

پیاده‌سازی استراتژی سرعت حصول اطمینان از آمادگی شرکت برای موفقیت در دوران تلاطم

نوشته دکتر گریم کودرینگتون¹

کارشناس دنیای نوین کسب و کار و مدیر موسسه Tomorrow Today.uk.com

ترجمه : مدیران ایران | <http://www.modiriran.ir>

از آنجایی که جهان به سمت پیچیده‌تر و متلاطم‌تر شدن سوق پیدا می‌کند، موفقیت هر سازمانی به طور فزاینده‌ای به توانایی آنها در توسعه و پیاده‌سازی استراتژی‌های سرعت بستگی دارد. بدین منظور سازمانها از طریق چشم‌اندازشان نیازمند نگهداشت ارزش‌های تعریف شده خویش در جهت حرکت و هدایت به سمت مقصد معین می‌باشند، در حالیکه در زمانی مشابه آنها می‌توانند یادگیرند چگونه به طور مداوم روشهای جدید و به‌روز شده دستیابی به اهدافشان را توسعه و پیاده‌سازی نمایند. ما نقشه‌راهی با مجموعه‌ای از جهات دیگر نداریم؛ اما ما قادر هستیم قابلیت *satnav gps* را برای بازشماری مسیرهایمان برای رسیدن به موفقیت ایجاد نمایم.

پیاده‌سازی استراتژی سرعت مدلی توسعه یافته از یافته‌های ترکیبی از پروژه‌های پژوهشی و تجربیات تیم مشاور استراتژی موسسه *tomorrowtoday* می‌باشد. که این مدل به رهبران کمک می‌نماید تا روی ۴ عامل کلیدی تمرکز نمایند و قابلیت‌های سازمان خود را به منظور موفقیت در دنیای سریع و متلاطم توسعه دهند.

نیاز به سرعت

رهبران به طور مستقیم در جستجوی سرعت هستند. پژوهش‌ها به طور مداوم، بیانگر وجود رابطه‌ای قوی میان سرعت و نتایج کسب و کار هستند. شرکت‌های سریع، رشد فروش بالاتر - متوسط ۴۰٪ بیشتر از شرکت‌هایی با سرعت کم-، و سودهای عملیاتی بیشتر - متوسط ۵۲٪ بیشتر از شرکت‌هایی با سرعت کم- دارند. آنها همچنین محل‌کاری هیجان‌انگیزتری (برای کارکنان) دارند، و به نظر می‌رسد که "همه موارد روشن و جوان" را در شرکت‌های خود جذب می‌نمایند. زمانی که شما در حال حرکت سریع و تند به سمت مسیر درست هستید، آنقدر سریع هستید که منجر به پیامدهای کاری مثبتی (برای سازمان)

¹. Graeme Codrington

می‌شوید. به عنوان تماشاگری که در حال مشاهده فرودهای توفنده اخیر پروازهای شرکت‌های بزرگ است، می‌دانید که سرعت می‌تواند یک سازمان را از هم جدا و پاره پاره نماید.

سرعت راهبردی نیازمند حمایت توسط ساختار سازمانی خوب، روشن و منسجم و رهبری چابک می‌باشد. مساله این است که دوره بعدی به طور محتمل، یکی از متلاطم‌ترین دوران تاریخ اقتصادی است، و این عوامل برای تامین کوتاه مدت مناسب است. بعلاوه، شرکت‌ها نمی‌توانند به سادگی روی موفقیت‌های گذشته یا فرایندهای موجود برای مشاهده، تکیه نمایند. پیتراکرا، استاد مدیریت بیان می‌کند که "بزرگترین خطر در دوران تلاطم، تلاطم نیست، بلکه با منطق دیروز کار کردن است." جهان در حال تغییر است و این تغییر با سرعت ادامه خواهد یافت، و بنابراین استراتژی‌ها، سیستم‌ها، فرایندها و ساختارهای ما نیازمند به‌روز رسانی می‌باشند. در حقیقت اکثر شرکت‌ها به آنچه که اینجا شرح داده شد، عمل نمی‌کنند و بسیاری از طرحهای استراتژیک شکست می‌خورند، یا خیلی کند یا به طور ناکافی پیاده‌سازی می‌شوند.

لری بوسیدی^۱ و رام چاران^۲ در پرفروشترین کتاب‌های خود در سال ۲۰۰۲، "اجرا: نظم و انضباط گرفتن انجام کارها"، بیان کردند که، کسب و کار به علت فقدان ایده‌های خوب شکست نمی‌خورد، بلکه دلیل شکست آنها ناتوانی در پیاده‌سازی آنهاست. این موضوع در جهان در حال شتاب امروزی، بیشتر صادق است. در واقع، حتی بدتر از آن، تنظیم و پیاده‌سازی مناسب استراتژی به منظور کسب- و حفظ- یک مزیت رقابتی در جهان شتابان امروزی به سادگی میسر نمی‌شود. بلکه اکنون این امر، با انعطاف پذیری مداوم، سریع صورت می‌پذیرد. اجرای سریع، سازگار و موفق هم نیازمند طرحهای بزرگ مقیاس است و هم به پروژه‌های کاری روز به روز احتیاج دارد. قابلیت‌های انسانی و تفکرات سیستمی نیز، برای موفقیت در هر سطح سازمانی لازم است.

پژوهش سازمان‌های موفق

در عرض چند سال گذشته، تعدادی از پروژه‌های پژوهشی بین‌المللی توجه خود را روی ویژگی‌های سازمان‌های موفق در زمان تلاطم متمرکز نموده‌اند. دو مورد از این پروژه‌های پژوهشی به نظر می‌رسد، به طور خاص به فعالیت‌های اصلی این سازمان‌ها دست یافته‌اند. آنها همچنین کتابهایی را با تمرکز روی موضوعات ساختاری و قابلیت‌های رهبری منتشر نموده‌اند. به اتفاق یکدیگر، آنها مدلی فوق‌العاده برای تجزیه و تحلیل سازمان و ساخت توانایی‌هایی برای توسعه و پیاده‌سازی استراتژی-های سریع هستند. ما این چارچوب‌ها را به همراه یک دهه تجربه، به عنوان یک مشاور استراتژی، به منظور توسعه مدلمان بکار گرفتیم.

^۱. Larry Bossidy

^۲. Ram Charan

بنیان اولیه مدل ما در کتاب "سرعت استراتژیک: بسیج افراد، سرعت دادن به اجرا" نوشته دیویس جوکلین^۱، هنری فریچیت^۲ و ادوین باسول^۳ بنا شده است. نویسندگان این کتاب مدیران انجمن مشاوران نوآوری هستند. پژوهش‌شان با واحد اطلاعات نشریه اکونومیست و با استفاده از نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌های انجام شده با صدها رهبر کسب و کار و پرونده‌های قطور شرکت‌هایی از طیف گسترده‌ای از صنایع متفاوت صورت گرفته است.

مدل دوم این چارچوب از کتاب "نتایج: نگه داشتن آنچه خوب است، تعمیر آنچه اشتباه است، و بازنمودن عملکرد عالی" نوشته گری ال. نیلسون^۴ و بروس پاسترناک^۵ حاصل شده است. این دو نویسنده مشاوران موسسه Booz&Co هستند، و پژوهش‌شان روی DNA و فرهنگ شرکتی تمرکز داشت. آنها ابزاری به نام نیمرخ DNA سازمانی^۶ را ابداع نمودند که بیش از ۳۰۰۰۰ رهبرانی از سازمان‌هایی از همه نوع آن را تکمیل نموده‌اند (شما می توانید از این ابزار به صورت رایگان در سایت <http://www.simulator-orgeffectiveness.com/booz> بازدید نمایید).

آنها پیامشان را بدین صورت خلاصه کردند: "افراد مناسب – عجین با ارزشهای صحیح، مجهز به اطلاعات صحیح، و تحریک شده با مشوق‌های درست (در دستان) نیروهای محرک در پشت یک سازمان برنده هستند."

با ترکیب این دو چارچوب، و اضافه نمودن بینش‌هایی از مدیریت تغییر و نظریه سیستم‌ها، **مدل پیاده‌سازی استراتژی سرعت** تبدیل به بهترین در هر دو جهان می‌شود. آنطور که به نظر می‌رسد مفاهیم سازمانی و ساختاری نیاز دارند تا تنظیم شوند، همچنین آنها روی ملاحظات رهبری خیلی سیاسی، به ویژه آنهایی که به بسیج افراد در سازمان کمک می‌نمایند، تمرکز کرده‌اند.

1. Jocelyn Davis

2. Henry Frechette

3. Edwin Boswell

4. Gary L. Neilson

5. Bruce A. Pasternack

6. Org DNA Profiler

مدل پیاده‌سازی استراتژی سرعت

پژوهش‌ها بیانگر این است که تاکید شرکت‌های کندتر بیشتر روی کارایی، نگه داشتن سرعت، اکتفا نمودن به شناخته شده بودن، متمرکز ماندن در کار خود و نداشتن هیچ گونه نگرانی درباره همترازی می‌باشد. در شرکت‌های سریع‌تر، تاکید بیشتر روی همترازی، انعطاف‌پذیری، بازبودن، تفکر نوآورانه و صحبت درباره زمان انعکاس و یادگیری می‌باشد.

کلید موفقیت در جهان شتابان امروز، ترکیبی از: سرعت (مشوق‌ها، *cutting corners*، یا دادن شعار فوریت برای تحریک افراد برای سریع‌تر بودن)، + فرایند (کارآمد کردن فرایندهای محل کار و نصب فن‌آوری‌هایی در جهت از بین بردن اتلاف، بهبود کیفیت، و کاهش زمان چرخه) + افراد (فرهنگ، جو، محرک‌ها، تیم‌ها و رهبری). در اکثر شرکت‌ها، اجزای از دست رفته بیانگر این است که چگونه رهبران از روی عمد افراد را به اندیشیدن و بسیج برای عملکرد سریع تحریک می‌نمایند.

