

سیستم‌های توسعه رهبری در دنیای مدیریت

سید مجتبی هاشمیان^{۱*}

^۱ استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ورامین-پیشوا، ورامین، ایران.

چکیده

صنعت توسعه رهبری در جهان مدیریتی به صنعتی رو به رشد و شایسته توجه و اهمیت تبدیل شده و در ایران نیز چشم انداز مثبتی برای بلوغ آن پیش بینی می‌شود. در چنین شرایطی ایجاد درکی پیچیده‌تر و کامل‌تر از مفهوم توسعه رهبری و کنشگران آن صنعت حائز اهمیت بوده و لذا این نوشتار در راستای تحقق هدف پیش‌گفته تلاش می‌نماید. در این تحقیق از روش مطالعه کتابخانه‌ای و گردآوری و تلخیص مطالب برگزیده برای جمع‌بندی با تاکید بر چند مقاله شاخص در این حوزه گام برداشته شده است. جمع‌بندی حاصله حکایت از آن دارد که مفاهیم توسعه رهبری مستعد درک و تلقی‌های کمی‌نگرا، حداقلی و غیر سیستماتیک بوده و لذا تلاش شده است تا مواردی از این ذهنیت‌های اشتباه و تلقی‌های حداقلی در این نوشتار مورد اشاره و نقد قرار گیرد.

۱ مقدمه

برنامه‌های آموزش و توسعه مدیریتی از دهه‌های گذشته و به مرور جدی تر گرفته شده و در این میان و به صورت مشخص صنعت توسعه رهبری نیز به صنعتی قابل توجه از لحاظ اندازه در دنیا تبدیل شده است. در ایران نیز هرچند تا بلوغ نسبی این صنعت در هر دوسوی طرف عرضه و تقاضا فاصله وجود دارد، با این حال چشم انداز روشن و مثبتی از این صنعت فرا روی کنشگران آن پیش‌بینی می‌شود که این چشم انداز مثبت هم از لحاظ اندازه و هم از لحاظ رشد صنعت در دهه‌های آتی می‌باشد. در چنین موقعیتی ایجاد یک نگاه کل گرا، جامع‌تر و پیچیده‌تر از مفهوم توسعه رهبری و کنشگران ذی نقش در این صنعت جای تامل خواهد داشت و لذا نوشتار پیش رو تلاش کرده است تا در این جهت گام بردارد. لذا هدف اصلی در این پژوهش براساس مطالعات کتابخانه‌ای پاسخ به این سوال خواهد بود که الزامات و بایسته‌های مفهوم پردازی غیر کمی‌نگرا به مفهوم رهبری و توسعه رهبری شامل چه مواردی هستند؟

* نویسنده مسئول:

آدرس: استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ورامین-پیشوا، ورامین، ایران
ایمیل: m.hashemian.95@gmail.com

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲- تعاریف و مدل های توسعه‌ی رهبری

۲-۱- مرور مقدماتی تعاریف

تعاریف کلی رهبری و توسعه‌ی رهبری را بر مبنای چند رویکرد متفاوت می‌توانیم دنبال نماییم. این رویکردها در یک دسته بندی کلی می‌تواند شامل رویکردهای مدیریت گرا یا کارکردگرا، رویکردهای تفسیری و انتقادی شود. نگاه کارکردگرا به عنوان جریان اصلی نظریه پردازی های مدیریتی تلاش می‌کند تا رهبری و توسعه رهبری را در فضای نظریه های جریان اصلی، غالب و متعارف مدیریتی تبیین نماید. هرچند رویکرد کارکردگرا به خاطر دلایل مختلفی از جمله نگاه به نسبت ساده‌نگار خود با انتقاد مواجه شده است. این رویکرد در تحقیقات و مطالعات مدیریتی مخصوصا در ادوار پیش وجه غالب را داشته و از این جهت از معرفی آن نمی‌توان صرف نظر کرد. به معرفی رویکردهای انتقادی و تفسیری نیز به عنوان رویکردهای متاخرتر و پیچیده‌نگرتر نیز باید پرداخت که در نگاه تفسیری شامل اهمیت بخشی به بینش و ادراکات و تجارب افراد و تنوع و تکثر آن می‌شود. لذا از این جهت مطالعات پدیدار شناسانه ای که به پیچیدگی و اکتشاف فهم فردی افراد از مقوله ی رهبری و توسعه‌ی رهبری می‌پردازد مهم و ضروری خواهد بود. با این حال نگاه انتقادی نیز با رویکرد متفاوتی به موضوعات رهبری و توسعه رهبری پرداخته و به بررسی انتقادی رهبری و فرض های ضمنی و بنیادین آن نیز می‌پردازد.

در رویکرد کارکردگرا به رهبری به عنوان رویکرد جریان اصلی، رهبری جایگاهی وظیفه ای و شغلی نگریسته می‌شود که با کارکردهای مشخصی هم چون برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت افراد و کنترل گره خورده است و بدنبال ارتقای کارایی و اثر بخشی به عنوان دو مطلوب مهم مدیریتی می‌باشد. از این منظر توسعه‌ی رهبری ناظر بر ارتقاء افراد مشخصی در جایگاه وظیفه ای مذکور است تا آن‌ها را در انجام وظایف شغل ایشان با هدف ارتقای عملکردی مجهز کرد. با این حال رویکردهایی که با اتکا به گرایش‌های تفسیری و انتقادی به تعریف رهبری و توسعه رهبری اقدام نموده‌اند، پدیده رهبری را چند وجهی‌تر، عمیق تر و پیچیده تر، دارای ضمایم انسانی و فرهنگی و مقوله‌ای تا حدی ذهنی و محل بحث و تفسیر دانسته اند. در واقع برداشت از رهبری و توسعه رهبری وابسته به آن خواهد بود که از منظر کدام رویکرد به موضوع رهبری توجه نماییم.

