهند.

راههای ارتباطی خوب وسیله‌ای هستند که سبب می‌شوند هرکسی در سازمان، رویاهایی را که رهبران در سر دارند باور کند و رهبران موفق با بهره‌گیری از این راهها بر رویاهایشان تاثیر می‌گذارد. به‌محض اینکه رویا واقعیت یافت این رهبران به‌دنبال رویای دیگری می‌گردند. قسمت مهم و اصلی رهبری در جستجوی رویا این است که دائماً در پی رویاهای جدید است و اقدامات موثر را به‌عمل می‌آورد تا این رویاها را به‌واقعیت مبدل سازد. ارتباط مردمی: به‌جای فردگرا بودن می‌توانید

هنر مدیریت با سرعت زیادی در حال تغییر است. مدیران در دنیایی که به‌صورت اتحادیه درآمده است پیرامون ماهیت روبه‌تکامل تجارت و تاثیر آن بر مدیران بحث می‌کنند، ولی تعداد اندکی به‌درستی به‌خود مسئله مدیریت می‌پردازند. فورد (FORD) نمونه‌ای است که نشان می‌دهد سبک مدیریت چطور در مقابل صنعت خودکار ایالات متحده که معمولاً به‌خاطر مقاومت در مقابل تغییر شهرت دارد، در حال تغییر است. مدیر اجرایی جک ناصر هر جمعه از طریق پست الکترونیکی ۱۰۰۰۰۰۰ کارگر را در جریان موفقیتها و شکستها قرار می‌دهد.

زمانی که برای اولین بار کتاب آلفرد اسلوان به‌نام «سالهای حضور در جنرال موتورز» را خواندم دریافتم که موفقیت خارق‌العاده وی بیشتر به این سبب بود که وی در رهبری خود به اطلاعات توجه داشته است.

«اسلوان» به‌طرز موثر و کارآمدی اطلاعات مورد نیازش را از طریق واسطه‌ها و دلالت‌های جنرال موتورز جمع‌آوری و از این اطلاعات به نفع خود استفاده می‌کرد. نیم قرن بعد، هنوز هم اطلاعات مدیریتی در موفقیت تجاری سودمند است. این اطلاعات به‌همان اندازه که در زمان «اسلوان» ضروری بوده است. در زمان ما نیز به‌همان اندازه اهمیت دارد. ولی تفاوت اساسی در روش سازماندهی اطلاعات است. این امر سبب می‌شود که ما در مورد مدیریت و آینده آن بیندیشیم. مدیریت در قرن بیست و یکم به‌اصول



همان ابتدای کار دریافتیم که عامل اصلی چنین مشکلی جای دیگری است و کارگرانی که هر روز با این مسئله درگیرند، موضوع را خوب درک نمی‌کنند. مدیریت معمولاً پیشنهادات چنین کارگرانی را نادیده می‌گیرد، به قضاوت آن بها نمی‌دهد و حتی سعی نمی‌کند آنان را درک کند. مدیریت معمولاً توانایی کارگران را زیر سوال می‌برد و بیشتر به نیروهای خارج از سازمان توجه دارد تا به نیروهای داخلی. به علاوه، مدیریت اصلاً به این مسئله توجهی ندارد که حضور یک غریبه تاچه حدی برای خودی‌ها خطرناک است. من یکی از همان غریبه‌ها بودم و - افسوس - مشکل را حل کردم. تنها کاری که کردم این بود که به جای اینکه به مشکل توجه کنم بیشتر متوجه کارگرانی بودم که با آن مشکل درگیر بودند. من توانستم قلب و ذهن آنان را لمس کنم و نوعی پیمان و علاقه احساسی با آنان برقرار سازم. به آنان اطمینان خاطر دادم که به خاطر اطلاع‌رسانی به من مجازات نخواهند شد. من هر چیزی که آنها به من گفته بودند را به مدیر گفتم و براساس پیشنهادهایم اقدامات فوری جهت حل مشکل به عمل آمد.

مدیریت باید این موضوع را درک کند که تعهد احساسی کارمندان برای حفظ سازمان بسیار ارزشمند است. مدیریت باید بتواند کارمندان را در قبال استراتژی جدید متعهد سازد و در این میان آنچه که مدیریت معمولاً با آن مواجه است این است که باید فاصله زمانی میان درک نظریه و اجرای آن را کاهش دهد. یکی از راههای افزایش تعهد این است که افرادی را که در سازمان سهم هستند را در ایجاد استراتژی تاحد زیادی مشارکت دهیم. اگرچه این کار چالش بزرگی است ولی مدیران اجرایی در صورتی موفق می‌شوند که افراد از نظر احساسی در قبال به دست آوردن یک هدف مشترک متعهد شوند.