پرواضح است که عوامل انسانی شتاب‌دهنده‌ها یا ترمزهای قوی برای سازمان‌ها هستند. به عبارت دیگر، اگر شما می‌توانید افراد را بسیج نمایید، پس شما خواهید توانست اجرای سریعی داشته باشید. به عنوان یک رهبر، شما مالک تمامی فرایندها و تکنولوژی‌های محل، همه نمودارها و شکل‌های کشیده شده، تمام نقدینگی موجود و همچنین تمامی فرشتگان اطرافتان هستید. البته اگر افراد (کارکنان) حرکت نکنند، کار نیز بی‌حرکت خواهد ماند.

ویتوریو کولانو^۱، مدیرعامل (شرکت) وودافون^۲ بیان می‌کند که " هر شرکتی زیاد درباره سرعت و حرکت سریع صحبت می‌کند، اما اگر شما اعتماد ندارید، کارکنان خواهند گفت: شما از ما می‌خواهید سریع باشیم، اما در انتهای روز، اگر من اشتباهی کرده باشم، من کشته خواهم شد. هنگامی که فردی از چیزی بترسد، تمایل به حرکت رو به جلو ندارد، بلکه در جای خود متوقف می‌شود (یا حرکت خیلی خیلی آهسته)".

کولانو انگشت خود را روی مهمترین دلیلی که باعث می‌شود عنصر انسانی به عنوان بزرگترین و مهمترین عنصر در موفقیت باشد، گذاشت. به منظور عملکرد سریع و کارا، افراد نیازمند اعتماد به خودشان و رهبران‌شان دارند: آنها نیاز دارند تا بفهمند کجای کار قرار دارند و چرا، آنها نیاز دارند تا احساس کنند که قادر به قضاوت و اصلاحاتی در لحظات کاری هستند، و آنها نیاز دارند به این موضوع اعتماد کنند که مدیران و همکارانشان در حال حرکت به سمت بالا هستند، نه یک سفر رو به بالا؟!

مدل از ۴ عنصر تشکیل شده است:

۱. تمرکز روی اینکه در آنجا تضمین شفافیت، وحدت و چابکی درباره چشم‌انداز، اهداف و مقاصد حاکم است.

1. Vittorio Colao

2. Vodafone

۲. توسعه قابلیت‌های مورد نیاز رهبری برای پیاده‌سازی اهداف استراتژیک با تاکید روی راهبردها و طرحها محرک در طول سازمان.
۳. ایجاد حمایت سازمانی برای (استراتژی) سرعت با شفاف شدن حقوق تصمیم‌گیری، جریان اطلاعات، انگیزاننده‌هایی برای همه سهامداران و ساختارهای سازمان.
۴. توسعه قابلیت‌های مورد نیاز رهبری برای ایجاد سرعت سازمانی با مدیریت نمودن جو سازمان و پاشیدن بذر تجربه در تمام سازمان

۱. سه عنصر کلیدی برای سرعت استراتژیک

۳ شرط برای رهبران موثر در سازمان‌های سریعی که به دنبال افزایش و به نوبه خود افزایش سرعت استراتژیک هستند، وجود دارد. هر اقدام یا تمرین رهبری بایستی روی بهبود و افزایش یک یا بیشتر از این شرایط تمرکز داشته باشد:

۱.۱. شفافیت

شفافیت عبارتست از درک صحیح و مشترک از موقعیت و جهت شما، که این موضوع مستلزم آن است که:

- رهبران ارشد به دقت همسو و متعهد باشند.
 - هر فردی می‌داند چه کسی مسئول چه چیزی است و چگونه آنها پاسخگویی داشته باشند.
 - افراد زمانی را برای مرور چگونگی انجام کار اختصاص دهند.
 - افراد اطلاعات مورد نیاز کارشان را هنگام نیاز داشته باشند.
 - تیم‌ها درس بگیرند و درس‌های آموخته شده را بهم ربط بدهند.
 - کارکنان آموزشها را دریافت نمایند، هنگامی که خلاقیت‌های جدید در حال شروع شدن است.
- شما خواهید دانست که فردی که می‌تواند جواب اطمینان بخشی به این سوال "ما کجا قرار است برویم و چرا؟" داشته باشد، شفافیت دارد. بنابراین آنها همچنین قادرند به این پرسشها داشته باشند:

۱. با چه شرایط خارجی روبه رو می‌شویم؟

۲. قابلیت درونی ما چیست؟

۳. براساس تمامی این عوامل، ما چه باید انجام بدیم و آن فعالیتها را چگونه انجام بدیم؟

توجه داشته باشید آنچه که برای کارکنان شما به مراتب مهمتر است توانایی شما در پاسخگویی به این سوالات به عنوان رهبر است تا توانایی شما در پاسخگویی به سوالات آنها، و به طور ساده تکرار دوباره خودتان به آنها اطمینان نمی‌دهد. در واقع، یکی از سازگارترین موانع در شفافیت این است که هیچ چیزی برای ارتباطات وجود نداشته باشد- مشکلی که به طور معمول در فرهنگ سازمانی وجود دارد. شفافیت از یک اعلام روشن حاصل نمی‌شود همچنین از تکرار آنچه پیش از این

اعلام شده است، نیز به دست نمی‌آید. بلکه، شفافیت در نتیجه گفتگوی دوطرفه افرادی که فرصتی برای پرسیدن پرسش‌ها، بحث‌ها و آموختن دارند، حاصل می‌گردد.

شفافیت تنها درباره داشتن حسی روشن درباره مقصد نمی‌باشد؛ همچنین شفافیت درباره توانایی ادراک جاده‌ای که در روی آن قرار داریم، چاله و چاله‌های موجود در آن، میزان مسافتی که باید بریم و همچنین میزان مسافتی که باید برگردیم، صحبت می‌کند. همچنین آن درباره دیدن شفاف هر آنچه در طول سفر وجود دارد، می‌باشد.

۲.۱. وحدت

وحدت توافقی همه جانبه روی مزایای جهت انتخابی شما است و برای حرکت به سمت جلو نیاز است تا با یکدیگر کار کنند. جمع آوری از روی عمد مردم از گوشه و کنار و مناطق و نواحی مختلف هنگامی که شما ابتکاری را که می‌تواند موجب افزایش سرعت استراتژیک شود، شروع نمایید. علیرغم هزینه ابتدایی، زمان و پیچیدگی زیاد آن، این رویکرد می‌تواند در انتها پرداخت شود، از آنجایی که منجر به وحدت در میان بازیکنان (کارکنان) - پیوند و حسی با علت مشترک - می‌شود. وحدت بایستی نه تنها در یک تیم و نه تنها در یک شرکت بلکه فراتر از مرزهای سازمان پرورش یابد. وحدت در یک سازمان برای سرعت مهم است، اما به همان اندازه وحدت میان سازمان و سهامداران خارجی آن نیز مهم است.

شاید وحدت عاملی با کمترین قدردانی در سرعت باشد. آن نیاز دارد تا:

- رهبران ارشد به طور دقیق همسو و متعهد باشند.
- اطلاعات به طور رایگان در تمام سازمان به اشتراک گذاشته شود.
- سیستم‌های مدیریتی به طور منسجم کار کنند تا مقاصد کلی حمایت شوند.
- اعضای تیم درباره تعویض مسئولیت‌ها منعطف هستند تا برای یکدیگر این امر آسان شود.
- اعضای تیم راحت درباره مشکلات و اختلافات با یکدیگر صحبت می‌کنند.
- نه تنها همکاری بین هم تیمی‌ها وجود دارد، بلکه همکاری فرا مرزی در سازمان موجود است.
- همچنین سهامداران خارجی جهت سازمان را درک می‌کنند و با آن موافق هستند.

۳.۱. چابکی

چابکی تمایل به تطبیق و به روزرسانی خیلی سریع در حالی که اهداف استراتژیک در ذهن نگه داشته می‌شود. چابکی درباره تغییر جهت مستمر یا تعقیب فرصت‌های جدید تمام وقت نمی‌باشد. چابکی موضوعی کوچکتر از تطبیق یک مسیر به طور مستمر و بزرگتر از باز بودن به روش‌های متفاوت برای دستیابی به مسیری که برای خودمان تنظیم نموده‌ایم، می‌باشد. به عبارت دیگر، چابکی واقعی بدین معنا نیست که یک روز در جهت شمال و روز دیگر به سمت مشرق حرکت نمایی، این امر تزلزل است. چابکی درباره آنکه به طور مداوم در شمال به سر ببریم، اما تمایل به این داشته باشیم که در شرایط تقاضا از

بادبان یکروزه و موتور پردازنده جنبی استفاده نماییم. چابکی در مورد یافتن روش‌هایی که حرکت رو به جلو و به سمت اهداف را حفظ نماید، حتی هنگامی که موانع، باعث پرتاب شدن از مسیر شوند. بنابراین چابکی به مقدار زیادی انعطاف‌پذیری دارد. به طور خلاصه، چابکی بایستی بستری از وحدت و شفافیت ایجاد نماید - به ویژه شفافیتی که در آن استانداردها و ارزش‌هایی که در موردشان سازش نمی‌نمی‌شود، در نظر گرفته شده باشد. چابکی درباره چرخش و تنظیم مناسب اصول کلیدی ایجاد شده توسط ما، به طوری که آنها آسیب نبینند.

تبصره: ترتیب قراگیری این ۳ عامل بدین صورت است. شفافیت بایستی در رده نخست قرار گیرد. وحدت روی بستری از شفافیت ایجاد شده است و چابکی بدون شفافیت و وحدت غیرممکن است.