نکته‌ی مهم دیگر آنست که توسعه‌ی رهبر و توسعه‌ی رهبری غالبا در ادبیات به جای یکدیگر نیز در عمل به کار رفته اند با این حال بین ایشان تفاوت ظریفی وجود دارد (Day et al., 2014) و لذا بنا به تعریف تفاوت بین توسعه‌ی مدیر، رهبر و رهبری را بدین شکل می‌توانیم تصور نماییم (Day, 2000) که توسعه‌ی مدیریت اشاره دارد به آموزش‌های مدیریتی متمرکز بر راه حل های اثبات شده برای مسائل دانسته شده و معلوم، از طریق فراهم آوری دانش و آموزش مهارت ها و توانایی هایی که ارتقاء عملکرد مدیریتی و نقش‌های مدیریتی را در پی دارد. در واقع امر توسعه بر فردی اعمال می‌شود که از لحاظ تشکیلات سازمانی جایگاه مدیریتی را اکتساب کرده و به ارتقای او می‌پردازد. ولی توسعه رهبری نگاهی فراتر و کلان تر داشته و رهبری را یک نقش سیال و نه الزاما در گروی مناصب و سمت‌های رسمی مدیریتی می‌داند. در این تعریف نقش رهبری می‌تواند فارغ از جایگاه مدیریتی نیز اعمال شود و توسعه رهبری نیز ناظر به توسعه ظرفیت‌های اعمال فرآیند رهبری فارغ از نقش‌های رسمی مدیریتی خواهد بود و تلاش خواهد کرد تا با ارتقای دانش، مهارت و نگرش‌های لازم افراد را برای اعمال بهتر فرآیند رهبری آماده سازد. در واقع توسعه‌ی رهبری به سطح وسیع تری از تدابیر و تمهیدات ناظر بر رهبری دلالت دارد که در واقع ترکیب متعدد و متکثری از افراد از قبیل گروه ها، تیم ها،

شبکه ها و حتی کل سازمان را در بر می گیرد. یعنی تلاش های توسعه‌ی رهبری، اقداماتی را شامل می شود که طیف وسیعی از افراد سازمان را با هدف ارتقای ظرفیت های رهبری شان در بر می گیرد (Day et al., 2014). با این حال گذار به سمت مفهوم پردازی های متاخری که توسعه‌ی رهبری را تلاش های همکارانه ی جمعی و ارتقای ظرفیت های رهبری ایشان برای ایفای نقش های رهبری می داند، مخل و نافی این واقعیت نیست که این رویکرد مبتنی بر نگاه کارکردگرا تنظیم شده است (Mabey, 2013).

همانطور که گفته شد یک رویکرد جایگزین و رقیب برای مطالعه‌ی توسعه‌ی رهبری رویکردی است که بر مبنای نگاه تفسیری و انتقادی به مطالعه‌ی رهبری پرداخته که متمرکز بر این واقعیت است که رهبری به عنوان مقوله ای است که در یک فرآیند مداوم از فهم بین الاذهانی ساخته و پرداخته شده و لازمست مفروضات و ادراکات مترتب بر آن مورد مذاقه و بررسی قرار بگیرد. رهبری تنها یک خصوصیت فردی نیست بلکه در جهانی از بافتارهای اجتماعی شکل می گیرد و ساخته و پرداخته می شود و از آنجایی که افراد به صورت فعالانه ای تجارب خودشان را معنا بخشیده و براساس فهم خود از آن عمل می کنند لازمست که بر مبنای این رویکردهای متاخر نسبت به فهم مقولات رهبری و توسعه‌ی رهبری اقدام گردد.

با این حال مطالعات انتقادی خاص تری نیز وجود دارد که بر پایه‌ی فهم از چگونگی رهبری در موقعیت های گوناگون قرار دارد ولی از طریق بررسی الگوهای قدرت و ارتباط آن با شرایط نهادی وسیع تر پا را یک گام از این سطح فراتر نیز می گذارند (Alvesson & Spicer, 2014). مطالعات انتقادی توسعه‌ی رهبری بعضا پیش فرض های برنامه های توسعه رهبری را به چالش کشیده و با تعاریف مرسوم از رهبری نیز سر سازگاری ندارد. این رویکرد بر پایه ی این باور است که افراد و فرض های ضمنی شان در ارتباط با رهبری چگونه اعضای سازمان در کار با رهبری سازمان را تحدید می سازد. از طریق فرآیند حس سازی این برای افراد و سازمان مقدور می شود که به تجدید برساخت مفهوم رهبری پرداخته و رویکرد خود را در رابطه با توسعه‌ی رهبری نیز تصحیح نمایند. توسعه‌ی رهبری مجموعه ای از طرحواره های کلی و فرض ها در رابطه با رهبری و رهبران است که در محیط فرهنگی سازمان شکل گرفته است. در این معنا نقش توسعه‌ی رهبری می تواند بازنگری فرض های رهبری باشد. یکی از نقش های مهم توسعه‌ی رهبری ایجاد ابتکاراتی برای تجدید برساخت مفهوم رهبری می باشد که شکل می دهد چگونه اعضای سازمان رهبری را می بینند، عمل می کنند و ارزیابی می کنند (Probert & Turnbull james, 2011). عواقب برای سازمان می تواند مهم تر باشد وقتی گروه های مختلف فرضیات متفاوت و متنوعی از رهبری دارند. و لذا فهم شیوه های متفاوت درک توسعه‌ی رهبری مهم و ضروری خواهد بود. رویکرد تفسیری و انتقادی فرض های ضمنی و آشکار پیرامون رهبری را مورد واکاوی قرار داده و لذا فهم درست آن می تواند به طراحی برنامه های مناسب تر توسعه‌ی رهبری کمک کننده باشد. از این جهت این نیاز اصیل وجود خواهد داشت که نظریه های توسعه‌ی رهبری را باز شناخته و با ملاحظه و در نظر داشت ذی نفعان مختلف معانی مختلف آن را باز شناسیم.

۲-۲- پرورش رهبران آینده یا پرورش قابلیت های رهبری

ظهور رهبران ایده، رهبران کار و کسب و نهادهای اجتماعی محصول تعامل ویژگی های فردی آنان، مولفه های سازمانی و اجتماعی و ویژگی های افرادی هستند که می خواهند آنها را به عنوان رهبر گروه یا سازمان خود بپذیرند. شرایط محیطی اجتماعی یا سازمانی ویژه ای در کنار ویژگی های فردی در جامعه مخاطبان باید وجود داشته باشد تا ویژگی های فردی یک نفر موجب پذیرش وی به عنوان رهبر جمعی آن گروه در هر فعالیت نهادی و سازمانی شود. به عبارت دیگر، پرورش قابلیت های رهبری دیگران الزامی ایجاد نمی کند که حتما این افراد به عنوان رهبران آتی سازمان ها یا نهادها پذیرفته شوند، اگر رهبری یک جمع به معنای کلاسیک آن