بین پذیرفتن و باورکردن تفاوت زیادی وجود دارد. اکثر اوقات، مدیران نوعی فرهنگ ایجاد می‌کنند که کارگران صرفاً آن را می‌پذیرند ولی باور ندارند. اینکه مدیریت چیزی را به کارمندان تحمیل کند نشانه تکبر مدیریت است چرا که افراد ممکن است از روی ترس چیزی را بپذیرند ولی آن را باور ندارند. این مسئله مربوط به تغییر است.

ممکن است سعی در عوض کردن چیزی با شکست مواجه شود ولی اگر مردم آن تغییر را باور داشته باشند مطمئناً آن تغییر موفق

خواهد شد. در قرن بیست و یکم رهبران باید سعی کنند فضایی به وجود آورند که در آن مردم استراتژی، تصمیمات مدیریتی و کارشان را باور داشته باشند. همین که مردم تصمیمات مدیریتی را باور داشته باشند سبب موفقیت و رستگاری سازمان می‌شود. مدیران موفق همیشه سعی می‌کنند چنین محیطی را در درون و بیرون سازمان ایجاد کنند.

ایجاد یک محیط ترسناک یکی دیگر از اشتباهات احمقانه مدیریت است. اکثر اوقات مدیریت نمی‌تواند تشخیص دهد که چنین محیطی را در سیستم به وجود آورده است. من این مسئله را تقریباً در همه جا دیده‌ام - از دهلی تا دیترویت و از استکهلم تا ستول. ترس به طرز واقعاً بدی بر قدرت و موفقیت سازمانی تاثیر می‌گذارد. وقتی در ستول بودم - شهری که سعی داشت مجدداً اقتصاد موفقیت‌آموزی به دست آورد - دریافتیم که نوعی ترس متفاوت و ناهمسان در همگان به چشم می‌خورد.

کارگران، مهندسان، مدیران جوان همگی از روی ترس اطلاعات تمام و کمالی را به مدیر ارشد خود گزارش می‌دادند. دریافتیم که هر نموداری که از پیشرفت و سلامتی شرکت گزارش می‌شد عملاً دروغ بود. از آنها پرسیدم که چرا دروغ می‌گفتند و آنها در پاسخ معمولاً چنین می‌گفتند: «اگر حقیقت را گزارش بدهم شغلم را از دست خواهم داد» چنین کارگرانی به مدیریت اطمینان ندارند و روش اداره کردن مدیر را باور ندارند. در صورتی که مدیریت با نیروی کار پیمان

و علاقه احساسی برقرار سازد و ترس را از آنان بسزاید محیط کار بهتری در سازمان ایجاد می‌شود.

چندمهارتی بودن: رهبران قرن بیست و یکم بیش از پیشینیان قرن بیستم خود چند مهارتی هستند. اطلاع از زبانها و فرهنگهای مختلف و موضوعهای گسترده و مختلف از جمله مسائلی هستند که در کسب موفقیت بسیار ضروری‌اند.

این رهبران در صورتی که در مورد موضوع تخصص نداشته باشند نمی‌توانند به طور موثر و مناسب از آنچه که در اختیار دارند استفاده کنند.

رهبران فردا در زمینه‌های مختلف تخصص دارند زیرا اگر آنان خواستار اطلاعات باشند می‌توانند آن را کسب کنند. هر مهارتی را می‌توان فرا گرفت.

نادانی عذر موجهی نیست. یکی از ویژگیهای مهم رهبری که چندین مهارت را داراست این است که او می‌تواند مشوق تنوع باشد. تعهد

درست به این مسئله این است که بینش و استراتژی واضحی داشته باشیم. اگر برای تنوع ارزش قائل شویم و به آن بها دهیم، در این صورت، محیطی ایجاد می‌شود که در آن هیجان

به خوبی رشد می‌کند و هرکسی می‌تواند تواناییهایش را به طور کامل دریابد و استفاده کند.