۲. اقدامات رهبری برای ایجاد سرعت در پروژه‌ها

دو سری از دو قابلیت کلیدی رهبری تحت عنوان سرعت استراتژیک وجود دارد. سری اول به ایجاد سرعت استراتژیک در طرحها و پروژه‌های خاص مرتبط است. آنها به کاهش زمان برای ایجاد ارزش در طرحها و افزایش ارزشی که یاری رسان سازمان در طول زمان است، کمک می‌نماید. هر کدام از قابلیت‌های رهبری شامل لیستی از شایستگی‌های رهبری و اقداماتی که می‌توان مورد سنجش و بهبود قرار داد.

۱،۲. تایید استراتژی‌ها

پیش از شروع استراتژی سرعت، شما بایستی مطمئن شوید از اینکه کارکنانتان می‌دانند در حال رفتن به کجا هستند و برای رفتن به آنجا انگیزه لازم را دارند. این امر مستلزم تایید استراتژی‌های سازمان شما و تثبیت موقعیت طرحها و پروژه‌های درون استراتژی کلی می‌باشد. استراتژی تایید شده، استراتژی است که کامل، شفاف و به خوبی به سهامداران ابلاغ شود و آنها خوب درک نمایند.

استراتژی همچنین در بستری خارجی (هر فردی باید آنچه در صنعت و بازارهای اطراف سازمانش رخ می‌دهد، بداند) و بستری درونی (هر بخش تشکیل دهنده از کل استراتژی از درون بهم مرتبط و وابسته است، اما بسیاری از اجزا سیلوهای بین اجزا ایجاد می‌کنند و پروژه‌هایی در و کیوم‌هایی بدون بستر توسعه می‌دهند). به ویژه درک قابلیت‌های درون سازمان مهم است. شما تنها تاکنون استراتژی‌هایی که با قابلیت‌هایتان سازگار بوده است، پیاده نمودید.

رهبران بایستی اجزای یک استراتژی کامل را درک نمایند. استراتژی نیازمند این است که داستانی قانع‌کننده را به روشی که در آن انجام کار شفاف باشد، بیان نماید، به همین دلیل شما در حال انجام آن هستید و چگونه آن انجام خواهد شد. افراد بایستی نسبت به سمت و سوی سازمان و چگونگی کمک‌رسانی شغلشان به دستیابی به موفقیت توجیه باشند. استراتژی کامل شما را در زمینه اینکه چه کسی، چه چیزی، چه هنگام و چگونه این داستان را انجام دهند، توجیه خواهد نمود. همینطور دانستن اینکه آنها چرا باید اینکارو انجام بدهند، اهمیت دارد.

تایید استراتژی رویدادی یکدفعه‌ای و مقطعی نیست. تمامی شرکت‌های موفق به نظر می‌رسد رهبرانی ارشد دارند که به اتفاق آرا و به طور محکم از استراتژی‌هایشان حمایت می‌کنند - *do not have turf battles*. پژوهش واضح است: استراتژی تایید شده همیشه دستاورد یک تیم و نه افراد است. و این وظیفه رهبری می‌باشد که اطمینان ایجاد نماید برای استراتژی‌ها در تمام سازمان خریدار وجود دارد. هرگز استراتژی بدون خرید واقعی، اساسی پیدا نخواهد کرد. به طور یکسان، هنگامی که مدیران خط مقدم (تولید) آنچه را که برای تولید مورد نیاز است، مشاهده می‌نمایند، آنها نیاز دارند تا به مدیران ارشد اطمینان دهند که نسبت به این موضوع آگاه هستند و قادرند تصمیمات راهبردی درست برای کل سازمان انجام دهند. خرید در تمامی جهات صورت می‌گیرد.

اقدامات ویژه رهبری که اطمینان ایجاد خواهد نمود استراتژی‌ها مورد تایید خواهند بود عبارتند از:
تسهیل گفتگوهای استراتژیک میان تمامی کارکنان به منظور حصول اطمینان در هر فردی که متوجه چشم‌انداز استراتژیک محلی که در آن کار می‌کند شده است. دادن اطمینان به هر فردی که شرایط فعلی بازار، *disruptors* بالقوه و روند آینده، رقابت و موقعیت نسبی در صنعت خود و قابلیت‌های مورد نیاز برای مواجهه با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها را درک می‌نماید. توسعه استراتژی‌های کامل، شفاف، مورد پذیرش و قابل درک. مسئولیت هر رهبر شامل حصول اطمینان از درک و پذیرش استراتژی‌ها توسط اعضای تیمش و حمایت آنها از استراتژی‌ها.
انتقال استراتژی‌ها به تمامی سهامداران.

حصول اطمینان از اتفاق آرا و پشتیبانی قوی در بین اعضای تیم.
اعضای تیم نیاز دارند تا درباره تغییر مسئولیت‌ها به یکدیگر برای آسانتر نمودن امور انعطاف پذیری داشته باشند. اعضای تیم‌های استراتژی موثر نایستی نسبت به کمک به یکدیگر دریغ نمایند حتی اگر این کار جزئی از نقش رسمی ایشان نباشد. آنها یک قدردانی واقعی نسبت به دیدگاهها و موقعیت‌های دیگران دارند، و آنها تمایل دارند تا به یکدیگر بیش از حد نیاز کمک نمایند. این انعطاف اساسی است از درک مشترک آنچه که آنها با یکدیگر در حال ایجاد هستند.
به طور فعالانه به دنبال ایده‌های نوآورانه و متفاوت برای دستیابی به نگرش هستند. اگرچه ممکن است انتهای مقصدشان خیلی شفاف باشد و برای پیگیری بسیاری از مسیرهای متفاوت برای رسیدن به آنجا باز باشد.

استفاده از این قابلیت‌های رهبری در وهله نخست به عنوان ابزاری برای حسابرسی به منظور سنجش تیم رهبری فعلی شما و تمام سازمان به عنوان یک کل. کدامیک از این مناطق به عنوان نقطه قوت در نظر گرفته خواهد شد؟ و کدامیک از این مناطق به عنوان نقطه ضعف در نظر گرفته خواهد شد؟

پس، هم قویترین نقطه قوت و هم ضعیفترین نقطه ضعف به عنوان دو اولویت نخست انتخاب شوند. به برجسته نمودن نقاط قوت موجودتان با ایجاد قابلیت‌های بزرگتر یکسان در این ناحیه کمک نمایید (این رویکردی مبتنی بر استعلامی مبنی بر قدردانی است، و به ویژه پژوهش مارکوس بوکینگهام روی نقاط قوت مبتنی بر توسعه). ساخت نقاط قوت موجود در شما به

شما کمک خواهد نمود تا جنبش‌هایی که می‌تواند منجر به تغییر در نقاط دیگر شود، ساخته شود. سپس کار روی نقاط ضعف‌تان را شروع نمایید. این یک واقعیت برای افراد، تیم‌ها و طرح‌ها به طور یکسان است.

۲,۲. تحریک طرح‌ها

رهبران ارشد نیاز دارند تا بیشتر حامی طرح‌ها باشند؛ آنها نیاز دارند تا پشت چرخ و ماشین باشند. این موارد درباره اجرا می‌باشد. بدون اجرا، هر استراتژی کند خواهد شد و سرانجام خواهد مرد. بسیاری از این مهارت‌ها که از این اقدام رهبری پشتیبانی می‌کنند، از مهارت‌های مدیریت پروژه هستند. قلمرو ناآشنایی برای بسیاری از مجریان است، اما آنها به قلمرویی نیاز دارند که در آن برجسته باشند. اگرچه ما از تبدیل رهبران ارشد به مدیران پروژه حمایت نمی‌کنیم، هر ابتکاری – بدون در نظر گرفتن اینکه چقدر بزرگ است – می‌تواند به عنوان یک پروژه مورد توجه قرار گیرد.

تحریک طرح‌ها شفافیت حاصل از تعریف مقاصد، نقش‌ها و طرح‌های خاص را برای هر فردی درون سازمان افزایش می‌دهد، افزایش وحدت با کمک رسانی به هر کسی که به طور دقیق مشاهده می‌نماید چگونه رفتارها و پیامدهایش به کل سازمان کمک می‌نماید و افزایش چابکی با نگهداشتن دستان رهبر روی سکان هدایت به طوری که منجر به انجام دوره اصلاحات شود.

اقدامات خاص رهبری که موجب حصول اطمینان از طرح‌ها تحریک شده می‌شوند شامل:

- شناسایی و ساختار بندی طرح‌های ویژه که استراتژی رو به جلو را تحریک می‌نماید. بسیاری از رهبران ارشد احساس می‌نمایند که شغلشان به یکباره با بیانیه رسالت و گستره وسیعی از مطالب استراتژی انجام می‌شود. پژوهش بیانگر این است که بطور شفاف آندسته از سازمان‌هایی که در دوران تلاطم موفق هستند، انرژی‌شان را روی فراهم نمودن پروژه‌ها یا اقدامات مشروحاتی که صرف حمایت از استراتژی، آوردن استراتژی به زندگی و حرکت آن رو به جلو، تمرکز می‌نمایند. هنگامی که سازمانی برای اجرای استراتژی تلاش می‌نماید، در آنجا نیاز به سلسله مراتب افکار است. این سلسله مراتب متشکل از طرح‌های راهبردی که از استراتژی پشتیبانی می‌نمایند، پروژه‌هایی که از طرح‌های راهبردی تشکیل شده است؛ و جریان‌های کاری که از پروژه‌ها تشکیل شده است، می‌باشد.