پذیرش و رای سلسله مراتب سازمانی و براساس پذیرش داوطلبانه نفوذ یک فرد باشد. البته پرورش این نوع قابلیت ها و ویژگی ها می تواند حالت پیش نیاز و شرط لازم باشد، اما شرط کافی نیست. حتی در عرصه کارآفرینی نیز نمی توان حتما پیش بینی کرد که با برخورداری از یک سری ویژگی های فردی، حتما فردی در آینده کارآفرین خواهد شد (علوی، ۱۳۹۷). از اینرو طراحی و اجرای برنامه های پرورش قابلیت های رهبری جمعی، اقدامی ارزشمند در راستای پرورش افرادی مسئول و توانمند در ایجاد حرکت هایی ارزش آفرین و سازنده برای آینده جامعه است و می تواند با پرورش مستمر افرادی با استعداد در این زمینه از سنین کودکی هم آغاز شود. اما نمی توانیم ظهور رهبران آینده را که حاصل مولفه های اجتماعی و سازمانی متنوعی است را از طریق دوره های آموزشی و پرورشی تضمین کنیم! لذا عناوین مناسب تری که معنای درستی از موضوع را در ذهن مخاطبان ایجاد کند برای چنین برنامه هایی می تواند انتخاب شود. از این طریق طراحان این دوره های آموزشی قادر خواهند بود تا انتظارات صحیحی از کارکردهای این نوع برنامه ها را در ذهن مخاطبان شکل دهند. ضمن اینکه با درک صحیح تر مفهوم مورد نظر می توانیم و رای عوامل فردی درباره بهبود سایر شرایط محیطی لازم برای به بار رسیدن پرورش استعدادهای رهبری فعالیت های جمعی، که فراتر از صرفاً پرورش ویژگی های فردی خاص هستند، راه های مناسب تری بیابیم (علوی، ۱۳۹۷). قاعدتا درک سایر عوامل موقعیتی مؤثر بر ظهور و بروز رهبری می تواند عامل مهمی بر تعدیلگری و تسهیلگری فرآیند رهبری در نظامات رفتاری و سازمانی باشد.

۲-۳- شش شیوه ی مفهوم پردازی توسعه ی رهبری

توسعه ی رهبری پدیده ای چند سطحی با ابعاد چندگانه ای از معناست که تفحص و مکاشفه ی بیشتری را حول موضوعیت خود می طلبد. بنابراین شیوه های فهم متفاوت توسعه ی رهبری ضرورت خواهد داشت. هر چند اقدامات رهبری قابل تعریف بیشتری دارد با این حال خود مفهوم رهبری و توسعه ی رهبری اساسا ابهاماتی را همراه خود دارد. شیوه های فهم رهبری نیز از آن جهت اهمیت دارند که شیوه ای که ما برای تصور مفهوم توسعه ی رهبری در ذهن می پذیریم در واقع بر شیوه ای که ما رهبری را می بینیم، ارزش هایشان و هم چنین اولویت هایش اثر گذار خواهد بود.

یکم؛ توسعه ی خود فرد که به معنی توسعه ی فردی با تعمیم اندکی به مقولات رهبری است. دوم؛ تکمیل نقش رهبری که به معنای توسعه ی رهبری به عنوان تکمیل کننده ی نقش رسمی مدیریتی یا سایر نقش های یک رهبر و هماهنگی توسعه ی خود فرد با الزامات نقش است. سوم؛ توسعه ی شخصی که بسط ایده ی توسعه ی رهبر را و رای توسعه ی شخصی مد نظر دارد و شامل توسعه درون نقش می شود. چهارم؛ یکپارچه سازی و انسجام توسعه ی رهبر و سازمانی که بر توسعه ی همراهی یک رهبر، یک سازمان و خود شخص تاکید می کند که با رویکردها و فهم های قبلی متفاوت است و در عین حال نیاز دارد به یک پرسپکتیو قبلی و رای فهم های گذشته و در عین حال همچنان از منظر فردگرایانه به نقش رهبر می نگرد. پنجم؛ توسعه ی رهبری جمعی که بین توسعه ی رهبر و توسعه ی رهبری تمایز و فرق گذاشته و اساسا بر دومی تمرکز و تاکید دارد و توصیفات فرضی و تجربی رهبری جمعی و تسهیم و توزیع شده را مد نظر دارد. ششم؛ توسعه ی انسانی که دارنده ی حیطه و منظر وسیع تر و پهن دامنه تری به مقوله ی توسعه ی رهبری و رای مرزهای سازمانی از طریق ارتباط بخشی آن با توسعه ی انسانی به عنوان یک فرآیند تکاملی و در عین حال از نقطه نظر فردگرایانه به رهبری است (Kjellström, Stålné, & Törnblom, 2020)

Table 1. Six ways of conceptualization leadership development.

Code	Title	Characteristics
W1	One's own development	Self-development with little generalization to leadership in general
W2	Filling a leader role	Leadership development as filling a formal managerial and/or other type of leader role, and coordinating self-development with the requirements of the role
W3	Personal development	Expands the notion of leader development to personal development, which transcends and includes development within the role
W4	Integrating leader and organizational development	Emphasizes an alignment between development of the leader, the person and the organization, which requires taking a perspective beyond previous understandings, but still from an individualistic view of the leader role
W5	Collective leadership development	Distinguishes between leader and leadership development and focuses attention mainly on the latter in experiential or hypothetical descriptions of shared and collective leadership
W6	Human development	Has a wider scope and view of leadership development than the organizational boundaries by relating it to human development as an evolutionary process, but still from an individualistic standpoint in terms of leadership

۲-۴- مدل چهار سطحی و ارزش مدار توسعه‌ی رهبری

از آنجایی که پرورش ارزش‌ها بر تفکر و رفتار مدیریتی و رهبران بسیار موثر است، ایجاد مکانیزم‌هایی برای تربیت ارزشی مدیران و برنامه‌های آموزشی ارزش‌مدار بسیار ضروری خواهد بود. مخصوصاً آنکه چشم‌انداز و اهداف یک مدیر را ارزش‌های وی تعیین می‌کنند. براساس مدل چهار سطحی این دوره‌ها را در چهار مرتبه می‌توان تعریف کرد.

در سطح دوره‌های روانشناسی رهبری، آنچه که معطوف به نظر می‌باشد احساسات فرد دانش‌پذیر است. هدف این دوره‌ها ارتقای مهارت‌های درون‌فردی و آنست که به مخاطب بفهمانند تا چگونه کشف کنند که چه کسی هستند و چه کسی می‌خواهند باشند. در واقع دوره‌هایی فراهم می‌شود که افراد فرصت خودکاوی را نیز داشته باشند و ارزش‌های خود را در طول این دوره بشناسند. از جمله دوره‌های طراحی شده در این مرحله خودآگاهی، مثبت‌نگری، بهبود خود، رهبری بر خود، اعتماد به نفس، مدیریت استرس و احساسات و .. می‌باشد که نه تنها مهم‌ترین سطح از برنامه‌های رهبری و توسعه‌ی رهبری را تشکیل داده بلکه بحرانی‌ترین مرحله در تشکیل ارزش را نیز شامل می‌شود.

