

نام کتاب: **مدیران کهنه کار، زمانه‌ای نو**
برگردان کتاب: **OLD DOGS NEW TRICKS**

نویسندگان: **وارن بنیس**
برگرداننده به فارسی: **مهندس فضل‌الله امینی**
ناشر: **فرا**
نوبت چاپ: **دوم**
تلفن پخش: **۸۸۸۸۰۷۰۰-۱**
خلاصه‌سازی و تدوین: **شرکت پلاک آبی**
علیرضا امراللهی

فهرست مطالب

مقدمه:	۴
بخش اول: تدبیرهای نو در دنیای جدید کسب و کار	۴
تدبیر اول، به ندای درون خود گوش دهید	۵
تدبیر دوم، کار را با نشان دادن مقصد نهایی آغاز کنید	۵
تدبیر سوم، در رهبری از صدا و تصویر مدد بگیرید	۵
تدبیر چهارم، اعتماد آفرین و پاسدار اعتماد باشید	۶
تدبیر پنجم، اعتبار خود را از دست ندهید	۶
تدبیر ششم، به کار معنا بدهید	۷
تدبیر هفتم، حس تعلق و وابستگی را بیدار کنید	۷
تدبیر هشتم، خود را برای آینده آماده کنید	۸
بخش دوم، تدبیرها و رفتار تیمی	۹
تدبیر نهم، درآمد را زیاد و ثروت را تقسیم کنید	۹
تدبیر دهم، گروه‌های لایق و شایسته پرورش دهید	۹
تدبیر یازدهم، عضویت در گروه را به امتیاز تبدیل کنید	۱۰
تدبیر دوازدهم، خبرگان را جذب کنید، نگه دارید و بالا بکشید	۱۰
تدبیر سیزدهم، تیم‌ها را به عظمت رهنمون شوید	۱۱
تدبیر چهاردهم، برای خودتان گروهی ممتاز درست کنید	۱۲
تدبیر پانزدهم، راز و رمز همکاری خلاق را یاد بگیرید	۱۲
تدبیر شانزدهم، از پس سرعت و پیچیدگی برآید	۱۳
بخش سوم، مدیریت و رهبری نمونه	۱۳
تدبیر هفدهم، نیروی فکر کارکنان را آزاد کنید	۱۳
تدبیر هجدهم، به خاطر منافع بلند مدت همه ذی‌نفعان تلاش کنید	۱۴
تدبیر نوزدهم، خود را با شیوه‌های جدید مدیریت سازگار کنید	۱۴
تدبیر بیستم، به پیمان‌های فراملی رو کنید	۱۶
تدبیر بیست و یکم، سازمان‌های خود را به کلی متحول کنید	۱۶

- تدبیر بیست و دوم، به مشکلات امان ندهید ۱۸
- تدبیر بیست و سوم، رهبر رهبران شوید ۱۸
- تدبیر بیست و چهارم، قدرت را تقسیم کنید ۱۹
- تدبیر بیست و پنجم، شرایط کار را برای دستیاران آماده کنید ۱۹
- تدبیر بیست و ششم، در همه رده‌ها رهبر تربیت کنید ۲۰
- پی‌نوشت، قابل اعتماد باشید تا تنش‌ها فروکش کند ۲۱

"در عصر انفجار اطلاعات و زمانه‌ای که آموخته‌ها به سرعت کهنه می‌شوند، آنچه مهم است میزان دانسته‌های ما نیست بلکه سرعت یادگیری ما است." در حال حاضر مدیران باید تنها نقش مربی و راهنما را برای همکاران توانمند خود که رضایت مشتریان را برآورده می‌کنند بر عهده داشته باشند. رفتار پاره‌ای از مدیران چنان است که بر پیشداوری‌ها، تعصب‌ها و رفتار گذشته خود مسلط شده و در شیوه‌های رهبری، چشم‌اندازهای نو گشوده‌اند. در مقابل گروهی از مدیران ارشد هم‌چنان تک افتاده و تنها مانده‌اند و حتی آگاهانه خود را از آموختن تدبیرهای نو محروم کرده‌اند.

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

۱. شایستگی فنی، ۲. مهارت‌های فردی، ۳. مهارت در بزرگ اندیشی و ایجاد ارتباط، ۴. توانایی پی‌گیری و ثبت نتایج، ۵. داشتن شم و ذائقه شناسایی افراد، ۶. قدرت قضاوت، ۷. منش. داشتن این سنجه‌ها برای اشغال مقام بالا لازم است اما برای انجام درست کار کافی نیست. خواست‌های افراد از رهبری را می‌توان در سه حس نشان داد:

۱. حس مقصد نهایی و معنا: با نشان دادن مقصد نهایی توسط رهبران، افراد توانایی بیشتری برای غلبه بر مشکلات و سوانح پیدا می‌کنند و خوش‌بینی در بین افراد رواج پیدا می‌کند.
۲. حس تعلق، عضویت در جامعه و گروه: افراد دوست دارند به جای درگیر شدن در کشمکش‌های کاری، احساس مهم بودن در گروه و بویایی را تجربه نمایند.
۳. حس قدرت، سهم داشتن، پیوند و اتحاد: با تسهیم قدرت و ایجاد توان مشارکت برای افراد مختلف نزدیکی و وحدت افراد با یکدیگر دو جانبه و نیرو افزا خواهد بود.

بخش اول: تدبیرهای نو در دنیای جدید کسب و کار

اعتماد یکی از حیاتی‌ترین عوامل در هر سازمانی است که بدون آن هیچ فرآیندی حالت طبیعی خود را نخواهد داشت. هرچند به تدبیرهای این بخش عنوان "بعد نرم" مدیریت را داده‌اند اما این به معنای مصمم نبودن مدیرانی که این تدبیرها را اجرا می‌کنند نیست.

تدبیر اول، به ندای درون خود گوش دهید

عده زیادی اعتقاد دارند آنچه که سبب می‌شود تا افراد به تعهدات خود در مقابل رهبران وفادار بمانند، چیزی است که اکثرا از آن به جاذبه یاد می‌کنند. اما رهبرانی وجود دارند که هرچند نمی‌شود آن‌ها را با جاذبه نامید اما با رفتار خود همیشه توانایی جلب وفاداری سایرین را داشته‌اند. در یک جمله، رهبری یعنی منش! از این نظر توجه به چهار شایستگی در بین رهبران و پیروان آن‌ها اهمیت دارد: ۱. توجه به چشم‌انداز آینده، ۲. معنا بخشی به چشم‌انداز آینده، ۳. اعتماد آفرینی، ۴. جستجو برای خود آگاهی و عزت نفس.

"بلند پروازی، شایستگی و صداقت" سه پایه رهبری هستند که بدون توجه به آن‌ها نمی‌توان در بلند مدت در مدیریت موفق بود. آفرینش موقعیت‌های جدید برای رشد و نه فقط اداره پیشامدها و وضعیت موجود یکی دیگر از دستاوردهای توجه به ندای درون در مدیریت خواهد بود.

تدبیر دوم، کار را با نشان دادن مقصد نهایی آغاز کنید

انسان‌ها نیازمند هدف‌های با معنا هستند و اگر در سازمان هدف نهایی مشترک باشد، کارکنان به همه چیز خواهند رسید. در این میان مهم‌ترین وظیفه رهبر تشریح این عزم یا هدف نهایی است. نقطه مقابل هدفمندی، سرگردانی است. هدف سه بعد عمده دارد:

۱. شور و دل‌بستگی: پرهیت بودن یا فریاد کشیدن دلیلی بر پرشور بودن نیست بلکه شور و دل‌بستگی با دیدگاه‌های قوی همراه است.