بیانیه گسترده استراتژیک که توسط تیم‌های مدیریتی صادر شده است، به ندرت به آنچه که کارکنان به صورت فردی انجام می‌دهند، شباهت دارد، به همین دلیل است که فردی از کارکنان با تعجب خواهد پرسید، "چه چیزی از این بیانیه استراتژی مرا مجبور به انجام این کار می‌نماید؟" این موضوع به نظر واضح می‌رسد، اما اگر شما بخواهید یک

استراتژی را پیاده نمایید، بایستی هر چیزی که در سازمان رخ می‌دهد در کار، رفتار و نگرش‌های افراد سازمان پدیدار شود.

- مدیریت نمودن طرح‌ها مانند پروژه با اهداف، نقشه‌ها، بودجه‌ها و شاخص‌ها. اگر شما قصد دارید به سرعت استراتژی جدیدی را اجرا نمایید، بایستی به آن مانند پروژه رفتار نمایید. اگر شما می‌خواهید سرعت کلی سازمانتان را افزایش یابد، مهارت‌های مدیریت پروژه را یاد بدهید و بر رشته‌های مدیریت پروژه پافشاری نمایید. اگر تفکر روی شغلتان به عنوان مدیریت پروژه مشکل است، یا با این واژه احساس راحتی نمی‌کنید، آن را مدیریت اجرا بخوانید. این چیزی است که به طور قطع بایستی در دستور کار رهبران ارشد قرار گیرد و آنها بایستی مورد سنجش قرار گیرد و پاسخگویی برای آنها وجود داشته باشد. رهبران ارشد زمان خود را صرف مدیریت پروژه‌های کوچک نمی‌کنند، اما با این وجود، اجرا شغل مدیرعامل است به همان اندازه که شغل مدیر میانی است. رهبری ارشد و حامیان مالی ارشد بایستی مشهود، فعالانه و به طور پیوسته درگیر و حامی طرح‌های ابتکاری باشد.
 - شناسایی و حذف موانع اجرا و فراهم نمودن منابع ضروری. تحت پوشش "صرفه‌جویی در بهره‌وری"، بسیاری از سازمان‌ها از کارکردها و منابع حمایتی خیلی زیاد دور شده‌اند، و قادر نیستند سطح مقبولی از حمایت موردنیاز برای حصول اطمینان از پیاده‌سازی موفق طرح‌های موردنیاز برای استراتژی‌هایشان فراهم نمایند. این مناطق بایستی شناسایی شوند و به عنوان موضوعی ضروری حل و فصل شوند. خطوط واضح ارتباطات برای دستیابی به این هدف مورد نیاز است.
 - دادن زمان کافی برای انجام درست کارها. اغلب یکی از مهم‌ترین منابعی که نادیده انگاشته می‌شود، بحث زمان است. دستیابی به طرح جدید بدون صرف زمان قابل توجه غیرممکن است. شرکت‌های موفق با حرکت سریع به بهترین افرادشان و افراد مسئول طرح‌های پیش‌برنده که برای انجام کار خود به بهترین شکل ممکن، نیاز به زمان دارند، (برای فراهم نمودن زمان) تضمین می‌دهد.
- لازم و ضروری است تا اعضای تیم برای انجام عالی کارها، با فراهم نمودن منابع مورد نیاز مجهز شوند و سپس به آنها اجازه بهره‌گیری از زمان کافی برای انجام کار درست داده شود. پژوهش پیشنهاد می‌دهد که شما نیاز دارید به تیم‌های اجرایی تضمین دهید که آنها می‌توانند به طور متوسط نیمی از زمان خود را صرف کار درون تیم نمایند. اگر کمک هزینه به طور غیرواقعی بالا باشد، از خودتان بپرسید: چه اتفاقی خواهد افتاد اگر شما تلاش نمایید زمانتان را با سپردن کار به افراد براساس تعهدات موجود ذخیره نمایید و به عنوان یک نتیجه طرحها هرگز از خط ارزش بالاتر نرود؟ چه میزان اختلال بوسیله افراد به هنگام سر هم بندی کردن اقداماتشان در اوقات فراغتشان ایجاد می‌شود؟ کدامیک را ترجیح می‌دهید: پروژه‌ای که در زمان ثبت شده تمام می‌شود از آنجایی که شما روی تیم سازگاری متمرکز

کرده‌اید، یا پروژه‌ای که هرگز به جایی نخواهد رسید زیرا شما و هر فردی دیگر با این پروژه به شکلی مواجه شدید که آن بایستی در زمان مجاز انجام شود؟

- بهبود استفاده از فناوری (به ویژه آخرین رسانه اجتماعی، سیستم‌های شرکتی و ابزارهای ارتباطی). فناوری‌های جدید، به ویژه آنهایی که به شبکه‌سازی و پردازش اطلاعات وابسته است، ارتباطات و همکاری به طور چشمگیری، توانایی ما را با روش‌های موثرتر، کاراتر و دقیق‌تر از آنچه پیش از این بوده است، کار نماییم. شرکت‌ها در عوض اینکه از فناوری‌های جدید بترسند، نیاز دارند با آغوش به سمت آنها بروند و از آنها به طور مفدی استفاده ببرند.
- طرح‌های کلیدی کارکنان همراه با تیم‌های توانا و اختصاص یافته و افراد درست. شما نیاز دارید تا ۱. افراد درست را برای شغل استخدام نمایید ۲. آنها را برای انجام شغل مجهز نمایید و ۳. به آنها برای انجام کار زمان بدهید. شما بایستی زمان زیادی را برای کنار هم قراردادن تیم‌های اجرایی مناسب در نظر بگیرید، تا شما بتوانید افراد جدیدی را جذب نمایید. کارشناسان در صورت نیاز می‌توانند به یاری شما بیایند. بدین منظور ابزارهای ارزیابی و پروفایل شامل ارزیابی مهارت‌ها، آنالیز تشکیل تیم و پرونده افراد بایستی مورد توجه قرار گیرد.
- حمایت و مربیگری فعالانه تیم‌های اجرایی، پاسخگو بودن به آنها و ارزیابی و کاهش ریسک. رهبران بایستی هم گستره سازمان تحت تاثیر استراتژی و هم قوام استراتژی فرهنگ موجود را درک نمایند. عملی بودن میزان تغییری که در سازمان قرار است صورت بگیرد، به طور ایده‌آل، تغییرات در مراحل معرفی شود. افراد بایستی آنچه که از آنها انتظار می‌رود را بدانند، تا زمان تحویل (پروژه) تقویت شوند، کارشان مورد سنجش قرار گیرد و عواقب هم شکست و هم موفقیت را تجربه نمایند.

تغییر رفتار یکی از مهمترین عوامل موفقیت اجرا می‌باشد که اغلب رهبران تمایل دارند تا نادیده انگاشته شود یا درست فهمیده نشود. در بسیاری از شرکت‌ها، فقدان توجه به این عامل موفقیت، به عنوان مانع عظیم استراتژی سرعت شناخته می‌شود. نیاز است تا چشم‌اندازها کاربردی‌تر تنظیم شوند و تغییرات خاص لازم برای اینکه شغل و رفتار افراد نگه داشته شود تا اقدامات مورد نیاز برای تحویل موفق پیش‌نیازهای هر طرح ابتکاری تسهیل شود، در (چشم‌انداز) در نظر گرفته شود.

گاهی اوقات رهبران ارشد می‌پندارند تغییرات رفتاری، مساله‌ای نیست که آنها درباره آن نگران باشند. آنها فرض می‌کنند که آموزش پرسنل در رفتارهای خاصی که باعث انتقال استراتژی به زندگی می‌شود، جزو وظایف واحد منابع انسانی یا مدیران خط مقدم است. در حالیکه آموزش مهارت‌ها تحت نظارت منابع انسانی، همانا منجر به سقوط می‌شود و در حالیکه آموزش روزانه ممکن است تبدیل به شغل مدیران خط مقدم شود، با این وجود تا رهبران ارشد تغییرات زیر را اعمال نمایند: الف- بیان دیدگاه‌هایی که شامل برخی جزئیات در آنچه که افراد در نقش‌های کلیدی از بالا تا پایین سازمان به طور متفاوتی انجام می‌دهند، می‌شود. ب- قراردادن فرایندی در محل تا هر فردی در سازمان درباره معنایی که استراتژی در کار روزانه‌شان ایجاد می‌کند، تفکر و برنامه‌ریزی نمایند. ج- پافشاری نمودن مدیران برای پاسخگو داشتن افراد در

برابر تغییرات رفتاری. اینها اقداماتی نیستند که به شانس واگذار شوند یا به طور کامل له بخش منابع انسانی محول شود. در واقع، لازم است تا تیم ارشد سازمان این اطمینان را ایجاد نمایند که این تغییرات رخ می‌دهد. از همه مهمتر، رهبران ارشد نیاز دارند تا به طور فعالی محرک این ابتکارات شوند نسبت به اینکه تنها حامی و پشتیبان باشند. به طور خلاصه، رهبران بایستی درگیر شوند و درگیر بمانند.

موضوعات سازمانی که آمادگی برای سرعت را افزایش می‌دهند.

توانایی طراحی و پیاده‌سازی تعدادی از طرح‌ها و پروژه‌ها در (استراتژی) سرعت یک مساله است و مساله دیگر رویهم رفته حصول اطمینان از مرتب بودن براساس سرعت به طوری که هم در بازه بلندمدت نگهداشته شود و هم توسط کل سازمان حمایت شود. همواره در شرکت‌های کندتر، قسمت‌هایی از کسب و کار وجود دارند که با سرعت سرشاری حرکت می‌نمایند و بخش‌های دیگر کسب و کار که به طور مداوم تاخیر دارند و بلوک‌ها و پاسخ‌هایی از خود در آن سرعت به جا می‌گذارند. ۴ ملاحظه سازمانی زیر، شما را در ایجاد شرایط لازم برای حصول اطمینان از اینکه سرعت در کل سازمانتان هم بومی و هم سالم می‌باشد، کمک خواهد کرد. این موارد زیربنایی برای ساختن سازمان خیلی سریع می‌باشد.