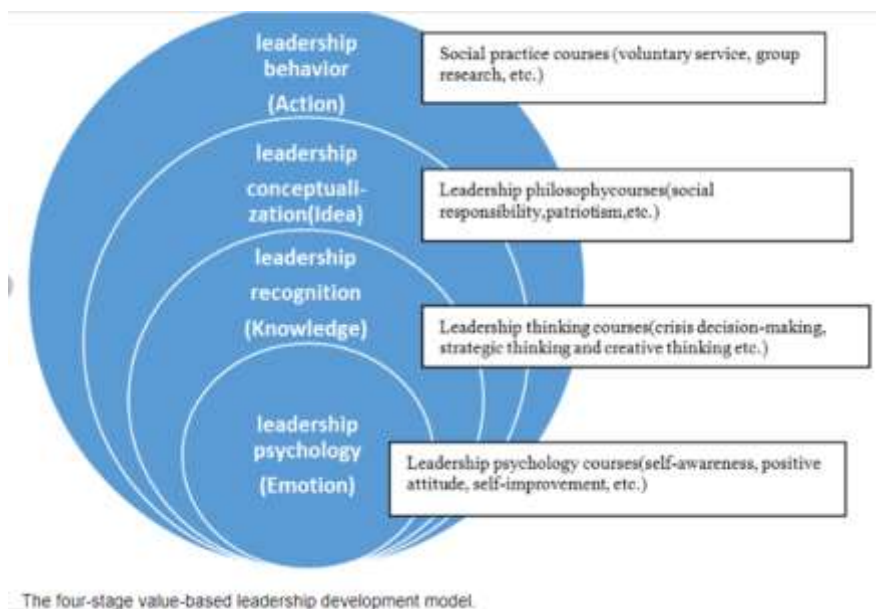
دوره‌های سطح دوم دوره‌هایی هستند که تفکر رهبری را شامل می‌شوند که شامل تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری بحرانی و تفکر خلاق بوده که در تصمیم‌گیری، ارتباطات، هماهنگی و کار تیمی در خلال فرآیند رهبری خود را منعکس می‌کند. این دوره‌ها شناخت و دانش رهبری را هدف‌گیری می‌کنند و به ارتقاء آن‌ها می‌پردازند.

در سطح بعدی برنامه‌ها و دوره‌های تربیت و توسعه‌ی رهبری به فلسفه‌ی رهبری می‌پردازند و ایده‌ها و مفهوم‌سازی رهبری را شامل می‌شوند که مبتنی بر هسته‌ی اصلی ارزش‌های فرهنگی دولت-ملت مورد نظر می‌بایست طراحی و ساخته و پرداخته شوند.

در واقع این ارزش ها همان ارزش های اصلی هستند که افراد هر فرهنگی برای استقرار و جاری و ساری سازی آن نهایت اهتمام کافی را به کار می بندند. مثلا در چین این ارزش های اصلی شامل رفاه، هارمونی، برابری، عدالت، حاکمیت قانون، وطن پرستی، وقف، صداقت و دوستی است.

جوهره‌ی ارزش در پراکسیس و عمل است. در واقع افراد باید حقیقت فکر خود را در عمل ثابت کنند. ما فقط با کشف مسائل در عمل می توانیم به درستی جوهره ی ارزش ها را باز شناسیم. از انجایی که خود رهبری نیز با عمل و اقدام گره خورده است، انجام پروژه های رهبری که بتوانند لینک واضحی را میان برنامه های توسعه‌ی رهبری و تشکیل ارزش ها برقرار نمایند مهم و ضروری خواهد بود. از جمله این پروژه ها که می توانند به شکل گیری ارزش ها منجر شوند کارهای داوطلبانه ی جامعه محور و تحقیقات همکارانه‌ی گروهی می باشد.

این مدل براساس یک چارچوب سیستماتیک چهار سطحی و ارزش مدار به برنامه های توسعه‌ی رهبری می پردازد، به برنامه های دوگانه‌ی درونی و بیرونی تکیه داشته، این چارچوب طیف مقدمات لازم برای تبدیل نگرش ها به رفتار را در برمی گیرد و هم به پویایی های روانشناسختی و احساسی مترببان نظر داشته و هم بر پیچیدگی های شناختی و دانشی افراد، هستی شناسانه و نهایتا رفتاری افراد نظر دارد. بر نقش تربیتی و متورینگ مربیان، همتایان و..و. تاکید کرده و نقش عوامل اجتماعی و گروهی را بر شکل گیری ارزش ها و عملی کردن آن ها در نظر می گیرد و صورت بندی می کند. این روش موجب می شود تا ترکیب و اسنجامی از حوزه ی ذهن و عمل در کنار یکدیگر سیستمی یکپارچه از نگرش و رفتار را موجب شوند. (Weng & Yan, 2019)



شکل ۱- مدل چهار مرحله‌ای توسعه‌ی رهبری ارزش محور

۲-۵- برنامه های توسعه‌ی رهبری و مدیریت^۱

در این بخش، پنج روش پیشنهادی برای طراحی و بهبود برنامه های توسعه‌ی مدیریت به صورتی موفقیت آمیز (design and improve successfully leadership development programme) مورد مرور قرار می گیرد. توسعه رهبری برنامه ای از راه حل های یادگیری است که با هدف بهبود مجموعه ای از مهارت ها، توانمندی ها و اعتماد رهبران فعلی کسب و کار و سازمان ها و آمدن رهبران نسل بعدی شرکت ها صورت می پذیرد. صنعت توسعه‌ی رهبری صنعت بزرگی است و سازمان ها بیش از ۱۴ میلیارد دلار به صورت سالیانه در آن هزینه می کنند و شمار کتاب های مرتبط با این حوزه ی موضوعی نیز بالای ۷۰۰۰۰ عنوان کتاب می باشد. برخی از تفکرات و نظرات جدید نشان داده است که توسعه‌ی رهبری کمتر می بایست به صورت یک دوی سرعت و در واقع یک دوره ی آموزشی کوتاه و محدود نگریسته شود و بیشتر می بایست در قالب یک دوی ماراتن که به معنای یادگیری مداوم می باشد تصور شود. این رویکرد جدید با چهار اصل در توسعه‌ی رهبری قابل شناسایی و توضیح است.

The Four E's Of Leadership Development



شکل ۲- مدل E۴ توسعه رهبری

جدول ۲- مولفه‌های مدل توسعه‌ی رهبری

آموزش	تجربه	در معرض بودن	ارزیابی
تنظیم اهداف و بازخورد توسعه و مربی گری درک افراد و تیم ها محصول، خدمت و عملیات	نقش های وظیفه ای متنوع و مهارت های فنی رهبری پروژه ها، تدابیر و برنامه ها	منتورها، مربی ها و مشاوران مقامات ارشد و مدیران عامل نقش های جهانی و تکالیف بین المللی	فیدبک سیستمی روی سبک شخصی، عادات، نقاط قوت و ضعف

¹ <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/leadership-development/>

دانش کسب و کار، مالی و صنعت	رهبری تیم ها و مدیریت آن ها رهبری یک کسب و کار	مشتریان، شرکاء و اکوسیستم رشد، رکود و یا چرخش	ایده های خود تاملی و خود بهبودی تلاش برای بهبود و تغییر رشد و مجاهدت بیشتر برای بهبود
-----------------------------	---	--	---

در رابطه با مولفه آموزش باید گفت که کسب و کار یک رشته ی دانشگاهی است و اصول مرتبط با محصول، خدمات مشتری و بازاریابی و عملیات کسب و کار را می توان به روش سنتی با کتاب ها، سخنرانی ها، دوره های آنلاین، آموزش کلاس درس، یادگیری همه جانبه و یادگیری از لینکدین آموخت. آموزش برای توسعه ی رهبری مهم است و بنابراین رهبران از طریق آن می توانند اصول انجام کار را بدانند و انجام دهند.