۲. چشم‌انداز: داشتن چشم‌انداز یعنی توجه همزمان به گذشته، حال و آینده. باید بیش از موقعیت‌های فعلی، به تغییر موقعیت‌ها فکر کنیم. "اگر گمان می‌کنید که می‌توانید در ده سال آینده، شرکت خود را طوری اداره کنید که در ده سال گذشته کرده‌اید، سخت در اشتباه هستید. برای توفیق در دهه آینده باید وضع موجود را در هم بریزید."

۳. معنا: مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های آینده این است که در آن اینکه کدام فرد کار می‌کند، چرا کار می‌کند و کار برای او چه معنایی دارد، مشخص است. این وظیفه رهبر است که به گونه‌ای سازمان را راهبری کند که کارکنان به طور طبیعی دنبال کارهای هدفدار و با معنا بروند.

تدبیر سوم، در رهبری از صدا و تصویر مدد بگیرید

رهبری زبانی، شرط رهبری پویا است و باعث جلب حمایت کارکنان خواهد شد. عامل اصلی کامیابی در هر کار، آرمان است. آنچه کارکنان بیش از چیزهای دیگر از رهبران می‌جویند، آرمان و جهت‌گیری، هدف نهایی و عزم و اعتماد و صداقت است. علاوه بر این رهبر وظیفه دارد

آرمان را در سطح کارکنان نشر دهد تا آن‌ها به مفهوم آن پی‌ببرند و از این طریق به صورت خودکار در راستای اهداف حرکت خواهند کرد. نشر آرمان از طریق خطابه و بخش‌نامه ممکن نیست، بلکه رهبر باید خود نماد آرمان باشد تا کارکنان بتوانند در هر کار آرمان را در نظر داشته‌باشند.

"آرمان رویایی است بیدار کننده" و نیاز امروز ما رهبرانی است که رویاها را زنده کنند. برآوردن رویا ۵ مرحله دارد: ۱. انتقال و همه‌فهم کردن آرمان، ۲. گزینش وسواس گونه، ۳. خشنود ساختن، ۴. بازآموزی، ۵. سازماندهی دوباره.

پژوهش‌ها، ناکارآمدی مدیران در سال‌های اخیر را نشان می‌دهد. شاید صداقت، کفایت و بلندپروازی را بتوان سه عنصر اصلی در رهبری نامید. خوش‌بین بودن ویژگی عمومی رهبران موفق است اما همه رهبران به مدیران لایقی نیاز دارند تا ایده‌های درخشان آن‌ها را به اجرا درآورند.

تدبیر چهارم، اعتماد آفرین و پاسدار اعتماد باشید

"تعدیل نیروی انسانی" و مسائلی نظیر آن امروزه از یک سو سبب بی‌اعتمادی شدید در محیط‌های کار شده و از سوی دیگر گروهی از کارکنان را وادار کرده است که در سازمان برای خود کارآفرینی کنند! ایجاد اعتماد در محیط کار، کاری سخت و از بین بردن آن کاری ساده است. وجود پنج هنر در رهبران سبب اعتمادآفرینی می‌شود:

۱. شایستگی: کارکنان باید به لیاقت رهبران ایمان بیاورند تا بتوانند به آن‌ها اعتماد کنند.
۲. پایائی: باید در رهبری اصولی را رعایت کرد و همیشه از گروه توقع به هیجان آمدن از ایده‌های جدید را نداشت.
۳. مهربانی: گوش دادن به دیگران از ابزارهای ایجاد اعتماد است و باید بدانیم: "شنیدن مساوی با پذیرفتن نیست."
۴. رک‌گویی: در شرایطی که مخالفان به جای تشویق، تنبیه شوند، صراحت در سازمان از بین خواهدرفت.
۵. منش: منش با قاطعیت و برخورد ظاهری تناسبی ندارد و با یادگیری می‌توان آن‌را تکمیل کرد.

تدبیر پنجم، اعتبار خود را از دست ندهید

امروزه تعدیل نیروی انسانی به روشی برای افزایش بازده شرکت‌ها تبدیل شده است و امنیت شغلی و امکان یافتن شغل جدید برای کارکنان از بین رفته است. هرچند تعدیل نیروی

انسانی تا حد زیادی سبب از بین رفتن اعتماد و سرمایه‌های معنوی سازمان می‌شود اما حتی در همین شرایط هم راه‌هایی برای حفظ اعتماد کارکنان وجود دارد:

۱. قدرت کاریابی کارکنان را تقویت کنیم و با آموزش به آن‌ها امکان یافتن شغل‌های دیگر را بدهیم.
۲. خوداتکایی را ترویج دهیم و تصور کار مادام‌العمر در سازمان را از بین ببریم.
۳. مخالفت را آزاد و حتی تشویق کنیم و در عین حال کارکنان را صادقانه در جریان شرایط قرار دهیم.
۴. مشارکت دادن افراد در دگرگونی‌ها و تلاش برای همکاری و توان‌افزایی.

تدبیر ششم، به کار معنا بدهید

تشریح هدف برای تمام کارکنان و معنا دادن به کارهای بزرگ و کوچک می‌تواند عامل موفقیت‌های بزرگ باشد. "با معنا بودن" با پیروی از باید‌ها تناسب زیادی ندارد و بیشتر به رسالت و ممکنات و خشنودی‌ها می‌پردازد. اگر اهداف بخش‌های مختلف توسط رهبران توصیف شود کارکنان حتی بدون محرک‌های بیرونی به بهترین نحو به وظیفه خود عمل خواهند کرد. افرادی که روحیه داوطلبی دارند و به جای قرارداد و دستمزد به دنبال عهد و میثاق هستند همیشه بهترین کارکنان سازمان خواهند بود.

تدبیر هفتم، حس تعلق و وابستگی را بیدار کنید

"در این زمانه بهترین مدیران کسانی هستند که گروه ساز و جامعه سازند." در شرایط پیچیده‌ای که ارقام و ارقام نمی‌توانند پاسخ‌گوی نیازهای مدیران باشند نیاز به خلاقیت در سازمان بیش از پیش احساس می‌شود اما قد و قواره سازمان همواره خلاقیت را در تنگنا قرار می‌دهد. در این شرایط راه چاره ایجاد دلبستگی نسبت به جامعه و گروه است. برای افزایش خلاقیت، مدیران باید آزادی عملکرد بیشتری به کارکنان بدهند و از این کار هراسی نداشته باشند. پیترو دراکر می‌گوید: "هدف اصلی مدیران و رهبران، ایجاد جامعه‌ای است انسانی که چسب و ملات آن کار و هدف نهایی مشترک است." داشتن هدف پایان راه نیست بلکه باید به صورت مداوم نسبت به بازنگری و تشریح و تعمیق اهداف پردازیم. همچنین نباید اجازه دهیم ظهور فن‌آوری‌های نوین، تماس‌های رودررو در گروه را (که از روش‌های ایجاد حس تعلق و دلبستگی به گروه است) کاهش دهد.

تدبیر هشتم، خود را برای آینده آماده کنید

گاهی نیاز داریم که برای دستیابی به موفقیت به سوی آنچه که ما را از دستیابی به اهداف بازمی‌دارد حمله کنیم. داشتن آرمان به تنهایی کافی نیست بلکه باید نمودی برای آن بیابیم. شکست‌ها و بحران‌ها به ما کمک می‌کنند تا خود را بشناسیم.