طرزفکر: رهبران قرن بیست و یکم برای دستیابی به هدف بعدی اشتیاق زیادی دارند. آنان در جستجوی هر چیزی که موفقیت سازمان را

افزایش می‌دهد تلاش زیادی می‌کنند. به طور سنتی، مدیریت وقتی چیزی به دست می‌آورد به جای اینکه در جستجوی موفقیت و هدف بعدی

انجام شود. آموزش بدون اجرا بدین معناست که شرکت پول خود را به هدر می‌دهد. تا به حال سازمانهایی برخوردار داشته‌ام که میلیونها دلار هزینه صرف می‌کنند تا نحوه استفاده از برخی وسایل ویژه را به کارمندان آموزش دهند ولی بسیاری موارد این کارمندان در مشاغل خود این وسایل هیچ استفاده‌ای نمی‌کنند. در این زمان است که مدیران تعجب می‌کنند که چرا از پولی که صرف آموزش کارمندان کرده‌اند هیچ سودی عایدشان نمی‌شود. هر برنامه آموزشی باید یک برنامه اجرایی استراتژیک داشته باشد و مدیران باید همواره این برنامه‌ها را کنترل کنند تا مطمئن شوند که آموزشی که برای کارمندان در نظر گرفته‌اند وقت تلف‌کردن نیست. هر سال صدها شرکت چند میلیونی میلیونها دلار هزینه صرف آموزش رهبری می‌کنند. من خودم برخی مدیران میانی این شرکتها را می‌شناسم که در این برنامه‌های آموزشی شرکت کرده‌اند ولی هیچ وقت شاهد تغییر واقعی در مهارت‌ها یا طرز انجام کار آنها نبوده‌ام. مدیریت رده بالا باید بر نتایج چنین آموزشهایی در تمام سطوح سازمان نظارت داشته باشد. بدون آموزش اصولی و بنیادی اینجا تغییر بسیار مشکل‌تر است. اگر هرکسی واقعه سعی در ایجاد تغییر نداشته باشد، تغییر، قدرت خود را از دست می‌دهد. بنابراین، چون مدیریت به‌جای اینکه در مورد طرحهای سازمان کارمندان را آموزش بدهد سعی می‌کند تغییر را به‌زور به کارگران تحمیل کند، بسیاری از اقدامات مقدماتی با شکست مواجه می‌شوند. برای اینکه تغییری رخ دهد زمان لازم است ولی بیشتر ما نمی‌توانیم این مسئله را درک کنیم. قبل از معرفی تغییرات آنچه که مهم است این است که همکارانی پدید کنیم تا به‌همراه شما سفر تغییر را آغاز کنند افرادی، را بیابید که در مورد تغییرات حامی شما باشند چون این امر سبب می‌شود که افراد دیگری که در ابتدا با طرحهای شما متقاعا نشده‌اند و باور ندارند که تغییر به‌نفع آنان است نیز متقاعد شوند.

پیشگیری از آتش: یکی از چیزهایی که بایه تمرین شود پیشگیری از آتش، و نه آتش‌نشانی است. بیشتر شرکتها هنوز هم بیشتر به آن دسته از مدیرانی پاداش می‌دهند، که مثل مامور آتش‌نشانی عمل می‌کنند. در تحقیقی، ۷۵٪ مدیران ایالات متحده گفتند: ماموران آتش‌نشانی خوب، به‌سرعت ارتقا می‌یابند.

ولی کسانی که از آتش‌سوزی پیشگیری

یکی از راههای افزایش تعهد کارکنان مشارکت‌دادن آنها در ایجاد استراتژی سازمان است.

اکثر مدیران نوعی فرهنگ را در سازمان
ایجاد می‌کنند که کارکنان آن را می‌پذیرند
ولی باور ندارند.

مدیران قرن بیست و یکم باید محیطی را
به‌وجود آورند که کارکنان تصمیمات
مدیریتی را باور داشته باشند.

بداند. شکست نحوه موفقیت در آینده را آموزش می‌دهد. وقتی هدف مطلوب تحقق پیدا نکند، بسیاری از رهبران به جای اینکه واقعیت را بپذیرند، به جستجوی یک فرمول جادویی می‌پردازند. رهبران قرن ۲۱ و مدیران باید فرایندهای قرن بیستم را بازنگری کنند.