۱،۳. *Decision rights* حقوق تصمیم‌گیری - افرادی که تصمیم می‌گیرند چه چیزی انجام شود.

به منظور حرکت در سرعت با اطمینان، دانستن اینکه چه کسی برای چه چیزی مسئول است، حیاتی است. قوانین تصمیم‌گیری به اختیار و پاسخگویی در اخذ تصمیم و اقدامات آن اشاره دارد. این قوانین بایستی به طور شفاف اختصاص داده شود، به طور گسترده شناخته شده و مورد توافق باشد و شکاف میان مسئولیت و اختیار هر چند کوچک پر شود (این موضوع یکی از مهمترین شکایت‌های همیشگی است که نسبت به مدیران خط تولید (خط مقدم) می‌شود بدین مضمون که آنها مسئول بازارهای خیلی سریع هستند تا نسبت به تغییرات (سلیقه) مشتری پاسخگو باشند، اما اختیار لازم برای اینکار را ندارند). با حصول اطمینان از اینکه فرایندهای تصمیم‌گیری کارآمد هستند، به دست آوردن حقوق تصمیم‌گیری شفافیت را افزایش می‌دهد و حوزه اختیارات به طور بی‌ارزشی با هم همپوشانی نخواهند داشت؛ افزایش وحدت با افزایش اعتماد رخ می‌دهد، از آنجایی که افراد می‌آموزند به یکدیگر اتکا نمایند و به دنبال دورزدن و گیر انداختن یکدیگر نباشند و چابکی با حصول اطمینان از اینکه هر فردی به طور دقیق می‌داند که موانع در حال رخ دادن هستند و هر کسی در برابر هر بخش از فرایند استراتژیک مسئول است.

اتخاذ تصمیم‌های صحیح درباره دانستن فرایندهای تصمیم‌گیری است، درباره اختیار و چگونگی کاربرد می‌باشد و همچنین درباره شناسایی نواحی که حوزه اختیار نادیده انگاشته می‌شود یا شکاف‌ها ترک می‌شود. همچنین حقوق تصمیم‌گیری درباره این است که شما بتوانید شکاف میان پاسخگویی و اختیار را کاهش دهید. درباره درک و توافق اینکه چه فردی، چه چیزی، چگونه و چرا تصمیم می‌گیرد. حقوق تصمیم‌گیری فرد مسئول انتخاب‌های صورت گرفته را مشخص می‌نماید. برای حصول اطمینان از اینکه حقوق تصمیم به طور مناسبی تنظیم و جفت و جور شده باشد، شما بایستی مطمئن شوید که حقوق تصمیم به صورت روتین بازبینی و به روز رسانی می‌شود.

با توجه به اینکه سازمان‌ها و آنچه که انجام می‌دهند و محیطی که در آن فعالیت می‌نمایند به طور مستمر تغییر می‌کند، به روزرسانی حقوق تصمیم‌گیری بایستی روتین شود. در بازبینی بایستی با دقت مکانی که در سازمان انواع مختلف تصمیم‌ها اتخاذ می‌شود و اینکه آیا این نقاط خاص هنوز خیلی کارا هستند، مورد بررسی قرار دهد. همچنین شما بایستی در تخصیص قوانین تصمیم‌گیری، از دو موضوع افراطی یعنی تمرکز بیش از حد و دموکراسی بیش از حد اجتناب نمایید. به ویژه شما بایستی از آوردن افراد خیلی زیاد به فرایند تصمیم‌گیری که موجب خراب کردن چیزها در حد توقف می‌شود، دوری نمایید. اما این امر مستلزم درگیری تمامی سهامداران کلیدی می‌باشد.

حقوق تصمیم‌گیری بایستی به صراحت اتخاذ شود و ابهام در مورد اینکه چه فردی مسئول تصمیم‌گیری است، مساله رایجی است. عدم درک درباره آنچه که افراد یا گروه‌ها حق دارند به طور مکرر تصمیم‌هایی بگیرند که هزینه زیادی برای سازمان ایجاد می‌نماید، چه این تلاش‌ها تکرار یا معکوس شوند، یا از طریق شکست خوردن برخی از بخش‌های عملیات ایجاد شود. اگرچه اغلب به عنوان شکست ارتباطی تشخیص داده شده است، این مساله واقعاً یک مساله تخصیص حقوق تصمیم‌گیری است. گهگاهی، مدیران به طور کامل فراموش می‌کنند که به کسانی که قدرت تصمیم‌گیری اعطا نمودند، گزارش بدهند. کارشناسان موافقت که توزیع دوباره اختیار تصمیم‌گیری در هر سازمانی، امری مشکل است که توأم با سیاست‌های جنجالی و سازمانی است. هنوز، همچنان سازمان‌ها بایستی به طور روتین با موضوع حفظ خود در عصر رقابتی و افزایش دادن ارزش سهامدار درگیر باشند.^۱

پرسش‌های خوب برای پرسیدن عبارتند از: چه کسی تصمیم می‌گیرد که؟ چه تعدادی از افراد در فرایند تصمیم‌گیری درگیر هستند؟ در چه نقطه‌ای اختیار تصمیم‌گیری فردی تمام می‌شود و برای فردی دیگر شروع می‌شود؟

^۱. (منبع: مقاله کار دانش مدرسه کسب و کار هاوارد: "حقوق تصمیم‌گیری: چه کسی چراغ سبز را می‌دهد؟" نوشته پیتر جاکوبس، آگوست، ۲۰۰۵)

۲,۳. اطلاعات - ما به چیزی برای دانستن نیاز داریم

شناسایی اطلاعات مهم موردنیاز برای اخذ تصمیمات صحیح لازم و ضروری است، و سپس حصول اطمینان از اینکه به هنگام نیاز تصمیم‌گیرندگان مناسب در دسترس است. اطلاعات شامل تمامی داده‌ها، معیارها، دانش و مکانیسم‌های هماهنگ-کننده‌ای که در گوشه‌های مختلف سازمان ساکن هستند، می‌شود. هم داشتن اطلاعات خیلی کم و هم داشتن اطلاعات خیلی زیاد هر دو خطرناکه است، همانطور که در موضوعات مرتبط با زمانبندی و اختیار خطرناکه هستند. این موضوع سازمانی با دادن اطمینان به فرد دارنده اطلاعات، بدین مضمون که آنها به او فقط در زمانی که اطلاعات مورد نیاز است، احتیاج پیدا می‌کنند، موجب افزایش شفافیت می‌شوند. وحدت زمانی افزایش پیدا می‌کند که اطمینان حاصل شود از اینکه شفافیت و بازبودن در تمامی سازمان وجود دارد؛ و چابکی با حذف بی نظمی و درهم ریختگی که اغلب به سیستم‌های گزارش‌دهی، جلسات بی‌معنی و مرگ توسط غرق شدن در اطلاعات شرکت مرتبط است، افزایش می‌یابد.

وظیفه رهبران این است که، این اطمینان را ایجاد نمایند که افراد اطلاعات درست را در اختیار دارند، در زمان و مکانی که به آن نیاز دارند. گاهی اوقات افراد اطلاعات خیلی کمی دارند. گاهی اوقات، اگرچه آنها اطلاعات خیلی زیادی دارند، اغلب آنها اطلاعات نادرست در قالب‌های غیرقابل استفاده دارند. رهبران نیازمند این هستند که مطمئن شوند جریان اطلاعات از پروژه‌ها و طرح‌هایی که برای موفقیت لازم هستند، حمایت می‌نماید. همچنین رهبران بایستی خودشان با کارایی خود در تیم، اطلاعات درباره طرح‌ها را جمع‌آوری و مرور نمایند و اصلاحاتی در جهت بهبود اجرای استراتژی ایجاد نمایند. پرسش‌های خوب برای پرسیدن: چگونه اجرا سنجیده شود؟ چه چیزی سنجش شود، و چه تاثیری روی اقدامات خواهد داشت؟ چگونه این اقدامات هماهنگ می‌شود و دانش منتقل می‌شود؟ چگونه افراد دارنده اطلاعات و ایده‌ها شناخته می‌شوند؟ چگونه انتظارات و پروسه با یکدیگر مرتبط شده‌اند؟ چه کسی (اطلاعات) را می‌داند؟ چه کسی نیاز دارد تا آن (اطلاعات) را بداند؟ چه کسی اطلاعات را از افراد دارنده اطلاعات دریافت می‌کند؟

۳,۳. انگیزاننده‌ها - چگونه ما از اطراف اینجا جلو بیفیم؟

(how we get ahead around here)

انگیزاننده‌ها (ارزش) بیشتری از پول دارند. آنها اهداف، انگیزه‌ها، قدرت پردازش، شناخت و فرصت‌هایی برای رشد افرادی که دنبال مراقبت و دستیابی به موفقیت هستند، فراهم می‌کند. آنها بایستی کارکنانی را که اهدافشان را با اهداف سازمان همتراز می‌کنند، ترغیب نمایند و بایستی از مقاصد سازمان پشتیبانی کنند.

این مفهوم سازمانی با ایجاد اطمینان در افرادی که به طور دقیق می‌دانند آنچه که از آنها انتظار می‌رود و اینکه چگونه آنها برای مشارکت‌هایی که کرده‌اند، شناسایی و مورد تشویق قرار گیرند، وضوح را افزایش می‌دهند. افزایش وحدت نیز از طریق ارتقا پاداش‌ها برای همکاری آنها به طوری که هر کسی احساس نماید به طور مناسب با او برخورد شده است و با فراهم نمودن تعدادی اهرم اضافی برای اقدامات تشویقی و تغییرات رفتاری، چابکی افزایش می‌یابد.

