



# تعریف رهبری سازمانی در دور کاری

هاروارد، با مقوله رهبری سازمانی از هر منظری سروکار داشته‌ام. چراها، چگونگی‌ها و چه زمان‌ها را نه تنها به عنوان یک فرد آکادمیک، بلکه به عنوان یک دست‌اندرکار؛ نه تنها به عنوان یک معلم، بلکه از چشم‌انداز دانشجویانم - که البته رهبران سازمانی آینده هستند - دنبال کرده‌ام. این رویکرد چندبعدی دیدگاه‌هایی درباره رهبری سازمان در هر سطحی به من داده است؛ از مدیریت افراد از طریق روابط فردی گرفته تا هماهنگ کردن گروه‌ها طبق یک چشم‌انداز مشترک.

هر سطحی از رهبری سازمان برای موفقیت عملکرد یک تیم مهم و حیاتی است و به همان اندازه از پس آن برآمدن مشکل است. درباره دور کاری، تعریفی از رهبری را از همکارانم، فرانس فری و آن موریس ارائه می‌کنم: رهبری سازمانی یعنی توانمندسازی دیگران در نتیجه حضور شما و اطمینان از ادامه‌دار بودن اثر آن در صورت عدم حضور شما. رهبران سازمانی باید شرایطی فراهم کنند که افراد ظرفیت و قدرت خود را بدانند.

فرانس و آن، این تعریف از رهبری سازمانی را در اوایل دهه ۲۰۰۰ ارائه کردند؛ زمانی که کار با سازمان‌هایی را شروع کرده بودند که کمپن‌های تغییر در مقیاس بزرگ راه‌اندازی کرده بودند.

آنها متوجه یک الگوی ثابت در میان موفق‌ترین رهبران سازمانی شدند. موفقیت به «آنها» مربوط نبود. برای بیشتر مدیران موفق، رهبری به معنی قرار دادن دیگران در مسیر موفقیت بود. این رهبران سازمانی، موفقیت را ایجاد شرایط مورد نیاز تیم‌هایشان برای پیشرفت، تعریف می‌کردند. آنها فقط افراد شایسته‌ای را که انتظار می‌رفت عملکرد عالی داشته باشند استخدام نمی‌کردند، بلکه رویکردشان این بود که کشف کنند چطور به کارکنان در تحقق اهدافشان کمک کنند.

به علاوه، فرانس و آن متوجه شدند رهبران سازمانی فقط زمانی که شانه به شانه تیم‌های خود کار می‌کنند، راهنماهای مهمی محسوب نمی‌شوند، بلکه وقتی حضور فیزیکی ندارند هم درگیر تیم هستند. این کشف آنها، به‌ویژه برای هدایت تیم‌های مجازی بسیار مناسب است.

نویسنده: Tsedal Neeley مترجم: مریم رضایی منبع: کتاب انقلاب دور کاری

بسیاری وظایف دیگر مختص یک صنعت، شرکت و ذی‌نفعان را به اینها اضافه کنید، می‌بینید رهبری سازمان چقدر پیچیده‌تر می‌شود. معرفی یک فرمت مجازی، دیگر کار را به استخوان می‌رساند. در طول دوران کاری‌ام، شاهد فروپاشی تیم‌های مجازی زیادی بوده‌ام. معمولاً یک شرکت منابع قابل توجهی را برای تشکیل گروه پراکنده‌ای از کارشناسان، در جهت یک هدف خاص - مثل تولید یک محصول مهم یا اصلاح یک استراتژی - سرمایه‌گذاری می‌کند، اما مشکلات به‌زودی ظاهر می‌شوند. دینامیک‌های گروه نامساعد می‌شوند. نارضایتی زیاد می‌شود و افراد دیگر به چیزی گوش نمی‌دهند.

در نهایت، این کار نمی‌تواند انتظارات شرکت را برآورده کند. همه افراد درگیر - از رهبر تیم گرفته تا پایین‌ترین اعضا - عواقبش را می‌بینند. این فروپاشی کار مشتریان، ارتقا و پاداش‌های مشارکت‌کنندگان و گاهی حتی شغل‌های افراد را به خطر می‌اندازد. اگر در یک تیم جهانی با پتانسیل بالا باشید که در نهایت نمی‌تواند اهداف خود را محقق کند، شرکت مشتریان و سرمایه‌اش را در یک مقیاس جهانی از دست می‌دهد. این واقعیت است.

من به این نتیجه رسیده‌ام که برای هر گونه انحراف از مسیر، مدیری هست که درباره آنچه رخ می‌دهد یک تئوری دارد. گاهی هم چندین مدیر با چندین تئوری و توجیه، مثلاً: این عضو تیم بیش از حد از خودراضی بود؛ آن اعضا خیلی منفعل بودند؛ این وظیفه که به ما محول شده بود خیلی نامحدود یا شاید بیشتر از حد محدودکننده بود؛ تعداد جلسات خیلی زیاد بود یا به اندازه کافی جلسه برگزار نمی‌شد.

نگاهی دقیق‌تر می‌گوید که مشکلات به رهبری سازمان منتهی می‌شوند. اینجاست که باید راه‌حلی پیدا کرد.

به عنوان یکی از اعضای قدیمی هیات علمی و رئیس واحد «رهبری و رفتار سازمانی» مدرسه کسب‌کار

ما معمولاً فکر می‌کنیم مدیرانی که شخصیت‌های قوی دارند، «جذاب و خارق‌العاده» هستند. منظور توانایی چشمگیر این مدیران در تاثیرگذاری بر دیگران، جلب توجه و برانگیختن احترام است. وقتی مدیر مورد نظر جلساتی در اتاق کنفرانس برگزار می‌کند، به کارکنان آموزش فردی می‌دهد یا در ساختمان می‌چرخد و با کارکنانش خوش‌وبش غیررسمی می‌کند، این ویژگی ملموس تر است. اما این حضور خارق‌العاده چگونه در صفحه کامپیوتر نمود پیدا می‌کند؟

سال‌ها تجربه همکاری با صدها مدیر مجازی در سراسر دنیا، به من نشان داده احتمالاً اصلی‌ترین نگرانی آنها این است که چطور بدون ابزار تعامل حضوری که باعث می‌شود در دنیای فیزیکی تاثیرگذار باشند، مدیریت کنند.

آنها دید محیطی ندارند که تشخیص دهند چه کسی با همه انرژی خود در جلسه مجازی ظاهر شده و چه کسی فقط به جلسه وصل شده است. آنها تماس چشمی و زبان بدن را که امکان می‌دهد وضعیت محیط را با حس ششم تشخیص دهند، ندارند. همچنین این فرصت را ندارند که قبل یا بعد جلسه، خود به خود با افراد احوالپرسی و خوش و بش کنند. همه چیز به اندازه صفحه کامپیوتر درمی‌آید. طیف غنی از المان‌های دیداری و شنیداری که در دنیای فیزیکی وجود دارد، حالا با یک کانال دیجیتال محدود، تعدیل می‌شود.

رهبری سازمان یک وظیفه به‌شدت پیچیده است. رهبران سازمان باید هدف تعیین کنند، به تیم‌ها انگیزه دهند، بر فعالیت‌هایی که انجام می‌شوند نظارت کنند، محدودیت‌های داخلی و خارجی را برطرف کنند و نتیجه ارائه کنند.

رهبران سازمان باید روز به روز و هفته به هفته تلاش کنند بقیه را با خود همراه کنند، روابط بین افراد و گروه‌های بزرگ‌تر ایجاد کنند، انسجام تیمی را تضمین کنند و تیم را هر جا لازم باشد بسیج کنند. اگر