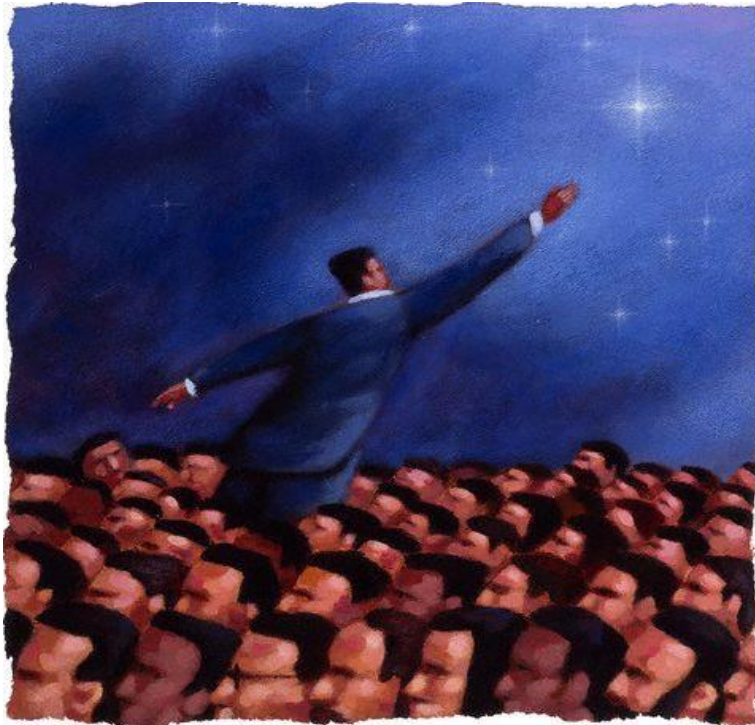


ایجاد برند رهبری (Brand Leadership)



چکیده:

چگونه برخی شرکت ها می توانند منبع مداوم پرورش مدیران عالی باشند؟ این شرکت ها به جای آنکه فقط بر تقویت مهارت های فردی تکیه کنند، سعی خود را روی ایجاد یک قابلیت سازمانی وسیع برای رهبری متمرکز می کنند. این چیزی است که *اولریچ* و *نورم اسمال وود* (موسسان گروه مشاوره توسعه رهبری آر.بی.ال) به آن برند رهبری می گویند.

سازمان هایی که برند رهبری دارند برای تربیت مدیر رویکرد "بیرون به درون" استفاده می کنند. که حاصل این کار سیستم مدیریتی برجسته است که حتی پس از خروج فردی مدیران از شرکت باقی می ماند. در واقع، شرکت هایی که برند رهبری قوی تری دارند، اغلب تبدیل به شرکت های "**رهبرساز**" (*leader feeder*) می شوند که مرتب رهبرانی از آن ها فارغ التحصیل می شوند و به مدیریت شرکت های دیگر می پردازند. احتمالاً هرچه تاکنون در مورد برند و نام و نشان تجاری شنیده یا خوانده ایم، مربوط به اهمیت این موضوع در ارتباط با محصولات، کالاها و خدمات یک سازمان در بازار و در میان مشتریان بالقوه باشد. در این مقاله به موضوع برند از زاویه دیگری نگریسته شده و آن برندی با نام "رهبری و مدیریت" است (*Leadership Brand*). علاوه بر اینکه برند سازمان تأثیر متقابلی بر کالاها و خدمات عرضه شده دارد، شیوه رهبری نیز می تواند برندی بسیار قدرتمند برای سازمان محسوب شود که البته خود این نوع برند نیز در تعامل دوسویه ای با برند اصلی سازمان است. نکته مهمی که در این مقاله به آن اشاره می شود، تأکید بر وجه تمایز دو مفهوم "رهبر و مدیر" و "رهبری و مدیریت" است و در نهایت به ۵ اصل مهم برای ایجاد "برند رهبری" در سازمان پرداخته می شود.