ده صفت مدیران برجسته:

۱. **خودآگاهی و عزت نفس**: درک شایستگی‌های جدید و کنار گذاشتن روش‌های ناسودمند گذشته از ویژگی‌های رهبران موفق است.

۲. **نفوذ پذیر کردن مرزها**: افرادی که در حاشیه قرار دارند معمولا خلاق‌تر از دیگران هستند و باید از مشورت آن‌ها بیشتر استفاده کرد.

۳. **استفاده از نیروی زنان**: تنها راه پیشرفت زنان تقلید از مردان نیست بلکه منش زنانه در تضاد با رفتار زنانه می‌تواند به بهبود بیانجامد. باید به جای تلاش برای تغییر منش زنان فرهنگ حاکم بر سازمان را عوض کنیم.

۴. **داشتن هدف مشخص و روشن و بیان صحیح آن‌ها**: "رهبری یعنی کار درست کردن، در حالیکه مدیریت یعنی درست انجام دادن کارها." رهبران به دنبال اهداف و آرمان‌ها و مدیران به دنبال سیستم‌ها و فرآیندها هستند.

۵. **اعتماد آفرینی**: تماس‌های رودررو یکی از راه‌های اعتماد آفرینی است. رهبران باید به حفاظت و پاسداشت اعتماد نیز توجه کنند.

۶. **عملگرایی**: تلفیق اندیشه و عمل و گرفتن بازخورد از کارکنان مورد اعتماد روشی برای موفقیت در رهبری سازمان است.

۷. **انتخاب آرمان‌های پرمعنا**: آرمان‌ها باید برجسته، بارز، مفهوم، پرمعنا و مشترک باشند. باید رفتارهای سازگار با آرمان و روش‌های دریافت بازخورد و اصلاح آرمان توسط مدیر تنظیم شوند.

۸. **استقبال از فناوری‌های پیشرفته**: رهبران باید ضمن تقویت روابط انسانی خود با فناوری نو مانوس شوند.

۹. در اقتصاد جهانی ثابت شده‌است که شرکت‌های کوچک (به دلیل مشارکت‌های راهبردی، اتحاد و هم‌پیمانی، ارتباط و استفاده از فناوری‌های جدید) و شرکت‌های بزرگ (به دلیل تولید انبوه، منابع فراوان، کارکنان ماهر، دانش و نفوذ، برنامه‌ریزی بلند مدت و پایداری) به یک اندازه برای موفقیت شانس دارند. پس شرکت‌های کوچک باید اعتماد به نفس داشته باشند و غول‌های تجاری باید سازمان خود را به صورت مجموعه‌های کوچک درآورند.

۱۰. **ایجاد فدراسیون:** بهره‌گیری همزمان از ویژگی‌های مثبت شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های کوچک یعنی فدرالیسم در سازمان باعث قدرت، نرمش‌پذیری و سازگاری در سازمان می‌شود. برخی از اصول موفقیت فدراسیون‌ها عبارتند از: پخش قدرت بین واحدهای نیمه خودگردان، مشارکت واحدها در تصمیم‌گیری، قرار گرفتن واحدها در زیر چتر هدف اصلی سازمان، ایجاد حد و مرز برای هر واحد، تعادل قدرت بین واحدها و از همه مهمتر خودمختاری واحدها که مورد آخر ممکن است به ایجاد تنش در سازمان بیانجامد. وظیف رهبر در این موارد ایجاد موازنه لازم و هماهنگی بین رهبران فدراسیون‌ها است و اینکه در عین حال آن‌ها را برای انتخاب روش رسیدن به هدف آزاد بگذارد.

بخش دوم، تدبیرها و رفتار تیمی

مدیران امروز باید از یک سو با اقتضائات سازمان خود کنار بیایند و از سوی دیگر واقعیت‌های جدید اجتماعی را در نظر بگیرند. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون در نظر گرفتن دگرگونی‌ها به موفقیت دست پیدا کند.

تدبیر نهم، درآمد را زیاد و ثروت را تقسیم کنید

در رویارویی با بحران‌های مالی می‌توان به جای کوچک کردن سازمان از راه حلی ساده‌تر یعنی افزایش درآمد سازمان استفاده کرد. انجام این کار از طریق اعتماد به کارکنان و افزایش بهره‌وری ممکن خواهد بود. در زمان افزایش سود باید کارکنان را هم در درآمد سازمان سهیم کرد. تفاوت فاحش بین حقوق مدیران و کارکنان باعث تقویت ذهنیت "رویارویی" در سازمان می‌شود.

مدیران همواره بر نکته‌ای تاکید دارند که بی‌توجهی به آن باعث ایجاد نوعی احساس ناامنی و ترس خواهد شد و آن چیزی نیست جز نتیجه‌ای که از شایستگی‌ها و توانایی‌های سازمان و مدیران آن ایجاد می‌شود. اما در عین حال مفهوم نتیجه مطلوب برای بسیاری آشکار نیست، "رهبری ثمربخش مساویست با میزان سهم در نتیجه کار و دستاوردها"

تدبیر دهم، گروه‌های لایق و شایسته پرورش دهید

وجود رهبران اسطوره‌ای که به تنهایی توانایی حل همه مشکلات سازمان را دارند با واقعیت‌های دنیای امروز سازگار نیست و حتی تیم‌های رهبری به تدریج جایگزین رهبران خواهند شد. نظام کهنه دیوان سالاری که آمیزه‌ای است از زنجیره به هم پیوسته و سازماند فرماندهی و نظام رویه‌ها و قاعده‌ها در زمان خود واکنشی بود به خودکامگی افراد و پاسخی به نیاز به نظم و دقت و رفتار منصفانه.

امروز نظام‌های تازه‌ای که برداشت‌های تازه‌ای از مفهوم قدرت و ارزش‌های سازمانی دارند و پایه را بر همیاری و خرد گذاشته‌اند ایجاد شده است. مدیران امروز نه صاحبان اموال سازمان که افرادی هستند که صاحب ایده‌های درخشان هستند و تلاش می‌کنند تا نبوغ سایرین را شکوفا کنند.

تدبیر یازدهم، عضویت در گروه را به امتیاز تبدیل کنید

- گاه فرآیندهای کاری (و نه صرفاً نوع کار) در گروه به گونه‌ای است که افراد از بودن در گروه لذت می‌برند. اما چگونه می‌توان چنین گروهی تشکیل داد؟
۱. افراد با استعداد، باذوق و نوآور را جذب کنیم.
 ۲. گروه‌های لایق به رهبری نیاز دارند که امتیازها و محاسن، آرمان گروه و کار گروه را به خوبی بشناسند.
 ۳. گروه‌های شایسته و رهبران شایسته مکمل یکدیگرند، "رهبران گروه‌های بزرگ مصممانه کار می‌کنند نه خودکامانه."
 ۴. رهبران گروه‌های بزرگ می‌دانند افراد مستعد را چگونه پیدا کنند.
 ۵. در گروه‌های بزرگ علاوه بر استعداد توانایی همیاری و همکاری را نیز دارند.
 ۶. افراد گروه می‌دانند رسالت خاصی دارند که شایسته فداکاری و گذشت است.
 ۷. در گروه‌های شایسته فرهنگ متفاوت، سنت‌های ویژه و راز و رمزهای خاصی وجود دارد.
 ۸. افراد گروه "خود را تازه به دوران رسیده‌هایی می‌دانند که جایزه را از دستان ناشی رقیب بزرگتر اما دست و پاچلفتی، می‌ربایند.
 ۹. وجود دشمن باعث تحریک احساس رقابت و تقویت قدرت آفرینندگی می‌شود. پس حتی در شرایطی که دشمن وجود ندارد باید دشمن تراشی کرد.
 ۱۰. افراد به امور جنبی و چیزی که حواس آن‌ها را از هدف پرت کند توجهی ندارند.
 ۱۱. افراد با خوش بینی فکر می‌کنند در حال انجام بزرگترین کارها هستند.
 ۱۲. به افراد کاری سپرده شده که سزاوار آن هستند.
 ۱۳. از سوی افراد نیازمندی‌های افراد برطرف شده و محیط مناسبی برای آنان فراهم می‌شود تا بتوانند به کار اصلی خود که همراه با نوآوری و خلاقیت است بپردازند.
 ۱۴. افراد گروه اهل عمل هستند و به نتیجه کار می‌اندیشند.
 ۱۵. فرآیندهای خلاق و کار خوب بهترین پاداش برای افرادی است که کارهای بزرگ را انجام می‌دهند.