آموزش بنیادی: آموزش بنیادی و نه صرفاً آموزش، استراتژی برتر مدیریت است. آموزش بنیادی و اصولی بدین معناست که همه کارمندان، بدون هیچگونه تبعیض، از رئیس گرفته تا کارگران کارخانه تحت تعلیم و تربیت قرار می‌گیرند. اغلب، مدیران نسبت به ارائه آموزش در سطوح پایین‌تر سهل‌انگاری می‌کنند. در یکی از شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزاری در ایالات متحده، مدیران برنامه و اطلاعات را از LOTUS به EXCEL تغییر دادند. در آنجا فهمیدیم که در حالی که مدیران راجع به نحوه استفاده از EXCEL آموزش دیده بودند و علی‌رغم اینکه آنها استفاده‌کنندگان اصلی بودند، هیچ یک از کارمندان سطح پایین‌تر نتوانسته بودند آموزش لازم را ببینند. ۶ ماه بعد، مدیران آموزش‌دیده دیگر از برنامه جدید استفاده نمی‌کردند و آن را به دست کارمندان سپردند که هرگز در مورد انجام آن کار اول آموزش ندیده بودند. این نوع عملکرد مدیریتی نگران‌کننده است. آموزش بنیادی و اصولی، چه در مورد یک سیستم کامپیوتری جدید و چه در مورد استراتژی شرکت، سبب می‌شود که عملیات اجرایی به طرز صحیحی

باشد از وضعیت فعلی خود احساس رضایت می‌کند.

چنین طرزنگرشی به سازمان لطمه وارد می‌کند. رهبران خوب کسانی هستند که برای موفقیت فعلی جشن می‌گیرند ولی فوراً کمر همت می‌بندند و برای کسب هدف بعدی شروع به کار می‌کنند. نگرش متداول رهبران فردا این است که «بعدی چیست؟». چنین رهبرانی که سختکوش، کنجکاو، و مقاوم هستند، هرگز قانع و راضی نمی‌شوند. در هر بخش تجاری، چه در ابداع، رقابت یا سایر زمینه‌ها، روند ثابتی وجود دارد. کسی که برنده می‌شود بیشترین سود رقابتی را می‌برد. ولی برای اینکه اول شوید باید سریع عمل کنید و برای اینکه بتوانید به سرعت عکس‌العمل نشان دهید باید طرزفکر بعدی را در نظر داشته باشید. یکی از دوستان که یک شرکت اینترنت را در «سیلیکون ولی» به راه انداخت ۲ سال بعد آن را با رقمی معادل ۸۰ میلیون دلار فروخت. وی که هنوز در آپارتمان زندگی می‌کند به جای اینکه برای این موفقیت فعلی‌اش جشن بگیرد روی هدف بعدی کار می‌کند. جک ولش همیشه به‌گونه‌ای رهبری می‌کند که به‌دنبال افکار بعدی است و این طرزنگرش را در اطرافیانش نیز به‌وجود می‌آورد. وی در یک برنامه ماهواره‌ای که در سرتاسر کشور پخش شد گفت: ما به افرادی نیازمندیم که هر روز صبح با انگیزه پیدا کردن راههای بهتر از خواب بیدار می‌شوند.

مدیریت باید اهمیت درسهای یادگرفته را



رقابت آنان با دیگران دارد. همچنین نه حضور جهانی شرکتها و نه داشتن پرچمهای ملی بر سر در شرکتها هیچ‌کدام برای موفقیت جهانی کافی نیست.

۵ سال پیش شرکتهای آمریکایی و اروپایی شیفته چین و هند شدند و به شدت در این کشورها سرمایه‌گذاری کردند. آنان بدون اینکه هیچ‌گونه تحقیق فرهنگی، اجتماعی یا سیاسی انجام دهند محصولات گران‌قیمت خود را به مصرف‌کنندگان هندی و چینی معرفی کردند. اتومبیل نمونه بارزی در هند است. به تدریج، نمونه‌ای که در داخل کشور تولید شده بود - MARUTI - جای تولیدکنندگان بزرگ اتومبیل در ایالت متحده و اروپا را گرفت. البته این به سبب کیفیت نبود بلکه به خاطر آگاهی مصرف‌کنندگان هندی از قیمتها بود. مدیران قبل از معرفی کالا باید بازار و مشتریان را درک می‌کردند.