● آیا می توانید وجه مشترک شرکت های نامبرده را پیدا کنید؟

جنرال الکتریک شرکتی است با تنوع محصولات بالا که سالانه ۱۶۳ میلیارد دلار درآمد دارد. شعار شرکت "تخیل گرایی حین کار" (*Imagination at Work*) است. یکی از جنبه های معروفیت جنرال الکتریک داشتن مدیران و رهبرانی با قابلیت تبدیل ایده های تخیل گرایانه به کالاها و خدماتی واقعی و سرآمد در بازار است. یک مدیر جنرال الکتریک با ویژگی های خاصی شناخته می شود: ایده پردازی قوی، تفکر قدرتمند، تصمیم گیری به موقع، رهبری لایق تیم های کاری و کارشناسی، حسابگری و اعتماد به نفس بالا. شعار اصلی شرکت جانسون و جانسون (*Johnson & Johnson*) این است: "ما بر این

باوریم که مسؤلیت اصلی مان در جامعه، در برابر پزشکان، پرستاران و بیماران است، سپس مادران و پدران و در نهایت هر کسی که از محصولات و خدمات ما استفاده می‌کند.”

این شرکت سال گذشته ۵۳ میلیارد دلار درآمد داشت. علت اصلی معروفیت شرکت، پرورش رهبران و مدیرانی است که به روش‌های علمی، کالا و خدمتی بسیار باکیفیت و کامل ارائه می‌کنند که موجب رفع بیماری‌های و ناراحتی‌های جسمانی میشوند و کیفیت زندگی بشر را ارتقا می‌دهند. یک مدیر در شرکت جانسون با این ویژگی‌ها شناخته می‌شود: سختگیر و جدی در توسعه و تنوع محصول، دارای مسؤلیت اجتماعی بالا، عرضه کننده محصول به بازار با ضوابط مشخص، متعهد به ایجاد اعتماد در مصرف کنندگان، متعهد به کیفیت و سلامت.

● به نظر شما چه ویژگی‌های مشترکی در این دو مورد وجود دارد؟

یک نقطه اشتراک در این دو مثال و همچنین در شرکت‌هایی مانند پیسی، دیزنی، بوئینگ و گلدمنساجز این است که همه آنها رهبرانی سرآمد داشته اند. گاهی اینگونه مؤسسات و بنگاه‌ها را “رهبر ساز” (leader feeder) می‌نامند که علاوه بر تولید و عرضه محصولاتی با کیفیت عالی، مدیران و رهبرانی عرضه می‌کنند که قابلیت اداره سازمان‌های دیگر را خواهند داشت. پاسخ دیگری نیز به این سؤال وجود دارد که شاید کمتر مورد توجه قرار گیرد: این شرکت‌ها فراتر از تربیت و پرورش صرف مدیران و رهبران خود (به عنوان یک فرد) پیش رفته‌اند؛ آنها بر “ارتقای قابلیت‌های عمومی رهبری” در سازمان خود تأکید می‌کنند و به دنبال ایجاد مفهومی هستند که ما آن را “برند رهبری سازمان” می‌نامیم.

● “برند رهبری” چیست؟

“برند رهبری سازمان عبارت است از کسب شهرت و معروفیت برای سازمان به واسطه پرورش مدیران و رهبرانی استثنایی با توانایی و استعدادی ویژه که این قابلیت‌ها منحصراً در خدمت برآورده کردن خواسته‌های مشتریان و انتظارات سرمایه‌گذاران باشد.” شرکت‌هایی که متوجه اهمیت برند رهبری در سازمان شان باشند، روحیه‌ای از ایمان و باور را در میان کارکنان و مدیران خود ایجاد می‌کنند که این توانایی را به آنها می‌دهد تا محصولی مطابق با وعده‌های شرکت به بازار عرضه کنند. پدر و مادری که برای تفریح، فرزندان خود را به پارک‌های دیزنی می‌برند، این پیش فرض ذهنی را دارند که کارکنان و وسایل تفریحی و پرسنل رستوران‌های این مجموعه بسیار شاد، سرزنده و دوست داشتنی هستند و برخورد آنها مؤدبانه و دوستانه خواهد بود.

از طرف دیگر، مشتریان مک کینزی (شرکت معروف مشاوره مدیریت) می‌دانند که مشاوران هوشمند و تحصیل کرده این شرکت به منظور حل مسائل و مشکلات آنها، از آخرین ابزارها و دانش روز علم مدیریت بهره می‌گیرند.