تدبیر دوازدهم، خبرگان را جذب کنید، نگه دارید و بالا بکشید

گزینش افرادی که توانایی "کارکردن با هم در شرایط دشوار" را داشته باشند و همچنین داشتن منش حفظ آن‌ها از ویژگی‌های رهبران موفق است. "در عالم کسب و کار، استعداد یعنی داشتن توانایی خلق ارزش برای ذی‌نفعان." باید با قدردانی از استعدادهای مانع هرز رفتن و یا فرار آن‌ها شد. این پاداش باید منحصر به فرد و متناسب با نوع استعداد او باشد تا جایگاه حیاتی او در سازمان نشان داده شود. پس از جذب افراد نخبه باید به هماهنگ نمودن آن‌ها توجه کرد. در نظام‌های استخدامی توجه به سابقه افراد مهم است ولی بیش از آن باید به شایستگی‌های فعلی آن‌ها توجه کرد. مناسب‌ترین افراد برای اجرای فرآیند گزینش، کارکنان فعلی شرکت هستند.

برای نگه‌داشتن نخبگان باید علاوه بر روش‌های عادی (پاداش دادن، داشتن برنامه موفقیت و...) به شخصیت افراد توجه کرد و بین هدف‌های کارکنان و هدف‌های سازمان هم‌سویی ایجاد کرد. در غیر اینصورت امکان فرار نخبگان و پیوستن آن‌ها به سازمان‌های رقیب وجود دارد. برای استفاده بهینه از نخبگان می‌توان ماموریت‌های ویژه‌ای به آن‌ها سپرد که حاصل آن در سطح گسترده قابل توزیع باشد. می‌توان در آگهی‌ها از نخبگان سازمان استفاده کرد یا آن‌ها را در فروش سهام کرد. رهبران باید ضمن آزاد گذاشتن نخبگان، آمادگی خود را برای کمک به آن‌ها اعلام کنند. مدیرعامل شرکت اپل می‌گوید: "در عصر صنعت، مدیرعامل در صدر می‌نشست و مجبور به شنیدن حرف هیچ‌کس نبود، اما در عصر اطلاعات، وظیفه مدیران گوش دادن به حرف افراد و ایده‌های آنان است." علاوه بر این باید محیط امن در سازمان ایجاد شود در غیر اینصورت در بلند مدت محکوم به شکست خواهیم بود.

تدبیر سیزدهم، تیم‌ها را به عظمت رهنمون شوید

امروز تیم و گروه مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر آینده سازمان هستند. چه عواملی سبب اهمیت یافتن گروه‌ها شده‌اند؟

۱. مدیریت مشارکتی: ایجاد مدیریت مشارکتی هرچند تاثیرگذار است اما اثر آن به اندازه سایر عوامل نیست.

۲. سرعت و پیچیدگی دگرگونی ناشی از جهانی شدن و پیدایش فن‌آوری.

۳. دگرگونی‌های بزرگ در چشم‌انداز جغرافیای سیاسی: فروپاشی روسیه و قدرت گرفتن چین اوضاع جهان را از حالت تعادل خارج کرده است.

۴. شمار افرادی که احساس تنهایی و بی‌کسی می‌کنند افزایش یافته است: در این شرایط گروه‌ها علاوه بر توان افزایشی می‌توانند در فرار از این احساس به افراد کمک کنند.

برای ایجاد تیم‌های خودگردان باید نوع خاصی از رهبری اعمال شود. هرچند وجود "گروه خودگردان" بدون رهبران قوی که به کار معنا بدهند و جهت را مشخص کنند ناممکن خواهد

بود. "هنر رفتار با مردم" مهارتی است که رهبران باگذشت زمان کسب می‌کنند. در گروه‌های موفق حس گذشت، خوشبینی و اشتیاق به صورت خود به خود شکل خواهد گرفت.

تدبیر چهاردهم: برای خودتان گروهی ممتاز درست کنید

با معنا و مفهوم دادن به کارها می‌توان در گروه مجموعه‌ای از آرمان‌ها و شدنی‌ها ایجاد کرد. به علاوه باید توان بهره‌گیری از فرصت‌ها را داشت. گروه‌های بزرگ هرچند بسته و محافظت شده هستند اما برای ارتباط با محیط پیرامون خود شبکه‌های مختلفی دارند. رهبران خلاق وظیفه حفاظت این گروه‌ها را برعهده دارند. این رهبران را می‌توان "قابله اندیشه‌های نو" نامید. ارتباط با بازار و و عرضه ایده‌های نو، از وظایف رهبر است. رهبران در عین تمام ویژگی‌های مثبتی که شمرده شد باید معیار و ملاک‌های روشنی برای سنجش کارکنان داشته باشند و با ایجاد ساختارهای رقابتی امکان بی‌توجهی را از آنان سلب کنند. یافتن پاسخ برای چهار پرسش می‌تواند گروه ما را به گروهی موفق تبدیل کند:

۱. با هم بودن ما در اینجا چه حکمی دارد؟ ۲. می‌خواهیم چه چیزی را تولید کنیم؟ ۳. این کار از دید ما چه معنایی دارد؟ ۴. چه عاملی سبب می‌شود باانگیزه بمانیم؟" رهبران باید تا حدی که باعث ایجاد ترس و یا افت شور و دل‌بستگی در گروه نشود به کارکنان اطلاعات بدهند و از این طریق گروه‌های خلاق ایجاد کنند.

تدبیر پانزدهم: راز و رمز همکاری خلاق را یاد بگیرید

همه ما با اینکه می‌دانیم خلاقیت تیمی راه موفقیت در جهان امروز است ولیکن در اعماق ذهنمان هنوز به خرافه یکه‌تازان و نوابغ منفرد گرایش داریم. گروه‌های بزرگ اغلب ساختار دوگانه‌ای دارند که از یک سو به یک رهبر آرمان‌گرا و از سوی دیگر به محافظی برای افراد و ایده‌های گروه ختم می‌شود. گروه‌های بزرگ جایگاه افرادی است که به حرفه خود متکی هستند، اعتماد به نفس دارند و واقع‌گرا نیستند، بلکه سرزنده و پرنشاط و خوش‌بین هستند.