ارتباط برقرار کردن خط دید (**line of sight**) آنچنان که کارکنان بدانند چه چیزی متعلق به آنها است، مهم می‌باشد. درک انگیزاننده‌هایی که هر کدام از افراد تیم آنچه که برای تکمیل سهمشان در اجرای استراتژی لازم است، ضروری است. هیچ دوفرنی یکسان نیستند، و هر فردی به دلیل متفاوتی برای شما کار می‌کند. بایستی مطمئن شد که می‌دانید چرا هر یک از افراد، برای شما کار می‌کنند و برای فهمیدن اهرم انگیزشی هر کدام از آنها زمان صرف نمود.

هنگامی که بحث انگیزش پیش کشیده می‌شود، شکافی میان آنچه که از علم می‌دانیم با آنچه که از کسب و کار می‌دانیم به وجود می‌آید. کسب و کار فعلی ما سیستم عملیاتی است که در اطراف ساخته شده است، انگیزاننده‌های هویج و چوب **carrot-and-stick** (جواب نمی‌دهد و در اغلب موارد صدمه می‌رساند. ما به یک ارتقا نیاز داریم و علم این روش را نشان می‌دهد. این رویکرد نوین شامل سه عنصر ضروری است :

۱. **خودمختاری** - تمایل به هدایت زندگی خودمان

۲. **ریاست** - اصرار به بهتر و بهتر شدن در هر چیزی که مهم است.

۳. **هدف** - اشتیاق به انجام آنچه که ما برای دستیابی به چیزی که بزرگتر از خودمان است، انجام می‌دهیم.

بهترین منبع در این مورد کتاب "تحریک: حقیقت شگفت‌انگیز درباره آنچه که به ما انگیزه می‌دهد" نوشته دنیل پینک^۱ می‌باشد. ویدیوی ۱۵ دقیقه‌ای نویسنده در TED را می‌توانید در سایت <http://tinyurl.com/driveted> مشاهده نمایید.

پرسش‌های خوب برای پرسیدن: افراد چه اهدافی، مشوق‌هایی و جایگزین‌های شغلی دارند؟ چگونه آنها برای آنچه که کسب نموده‌اند - مالی و غیرمالی - تشویق شوند؟ آنها برای مراقبت و توجه‌شان از چه طریقی، ضمنی یا آشکار، چه تشویقی می‌شوند؟ آیا اهدافشان با اهداف سازمان همسو است؟

^۱ . Daniel Pink

۴,۳. ساختار – محلی که مطابقت دارد

ساختار یکی از مشهودترین عناصر ایجاد بلوک‌های DNA سازمانی است و به همین خاطر اغلب نخست درباره آن بحث می‌شود. ساختار ممکن است اشتباه باشد و بایستی پیامد منطقی انتخاب‌های انجام گرفته در ملاحظه با سه بلوک ساخته شده دیگر باشد. ساختار، در اصل بایستی استراتژی را دنبال نماید. ساختار به *organogram* و سلسله مراتب سازمان اشاره دارد: چه کسی به چه کسی گزارش دهد و چه کسی آنها را به مربوط نماید. چه کسی دستورالعمل‌ها را صادر می‌کند و چه کسی آنها را می‌گیرد. اما مهم‌تر این است که ساختار ارتباط میان بخش‌های متفاوت استراتژی را شناسایی نماید و وابستگی‌ها که بین پروژه‌ها و طرح‌ها وجود دارد را نشان دهد؟

این موضوع سازمانی وضوح را با ایجاد اطمینان در افرادی که نقش و کارکردشان را در سازمان می‌دانند، افزایش می‌دهند. وحدت با پرورش ادراک ارتباط میان بخش‌های متفاوت استراتژی افزایش می‌یابد؛ و چابکی نیز با اظهار دقیق مسئولیت‌های افراد در بخش‌هایی از استراتژی که صاحب مسئولیت هستند، افزایش می‌یابد.

پرسش‌های خوب برای پرسیدن: به چه سلسله مراتب سازمانی شبیه است؟ چگونه خطوط و جعبه‌ها در نمودار سازمانی به یکدیگر مرتبط می‌شوند؟ تعداد سلسله مراتب چقدر است و چه تعداد گزارش مستقیم در هر لایه وجود دارد؟ چگونه ساختار از استراتژی حمایت می‌نماید؟ چه هنگامی آخرین ساختار تغییرت نموده است و چه پاسخی از سازمان دریافت نموده است؟ آیا افراد برای تغییر موقعیت‌ها و ساختارها به منظور کمک در دستیابی به استراتژی آماده هستند (این موضوع به شما کمک می‌کند تا شما بررسی نمایید که آیا افراد با موقعیتشان ارتباط برقرار کردند یا با استراتژی ارتباط دارند)؟

نکته: این چهار موضوع سازمانی در مواجهه با کسانی که نیاز به این موضوعات دارند، به بهترین شکل توضیح داده شده است. تا زمانی که حقوق تصمیم‌گیری اتخاذ شود، مدیریت جریان اطلاعات مشکل خواهد بود. آن مرتبه‌ای که شما سیستم-هایی در مکان برای انجام دو موضوع دارید، پس شما همچنین افراد درست در مکان‌های درست برای انجام کارهای درست از منظر سازمانی دارید و قادر هستید آنها را به شیوه‌های مناسب ترغیب نمایید. ساختار، قطعه پایانی این پازل است. همچنین نخست اغلب شرکت‌ها به این موضوع (ساختار) توجه می‌کنند و سپس به سایر عوامل می‌پردازند (از قبیل پرداخت پاداش در بسته‌هایی مرتبط به موقعیت در سلسله مراتب و طول خدمت، یا اطلاعات به افراد براساس موقعیتشان به جای نیازشان داده می‌شود، یا حق تصمیم‌گیری به عنوان‌های شغلی اختصاص داده شده است و برای بیشتر افراد مناسب که به طور واقعی کار انجام می‌دهند، حقی نیست). ساختارهای سازمانی در سازمان‌های خیلی سریع به عنوان خدمتکاران سازمانی در نظر گرفته می‌شوند، و نه چیز دیگری *not the other way around*. این چهار عنصر مستقل نیستند و با یک روش نظام‌مند با یکدیگر کار می‌کنند.

۴. اقدامات رهبری برای ساختن سرعت سازمانی

دومین مجموعه از قابلیت‌های رهبری که روی موضوعات سازمانی تمرکز می‌نمایند و پروژه‌ها یا طرح‌های خاصی نیستند. اینها بیشتر درباره موضوعات بلند مدت برای ساخت نوعی از فرهنگ شرکتی است که می‌تواند حرکت شرکت‌های خیلی سریع را حفظ نماید و به افزایش سرعت نه تنها در مواردی که شما با یک طرح استراتژیک یا پروژه بزرگ مواجه هستید بلکه همچنین در زمانی که شما قصد دارید سرعت سازمان یا کار روزانه تیم را افزایش دهید، کمک می‌نماید. آنها اغلب به عنوان موضوعات نرم نگریسته می‌شوند و به منابع انسانی اختصاص داده می‌شوند. این دستورالعملی برای فاجعه محسوب می‌شود- نه از آن جهت که منابع انسانی می‌تواند یا نمی‌تواند آن را انجام دهد، بلکه به سادگی زیرا این دو قابلیت رهبری بایستی مسئولیت تمامی رهبران سازمان و به ویژه رهبران ارشد در تمامی کارکردهای کسب و کار را داشته باشند.

۱,۴. مدیریت جو

جو عبارتست از احساسی که در محیط کار وجود دارد. جو به معنای فرهنگ نیستف این دو مقوله اغلب با هم اشتباه گرفته می‌شوند. فرهنگ سازمانی ریشه در ارزش‌ها و پندارهایی که بنیانگذاران سازمان از بدو شروع بنا نهاده‌اند، دارد. فرهنگ یکی از روش‌هایی است که سازمان برای حفظ هویت و وجه تمایزش با دیگران استفاده می‌نماید. به طور ذاتی و سنتی، فرهنگ پدیده‌ای است که حرکتی کند دارد و به سختی تغییر می‌کند. به طور قراردادی، جو (سازمانی) پدیده‌ای فوری و سیال است- آن چیزی که در هنگام کار در سازمان در این زمان احساس می‌شود. از آنجایی که جو نرم و قابل انعطاف تر است، می‌تواند در هفته‌ها یا حتی روزها تغییر پیدا کند. آنچه باعث ایجاد جو می‌شود آنقدر قدرتمند است که هم قابل اداره و هم به عملکرد مرتبط است. مدیران می‌توانند جو را نسبتاً به آسانی تغییر دهند و تغییرات منتج از آن روی چگونگی انگیزش افراد و چگونگی انجام کار تاثیر می‌گذارد. البته شاید بهترین اخبار درباره جو این باشد که آن روشی به نسبت ارزان قیمت برای دستیابی به بهبودهای بزرگ در عملکرد سازمانی و همچنین انجام خیلی سریع آن می‌باشد.

مدیریت جو با ارائه فرصتهایی به افراد برای گفتگو پیرامون اهداف و مقاصد، وضوح را افزایش می‌دهد، وحدت نیز با تنظیم مراحل برای همکاری و کار تیمی افزایش می‌یابد؛ و با تشویق انعطاف پذیری و اطمینان در اخذ تصمیمات و پیگیری اهداف، چابکی افزایش می‌یابد.