برند رهبری ارتباط تنگاتنگی با فرهنگ سازمان، سیاست‌ها و نیازهای نیروی انسانی دارد. به عنوان مثال شعار لکسوس این است: “تنباله روی مسیر کمال”. لکسوس شعار تجاری خود را در عمل این گونه تشریح می‌کند: مدیران و رهبران سازمان با تکیه بر فرایندهای ارتقای کیفیت همچون تولید ناب و شش سیگما، به تعالی می‌رسند.

مطالعه و مشاهده ۱۵۰ بنگاه موفق “رهبر ساز” در ۱۰ سال گذشته نشان می‌دهد این بنگاه‌ها به یک خط مشی تقریباً مشابه رسیده‌اند که به آنها کمک می‌کند نسل به نسل، خروجی قدرتمندی از مدیران و رهبران موفق به بازار عرضه کنند. همچنین از آنجا که رهبران این بنگاه‌ها روحیه اطمینان و اعتماد به نفس را در میان تک تک اجزا، افراد و ذی‌نفعان سازمان تزیق کرده و به انتظارات آنها جامه عمل پوشانده‌اند، بنگاه از یک روند سودآور مستمر بهره مند شده است.

مقایسه علل شهرت “برند سازمان” و “برند رهبری سازمان” در شرکتهای با نام و نشان مشهور :

نام شرکت	علت شهرت سازمان	علت شهرت رهبری سازمان
Wal-Mart	قیمت همیشه ارزان	مدیریت اثربخش هزینه‌ها؛ کارها را به موقع ترتیب می‌دهند
FedEx	به طور کامل و مثبت هر چه بتواند انجام میدهد	مدیریت لجستیک، تحویل کار قبل از موعد، سرعت در حل مسائل
Lexus	طی مسیر کمال	مدیریت فرایندهای کیفی از قبیل طراحی و تولید ناب و شش سیگما برای بهبود مستمر
Procter & Gamble	نشان تجاری مورد اعتماد شما	گسترش دید و شناخت مصرف کنندگان، بازاریابی دقیق و هدفمند

گروه های هدف، نوآوری در محصولات		
رهبری تیم های ضربتی، حل مسائل کسب وکار، ترکیب داده های پراکنده و ارائه راه حل	مشاور مطمئن مدیران عامل	McKinsey
حل مسائل جهانی، تأکید بر کار تیمی، تجربه در فناوری هوافضا	ما در یک بنگاه جهانی با هم کار می کنیم تا سرآمد صنعت هوافضا باشیم	Boeing
ساخت محصولات و ارائه خدماتی نوین خارج از نرم ها و استانداردهای صنعت	طراحی و نوآوری	Apple
پرورش نسلی با استعداد بالا برای آینده	پرجاذبه برای نسل جوان	Pepsi

● ۵ گام ایجاد برند رهبری

برای ایجاد یک برند قوی رهبری در سازمان باید ۵ گام بردارید. در ادامه، این ۵ مرحله به اختصار بیان می شود و سپس به تشریح آنها خواهیم پرداخت:

(۱) باید اصول اولیه رهبری سازمان مانند تنظیم استراتژی و به کارگیری قابلیت های اجرایی آن را به خوبی بشناسید و از آنها استفاده کنید.

(۲) مطمئن شوید مدیران، نیازها و انتظارات واقعی (و عمدتاً توقعات بالای) مشتریان و ذی نفعان خارجی را می شناسند و آن را به زبان فرایندهای کاری داخلی به خوبی ترجمه می کنند.

(۳) رهبران سازمانتان را با توجه به تواناییشان در ترجمه نیازها و توقعات ذی نفعان، ارزیابی کنید.

(۴) در زمینه پرورش و توسعه فرایند رهبری (نه رهبران سازمان به عنوان افراد مستقل) در سازمانتان که موجب افزایش توانایی رهبران در پاسخگویی به نیازها و توقعات مشتریان و سرمایه گذاران می شود، سرمایه گذاری کنید.

(۵) و در نهایت، لحظه به لحظه و قدم به قدم مسیرهای موفقیت خود را در ایجاد برند رهبری در سازمانتان برای استمرار آن در بلند مدت، مرور کنید.