بسته به موقعیت اقتصادی و سیاسی کشور، جهانی‌شدن ممکن است سبب سود یا ضرر شرکت شود. سه سال قبل سرمایه‌گذاری در آسیا سبب سود شرکتها شد ولی اخیراً این سرمایه‌گذاریها به ضرر شرکتها شده است. از سوی دیگر، شرکتهای آسیایی که در غرب سرمایه‌گذاری کردند سود بردند. جهانی‌شدن همیشه با خطر همراه است و این خطر در کشورهای مختلف متفاوت است. کلید اصلی این است که هر شرکتی چقدر سریع به این تغییر مهم عکس‌العمل نشان می‌دهد. مدیریت برای اینکه بتواند در این محیط سیال رشد و ثروت

چشم‌اندازهای مالی یا رئیس سازمان چه کسی است توجهی ندارد بلکه بیشتر متوجه محصولات و خدماتی هستند که در اختیار آنان قرار می‌گیرد. آنچه برای مشتریان باارزش است دسترسی سریع و آسان به محصولات است و آنان قبل از اینکه اقدام به خرید کالا کنند اطلاعات زیادی در مورد آن کسب می‌کنند. اینترنت بسیاری از نیازهای اطلاعاتی مشتریان را برآورده می‌کند و شرکتها با تاسیس اینترنت «که یکی وسیله تبادل اطلاعات است» می‌توانند از مشتریان فعلی یا بعدی اطلاعات جمع‌آوری کنند. اگر اینترنت به طرز موثری معرفی شود می‌تواند کنترل مشتری را افزایش دهد و اطلاعات داده شده به مشتری نیز می‌تواند بر تصمیمات مربوط به محصول تاثیر بگذارد. من معتقدم که شرکتها و سازمانهای قرن بیست و یکمی معرف مراکز مجازی تماس با مشتری هستند. به سبب افزایش رقابت، مدیران ناچارند به سرعت عکس‌العمل نشان دهند تا محصولات و خدمات را بهبود بخشند. چنین مراکزی اطلاعات لازم جهت نشان‌دادن عکس‌العمل سریع جهت نیازهای مشتریان را فراهم می‌کنند.

اثر جهانی‌شدن: تعداد سازمانهای بین‌المللی در حال توسعه بی‌شمار است و این بزرگترین روند تجاری در ایالات متحده، آسیا و اروپاست. ولی بسیاری از مدیران اجرایی سازمانها به درستی درک نمی‌کنند که چطور به طرز موثری جهانی عمل کنند یا این جهانی عمل کردن چه تاثیری در

می‌کنند هیچ پاداشی دریافت نمی‌کنند. دوسال پیش با مدیر اجرایی جنرال موتورز که به تیم آتش‌نشانی خود می‌بالید بحث داشتم. وی گفت یکی از تیم‌ها یک مسئله مشکل را حل کرده است. کاری که این تیم انجام داده بود این بود که یک محصول پیچیده را به طور کامل مجزا کرده بود و سپس دوباره آن بخشها را سر هم کرده بود. مشکل حل شد و پول به نفع شرکت پس‌انداز شد. از وی پرسیدم دلیل اصلی مشکل چه بوده است ولی وی در این مورد پاسخی نداشت. سپس پرسیدم تیم چه تضمینی می‌کند که مشکل دوباره پیش نیاید؟ باز هم وی پاسخ نداد. این طرز عملکرد درمان به جای پیشگیری در بسیاری از شرکتها از آمریکای شمالی گرفته تا آسیا و از اروپا تا استرالیا، رایج است. پیشگیری سبب افتخار و مایه مباهات آن نمی‌شود. تعداد معدودی از رهبران به مدیرانی که می‌توانند مانع بروز مشکلات شوند پاداش می‌دهند. ولی پیشگیری از نقصها و کاستیها سبب می‌شود که مشتریان راضی و وفادار باقی بمانند.

فقط تکنولوژی جدید نیست که میزان موفقیت بازار را تعیین می‌کند بلکه اینکه مدیران تا چه اندازه به طور موثر این تکنولوژی را مهار می‌کنند نیز در قرن بیست و یکم مهم می‌باشد.

تعامل مستقیم: شعار سال ۲۰۰۰ و سالهای پس از آن عبارت است از: «با مشتری خود در تعامل باشید». در قرن بیست و یکم سازمانها به جای اینکه سعی در جلب رضایت مشتری داشته باشند سعی دارند شور و اشتیاق آنان را برانگیزند. شور و اشتیاق مشتری به معنی وفاداری مشتری است و به خاطر مناسب بودن کالاها و خدماتی ایجاد می‌شود که فراتر از انتظارات آنان بوده است و روش سودمند کردن سازمان این نیست که مشتری پیدا کنند بلکه حفظ و نگهداری مشتری مهم است. به طور تعجب‌آوری، روش جذب و حفظ مشتریان هر روز در حساس تغییر است. شرکتها قرن بیست و یکمی از طریق برقراری تماس مستقیم با مشتریان توانسته‌اند مشتریان وفادار و جدیدی برای خود بیابند. مشتریان در همه حال نیازمند توجه‌اند. مدیر ارشد اجرایی آی، بی، ام لوجرسنو، بیش از یک‌و‌نیم وقت خود را صرف ملاقات و تماس با مشتریان می‌کند. مشتریان در سایه انقلابی که در تکنولوژی اطلاعات به وجود آمده از گذشته باهوش‌تر و زیرک‌تر شده‌اند. آنان به اینکه ساختارهای مدیریتی، برنامه‌ریزی استراتژیک،