"هیچ‌یک از انسان‌ها به اندازه تمام انسان‌ها زیرک نیست." هفت گروه برجسته‌ای که در این کتاب مورد مطالعه قرار گرفته‌اند هرچند همگی محل تجمع افراد نخبه و تا حدودی خودپسند بوده‌اند با این حال هیچ‌یک "برخوردار از دموکراسی"، "اشتراکی" یا "بدون رهبر" نبوده‌اند. یافتن نخبگان از نخستین وظایف رهبران گروه هاست با این همه همراهی با رسالت گروه باید بیش از سایر موارد مورد توجه قرار گیرد. ایجاد محیطی برای کار وظیفه دیگر رهبر است که ساده به نظر می‌رسد ولی دشواری‌های خاصی دارد.

رهبر گروه باید با کنار آمدن با بوروکرات‌ها مانع مزاحمت آن‌ها برای اعضای گروه شود و در عین حال ادامه حیات سازمان را تامین کند. وظیفه دیگر رهبر ایجاد راه‌های انتقال اطلاعات بین اعضای گروه است که امروزه با پیدایش پست الکترونیکی و... تا حد زیادی ساده شده است.

باید با روش‌های خاصی اختلافات درون گروه را کم کرد: "خلاصیت وقتی شکوفا می‌شود که دشمن بیرون در باشد نه درون خانه." در گروه‌های برجسته نیازی به وادار کردن افراد به سخت‌کوشی نیست. آن‌ها براساس ایمانی که به هدف دارند کار می‌کنند و کار برای آن‌ها نشد ندارد.

تدبیر شانزدهم، از پس سرعت و پیچیدگی برآید

با پیشرفت فناوری اطلاعات، ارتباطات پیچیده‌تر و نوع رهبری دگرگون خواهد شد و این پیچیدگی‌ها مدیران را با مشکلات جدید رویارو می‌کند. مدیران برای هماهنگ شدن با این شرایط چه می‌توانند بکنند؟

۱. ایجاد بحث در تیم و دریافت بازخورد. ۲. ثبت تجربه‌های ناگوار. ۳. الهام گرفتن از رفتار و اندیشه‌های افراد موفق.

و سازمان‌ها برای هماهنگ شدن با شرایط جدید چه می‌توانند بکنند؟

۱. استمرار در آموزش کارکنان. ۲. ایجاد امکان بالندگی کارکنان در سازمان. ۳. استفاده از مربیان و مشاوران شایسته. ۴. تشویق راستگویی. ۵. تشویق رک‌گویی. ۶. فراهم کردن فرصت تجارب متنوع در بخش‌های گوناگون. ۷. افزایش تعداد ماموریت‌های بین‌المللی. ۸. تشویق کارکنان به استقبال از حیرت و ابهام. ۹. جلوگیری از حذف شدن از لیست‌های ارتباط افراد. ۱۰. بهره‌گیری از ویژگی‌های شخصیتی زنان در مدیریت.

بخش سوم، مدیریت و رهبری نمونه

حاصل رهبری نمونه سازمان‌های خلاق، زیرک و رقابت‌گراست که الهام بخش کارکنان و تولیدکننده سرمایه معنوی برای سازمان باشد.

تدبیر هفدهم، نیروی فکر کارکنان را آزاد کنید

"سرمایه معنوی، یعنی اندیشه، خیال و بینش که سرچشمه نوآوری هستند." در قرن جدید با وجود دگرگونی‌های سریع و محیط ناپایدار، بقای سازمان در گروی تولید سرمایه‌های انسانی خواهد بود. در یک مطالعه از سوی دانشگاه پنسیلوانیا مشخص شد ۱۰٪ افزایش تحصیلات ۹٪ افزایش بهره‌وری و در مقابل ۱۰٪ افزایش هزینه‌های سرمایه‌ای تنها ۳/۵٪ افزایش بهره‌وری را سبب خواهد شد. اهمیت آموزش به حدی است که بسیاری از سازمان‌ها به ایجاد پستی به عنوان مدیریت یادگیری و همچنین دانشکده‌های درون سازمانی اقدام کرده‌اند.

در واقع مزیت رقابتی در عصر حاضر ایجاد ساختار اجتماعی برای افزایش سرمایه‌های معنوی خواهد بود، در غیر اینصورت قدرت رویارویی با حجم عظیم دگرگونی‌های پیش رو را نخواهیم داشت. دنیای همراه با دگرگونی شرایطی را ایجاد می‌کند که سازمان‌ها یا باید متحول

شوند و یا بمیرند. البته مسئولیت آموزش تنها متوجه رهبران نیست و کارکنان نیز باید درصدد فراگیری دانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیازشان باشند. هرچند سنجش سرمایه‌های معنوی به آسانی ممکن نیست اما بسیاری از مدیران برجسته با این گفته بیل گیتس در مورد سازمان خودشان موافقت می‌کنند که: "یگانه دارایی مایکروسافت قدرت تخیل کارکنان آن است."

تدبیر هجدهم، به خاطر منافع بلند مدت همه ذی‌نفعان تلاش کنید

رهبران باید در جهت تامین منافع همه ذی‌نفعان (کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان، جامعه و سهام‌داران) و نه صرفاً سهام‌داران شرکت حرکت کنند هر چند این منافع با هم در تعارض باشند. آفرینش ثروت تنها وظیفه رهبران نیست. در عمل ثابت شده است که شرکت‌هایی که به منافع سایر ذی‌نفعان توجه می‌کنند رشد افزون‌تری خواهند داشت.

جایگاه روابط انسانی، هزینه‌های روانی و گرفتاری‌های محرومان در نظام‌های رهبری دنیای جدید کجاست؟ "یکی از تناقض‌های کامیابی و رفاه کنونی آن است که با وجود این همه رفاه، شهروندان عادی روز به روز کمتر احساس خشنودی و رضایت می‌کنند." پس باید علاوه بر تامین منافع بلند مدت ذی‌نفعان تلاش کنیم تا از طریق چالش با ظرفیت‌های انسانی خود این منافع کوتاه مدت "جوامع موقت" را نیز تامین نمائیم. برای روبرو شدن با شرایط جدید بهتر است نسبت به یک فرد، یک نهاد یا یک اندیشه در خودمان احساس تعهد ایجاد کنیم.

تدبیر نوزدهم، خود را با شیوه‌های جدید مدیریت سازگار کنید

نظریه‌های عمومی، رهبری را تابع سه عامل رهبر، پیرو و شرایط خاص می‌داند، اما این سه عامل در مقایسه با افسانه‌ها و مسایل روانشناختی پیرامون رهبری بسیار ناکافی و نارسا به نظر می‌رسد. دگرگونی بخش‌های گوناگون مدیریت نظام‌های کلان فنی-اجتماعی را به بزرگترین مشکل سازمان‌ها تبدیل کرده است. این دگرگونی‌ها و موارد دیگر چالش‌های جدیدی را پیش روی رهبران قرار داده است که برای رویارویی با آن‌ها باید نسبت به ارتقای دانش و سیستم‌های مدیریتی خود اقدام کنیم. برخی از این چالش‌ها عبارتند از:

۱. **انسجام** (ایجاد نظام‌های خشنود سازی): بین سهم و نقش افراد در سازمان با میزان پاداش دریافتی یا خشنودی آن‌ها، میزان تعهد کارکنان را نشان خواهد داد. شناخت عوامل خشنود کننده، مساله مهم دیگر است. برای بیشتر کارکنان مخصوصاً افراد حرفه‌ای تر عوامل دیگری غیر از پاداش مالی، نظیر بهره‌گیری کامل از توانایی آن‌ها، توجه به منزلت آن‌ها، یافتن فرصت پیشرفت و... نیز اهمیت دارد.