در رابطه با مولفه تجربه باید گفت هیچ جایگزینی برای انجام واقعی کار وجود ندارد، بنابراین تجربه برای توسعه رهبری ضروری است. تجربه ی شخصی هم چنین برای توسعه ی مهارت های نرم مدیریتی که برای درگیر کردن و عجبین شدگی بهتر کاری کارکنان ضروری است عالی هستند. هر پروژه ای خواه موفقیت آمیز باشد و یا اینکه بتواند بهتر انجام شود واجد ارزش برای یادگیری است.

در رابطه با مولفه در معرض بودن باید گفت که منتورینگ و کوچینگ دو روشی هستند که دپارتمان های منابع انسانی و رهبران منابع انسانی، رهبران کسب و کار را هدایت کرده و توسعه می دهند و هم چنین مهم است که آن ها فرصت هایی برای کار در کنار رهبران الهام بخش و مشاهده ی آن ها را در نقش اصلی شان داشته باشند. به همین ترتیب پرتاب شدن در اعماق^۱ به عنوان شرکت کنندگان در پروژه های چالش برانگیز یک راه حل عالی برای یادگیری تجربیات رهبری در دنیای واقعی است.

در رابطه با مولفه ارزیابی باید گفت که این یک بخش اساسی برای توسعه رهبری در قرن بیست و یکم میلادی است. شما باید بدانید که رهبران شما در حال حاضر کجا هستند و مشخص کنید که ایشان در چه زمینه هایی باید پیشرفت کنند. برای اینکه رهبران شما در نفرین تخصص^۲ گرفتار نشوند آن ها به ابزارهای قدرتمند مدیریت عملکرد می بایست مجهز شوند. ابزارهای مبتنی بر نظر سنجی های ۳۶۰ درجه و هوش مصنوعی می توانند به رهبری در تعیین اهداف، جمع آوری داده ها، اندازه گیری نتایج و به اشتراک گذاشتن بینشی شفاف کمک کنند و نتایج بازخورد نیز می توانند برای انجام اقداماتی برای حل شکاف توسعه ی رهبران مورد استفاده قرار گیرند. برنامه های موثر توسعه ی رهبری، فرصت و راهنمایی را فراهم می کنند که کارکنان و به ویژه آن هایی که در موقعیت رهبری هستند بتوانند مهارت هایی را که برای مدیریت حرفه ای شان به آن نیاز دارند را هدایت کنند تا با تکیه بر آن بتوانند دیگران را به سمت موفقیت سوق دهند.

۳- محتوای یک برنامه ی توسعه ی رهبری موفق

¹ Thrown in the deep end

² Curse of Expertise

از برنامه های توسعه‌ی رهبری انتقاداتی شده است از جمله آنکه بسیاری از آن ها منجر به عملکرد سازمانی بهتر نمی شوند. آموزش از نوع یک اندازه متناسب برای همه، درک نادرست از فرهنگ شرکت و فقدان اندازه گیری پیشرفت همگی می توانند منجر به سردرگمی و جدایی افراد شوند.

چگونه یک برنامه ی توسعه‌ی رهبری موثر را تنظیم کنید:

یک – اهداف را تنظیم کنید و اولویت های سازمان خود را درک کنید. هیچ دو سازمانی شبیه یکدیگر نیستند و این بدان معنی خواهد بود که راه اندازی یک برنامه ی توسعه‌ی رهبری می بایست منحصر بفرد باشد. این بستگی به آن دارد که شرکت شما در حال حاضر کجاست و در آینده خود را کجا می بیند. اینکه آیا در حال رشد هستید؟ در چنین صورتی به رهبرانی با انگیزه، جاه طلب و با ایده های عالی نیاز خواهید داشت.

آیا در حال کاهش هزینه هستید؟ در این صورت شما به رهبرانی نیاز دارید که انعطاف پذیر، مدبر و قادر به برقراری ارتباط موثر باشند.

آیا در حال تنازع برای ماندگاری هستید؟ شما به رهبرانی نیاز دارید که الهام بخش باشند و به صورت موثر ارتباط برقرار کنند. درک اولویت های سازمان شما و اینکه چگونه آن ها با توانایی ها و نیازهای آموزشی رهبران شما مطابقت دارند، فرصت های بیشتری را برای هدف قراردادن این نیازها در چارچوب برنامه برای شما فراهم می کند.

دو – رهبری و ویژگی های اصلی آن را تعریف کنید. هنگامی که اولویت های فعلی شرکت خود را درک کردید می توانید تعریف کنید که رهبری برای سازمان شما چه معنایی دارد و در عمل چگونه خواهد بود؟

نقش های رهبری معمولاً به عنوان نقش هایی نگریسته می شوند که برای یک شرکت ضروری هستند. شما ممکن است تمرکز خود را به کسانی که دارای نقش های رسمی رهبری هستند محدود نمایید ولی می بایست توجه داشته باشید که افرادی نیز نقش رهبری را بازی می کنند که فارغ از عنوان شغلی نفوذ زیادی را خواهند داشت.

با رهبران و رهبران بالقوه ی سازمانی خود مشورت کنید. یک نظر سنجی کوتاه انجام دهید و از آن ها بپرسید که آن ها چه ویژگی هایی را برای رهبری کارشان ضروری می دانند. با این حال فقط به متخصص در گروه رهبری فعلی خود تکیه نکنید. این می تواند منجر به چرخش دوباره و دوباره به ی همان ایده ها، رفتارها و کیفیت ها شود و از رشد سازمان جلوگیری کند. این امر به ویژه در سازمان های قدیمی تر جدی تر است جایی که ممکن است انجام کارها همانطور که همیشه انجام داده ایم مد نظر قرار بگیرد.

سه – رهبری فعلی خود را براساس معیارها حسابرسی کنید. هنگامی که بر روی مجموعه ای از معیارها و ویژگی های رهبری به توافق رسیدید می توانید هسته‌ی رهبران فعلی را با آن ها مقایسه کنید. یکی از راه های ارزیابی رهبران فعلی اجرای برنامه های توسعه‌ی سبک و شصت درجه است. این موارد به شما کمک می کند تا تصویر کامل تری از اینکه آیا آن ها ویژگی های رهبری را به سایر ذی نفعان نقششان نشان می دهند یا نه بدست آورید. به همین دلیل است که بیش از هشتاد و پنج درصد از شرکت های فورچون پانصد از برنامه های توسعه‌ی سبک و شصت درجه بهره می گیرند.