ROT (بازگشت استعداد) میزان پولی را

اندازه می‌گیرد که در اثر سرمایه‌گذاری بر روی افراد بازگشت پیدا می‌کنند. ROT نشان می‌دهد که آیا مدیران افراد باصلاحیتی را انتخاب کرده‌اند یا خیر؟ و تا چه حد در موفقیت تجاری‌شان از این افراد استفاده موثر می‌کنند؟ بسته به اینکه نظر مدیریت چه باشد ROT می‌تواند یک روش اندازه‌گیری کمی یا کیفی باشد. آیا مدیران به‌خاطر سرمایه‌گذاری در هر لحظه ماکزیمم پرداختی را دریافت می‌کنند؟ اگر مدیریت بخواهد نتایج کمی به‌دست آورد. باید براساس نتایج روی دانش خلق شده برچسب قیمتی بگذارد. مدیران موثر سیستم‌های متریک اندازه‌گیری ROT را در جایی قرار می‌دهند که بتوانند بر عملکرد نظارت کنند و فرصتها را پیش‌بینی کنند. این امر تعیین می‌کند، که آیا سرمایه‌گذاری سودمند است یا خیر. مدیران برای اینکه سرمایه‌گذاری را سودمند کنند باید: ۱ - دائماً ROT را اندازه‌گیری کنند، ۲ - ROT را همواره بهبود بخشند، ۳ - استعدادها را ترمیم سازند.

دانش تولیدشده: افزایش ارزش دانش تولیدشده به «توسعه» موثر سازمانی منتهی می‌شود. دانش تولیدشده موثر به معنی بازگشت استعداد بالا است. وقتی بازگشت استعداد بالا باشد نیروهای کاری خلاق می‌شوند، ابداع و نوآوری به‌وجود می‌آید، فرآیندها به‌طور راحت بی‌دردسر انجام می‌شود، محصولات دائماً بهبود می‌یابد و پیشرفت می‌کنند ارتباط به‌طرز صحیحی انجام می‌شود. بازگشت استعداد بالا سبب می‌شود که مدیریت انعطاف‌پذیر شود. روی فرصتها سرمایه‌گذاری کند و سود ببرد. افراد مستعد بر افرادی که در اطرافشان هستند، نیز تأثیر می‌گذارند و طی زمان دانش در اختیار دیگران نیز قرار می‌گیرد. به تولیدکنندگان دانش خوب و در سازمان در هر سطحی که باشند باید پاداش داده شود. اگر مدیران قرن بیست‌ویکم از این افراد انتظار ماکزیمم عملکرد بازگشتی را دارند، نباید آنان را در مشاغل معمولی بگذارند.

سرمایه‌گذاری روی استعدادها: اگر سازمان روی استعدادها سرمایه‌گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می‌شود. من سازمانهایی را دیده‌ام که روی تکنولوژی، ماشینها و افراد سرمایه‌گذاری کرده‌اند. ولی در قرن بیست‌ویکم از سه‌مورد بالا سرمایه‌گذاری روی افراد از همه ارزشمندتر و مهمتر بوده است. بااین حال مدیریت در سرمایه‌گذاری روی افراد باید دقت عمل به‌خرج

یکی از ویژگیهای مهم رهبر این است که او می‌تواند مشوق تنوع در سازمان باشد.

مدیران با ایجاد تنوع در سازمان می‌توانند محیطی را فراهم سازند که هرکسی می‌تواند تواناییهایش را به‌طور کامل بروز دهد.

سازمانها در قرن بیست‌ویکم به جای جلب رضایت مشتری سعی دارند اشتیاق آنان را برانگیزانند.