● تمرکز بر شیوه راهبری نه پرورش رهبر

برند رهبری در سازمان تمرکز بر شیوه راهبری است؛ نه پرورش رهبران و مدیران سازمان به عنوان افرادی مستقل. بسیاری از برنامه های مدیریت منابع انسانی و کارگزینی به دنبال یافتن و پرورش کاندیداهای ایده آلی هستند که بتوانند چرخ بخت و اقبال را برای سازمان بچرخانند.

تجربه هایی که ما به آن دست یافته ایم می گوید بیشتر سازمانها از “مدل های شایسته سالاری” (Competency Models) استفاده می کنند تا بتوانند به این طریق با شناسایی ویژگی های عمومی و تخصصی، چشم انداز، توان و انرژی و سایر خصوصیات افراد، کاندیداهای رهبری و مدیریت نسل آینده سازمان را تعیین کنند.

با استفاده از این مدل، فرد خاصی برای سمت های مدیریتی یا رهبری سازمان انتخاب می شود. این فرد آموزش های لازم را به منظور سکنداری و هدایت سازمان و برقراری ارتباطات بر پایه اعتماد میبیند و به لحاظ روانی و اجتماعی به رهبری زبردست تبدیل می شود. وی به مرور با شرایطی مواجه می شود و به شهرت های فردی دست می یابد، با مجلات تخصصی گفتگو می کند و در نوع خود رهبری معروف می شود. در این مقطع سازمان احساس می کند که موفقیت بلند مدتش تضمین شده است؛ در حالی که این موضوع می تواند دامی بس خطرناک باشد.

البته باید اعتراف کرد که رهبران و مدیران دارای قدرت و جذب جادویی بالا می توانند برندی را برای خود ایجاد کنند که بر برند سازمان شان احاطه و سیطره داشته باشد (شاید بتوان برند “بیل گیتس” را مقدم و مسلط بر برند “مایکروسافت” دانست). هنگامی که چنین شود و کارکنان سازمان به جای این که خود را وقف خواسته های مشتری کنند، در بست در خدمت رهبر قدرتمند سازمان باشند، بدون شک بنگاه با مشکل جدی مواجه خواهد شد.

به طور قطع یک رهبر هوشمند، توانا و پرانرژی می تواند به نفع سازمان عمل کند اما به اعتقاد ما تمرکز توجهات به سکنداران و رهبران سازمان به عنوان افرادی مستقل، اقدامی خام و نسنجیده است. از طرفی می توان با توسعه و بهبود “مدل های شایسته

سالاری رهبران” به مدل‌های شایسته سالاری رهبری با توجه به نیازها و چشم اندازهای سازمان، ریسک فوق را جبران کرد.

ما باور داریم که موفقیت بلندمدت سازمان‌های موفق که نسل اندر نسل تداوم می‌یابد، در گرو همین نکته است: آنها تمایز چشمگیری بین “رهبران” و “رهبری” ایجاد کرده اند و با خطی پررنگ مرز این دو رویکرد را مشخص می‌کنند. تمرکز بر رویکرد رهبر محور بر توسعه ویژگی‌های فردی تأکید دارد؛ در حالی که تمرکز بر رویکرد رهبری محور که موضوع بحث برند رهبری است، بر روش‌های حفظ و تداوم کامیابی‌های سازمان تأکید می‌کند که محصول جانبی آن تولید رهبرانی توانا برای آینده است.

● چگونه برای سازمانمان، برند رهبری بسازیم؟

به طور خلاصه وجه تمایز میان “برند محصول” و “برند رهبری” سازمان این طور بیان می‌شود: **برند محصول پلی است که خروجی و شهرت سازمان را به خواسته‌های مشتریان و امیدهای سرمایه‌گذاران وصل می‌کند؛ در حالی که برند رهبری بر اساس انتظارات بازار از رفتار و منش نمایندگان سازمان شکل می‌گیرد. هر قدر رفتار و منش افرادی که سازمان را نمایندگی می‌کنند بر پایه اصول و خواسته‌های ذی‌نفعان باشد، برند رهبری قویتری شکل خواهد گرفت.**

در اینجا به تشریح ۵ اصل لازم برای ایجاد و توسعه برند رهبری می‌پردازیم:

1) پیش نیازهای توسعه رهبری را به چنگ آورید.