چهار – برنامه های گسترده ی توسعه رهبری را برنامه ریزی نمایید.

حتی پس از سی سال محبوب ترین ساختار برای برنامه های توسعه رهبران قانون ۱۰-۲۰-۷۰ می باشد. به این معنا که ۷۰ درصد یادگیری در حین کار با تکالیف و فرصت های چالش برانگیز ایجاد می شود. ۲۰ درصد از طریق منتورشیپ و راهنمایی است به طریقی که سایر رهبران تخصص خود را به اشتراک می گذارند. ۱۰ درصد آموزشی که آن ها را به چالش کشیده و همراه با خود به پیش می کشد.

اکثر مدارس کسب و کار موافق هستند که این ترکیب از روش های یادگیری با طرز فکر اکثر رهبران مطابقت دارد که ایشان استقلال و مسئولیت را به نشستن در سر کلاس درس ترجیح می دهند تا به آن ها بگویند باید چگونه رهبری کنند. شناسایی تجربیاتی که بیش ترین یادگیری را ایجاد می کند مهم است. این باید براساس نیازهای آن ها باشد. برای رهبران بالقوه یا کسانی که در ابتدای کار خود هستند می توان برنامه های چرخشی را در نظر گرفت. به این شکل که کارکنان و رهبران بالقوه با بخش های مختلف وقت می گذرانند و از این طریق مهارت های رهبری متنوعی را فرا می گیرند که آن ها را به درک بهتری از نحوه ی تلاقی و همکاری بخش های مختلف با یکدیگر می رساند. هم چنین باید رهبران ارشد خود را در فرآیندهای ایجاد آموزش و تجربیات مشارکت دهید تا با تکیه بر اینکه شرکت در پنج، ده یا بیست سال آینده باید کجا باشد، نحوه موفقیت رهبران در آن را مشخص کنید.

پنج- برنامه های توسعه شخصی را برای رهبران ایجاد کنید.

برای گروه و هسته ی فعلی از رهبران خود شما ممکن است برنامه های توسعه شخصی متناسب با ویژگی های خاصی که در نقش خود و نقاط قوت و ضعف فعلی آن نیاز دارند ایجاد کنید. این برنامه ها باید فقط رشد شخصی را توسعه دهند نه اینکه به عنوان اقدامات اصلاحی دیده شوند یا استفاده شوند.

چگونه نتایج یک برنامه ی توسعه رهبری را بسنجیم؟

مانند هر برنامه ای باید اثر بخشی و ROI آن را بسنجید. اما بیاد داشته باشید که برای رهبران، استقلال و اعتماد دو عامل کلیدی برای رضایت شغلی هستند. بنابراین چگونه می توانید دو عامل الزام به اعتماد مدیران و نظارت بر پیشرفت آن ها را با یکدیگر ترکیب کنید. یکی از راه های انجام کار این است که رهبران شرکت به عنوان مربی عمل نمایند. دادن مشاوره و بازخورد در مورد پیشرفت به رهبران جوان تر هم با این نکته که رهبران جوان تر خودشان می توانند یک روز رهبر باشند می تواند یک گزینه باشد. شما می توانید همچنان از بازخورد ۳۶۰ درجه استفاده کنید تا بفهمید رهبر از چشم همکارانش چگونه در حال توسعه است. زیرا بسیار مهم است که فیدبک حاصل شود. وقتی نوبت به توسعه ی یک برنامه ی تجربه کارکنان در کلاس جهانی می رسد بهترین سناریو برای توسعه شایستگی ها به صورتی است که نیازهای سازمان شما را منعکس کند.

۴- آینده ی برنامه های توسعه ی رهبری (the future of leadership development)^۱

شرکت ها هزینه های زیادی را برای آموزش مدیران خود هزینه می کنند. اما اغلب بازده ناچیزی را از سرمایه گذاری خود دریافت می کنند. یکی از دلایل این امر آن است که مدارس و دانشگاه های آموزش مدیریت و کسب و کار و سایر آموزش دهنده های سنتی در آموزش مهارت های نرم مدیران به عنوان جزء مهم و جدایی ناپذیری از بایسته های مهارتی مدیران که برای موفقیت در عصر حاضر بسیار ضروری هستند چندان ماهر و تجربه مند نیستند. نکته ی دوم آنکه افراد معمولاً برای همیشه در سازمان هایی که هزینه

^۱ <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>

ای را برای توسعه‌ی آن‌ها پرداخت کرده‌اند باقی نمی‌مانند و خود یادگیرندگان و دانش‌پذیران نیز نمی‌توانند همه‌ی آنچه را که در کلاس‌های درسشان فرا گرفته‌اند در شغل‌هایشان به کار بندند.

دو نفر از پرفسورهای مدیریت از جمله میهیا مولدوانا و داس نارایانداس راه را در ایده‌ی "ابره‌ای یادگیری شخصی"^۱ می‌دانند که در واقع مجموعه‌ای از دوره‌های آنلاین، پلتفرم‌های تعاملی و ابزارهای دیجیتال از هر دوی ارائه‌دهندگان قدیمی و بازیگران نقش آفرین تازه‌ی عرصه‌ی آموزش‌ها و اجرای برنامه‌های توسعه‌ی رهبری است. PLC برنامه‌های توسعه‌ی رهبری را آسان‌تر و مقرون به صرفه‌تر ساخته و تجارب یادگیری را شخصی‌شده^۲، اجتماعی^۳، زمینه‌مند^۴ و قابل رهگیری^۵ می‌نماید.

نکته‌ی قابل توجه آنجاست که برنامه‌های توسعه‌ی رهبری هرگز به این اندازه مشمول اضطراب و فوریت نبوده‌اند. سازمان‌ها از همه نوع می‌دانند که برای زنده ماندن در محیط بشدت نامطمئن^۶، پیچیده^۷ و مبهم^۸ به مهارت‌های رهبری و قابلیت‌های سازمانی متفاوت از آن چیزی که پیش از آن در گذشته به آن‌ها کمک کرده است نیاز دارند.

با گسترش پلتفرم‌های حل مساله‌ی مشارکتی^۹ و ادھوکراسی‌های دیجیتال^{۱۰} که بر ابتکارات فردی تاکید دارند، اعضای هیات مدیره و مدیران ارشد تصمیماتی را اخذ می‌کنند که بیشتر با استراتژی و فرهنگ شرکت هماهنگ باشد و بنابر این مهم است که ایشان به مهارت‌های ارتباطی، رابطه‌مند و فنی در ارتباط با نقش‌شان تجهیز شوند.