را باید به‌خاطر داشت این است که آنها این موفقیت را مدیون تکنولوژی نیستند بلکه مدیون چیزی هستند که در پس آنها وجود دارد: افراد جوان، پیر، زن، مرد، سیاه و سفید استاد دانشکده اقتصاد استنفورد در سال ۱۹۹۸ در کتاب «تساری انسانی» خود چنین پیش‌بینی کرد: شرکتی که افرادشان را به‌طرز صحیح اداره می‌کنند ۳۰ یا ۴۰ درصد از شرکتهایی که به این امر توجه ندارند، جلوترند. در درون یا بیرون سازمان افراد همدیگر را اداره می‌کنند. اعمال مدیریت موثر بر افراد مسئله‌ای است که مدیران قرن ۲۱ به‌طرز فزاینده‌ای با آن مواجه‌اند.

بازگشت استعداد: چندین دهه است که سازمانها از سیستم‌های کمی مثل بازگشت سرمایه (RETURN ON INVESTMENTS = ROI) و بازگشت دارائیها (RETURN ON ANSETS=ROA) استفاده کرده‌اند. سازمانهای قرن ۲۱ از یک روش اندازه‌گیری به‌نام بازگشت استعداد (RETURN ON TALENT=ROT) استفاده کرده‌اند. معادلات اندازه‌گیری تجاری صرفاً استفاده از سرمایه را اندازه‌گیری می‌کنند ولی ROT را به‌شکل زیر محاسبه می‌کنند.

$$ROT = \frac{\text{دانش تولیدشده}}{\text{سرمایه‌گذاری روی استعدادها}}$$

دائمی را به‌همراه داشته باشد باید: ۱ - راجع به فرهنگ محلی، بازار محلی و رقابت محلی مطالعه کند. ۲ - مدل تجاری که به‌طرز موثری در خدمت نیازهای بازار باشد آماده سازد. ۳ - شریک محلی استراتژیک خود را به‌درستی انتخاب کند و این شریک یا گروه محلی بهترین اطلاعات را راجع به بازار محلی داشته باشد. ۴ - با طرفداری از ارزشهای محلی کارگران را تشویق کند. ۵ - محصول جدید ابتکاری محلی نیز داشته باشد.

سازمان قرن بیست‌ویکم

مطالعات پراکنده من راجع به مدیریت قرن ۲۱ سرانجام با هم یکی شدند و به ایده جدیدی رسیدند: «سازمانهای استعدادگرا» موفقیت سازمانهای قرن ۲۱ به استفاده موثر از افراد مستعد بستگی دارد. سازمانهای استعدادگرا دائماً در جستجوی استعدادهای جدید است. باارضا نیازهایشان آنها را حفظ می‌کنند به‌طرز موثری از آنها استفاده می‌کنند و محیط چالشی برای آنها ایجاد می‌کند، تا بتوانند به‌کار و فعالیت بپردازند. افراد همان‌طور که می‌توانند سازمان ایجاد کنند می‌توانند سازمانها را تخریب کنند. آنچه که در تجارت بیش از هر چیزی اهمیت دارد افراد هستند نه تکنولوژی. و سرمایه افراد نیروهایی هستند که سازمانهای قرن ۲۱ را به سمت جلو به پیش می‌رانند. در حالی که سازمانها موفقیتشان را در بورس سهام جشن می‌گیرند و اصول اساسی و اولیه بورس سهام را در هم می‌شکنند ولی آنچه

**شرکتهای قرن بیست و یکم از طریق
برقراری تماس مستقیم با مشتری
توانسته‌اند مشتریان وفادار و جدیدی برای
خود دست و پا کنند.**

**شرکتهایی در قرن بیست و یکم موفق هستند
که رویاپردازی کنند و زمینه تحقق این رویا
را فراهم سازند.**

شناسایی کند. جنرال موتورز بارزترین نمونه است. در شرکت جنرال موتورز با مردان و زنان بسیار مستعد و درخشانی برخورد داشته‌ام ولی فکر می‌کنم مدیریت آنجا نمی‌تواند به طرز موثری از آنان استفاده کند. این افراد استعدادهاى دست نخورده‌ای دارند. در قرن ۲۱، اگر مدیریت جنرال موتورز از این استعدادها به طرز صحیحی استفاده نکند شخص دیگری این کار را خواهد کرد. مدیریت قبل از استخدام افراد جدید باید استعدادهاى نهفته کارمندان قبلی را کشف کند.