یک پیش شرط اولیه برای ایجاد برند رهبری این است که سازمان در سه زمینه به مهارت استادی برسد: اول این که رهبران باید به مقوله **استراتژی** تسلط یابند، به این معنی که همواره نیم‌نگاهی به آینده داشته باشند و بتوانند سازمان را در مسیر تداوم موفقیت‌ها در میان مشتریان جا بیندازند. دوم این که باید توان اجرایی بالایی داشته باشند، بتوانند سیستم‌های سازمانی کارا ایجاد کنند، بستری را فراهم کنند که تلاشها به بار بنشینند و تغییرات لازم به آسانی واقع شود. رهبران باید بتوانند استعدادها را کارکنان را طوری مدیریت کنند که ثمره آن فعالیت جدی و پراکنده باشد و از سوی دیگر با کشف استعدادها نهفته و پرورش آنها، کارکنان را برای ورود به رهبری آینده سازمان آماده کنند. سومین پیش‌نیاز ایجاد برند رهبری، وجود ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی در رهبر است. **وی باید توانایی یادگیری خوبی داشته باشد، امانت و صداقت را رعایت کند، هوشمندی اجتماعی و عاطفی را تمرین کند و جو اعتماد را در سازمان سریان بخشد.**

شرکت‌ها اغلب بر بعضی ویژگی‌های رهبری تکیه می‌کنند؛ به طوری که به قیمت قربانی شدن سایر شاخصه‌ها ختم می‌شود. این در حالی است که یک رهبر موفق باید شرایط و خصوصیات لازم رهبری را به‌طور جامع داشته باشد؛ حال اگر در یک یا چند ویژگی تبحر یا مهارت خاصی هم داشته باشد، مشکلی ایجاد نخواهد شد. شرکت کانادا تایر (Canadian Tire) برنامه‌ای دارد که در آن کارشناسان و مدیران ارشدش را برای کسب خصوصیات جامع رهبری پرورش می‌دهد. این شرکت که سال گذشته ۸/۳ میلیارد دلار درآمد داشت، برخی از مدیران خود را که نقطه قوت و ویژگی‌های در یک زمینه خاص دارند، به مکان و موقعیتی جدید منتقل می‌کند تا ویژگی‌های دیگر رهبری نیز در آنها تقویت شود. به این ترتیب آنها تک بعدی بار نمی‌آیند و دیگر قابلیت‌های لازم را برای تغییر سطوح و لایه‌های رهبری پیدا می‌کنند. مدیران بدون دستیابی به سطوح عالی مفهوم رهبری، ممکن است تا حدودی موفق عمل کنند اما هیچگاه از آنها به عنوان رهبری برجسته یاد نخواهد شد.

2) توانایی‌ها و قابلیت‌های رهبران را بر اساس مسیر حرکت سازمان، یعنی پاسخگویی به انتظارات و توقعات و کسب شهرت در بازار، طرح‌ریزی کنید.

ایجاد یک برند رهبری تا حدودی شبیه به طرح بیانیه مأموریت سازمان است. در واقع، همان بیانیه مأموریتی که سازمان به صورت جمله‌ای شفاف بیان می‌کند، میکوشد در ایجاد برند رهبری رهبران را همگام و همسو با آن پرورش دهد. در ایجاد برند رهبری سازمان تمایل دارد آنگونه که توسط بهترین مشتریان (بهترین مشتریان سازمان معمولاً ۲۰ درصد کل مشتریان را تشکیل می‌دهند که ۸۰ درصد ارزش کل را دارند) شناخته می‌شود، رفتارها و مهارت‌های رهبری نیز در همان مسیر قرار گیرد.

به عنوان مثال شرکت اپل می‌خواهد مشتریانش او را به عنوان شرکتی با قابلیت‌های برجسته در ارائه نوآوری و طراحی فناوری‌های راحت برای کاربر (User Friendly) بشناسند بنابراین از بهترین طراحان و مهندسان استفاده می‌کند و آنها را ترغیب می‌کند که خارج از نرم‌های استاندارد فکر کنند.

مثال دیگر شرکت فروشگاه‌های زنجیره‌ای والمارت (Wal-Mart) است که می‌خواهد به واسطه محصولات ارزان قیمتش شناخته شود بنابراین مدیرانی را به خدمت می‌گیرد که در عین مقصد و صرفه‌جو بودن، افرادی متواضع و بی‌تکلف بوده و قدرت چانه‌زنی بالایی داشته باشند.