۲. **اثر و نفوذ اجتماعی** (ایجاد شوراهای مدیریت): این که یک نفر (با هر ویژگی) توانایی حل تمام مشکلات را داشته باشد تنها رویایی دروغین است. تمامی سازمان‌ها به سمت استفاده از قدرت جمعی و شورای مدیریت می‌روند که البته این نه تنها به معنای نادیده گرفتن مقام

مدیریت نیست بلکه به معنای چند برابر شدن قدرت مدیر از طریق تقسیم واقع بینانه کار و کاستن از بار اضافی رهبران و مقابله با محدودیت‌ها است.

۳. **همیاری** (ایجاد فضای مساعدت): ایجاد محیط و فضای همیاری از وظایف دشوار رهبران است که از طریق سهیم کردن افراد تیم مدیریت در تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌شود. "راهبرد ساده هم‌افزایی صفر" راه‌حل ساده‌ای است که متاسفانه کارایی زیادی ندارد و مفهوم آن این است که اگر بهترین افراد استخدام شوند، تکلیف خود را می‌دانند و هر چه لازم باشد انجام می‌دهند. راهبرد زیان‌بار دیگر "گروه نمایی" است که در آن به‌طور ساختگی از کشمکش و تعارض پرهیز می‌شود و هماهنگی‌ها نمایشی و غیرواقعی است. در هر حال ایجاد "هم‌افزایی" در گروه‌ها علی‌رغم نیاز به زمان و هزینه امری اجتناب‌پذیر است.

۴. **انطباق‌پذیری** (درک فرآیند سازگاری): انکار تغییر و دگرگونی و شکنندگی در برابر آن نشان‌گر آسیب‌پذیری سازمان‌های جدید در برابر معضل "نشان دادن واکنش مناسب و به‌جا در برابر اطلاعات تازه" است. رهبران باید از اسیر شدن در ظواهر تغییرات اجتناب کنند و در مواردی در هنگامه تغییر فضای ثبات ایجاد نمایند و کارکنان را نیز به این امر تشویق کنند.

۵. **هویت** (تعیین هدف و تعهدات فراسازمانی): کشمکش‌های درون‌گروهی و نبود هدف و رسالت مشترک می‌تواند سبب بروز بحران هویت در سازمان‌ها (به خصوص سازمان‌هایی که در معرض تحول هستند) در هر مرحله از توسعه و پیشرفت سازمان شود. در این میان به افرادی نیاز داریم که ضمن توجه به استقلال گروه‌ها، با پیوند علایق گروه‌ها مجموعه‌ای منسجم را ایجاد کنند.

۶. **از نو جان‌بخشیدن** (مهار سرنوشت): "قبول آگاهانه مسئولیت" و "استفاده از تمام ظرفیت‌های سازمان با ایجاد برنامه‌های مدون" در سازمان‌ها مترادف با جان تازه گرفتن است. "معضل جان‌بخشی دوباره، با توانایی رهبر در گردآوری اطلاعات معتبر و رساندن آن اطلاعات به افراد ذیصلاح و تهیه برنامه اجرایی براساس اطلاعات، گره خورده است."

اما رهبران در مقابل الگوهای جدید رهبری چه روش‌هایی را می‌توانند در پیش گیرند:

۱. **شناخت قلمرو اجتماعی**: رهبران باید بتوانند از طریق "خودشناسی" و استفاده خلاقانه از شخصیت خویش، پیامدهای ناخواسته و مضر کار خود را مهار کنند و مانع بروز مشکلات در نظام‌های اجتماعی سازمان شوند.

۲. **به کارگیری مدل کردارنما**: گردآوری اطلاعات، دادن بازخورد به منابع ذیصلاح و تهیه برنامه اجرایی، سه جزء این نوع مدیریت هستند که برای به کارگیری آن باید از حبس و تحریف بی‌دلیل اطلاعات خودداری شود.

۳. استقبال از مداخله ضابطه‌مند: معمولا ضعف افراد به جای نقص نظام‌های اجتماعی، به عنوان مسئول مشکلات معرفی می‌شوند که این امر می‌تواند سبب بروز نوعی رخوت در سازمان شود. کارکنان ذاتا گرایش دارند تا واقعیات پیچیده سازمان را به صورت مسائل ساده‌ای درآورند که رهبران با بررسی این واقعیت‌ها می‌توانند به تحلیل واقعی و درستی درباره سازمان خود دست یابند.

رهبری نوع "دگر رهبر" دگر رهبران اصول ارزشی و هنجارهای سایر دگر رهبران را از طریق مناسبات دریافت می‌کنند و به بستگی‌ها و خویشی‌ها توجهی نمی‌کنند. در مقابل "درون رهبران" متاثر از معیارهای درونی و افراد سرسختی هستند که بر پایه اصول کار می‌کنند. از این نظر نوع رهبری به نوع سازمان بستگی خواهد داشت.

رهبرانی که توانایی ایجاد محیط و همکاری دارند می‌توانند "سازمان‌های سازگار" را تشکیل دهند. عملکرد دو طرفه در تعیین اهداف باعث جذب افراد کارآمد در سازمان خواهد شد و رهبرانی که چهار دانش: آگاهی از نظام‌های پیچیده انسانی، آشنایی با نظریه‌های علمی راهبری این نظام‌ها، شایستگی ارتباط با افراد و پایبند بودن به اصول ارزشی را داشته باشند قدرت رهبری دوگانه‌ای خواهند داشت.

تدبیر بیستم، به پیمان‌های فراملی رو کنید

در دهه آینده (دهه فعلی) مهم‌ترین فرصت شرکت‌ها بازارهای جهانی و دشوارترین کار آن‌ها رقابت در عرصه جهانی است. شش نیروی مهم بر دنیای امروز موثر هستند: ۱. همبستگی جهانی، ۲. فناوری، ۳. به هم پیوستن و تملک، ۴. مقررات زدایی و وضع مقررات تازه، ۵. مسائل مربوط به جمعیت و اصول ارزشی، ۶. زیست‌بوم. "سهم سرمایه‌گذاری‌ها و توجه به بازارهای خارجی در سراسر جهان رو به افزایش است و رهبران برای فرار از هزینه‌های سنگین به دنبال بستن قرارداد با شرکت‌هایی هستند که "سرنوشت آن‌ها با سرنوشت خودشان گره خورده است."

بحران رهبری خطرناک‌ترین تهدید برای جهان امروز است و تغییرات در رهبری‌ها و بی‌اعتمادی به سیاستمداران نشانه‌ای برای این بحران است. رهبران امروز علاوه بر نقش‌های گذشته باید خود را برای رویارویی با کانون‌های ناآشنای رقابت آماده کنند. تمامی ساختارها به جز ساختار هرمی که اساس آن نظام سلسله مراتب است، برای سازمان‌های آینده می‌تواند موفقیت آمیز باشد. نرمش‌پذیری و ایجاد پیوندهای دگرگون‌ساز در ساختار سازمان می‌تواند سبب موفقیت سازمان شود.

تدبیر بیست و یکم، سازمان‌های خود را به کلی متحول کنید

معماری دوباره و تحول دائمی جهت گیری‌ها، از طریق بازآموزی کارکنان می‌تواند به بهبود ارزش سازمان بیانجامد. این تحول بدون توجه به هریک از پنج رکن زیر ممکن نیست:

۱. **آرمان شجاعانه:** داشتن آرمان شجاعانه و شور و تعصب لازم برای عملی کردن آن می‌تواند سازمانی را کلا متحول کند.