جو، نه تنها بخش مهمی از تجربه کارکنان است، بلکه تجربه مشتریان را نیز شامل می‌شود. مشتریان تمایل دارند تا جوی کاملاً سریع را مانند بازدید ۱۵ دقیقه‌ای از مغازه، سازمان یا گروه کاری تجربه نمایند. و ادراکشان از جو با ادراک کارکنان به طور نزدیکی تطابق داشته باشد. جوی که مشتریان درک می‌کنند باعث تأثیری قوی روی تجربه آنها، رضایت آنها و تمایل آنها برای کار کردن با شما (و به طور محتمل برای شما در آینده) می‌شود.

به منظور مدیریت کارای جو (سازمانی)، رهبران نیاز دارند تا اقدامات رهبری را دنبال نمایند:

سنجش و مدیریت فعالانه جو در سازمان شما. این مستلزم شش عامل است که رهبران بایستی به منظور تلاش برای تاثیرگذاری با آنها مواجهه شوند. شما به تمام این شش عامل که با دیگر موضوعات تنظیم شده در مدل ترکیب شده است، توجه خواهید داشت، تقویت نقاط تمرکزی که مدیران بایستی روی یک منطبق روزانه با آن مواجه شوند (این نکته مدیریت جو می باشد - آن قابل تحویل، از روی قصد و روزانه می باشد).

(۱). وضوح - درجه‌ای که کارکنان اهداف و سیاست‌های سازمانی و پیش‌نیازهای شغلشان را درک می کنند

(۲) استانداردها - تاکید می کند که مدیریت روی استانداردهای عملکرد بالا انجام می دهد و میزان فشاری که رهبران روی تیم‌ها برای بهبود عملکردشان اعمال می نمایند.

(۳). تعهد - درجه‌ای که به افراد برای دستیابی به اهداف و کمک به موفقیت سازمان اختصاص داده می شود. (۴) پاسخگویی -

گستره‌ای که افراد به طور شخصی برای کارشان احساس مسئولیت می کنند و برای حل مسائل و اخذ تصمیم مسئولیت دارند) این موضوع به طور قوی با موضوع حقوق تصمیم‌گیری که در بخش پیشین بحث شد، ارتباط دارد. (۵) شناخت - اگر شناخت در حد بالایی باشد، افراد احساس می کنند که آنها برای انجام مناسب کارها مورد شناسایی و تشویق قرار می گیرند و پاداش‌ها به طور واضحی با تعالی عملکرد ارتباط دارد (از آنجایی که در مقابل ارشدیت، سیاست‌ها یا سایر عوامل قرار دارد). لازم نیست پاداش‌ها حتماً مالی باشند: در واقع، حتی پول ممکن است جنبه عکس داشته باشد.

(۶) کار تیمی - احساس تعلق به یک سازمان که با انسجام، حمایت دوجانبه، اعتماد و غرور مشخص شده است.

سه مرحله برای شناسایی و سنجش جو سازمانی مرتبط با مفاهیم و مدیریت جو هم در سطح سازمانی و هم در سطح تیمی وجود دارد:

- تولید یک پیمایش جوی برای شناسایی اینکه کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت. هر مدیر در سازمان بایستی گزارشی روی سه موضوع دریافت نماید: (الف) ادراک کارکنان از جو تیمشان با در نظر گرفتن شش بعد جوی؛ (ب) ادراک کارکنان از کاربردی که مدیرشان از مجموعه اقدامات مدیریتی پشتیبان جو می نماید. (ج) رتبه‌بندی کارکنان از انگیزش، عملکرد و سرعت اجرای تیم (پیامدهای جوی).
- مدیران بایستی یک طرح عملیاتی برای بهبود جو محیط کاری خود تنظیم نمایند.
- سنجش تاثیر بهبودها و جستجو برای بهبودهای بیشتر. اغلب سنجش براساس ارزیابی های منظم جو و نتایج متریکی که از جلو تعیین شده است، به دست آمده است.
- درک قوانین زمینی نانوشته " چگونه چیزهایی در اطراف اینجا صورت می گیرد " و ادراک افراد از محیط کاریشان. مطالعه اخیر تحت عنوان " رفتارهای بد، فرهنگ‌های سمی " توسط یک استرالیایی مبتنی بر خدمات مدیریتی

کی‌استون^۱ صورت گرفته است، افشا نمود که بسیاری از مدیران ارشد فرهنگ جاری در سازمان خود را درک نمی‌کنند. این مطالعه سازگار است و تفاوت‌های قوی درباره اینکه چگونه مدیران ارشد، میانی و غیرمیانی فرهنگ محیط کاریشان را مشاهده می‌کنند. بیش از ۴۰٪ از کارکنان مورد مطالعه بیان نمودند که محیط کاریشان مملو از رفتار منفی بود، و تنها برای ۲۰٪ از مدیران ارشد این رفتار عادی تصور می‌شد. در مقابل، ۷۲٪ از مدیران ارشد بیان نمودند که اغلب کارکنان مثبت ظاهر می‌شوند، در حالیکه تنها ۵۰٪ از غیرمدیران این رفتار (بینش‌های راه‌حل‌گرا) به طور معمولی از خود نشان دادند. کار عمدی بایستی برای شناسایی جو و فرهنگ محیط کاری "نام^۲" صورت پذیرد. این امر می‌تواند از طریق پیمایش‌های منظم و دیالوگ مداوم انجام شود.

- تشویق کار تیمی، اعتماد و همکاری. ما پیش از این مشاهده کرده‌ایم که شرکت‌های سریع‌ترین شانس را برای موفقیت دارند هنگامی که رهبران ارشد همدلی را نشان می‌دهند و نبردهای *turf* نداشته‌اند. حقیقت برای تمامی سطح‌های کارکنان سازمان مشابه است. تیم‌ها بایستی مورد حمایت قرار گیرند و پاداش مختص به افراد نباشد. توجه بایستی برای حصول اطمینان از اینکه نیت‌ها باعث افزایش رفتار خودخواهانه یا خودکامانه نشود، صورت می‌گیرد.
- رفتار مناسب مدل با سهامداران کلیدی. افراد در سازمان شما بیشتر پیروی می‌نمایند از آنچه که عمل می‌نمایید نسبت به آنچه که آنها می‌گویند. سازمان‌های سریع درک نموده‌اند داشتن رفتار نامناسب با افراد ممکن است منافع کوتاه مدتی داشته باشد، اما همیشه برای سلامتی، جهش و طول عمر سازمان زیان‌آور است. آنها رهبرانشان را برای رفتاری که با آنها می‌شود، مسئول می‌دانند و افرادی را می‌بینند که *see people related issues as deal breakers for senior leadership* اگر اقدامات و نگرششان به طور مداوم تأثیری منفی روی جو سازمان داشته باشد، آنها بایستی از هر موقعیت تأثیرگذار روی جو سازمان، بدون توجه به اینکه به چه میزان یک رهبر ارشد به یک پروژه یا درآمد سازمان کمک می‌نماید، حذف شوند. حتی ممکن است حذف آنها به طور کامل از سازمان باشد. این اقدامات سخت است، اما اگر شما واقعاً متعهد به ایجاد سازمانی که در آن استراتژی‌هایی با سرعت ماورای دوران پایداری پیاده‌سازی شود، این اقدامات به عنوان گام‌هایی بدین منظور، امری لازم می‌باشند.

¹. Keystone Management Services

². name

- پاداش و تقاضای استاندارد بالای عملکرد با انگیزاننده‌های مناسب و پاسخگو نگه‌داشتن افراد در برابر نتایجشان

۲,۴. کشت (پرورش) تجربه **Cultivate experience**

کشت تجربه به معنای کسب هوش جمعی، مهارت‌ها و دانش چگونگی کارکنان باتجربه و انتقال دانش ضمنی یادگیری قوی و وسایل بهبود عملکرد تیم می‌باشد. تجربه تنها برای سرعت استراتژیک سودمند است اگر پرورش یافته باشد. بدین منظور، ما قصد داریم تا تجربه دیده شود، چشمگیر شود، به اشتراک گذاشته شود، مورد حمایت قرار گیرد تا تحت کنترل و اختیار قرار گیرد آنچنان که به عنوان نیرویی برای تلاش سازمانی کمک نماید. شرکت‌هایی که می‌توانند به طور موفقیت‌آمیزی در مسیر سرعت حرکت می‌نمایند، رهبرانی دارند که از تجربیات به طور مستمر می‌آموزند و (سازمان) را بهبود می‌دهند. این آموزش بایستی در سه مرحله متمایز رخ دهد: در سطح رهبران به صورت فردی، در سطح همکاران و کارکنان، و در سطح تیم‌ها و سازمان به عنوان کل.

کشت تجربه، وضوح را با فراهم‌نمودن شرایط یادگیری از موفقیت و شکست در هر بخش از سازمان افزایش می‌دهد؛ وحدت با ارائه فرصت‌هایی برای مردمی که با یکدیگر برای آموختن از همدیگر کار می‌کنند، زیاد می‌شود و افزایش چابکی با یادگیری خیلی سریع درس‌ها و تشوق مستمر برای دادن حلقه‌های بازخورد افزایش می‌یابد.

بیشتر رهبران آگاه هستند که کارکنانی باهوش، ماهر و باتجربه برای موفقیت در هر سازمان و کارکنان لازم است و تیم‌های باتجربه‌تر نسبت به کم‌تجربه‌ها سریعتر هستند. به هر حال، بسیاری از رهبران نمی‌دانند که چگونه تجربه را در بسیاری از کارکنان و همکاران خود پرورش دهند، چگونه آنها را به دست بیاورند، آن را مشهود نمایند، آن را تصفیه کنند و آنچنان آن (تجربیات) را تحت کنترل دربیارند که محرکی قوی برای نتایج باشند.