3) رهبران را نسبت به بیانیه مطرح شده در برند رهبری (درگام دوم) ارزیابی کنید.

در این مرحله سازمان باید تکتک رهبران را از نظر منطبق بودن فعالیتشان با مأموریت سازمان و انتظارات مشتریان ارزیابی کند. نکته مهم در این مرحله، تأکید ویژه بر دیدگاه مشتری نسبت به فرایندهای کاری و تمرکز کمتر بر خروجی واقعی مدیر یا رهبر قسمت است. به جای این که نگران بارگیری بهموقع کالا باشیم، باید به تحویل بهموقع محصول به مشتری بپردازیم. به جای این که تنها تعهد افراد در برابر سازمان را ارزیابی کنیم، باید میزان تعهد افراد در مقابل مشتری را اندازه بگیریم. به عنوان مثال یک شرکت بزرگ صنعتی از گروه هدفمندی از مشتریان (به ویژه مشتریانی که با روندهای تغییر و تحول بازار تا حدودی آشنا هستند) سوالاتی درباره بیانیه مأموریت و ارزش‌های سازمان پرسید.

سوالات عمده شرکت از این قرار بود:

۱) آیا بیانیه مأموریت ما همان چیزی است که از نظر شما باید به واسطه آن شناخته شویم؟
۲) چه کنیم تا بهتر از رقیبانمان به خواسته‌های مطرح شده در این مأموریت عمل کرده باشیم؟
این کار سبب شد مشتریان درباره توقعاتشان از فعالیت‌های اصلی سازمان و انتظاراتشان از رهبران بهدقت پاسخ دهند. این شرکت همچنین با دعوت از مشتریان، به برگزاری نظرسنجی‌های دوره‌ای، مصاحبه‌ها و جلسات مطالعات گروهی پرداخت و از مشتریان پرسید آیا در صورت انطباق رفتار رهبران با خواسته‌های شما، خرید بیشتری خواهید کرد؟ بدیهی است که پاسخ آنها مثبت بود اما در عمل، شرکت با مطالعه خواسته مشتریان و اجرای پیشنهادهای آنان، تغییری در رفتار و منش مدیران خود ایجاد کرد و نتیجه این شد که فروش سالانه محصول در میان گروه پرسش شونده ۲۰ درصد افزایش یافت.

4) بگذارید مشتریان و سرمایه‌گذاران، آموزگار ما باشند.

آیا بهترین مشتریان و سرمایه‌گذاران شما می‌توانند روال کار کلاسهای آموزشی را که برای کادر رهبری خود برگزار می‌کنید، مشاهده کنند؟ واکنش و بازخورد آنها چیست؟ آیا آنها فرایند آموزش را منطبق با خواسته‌ها و انتظارات خود می‌دانند یا آن را برنامه‌ای تشریفاتی و باری به هرجهت می‌بینند؟

راهکارهای بسیاری وجود دارد که شرکت‌ها انتظارات و توقعات خارجی را در برنامه آموزشی رهبران دخیل کنند. مشتریان می‌توانند با حضور فیزیکی یا مجازی (ویدئویی) در کلاس‌های آموزش، از نزدیک این پروسه را لمس کنند. شرکت‌ها می‌توانند تریبونی برای مشتریان تعبیه کنند تا صدا و پیام آنها (به طور مستقیم یا غیرمستقیم) به برگزارکنندگان دوره‌های آموزشی برسد. برخی شرکت‌ها از مشتریان و سرمایه‌گذاران زبده خود به عنوان هیئت علمی در کلاس‌های آموزشی استفاده می‌کنند. اما راه حل آسانتر، حضور ذینفعان در کلاس‌ها و ارائه نظرات، انتقادات و پیشنهادهایی درمورد محتوای دوره است. نکته‌ای که باید بر آن تأکید شود، اهمیت فعالیت مدیران و رهبران، خارج از دفتر مرکزی سازمان و حتی خارج از کشور میزبان است. کارکردن رهبران در این مناطق سبب عمیق شدن درک آنها از تقویت برند رهبری سازمان خواهد شد. تجربه و احساسی که یک کارشناس یا مدیر از کارکردن در دفاتر منطقه‌هایی همچون آسیا، اروپا، امریکا لاتین و یا خاورمیانه به دست می‌آورد، در واقع حاصل تعامل وی با فرهنگ‌های متفاوت موجود در این مناطق است. وی با کسب این تجربه عمیق به سازمان کمک می‌کند تا دریاورد در هر یک از این مناطق چه حرفی برای گفتن دارد، مزیت رقابتی‌اش چیست و چگونه از پیش فرض‌های مشترک در میان مناطق بهره برد تا ارتباط عمیق با مشتریان را حفظ و تقویت کند.