صنعت توسعه‌ی رهبری صنعتی پر از تحول است. تعداد بازیگرانی که دوره‌هایی را برای ارائه‌ی مهارت‌های سخت و نرم مدیران سازمان ارائه می‌دهند رو به افزایش است. با این حال سازمان‌هایی که مجموعاً سالیانه میلیارد‌ها دلار برای آموزش مدیران حال و آینده‌شان هزینه می‌کنند بعضاً از نتایج ناامید شده‌اند. چندین مطالعه‌ی صنعتی در مقیاس بزرگ، همراه با مصاحبه‌های عمیق نویسندگان آن پژوهش‌ها هویدا ساخت که بیش از نیمی از رهبران ارشد معتقدند که برنامه‌های توسعه‌ی آن‌ها به قدر کافی در ایجاد مهارت‌های کلیدی و ارتقاء قابلیت‌های سازمانی موثر نبوده‌اند.

افسران ارشد یادگیری^{۱۱} متوجه شده‌اند که برنامه‌های سنتی برای مدیران ارشد به قدر کفایت آن‌ها را برای چالش‌های امروز و فردا آماده نمی‌کند. سازمان‌ها به دنبال ارتقاء مهارت‌های ارتباطی^{۱۲}، تفسیری^{۱۳}، عاطفی^{۱۴} و ادراکی^{۱۵} مورد نیاز برای رهبران جهت یک رهبری منسجم، فعال و پیشرو نگر هستند. اما اکثر برنامه‌های آموزش مدیران ارشد که بعضاً به عنوان بسط یا جایگزین دوره‌های ارشد مدیریت کسب و کار طراحی می‌شوند معمولاً بر مجموعه مهارت‌های مرتبط با رشته مانند توسعه‌ی استراتژی و تحلیل

¹ Personal learning clouds

² Personalized

³ Socialized

⁴ Contextualized

⁵ Trackable

⁶ Uncertain

⁷ Complex

⁸ Ambiguous

⁹ Collaborative Problem-Solving Platforms

¹⁰ Digital Adhocracies

¹¹ Chief Learning Officers (CLOs)

¹² Communicative

¹³ Interpretive

¹⁴ Affective

¹⁵ Perceptual

مالی تمرکز می کنند و به طور معمول مهارت های مهم رابطه ای، ارتباطی و عاطفی را دست کم می گیرند. در چنین شرایطی جای تعجب نیست که عمده ی افسران ارشد آموزشی می گویند که در توجیه بودجه ی سالیانه ی خود مشکل دارند. هر چند یادگیری مادام العمر^۱ برای دهه هاست که در محافل شرکت ها و دانشگاه ها رایج بوده است با این حال این مفهوم تا عینیت واقعی آن در دنیای عمل فاصله داشته و برنامه های آموزشی سنتی نیز بسیار اپیزودیک^۲، انحصاری^۳ و برای رسیدن به اهداف پرهزینه^۴ بوده اند. در این شرایط جای تعجب نبوده است که بسیاری از مدارس کسب و کار برجسته مانند Rotman و HBS شاهد افزایش قابل توجهی از تقاضا برای سفارشی سازی شخصی مرتبط با گروه^۵ بوده اند که نیازهای خاص توسعه ی استعداد شرکت ها را بر طرف می کند. دانشگاه های شرکتی^۶ و ابر یادگیری شخصی ترکیب در حال رشد دوره های آنلاین، پلتفرم های اجتماعی و تعاملی و ابزارهای یادگیری از موسسات سنتی و تازه کارها هستند که در حال پر کردن این شکاف می باشند. در این میان سه دلیل عمده برای وضعیت از هم گسیخته ی رهبری وجود دارد.

اولین مورد شکاف در انگیزه هاست. سازمان ها برای منافع بلند مدت خود بر روی برنامه های توسعه مدیران سرمایه گذاری می کنند اما افراد به منظور ارتقای مهارت ها و ارتقاء کاری و پیشرفت در کارراهه ی خدمتی خود با آن همراه می شوند و در آن مشارکت می کنند و لذا ضرورتا در کنار کارفرمایانی که هزینه های آموزشی آن ها را می پردازند نمی مانند.

دومین شکاف بین مهارت هایی است که برنامه های توسعه مدیران ایجاد می کنند و مهارت هایی است که شرکت ها واقعا به آن نیاز دارند. این امر به خصوص در ارتباط با مهارت های بین فردی برای شکوفایی در سازمان های مسطح شبکه ای و با مشارکت فزاینده ی امروزی مناسب است.

ارائه دهندگان سنتی تخصص عمیقی را در آموزش مهارت های شناختی و اندازه گیری رشد آن ها به ارمان می آورند اما آن ها تجربه ی کمی را در آموزش نحوه ی برقراری ارتباط بین افراد به صورت اثر بخش صدق می کند.

دلیل سوم شکاف در انتقال مهارت است. به زبان ساده به نظر می رسد که تعداد کمی از مدیران آن چه را که در کلاس درس می آموزند در مشاغل خود به واقع به کار می بندند. در حالیکه برای توسعه ی رهبری و استعدادهای مدیریت سازمان ضروری است که این سه شکاف پر شوند. شکاف انتقال مهارت: آنچه آموخته می شود به ندرت به کار می رود. یکی از بزرگترین شکایات هایی که در رابطه با برنامه های آموزش مدیران می شنویم آنست که مهارت ها و قابلیت های توسعه یافته در افراد در شغلشان به کار گیری نمی شود. این امر هرچند آموزش های مدیران را به چالش می کشد با این حال تعجب برانگیز نیست زیرا که تحقیقات روان شناسی شناختی، آموزشی و کاربردی با قدمتی بیش از یک قرن همراه با کارهای جدیدتر علوم اعصاب در یادگیری نشان می دهد که فاصله ی بین جایی که مهارت آموخته می شود (مرکز اکتساب^۷) و مرکز بکارگیری آن (مرکز کاربرد^۸) تا حد زیادی بر احتمال استفاده ی آن مهارت توسط مهارت آموز تاثیر گذار است. در واقع استفاده از یک مهارت جدید بسیار آسان تر است اگر منبع کسب، مشابه منبع

¹ Lifelong Learning

² Episodic

³ Exclusive

⁴ Expensive

⁵ Customized, Cohort-Based Program

⁶ Corporate Universities

⁷ The Locus of Acquisition

⁸ The Locus of Application

کاربرد باشد. به طور قطع وقتی صحبت از فاصله می کنیم فقط به یک محدوده ی فیزیکی اشاره نمی کنیم. مهارت های جدید نه تنها زمانی که منبع اکتساب از لحاظ زمانی و مکانی دور از مکان کاربرد باشد کمتر مورد استفاده قرار می گیرند (مثل یادگیری در کلاس ام بی ای و کاربرد سال ها بعد در محل کار)، بلکه زمانی که زمینه های اجتماعی و وظیفه ای^۱ کار نیز متفاوت باشند، فرق حاصل خواهد شد و همین امر ضرورت آموزش های زمینه مند و اقتضائی را بیش از پیش خاطر نشان می سازد.