۲. **رویکرد قاعده‌مند:** معماری مجدد، تمام ابعاد سازمان را در بر می‌گیرد، پس کاری منظم و قاعده‌مند است که در اجرا و ارزیابی نیازمند نظامی خاص خواهد بود.

۳. **نیت و عزم مشخص:** معماری مجدد باید با هدفی مشخص انجام شود تا به کلی چهره سازمان را عوض کند و تنها چند بخش خاص را در بر نگیرد.

۴. **روش مخصوص:** برای معماری مشخص قانون و معیار مشخصی ندارد و از اینجاست که اهمیت مشخص بودن روش و وظایف تمامی افراد برای اجرای آن، مشخص می‌شود.

۵. **مدیریت جان‌دار و ثمربخش:** خلاقیت، جاذبه و نفوذ آرمانی، اطلاعات درست، اعتبار، شخصیتی منزه و پاک و داشتن توان گزینش از مهم‌ترین هنرهای هستند که رهبر برای انجام معماری مجدد به آن‌ها نیاز دارد.
معماری مجدد پنج هدف دارد:

۱. **افزایش بهره‌وری:** تبدیل رویکرد سنتی و از بالا به پایین به رویکردی فرآیندگرا که دارای ویژگی‌های توان افزایی و نزدیکی بیشتر به مشتری است، با سرعتی طبیعی بر بهره‌وری خواهد افزود.

۲. **بهینه کردن ارزش سهام نزد سهام‌داران:** با افزایش علاقه کارکنان، بهسازی ارتباطات و همیاری، افزایش آگاهی کارکنان از اهداف و هویت سازمان، افزایش میزان هماهنگی در سازمان و ایجاد نظام‌های مناسب ارزیابی، کارکنان احساس وابستگی و مالکیت در سازمان می‌کنند و به این طریق معماری مجدد برای سهام‌داران ارزش آفرینی می‌کند.

۳. **دستیابی به نتایج چشمگیر:** تجربه نشان داده است که با معماری مجدد می‌توان در بهره‌وری بین ۲۵ تا ۱۰۰ درصد، در بهره‌گیری مجدد از نیروی انسانی بین ۲۵ تا ۵۰ درصد، در کاهش موجودی بین ۴۰ تا ۵۰ درصد، در زمان چرخه تولید بین ۵۰ تا ۳۰۰ درصد و در کاهش هزینه‌های غیرمستقیم بین ۲۵ تا ۵۰ درصد پیشرفت داشت.

۴. **یکپارچه کردن وظایف و تخصص‌ها:** جذب و هضم سریع نیازهای بازار، پیشرفت‌های فن‌آوری و ابتکارهای رقبا نشانه‌هایی از پیدایش تحول در سازمان هستند.

۵. **حذف رده‌ها و کارهای نالازم:** برخی سمت‌های ناکارآمد در معماری سازمانی مورد تجدید نظر قرار گرفته و یا حذف می‌شوند. سازمان، رویدادهای مدیریتی، کارکنان، نظام‌ها و

مشتریان باید دائماً مورد ارزیابی قرار گیرند تا تحول همه جانبه سازمان از وضع کنونی به وضع مطلوب انجام شود.

تدبیر بیست و دوم، به مشکلات امان ندهید

"در این زمانه رهبرانی پیشرفت می‌کنند و سازمان‌هایی کامیاب می‌شوند که به استقبال تغییر بروند نه اینکه در برابر آن بایستند." در جوامع آزاد (برخلاف جوامع تمامیت خواه) با هوشیاری، مشکلات پیش از ظهور شناسایی و ریشه‌یابی می‌شوند. اما در نقطه مقابل افراد خودکامه فقط افراد پیش‌بینی پذیر و بی‌اراده را مورد پذیرش قرار می‌دهند. با پیشرفت‌های علمی، دانش نیز از مرز قطعیت جدا شده و به جوامع آزاد گرایش پیدا کرده است که قواعد بوروکراتیک جایی در آن ندارد.

نظم جدید سازمانی، نظمی بر پایه مشارکت و غیر سلسله مراتبی است و انطباق پذیری و اطلاعات در آن عوامل بقا و پیشرفت سازمان‌ها هستند. تغییر نگرش درباره جایگاه مردان و زنان از دستاوردهای این تحول در جهان امروز است. قدرت انطباق قوی در زنان سبب می‌شود که در مدیریت سازمان‌ها موفق‌تر عمل کنند.

دگرگونی فرآیندی تدریجی است که با موانع و مشکلات همراه خواهد بود اما نمی‌توان جلوی تغییر و تحول را گرفت، چه با آن همراه شویم و چه با آن بجنگیم. امروزه شرکت‌ها با مشاهده از بین رفتن خلاقیت در نظام‌های کهن به سمت دموکراسی حرکت می‌کنند. دموکراسی از اصول زیر تشکیل شده است:

۱. ارتباط کامل و آزاد، صرفنظر از رده و قدرت،

۲. اتکا به همراهی و وفاق جمعی و پرهیز از زورگویی یا سازش در حل مناقشات و مدیریت

تعارض،

۳. داشتن این بینش که تاثیر و نفوذ، حاصل شایستگی و کفایت فنی و دانایی است نه

بوالهوسی‌های شخصی یا قدرت،

۴. فراهم کردن محیط بیان عاطفی و تصمیم و اقدام منبعث از وظایف کاری،

۵. جانبداری از انسان‌ها در کشمکش‌های بین فرد و سازمان.

اسطوره مردان کبیر و قهرمانان سازمان با گذشت زمان از بین می‌رود و گرایش به سمت "انسان سازمانی" افزایش می‌یابد. "انسان سازمانی" شاید به معنای گمنامی یا همگنی و تجانس باشد، اما در دراز مدت انطباق‌پذیری و حرکت به سوی دانایی و مهارت فرد را از خودکامگی دور کرده و به سمت دموکراسی می‌برد. "با حفظ دموکراسی می‌توان مدعی گذار دایم، اصلاح و تغییر دایم و ناپایداری و بی‌ثباتی دایم شد."

تدبیر بیست و سوم، رهبر رهبران شوید

امروز رهبران تمام بخش‌های سازمان وظیفه دارند به تجدیدنظر در نقش رهبری خود پردازند و رهبر سازمان وظیفه دارد محیطی برای توان افزایی و تصمیم‌گیری ثمربخش سایر رهبران فراهم کند و برای آماده شدن کارکنان در تمام رده‌ها جهت رهبری تلاش نماید. مدیرعامل شرکت هرمن میلر معتقد است: "نشانه‌های برجستگی در رهبری، بیشتر در بین پیروان بروز می‌کند."

پرورش رهبران، هنر رهبری فطری نیست و معمولاً در حین کار فرا گرفته می‌شود. بیشتر رهبران اعتقاد دارند مهارت‌های خود را از روسای سابق خود فرا گرفته‌اند. از طرفی سرمایه‌های فکری بزرگترین ثروت‌های هستند که برای تقویت آن‌ها باید محیط یادگیری در سازمان ایجاد شود. به این ترتیب سازمان به فدراسیون‌های کوچکی تقسیم می‌شود که افراد شایسته کار تصمیم‌گیری برای آن‌ها را به عهده می‌گیرند و فقط تصمیمات کلی توسط رهبر سازمان اتخاذ می‌شود.