نتیجه‌گیری

در این بخش مفاهیمی را معرفی کردم که معتقدم تاثیر زیادی بر قرن ۲۱ دارد و این مفاهیم به راحتی هم توسط شرکتهایی که سوددهی ندارند و هم توسط آنان که سوددهی دارند مورد استفاده قرار می‌گیرند و هم سازمانهای چندملیتی و هم سازمانهایی که از سوی دولت حمایت می‌شوند می‌توانند آنها را به کار برند. اگر کشوری بخواهد تحت سیستم مدیریت استعداد و یا رهبری در جستجوی تحقق رویاها باشد چه روی خواهد داد؟

به عنوان مثال، هند کشوری است که دارای نیروی کاری مستعد و تعداد رهبران فراوانی است. ولی آنچه که این کشور فاقد آن است، سیستم مدیریت استعداد است.

یکی از ویژگیهای جامعه آمریکا این است که رویاپردازی می‌کند و زمینه تحقق این رویاها را فراهم می‌سازد. □

شریک هستند. همه آنان سهامدارند و او دلیل موفقیت را همین مسئله می‌داند. ولی بزرگترین چیزی که مایه نگرانی وی است این است که افراد با استعداد را از دست ندهد. او می‌داند که کارمندان مستعد می‌توانند به هر کجا که می‌خواهند بروند. هیچ چیز مهمتر از استخدام نیروهای مستعد و رشد یافته نیست. این کاری است که باید در درجه اول انجام دهد.

اداره و مدیریت استعدادها: مدیریت استعدادها مهارتی متفاوت از مهارتهای قبلی مدیران است و باید یاد گرفته شود. مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند - موقعیت طوری نباشد که کار عادی و معمولی سبب بی حالی و بی حوصلگی آنان شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تاثیر را به همراه داشته باشند.

درواقع، استعدادها که به نحوی استراتژیک اداره شود حداکثر بازگشت را به همراه دارد. من واقعاً بر این باورم که سازمانهای قرن ۲۱ مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز موثری استعدادها را در درون و بیرون از سازمان اداره می‌کنند. مدیران ارشد مستعد باید بهترینها را استخدام و آنها را حفظ کنند.

شناسایی استعدادها: استعدادها یک منبع نادر و معمولاً دست نخورده است. هر سال با مدیریتی مواجه هستیم، که نمی‌داند چطور افراد مستعد را

دهد و افرادی را انتخاب کند که تواناییهای آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. آنچه دانش تولید شده و سرمایه‌گذاری بر روی استعدادها قلب ROT را تشکیل می‌دهد و من فکر می‌کنم کلید اصلی موفقیت سازمانی قرن بیست و یکم همین عوامل باشد.

سیستم مدیریت استعداد: سیستم مدیریت استعداد (T.M.S) ابزار موثری در سازمان به شمار می‌رود. مدیران با به کارگیری این ابزار (T.M.S) می‌توانند مهارتهای کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمانی مشغول به کارند و نمی‌توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند. این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می‌دهد. اگر همان شخص در سازمانی کار کند که از سیستم مدیریت استعداد استفاده می‌کند در این صورت نتایج خوبی به دست می‌آید. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر زیر را در برمی‌گیرد: ۱ - جذب استعدادها، ۲ - حفظ استعدادها، ۳ - اداره و مدیریت استعدادها ۴ - کشف کردن استعدادها.

جذب استعدادها: تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی‌های اصلی مدیریت باشد. اکثر شرکتهای نمی‌توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید خود بگیرند. این فقدان و کمبود استعداد بزرگترین مانعی است که در راه رشد شرکتهای وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می‌شود. ولی پول نمی‌تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمان باشند که آن را قبول دارند. سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد. تمام سازمانها باید محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کنند که افراد مستعد به تولید دانش بپردازند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند.

حفظ استعدادها: از میان سازمانهای قرن ۲۱ آن دسته‌ای موفق بوده‌اند که وفاداری افراد مستعد را بدیهی و مسلم فرض نمی‌کردند. این سازمانها همواره سعی در جذب و حفظ این افراد دارند در هر سطحی دارای منابع فکری هستند. یکی از چیزهایی که برای سازمانهای قرن ۲۱ خیلی مهم است تعهد دوجانبه کارفرما و کارمند است. «جوی لی منت» مدیر اجرایی نرم‌افزار، تریلوژی که یک شرکت در حال رشد سریع نرم‌افزاری است می‌گوید: شرکت با کارمندان طوری رفتار می‌کند که گویی همه آنان مدیر و همه آنان