5) گام‌های موفقیت خود را در ارتقای برند رهبری سازمان، ردیابی کنید.

دنبال کردن نتایج حاصل از توسعه برند رهبری، از بررسی مقطعی قابلیت‌های افراد به دست نمی‌آید بلکه به زمان نیاز دارد. شرکت‌هایی که رهبران زبردست خود را وارد گود آموزش، تربیت و گسترش فرهنگ برند رهبری می‌کنند، علاوه بر این که نتایج عمیق آن را در سازمانشان مشاهده می‌کنند، دیر یا زود در زمره شرکت‌های “رهبرساز” قرار می‌گیرند. رهبران و مدیران توانمند اینگونه شرکت‌ها پس از ترک سازمان، در بالاترین رتبه‌های مدیریتی شرکت‌های دیگر مشغول خواهند شد. شرکت‌های با برند رهبری قویتر در مقایسه با شرکت‌هایی که برند رهبریشان ضعیف‌تر است، از تغییر و تحولات مدیریت آسیمی نمی‌بینند. به عبارت دیگر جو اعتماد و اطمینان موجود در شرکت‌های با برند رهبری قوی باعث شده است ترک یک رهبر (حتی با قابلیت‌ها و ویژگی‌های بسیار بالا) برخلاف دیدگاه رایج در سازمان‌ها که ضایعاتی قلمداد می‌شود، به عنوان فرصتی مثبت تلقی شود.

شاید بتوان جنرال الکتریک را اوج رهبرساز بودن و تجسم مقوله برند رهبری در میان دیگر سازمان‌ها دانست. همه فکر می‌کردند “ریگ جونز” مدیرعامل وقت شرکت (۱۹۸۱-۱۹۷۲) جایگزینی نخواهد داشت اما پس از او “جکولش” به این سمت منصوب شد که الحق جایگزینی شایسته بود و هنگامی که وی قصد ترک سازمان را داشت، گفته می‌شد هیچکس به توانمندی او نخواهد رسید اما امروزه “جف ایملت” سکاندری توانا برای جنرال الکتریک است. قیمت سهام شرکت همواره روند باثبات خود را حتی زمانی که رهبر، سازمان را ترک می‌کند، حفظ کرده است. در واقع قابلیت‌های سازمان است که فراتر از اقتدار افراد عمل می‌کند.

نتایج حاصل از تقویت برند رهبری را می‌توانید در پایان هر روز مشاهده کنید: ثبات قیمت سهام و افزایش ارزش بازار سازمان. جالب است که ارزش بازار سازمان به واسطه دارایی‌های ناملموس تعیین می‌شود، دارایی‌هایی از قبیل قابلیت عمل به وعده، طرح و اجرای استراتژی‌ها، تضمین شایستگی‌های فنی، استفاده و حفظ افراد هوشمند در سازمان، ایجاد قابلیت‌های مستحکم سازمانی و به خصوص توسعه و بهبود شیوه‌های رهبری.

دارایی‌های ناملموس زمانی ارزش بالایی پیدا می‌کنند که مشتریان و سرمایه‌گذاران درباره آینده سازمان در سطح شرکت‌های مشابه، به اطمینان قلبی رسیده باشند. شرکت‌ها برای ارزیابی میزان موفقیت برند رهبری سازمان خود سعی می‌کنند میزان اطمینان قلبی مشتریان و سرمایه‌گذاران در کسب درآمدهای آینده از قیل سازمان را اندازه‌گیری کنند. یکی از راه‌های خوب و البته نه عالی اندازه‌گیری این اطمینان قلبی، استفاده از نسبت معروف قیمت به عایدی (P/E) است. یافته‌های ما نشان می‌دهد که شرکت‌های قدرتمند در برند رهبری شاخص P/E بالاتری نسبت به میانگین صنعت خود دارند.