تدبیر بیست و چهارم، قدرت را تقسیم کنید

کار کردن افراد تازه‌کار زیر دست مدیران با سابقه و همچنین رقابت‌های سازنده کاری می‌تواند سبب یادگیری روزافزون و ایجاد محیط کاری مطبوع شود. رهبران می‌توانند با واگذاری قدرت و کار به دستیاران خود ضمن رهایی از بار سنگین کار، استعداد و قریحه آن‌ها را پرورش دهند.

با **تعریف مجدد رهبری**، روز به روز نگرش نسبت به رهبران از پادشاه به پیشکار تغییر خواهد کرد. تقسیم قدرت از سوی هیات مدیره به اختلاف بین افراد دامن خواهد زد پس سازمان‌ها دریافته‌اند که رهبران خود باید اشتیاق تقسیم قدرت را داشته باشند و این مورد تبدیل به یکی از ویژگی‌های مثبت رهبران شده است.

مدیران می‌توانند تمایل خود را به تقسیم قدرت از طریق پاسخ به چند سوال بسنجند: آیا حضری شهرت خود را از دست بدهی یا آن‌را با دستیار تقسیم کنی؟ آیا اصول ارزشی دستیار با تو یکسان است؟ آیا دستیاران خود را جدی می‌گیری؟ وفاداری آن‌ها را چگونه می‌سنجی؟ آیا حضری جایث را با دستیار عوض کنی؟ و...

تدبیر بیست و پنجم، شرایط کار را برای دستیاران آماده کنید

در هر سازمان اشخاصی وجود دارند که کارچرخانان اصلی محسوب می‌شوند و بخش عمده موفقیت سازمان مرهون تلاش آن‌هاست ولی هیچ نام و نشانی از آن‌ها وجود ندارد. "گوهر این

زمانه مشارکت و همکاری دسته جمعی است" و برای هر کار به تیم‌هایی از افراد نخبه متشکل از رهبران و دستیاران نیاز داریم.

تعریف دستیار رهبر: مفهوم دستیار رهبر بر شناختن قدر کسانی که کار واقعی را انجام می‌دهند تاکید دارد. حتی بزرگترین ابرستاره‌ها به تنهایی قدرت رویارویی با دگرگونی‌های فن‌آوری جدید را ندارند. گاهی اهمیت نقش دستیاران از روسای آن‌ها فراتر می‌رود و بسیاری از مدیران با سابقه امروز اعتراف می‌کنند که بدون یاری دستیارانشان امکان رهبری سازمان را نخواهند داشت.

رسیدن به مقام دستکاری رهبر: "شغل دستکاری رهبر در واقع نقش است، نه هویت یا سرنوشت." دستیاران موفق (علی‌رغم تفاوت‌هایشان) به سه دسته تقسیم می‌شوند: تندگذرها (کسانی که از دستکاری به عنوان مسیری برای شخص اول بودن استفاده کرده‌اند) پس‌گذرها (کسانی که پیش‌تر مدیر عامل بوده‌اند و حالا به دلایل مختلف به مقام معاونت رسیده‌اند) و درگذرها (کسانی که هیچ‌گاه علاقه و یا شانس رسیدن به مقام اول را نداشته‌اند و همیشه نقش پشتیبان را بازی می‌کنند).

مشارکت در مقام و منزلت: موفقیت دستیاران بیش از هر چیز به خواست فرد اول سازمان بستگی دارد. برعکس آنچه تصور می‌شود شجاعت دستیاران در بیان حقایق از ویژگی‌های ممتاز آنان است. داشتن اعتماد به نفس و حفاظت از اطلاعات محرمانه از دیگر ویژگی‌های آنان است. عنوان قائم مقامی رئیس در هنگام عدم حضور او، مشاور رئیس در گزینش، ارتباط با کارکنان، مشاور و حتی سپر بلای سازمان بودن از سایر نقش‌های دستیار رهبری است. اعطای عنوان مدیرعامل به دو نفر، کار خطرناکی است که در برخی شرکت‌ها انجام می‌شود. هرچند تا به حال در چند نمونه اجرای این مدیریت دوگانه (با تفکرات بعضاً متضاد) موفقیت آمیز بوده است ولی هنوز برای قضاوت در این زمینه زود است.

تدبیر بیست و ششم، در همه رده‌ها رهبر تربیت کنید

هزینه پرورش رهبران رده بالا هزینه سنگینی است و به علت مسئولیت‌های زیاد، خیلی از افراد از پذیرفتن این سمت‌ها گریزان هستند. اما در رده‌های میانی با اینکه وضع به گونه‌ای دیگر است هیچ‌کس کارکنان را برای مدیریت تشویق و ترغیب نمی‌کند به طوری که می‌توان علت شکست اکثر سازمان‌ها را "نبود رهبری در تمام رده‌ها" دانست. در پاسخ به این سوال که "افراد از رهبران خود چه می‌خواهند؟" چهار پاسخ را می‌توان مطرح کرد:

۱. جهت و معنا، ۲. ایجاد و پاسداری اعتماد، ۳. افزایش امید و خوش‌بینی، ۴. نتیجه و حاصل

کار

آموزش رهبری از دو طریق آموزش فردی (استفاده از تجارب شخصی) و آموزش سازمانی (تجربه اندوزی از شیوه کار رهبر سازمان) ممکن خواهد بود.

پی‌نوشت، قابل اعتماد باشید تا تنش‌ها فروکش کند

"سازمان‌های موفق مبرمترین وظیفه خود را یافتن مشکل می‌دانند نه حل آن" و رهبران موفق کسانی هستند که مخالفت و انتقاد را تشویق می‌کنند.

"مدیران باید سازمان را در برابر منابع بیرونی و اطلاعات جدید خلاف انتظار و حتی ناخواسته، پذیرا و انتقاد پذیر کنند." باید در رهبری سازمان از توجه به فرد دوری کرد و به توزیع قدرت پرداخت. قدرت متمرکز شده به هیچ عنوان توانایی رویارویی و مهار دگرگونی‌های عصر حاضر را نخواهد داشت.

بروز تعارض در بین بخش‌های مختلف سازمان، هویت سازمان را مورد تهدید قرار داده است که این امر ممکن است به نادیده گرفته شدن اهداف سازمان بیانجامد. در سال‌های آینده نیازهای سازمان‌ها به یکدیگر رو به فزونی می‌رود و رقابت رنگ خواهد باخت، نیاز به آموزش فزونی می‌یابد و پایبندی افراد به مشاغل افزایش خواهد یافت، ساختار سازمان‌ها گذرا و انطباق‌پذیر و مرکب از گروه‌های پروژه خواهد بود و در کل سازمان‌ها به سمت انطباق‌پذیری پیش می‌روند. با این همه زندگی در محیط پرابهام و پرفشار آینده لزوما فرخنده و شادی‌بخش نخواهد بود.

تفاوت دیدگاه پیشین و آتی در زمینه رهبری را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد:

از دیدگاه پیشین	به دیدگاه کنونی و آتی
توجه به ارقام و وظایف	توجه به کیفیت، خدمات و مشتری
تاکید بر استقلال	ترویج همبستگی
تشویق به ایجاد شبکه "همکاران قدیم"	استفاده از گونه‌گونی، احترام گزاردن به گونه‌گونی و گرامیداشت آن
تغییر دادن به هنگام ضرورت و بحران	نوآوری و یادگیری دائم
رقابت‌گری در گستره ملی	رقابت در گستره جهانی
دیدگاه محدود "من و سازمان من"	دیدگاه باز "کانون من، جامعه من، دنیای من"

در اوضاع جدید، نوآوری، آینده‌نگری و توجه به نیازهای انسانی ما را در تامین نیازهای متعارض یاری خواهد کرد.