اگرچه به طور حتم، آموزش رسمی جایگاه خود را دارد، برخی از رهبران شروع به شناسایی ظرفیت عظیم دست نخورده که در تجربیات نهفته و در اطراف سازمانشان در تمام طول روز وجود دارد، نموده‌اند. آنها نیاز به تحت کنترل درآوردن تجربیات و استفاده از آن برای افزایش دانش، مهارت، و سرعت دارند و اینکه مطمئن شوند که بینش افراد از تحمل و رشد تجربیات و بکارگیری آنها در محیط کار حاصل شده است.

رهبران نیاز دارند که پرورش دهنده این نوع تجربیات به اشتراک گذاشته شوند. پرورش دهندگان نه تنها آموزش می‌دهند، نه تنها تسهیل می‌کنند، (بلکه) آنها تجربه، دانش و بینش‌هایی که در افراد و تیم‌ها پنهان است، به دست می‌آورند و آنها به طور فعالانه‌ای بیرون می‌کشند و آنها را بیشتر مولد و قدرتمند می‌کنند.

کشت تجربه نیازمند دنبال نمودن اقدامات رهبری است:

- تسخیر دانش و خرد موجود در تمام سازمان. کار با تیم‌ها برای قراردادن فرایندها و اقدامات در مکانی که دانش، مهارت، قضاوت و بینش جمعی آنها توسعه یابد. در مطالعه "سرعت استراتژیک" آنچه رهبران به منظور تسخیر دانش سازمان و بکارگیری آن در کار، انجام می‌دهند، چهار تم و شایستگی ظاهر می‌شود: (الف) اقدامات دقیق، (ب) گشاده بودن (ج) انعکاس در عمل، و (د) آزمایش. برای افزایش سرعت استراتژیک، رهبران بایستی این شایستگی‌های مرکزی را در خودشان، کارکنانشان و همکارانشان و در تیم‌ها توسعه دهند.
- ارزیابی پیشرفت در فواصل مشخص و دوره‌های مورد نیاز صورت گیرد. ارزیابی پیشرفت بایستی در تمامی پروژه یا طرح و نه تنها در انتهای آنها اتفاق بیفتد. هنگامی که افراد آگاه باشند چه زمانی آنها مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و بدانند همچنین چه مواردی در آنها مورد بررسی قرار خواهد گرفت، آن تبدیل به سیستمی خودمدیریتی و خوداصلاحی می‌شود.
- اقدامات موسسه از جمله بررسی‌های پس از عمل، یا پس از مرگ. مرورهای بعد از عمل علاوه بر منافع آشکار، منجر به مزایایی پیش از آنچه که تولید کرده‌اند، می‌شود: هنگامی که افراد می‌دانند که یک بررسی بعد از عمل مطابق برنامه‌ریزی انجام می‌شود، توجه و آگاهی‌شان در طول مراحل تنظیم و طرح‌ریزی به خوبی دوران پروژه افزایش می‌یابد. هنگامی که افراد بدانند ملزم به توضیح دادن آنچه انجام داده‌اند و انجام داده‌اند، می‌باشند، آنها از رهبران می‌خواهند در شروع به منظور حذف ابهام در حدامکان، اهداف و مقاصدشان را خیلی واضح بیان می‌کنند.
- فراهم نمودن بازخور مستمر برای تیم و بقیه سازمان
- تشویق یادگیری مستمر و توسعه مداوم. کمک نمودن به کارکنان و همکاران به طور انفرادی به منظور پرورش دانش، مهارت، قضاوت و بینش آنها هم به صورت مکالمات مربیگری رسمی و هم غیر رسمی. اندیشیدن به بهترین

معلمتان، یا مربیانی که واقعاً در گذشته به رشد شما کمک کرده‌اند. آیا آنها شما را برای هدایت آموزشتان ترک می‌کردند؟ آیا آنها به ندرت، برای آموزش فضایی را ایجاد می‌کردند، و به شما بعضی از ابزارها را می‌دادند و به شما اجازه داده می‌شد درباره یادگیری آنچه در آن روز احساس کردید، تصمیم بگیرید؟

- آیا آنها به شما اجازه می‌دادند کار خودتان را ارزیابی نمایید؟ یا، آیا آنها به طور کامل روشن نمودند این مساله را که (الف) شما بتوانید کار را بهتر انجام دهید و (ب) شما واقعاً بتوانید کار را بهتر انجام دهید- که آنها به طور کامل به توانایی شما برای رسیدن به استانداردی بالاتر باور داشته باشند و نسبت به کمک نمودن به شما برای رسیدن به این (استاندارد) متعهد باشند؟ یادگیری نایستی مبتنی بر شانس باقیمانده یا انتخاب شخصی باشد، (بلکه) آن بایستی بخشی از برنامه روتین روزانه سازمان سریع باشد.

- مدل یادگیری مستمر در زندگی شخصی شما- رسمی و غیررسمی. یک پرورش دهنده خوب در تجربه شخصی خودمان بودن. مدلی برای نگرش‌ها و رفتارهایی برای دیگران. الوین تافلر^۱، آینده‌نگر افسانه‌ای در کتاب خویش به نام " بعد از شوک " در سال ۱۹۷۲ پیشگویی نمود: " بی‌سواد قرن ۲۱، فردی نیست که قادر به خواندن و نوشتن نباشد، بلکه آنهایی که قادر نیستند یاد بگیرند، یادگیرند و دوباره یادگیرند، بی‌سواد هستند. چه چیزی نیاز است تا شما در دوازده ماه آینده یاد بگیرید، یاد نگیرید و دوباره یاد بگیرید؟

- آزمایش به طور مداوم و داشتن " ذهنیت آزمایشگاهی ". تم قوی دیگر که در پژوهش‌های " سرعت استراتژیک " کشف نشده است، توانایی نگهداشتن یک ذهن باز می‌باشد. رهبری با ذهن باز، افراد را تشویق به طرح نمودن ایده‌های ناتمام یا ناقصی که توسط دیگران می‌توانسته انجام شود، به جای اینکه اخبار بدی که میتواند مخاطبش آنها باشد، را ارایه دهند و همچنین نه تنها بهبودهای تدریجی، بلکه ایده‌هایی بزرگ پیشنهاد دهند. نوع دیگری از بازبودن، توانایی مشاهده هر چیزی در اطراف شما است، قطعاتی در کنار هم از الگوهای جدید و انجام اقداماتی مبتنی بر این الگوها. آزمایش دایم بایستی مورد تشویق قرار گیرد و هنگامی که شکست‌های غیرقابل اجتناب رخ می‌دهد، مورد حمایت مشخصی قرار گیرد .

در محیطی که نوآوری مورد ستایش قرار می‌گیرد، تعداد کمی از شرکت‌ها به طور واقعی جرات دارند تا از آنچه که به دست آورده‌اند، ایده‌هایی تولید نمایند. مگر اینکه شرکتی که در حال پشت سر گذاشتن مرزها می‌باشد، دنبال نوآوری نباشد. شما بایستی به منظور کسب نوآوری، آزمایش انجام دهید. پس با این تعریف، اگر شما در حال آزمایش باشید، شما بایستی برخی از شکست‌ها را تجربه نمایید.

^۱. Alvin Toffler

اگر تجربیات شما در برخی از شکست‌ها نتیجه ندهد، پس شما به اندازه کافی آزمایش نکرده‌اید. زمانی که شما به شرکت یا سازمانتان نظاره می‌کنید، از خودتان می‌پرسید: " چگونه ما اغلب در پیگیری‌هایمان برای بهتر شدن در کلاس جهانی شکست می‌خوریم؟" این شاخص کلیدی عملکرد در جهت تمایل شما برای بهتر شدن نسبت به بهترین می‌باشد. البته این موضوع همچنین کمی ترسناک است. و میزان زیادی شهامت می‌طلبد.

- فراهم نمودن توازنی میان چالش و حمایت.

نتیجه‌گیری

این اقدامات رهبری به منظور ایجاد محیطی مساعد برای اجرای سریع پروژه‌ها و دستیابی به اهداف بزرگ و کوچک تمرکز نموده‌اند: محیط سازمانی که از سرعت در هر روز حمایت نماید.
بنابراین مدل کامل مانند شکل زیر نشان داده شده است:



وظیفه رهبر این است که این اطمینان را به وجود آورد که تمامی جنبه‌های مدل به طور دایمی درگیر هستند، و هیچکدام از آن عناصر بر دیگری تسلط ندارد.

بهبود اجرای استراتژی هم از نظر سرعت و هم از نظر کیفیت، یکی از سخت‌ترین کارهایی می‌باشد که هر رهبری با آن مواجه می‌شود. به نظر شفاف می‌رسد که کلید موفقیت درون خود افراد نهفته است و اینکه چگونه آنها بسیج شوند، حمایت شوند، پاسخگو بمانند و در استراتژی‌های سازمان درگیر شوند، و به چه میزان آنها از هر فعالیت و تجربه‌ای که دارند، یاد بگیرند. سرعت نه تنها درباره حرکت سریعتر می‌باشد، (بلکه) درباره حصول اطمینان از اینکه سازمان ما به طور صحیحی به منظور حفظ سرعت در یک بازه طولانی مجهز شده است. و همچنین آن درباره ایجاد اطمینان از اینکه سرعت به طور واقعی برای سازمان و سهامدارانش ارزش ایجاد می‌کند.

این چالشی برای رهبران در دنیای متلاطمی که همگان از آن اطلاع داریم، می‌باشد. موفقیت در دستان شما و دستان همکارانی که با شما کار می‌کنند و این مدل را با ابزارها و متعلقات مرتبط به آن به کار می‌گیرند، تنظیم می‌نمایند و پیاده می‌کنند.

ترجمه : مدیران ایران | <http://www.modiriran.ir>