● قابلیت برند رهبری سازمان شما چقدر است؟

با پرکردن جدول زیر و دادن امتیاز بین ۱ تا ۵ برای هر قسمت می‌توانید ببینید که سازمانتان در چه سطحی از برند رهبری قرار دارد. اگر امتیاز نهایی کمتر از ۲۴ شد، باید به طور اساسی روی مقوله برند رهبری سازمانتان کار کنید. اگر امتیاز نهایی بین ۲۵ تا ۳۴ باشد، باید یک یا چند مورد از ابعادی را که در آن ضعف دارید، انتخاب کنید و روی آن متمرکز شوید. اگر امتیاز شما بین ۳۵ تا ۴۴ باشد، به این معنی است که در مسیر صحیحی به سوی شرکتی با برند رهبری متعالی حرکت میکنید. و اگر امتیاز نهایی بالاتر از ۴۴ شد، به خود و سازمانتان تبریک بگویید و به سرعت سهام شرکت را بخرید.

● خودارزیابی برند رهبری سازمان

سازمان شما در هر یک از موارد زیر چه امتیازی کسب میکند؟

(کمترین حالت ۱ و بیشترین حالت ۵)

- ما میدانیم مشتریانمان چگونه باید ما را ببینند و بر این اساس شناسنامه و بیانیه مأموریت سازمانمان را نوشتیم.
- ما بیانیه‌های شفاف براساس شناسنامه و مأموریت سازمانمان برای توسعه برند رهبری تنظیم کرده‌ایم.
- ما بیانیه برند رهبری را به مجموعه‌های از فعالیتهای هدفمند رهبری در سازمان ترجمه کرده‌ایم.
- ما برای شناسایی شکافهای موجود در پرورش نسل آینده رهبران سازمان، فرایندی تعریف کرده‌ایم.
- طرح پرورش رهبران آینده سازمان ما شامل فراگیری مهارتها و دانش موردنیاز و جنبه‌های موردنظر مشتری است.
- ما در زمینه آموزش جنبه‌های مورد نظر مشتری، سرمایه‌گذاری میکنیم.
- ما مشاغل را تعریف میکنیم که وظیفه‌شان اتصال جنبه‌های موردنظر مشتری به سطوح رهبری سازمان است.
- ما رهبران سازمانمان را تشویق میکنیم که با صرف زمان و کسب تجربه در ارتباط مستقیم با مشتریان، مهارتها و دانش لازم را بیاموزند.
- ما میزان اثربخشی سرمایه‌گذاری انجام شده در سطوح رهبری سازمان را به وسیله نتایج حاصل از کسب و کار، اندازه می‌گیریم.
- ما به طور مستقیم و مؤکد با همه ذینفعان سازمان درباره میزان سرمایه‌گذاری در زمینه برند رهبری ارتباط برقرار میکنیم.

- جمع امتیازها

با استفاده از ۵ اصل بالا، سازمان وجه‌های متفاوت از خود برای کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و به طور کلی ذینفعان به نمایش می‌گذارد. این اقدام به تعهد بالای تک تک اعضای سازمان نیاز دارد، هیئت مدیره باید خلق برند رهبری در سازمان را تشویق کند، مدیران ارشد باید حامی و موجد ایده‌های ثمربخش برای توسعه این برند باشند، متخصصان منابع انسانی باید برنامه ریزی‌های مدونی برای توسعه و پیشبرد برند رهبری انجام دهند و در نهایت مدیرعامل باید به عنوان “مدیر برند”، سکاندار هدایت‌کننده سازمان به سوی سواحل متعدد قابلیت‌های سازمانی باشد. وقتی رهبران سطوح مختلف به این درک رسیدند که علاوه بر کسب مهارت‌های کلیدی رهبری، جوهره برند رهبری را در سازمان تسری دهند، می‌توانند ادعا کنند که ارزش سازمانشان را بالا برده‌اند.

References:

- Harvard Business Review- July&August2007- Dave Ulrich and norm Smallwood
- ماهنامه اندیشه گستر سایپا
- ماهنامه گزیده مدیریت