شواهد حکایت از آن دارد که به ندرت ده درصد از هزینه ی سالیانه ی ۲۰۰ میلیارد دلاری برای آموزش و توسعه ی شرکتی در ایالات متحده ی آمریکا نتایج مشخصی را به دنبال دارد. خبر خوب آنست که مجموعه ی رو به رشد دوره های آنلاین، پلتفرم های اجتماعی و تعاملی و ابزارهای یادگیری از موسسات سنتی و تازه کار که نویسندگان آن را ابر یادگیری می نامند، راه حلی را ارائه می دهند. اینکه سازمان ها می توانند مولفه هایی از ابر یادگیری شخصی را انتخاب کنند و آن ها را متناسب با نیازها و رفتار افراد و تیم ها تنظیم کنند. فایده ی ابر یادگیری شخصی آنست که انعطاف پذیراست، فوراً در دسترس است و کارکنان را قادر می سازد تا مهارت ها را در زمینه ای که باید آن را به کار گیرند بیابند. در واقع این شکل قرن بیست و یکمی از یادگیری حین کار است.

۵- وضعیت توسعه ی رهبری^۲

بازیگران سنتی در صنعت توسعه ی رهبری، مدارس کسب و کار، دانشگاه های شرکتی و شرکت های آموزش تخصصی و مشاوره ای، توسط انبوهی از تاره واردها به چالش کشیده شده اند. این شرکت ها شامل شرکت های مشاوره ی منابع انسانی و مشاوره های مدیریتی بزرگی مانند BCG و McKinsey و استارتاپ های دیجیتالی مانند coursera و Udacity هستند. این امر در واقع یک چشم انداز در حال تغییر از ارائه دهندگان خدمات آموزشی است. اما دنیایی که نویسندگان این مقاله به عنوان مربیان، مشاوران و رهبران برنامه های آموزشی مدیران در رتمن و هاروارد از نزدیک دیده و لمس کرده اند به آن ها امکان مقایسه ی گزینه های مختلف را می دهد. با افزایش تقاضا برای آموزش های مدیریتی که قابل تنظیم و اختصاصی سازی، ردیابی و به طور موثری قابل اندازه گیری هستند، رقابتی جدیدی در حال ظهور خواهند بود. مدارس کسب و کار، دانشگاه های شرکتی و پلتفرم های دیجیتال همگی برای ارائه ی برنامه های توسعه مهارت با یکدیگر رقابت می کنند و در عین حال هر کدام مزایا و محدودیت هایی را در بردارند و در ادامه قابل مشاهده می باشند.

جدول ۳ - چارچوب تامین کنندگان (The Landscape of Providers)

محدودیت ها (CONSTRAINT)	مزایا (ADVANTAGE)	
توانایی محدود برای یادگیری اقتضائی و زمینه مند	ذخیره ی بزرگ سرمایه ی فکری و آموزشی	مدارس کسب و کار با برنامه های باز Business schools with (open programs)

¹ Social & Functional Contexts

² <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>

مدارس کسب و کار با برنامه های سفارشی سازی شده Business schools with) (customized programs	می تواند محتوا را با چالش های پیش روی سازمان مشتری تطبیق دهد و از انتقال مهارت های اصلی اطمینان حاصل کند.	پیگیری و تکافوی ناکافی برای زمانی که سفارشی سازی به حوزه ی یادگیری و طراحی شخصی می رسد
مشاوره های استراتژیک (Strategic consultancies)	یک رویکرد بسیار زمینه ای برای انتقال و توسعه ی مهارت ها	دانش و فناوری ناکافی از جنس چگونگی برای انجام ارزیابی و بازخورد
مشاوره های مدیریت منابع انسانی Human resources) (consultancies	می تواند مهارت های اصلی شرکت کنندگان را برای یک توسعه ی کاملا فردی شده دنبال نماید.	کمبود تخصص در حوزه های عملکردی مربوطه
دانشگاه های شرکتی / سازمانی (Corporate universities)	می تواند محتوایی را ارائه دهد که به صورت بلاواسطی به سازمان و زمینه ای که مهارت ها در آن اعمال خواهد شد مرتبط است	توانایی محدود برای اندازه گیری کسب مهارت ها و کاربردها
پلتفرم های یادگیری شخصی از راه دور Remote personalized) (learning platforms	جایگزین هایی کم هزینه برای برنامه هایی که دانش وظیفه ای و فنی ارائه می دهند هستند.	دارای محدودیت در یادگیری زمینه ای و توسعه ی مهارت های عاطفی و مشارکتی

ما اکنون شاهد روندهای قدرتمندی هستیم که صنعت را تغییر می دهند و به ظهور پی ال سی به عنوان زیر ساختی برای یادگیری شبکه ای دامن می زنند. اول اینکه پی ال سی هزینه های راه اندازی یک محیط یادگیری داخلی را کاهش داده است و به افسران ارشد منابع انسانی و افسران ارشد یادگیری این امکان را می دهد که تصمیمات دقیق تری را در ارتباط با تجربیات درست برای افراد و تیم ها بگیرند. آمارها نشان می دهد که تعداد دانشگاه های شرکتی که آموزش را در داخل برحسب تقاضا و اغلب در محل کار ارائه می دهند به بیش از ۴۰۰۰ مورد در ایالات متحده و به بیش از دو برابر این مقدار در سراسر جهان رسیده است.

روند دوم کاهش برنامه های استاندارد مبتنی بر کلاس درس^۱ برای توسعه رهبران است مانند برنامه هایی که به صورت سنتی توسط دانشگاه ها و مدارس ارائه می شود. بیشتر سازمان ها خواستار اقدامات پیش و پس از کسب و بکارگیری مهارت های مرتبط هستند مانند مهارت های ارتباطی و زیرکی رهبری که برنامه های سنتی هرگز برای آن ها طراحی نشده اند.

سومین روند ظهور محیط های یادگیری قابل تنظیم و سفارشی سازی شده، از طریق پلتفرم ها و برنامه هایی است که محتوا را براساس نقش یادگیرندگان و نیازهای سازمان هایشان شخصی می کنند.

¹ Standard Class-room Based Program

این روندها به یکدیگر پیوند خورده و یک الگوی منسجم را شکل داده اند. همان طور که یادگیری شخصی سازی شده، اجتماعی و قابل تطبیق پذیرفته تر می شود و همان طور که سازمان ها در محث بازده سرمایه گذاری در توسعه استعدادها پیچیده تر عمل می کنند، صنعت توسعه رهبری از بسته های پیش بسته بندی شده دور می شود. پی ال سی امکان ایجاد سریع و کم هزینه ی دانشگاه های شرکتی و برنامه های یادگیری داخلی را فراهم می کند. و این به همان روش پلتفرم هایی مانند فیس بوک و اینستاگرام است تشکیل گروه های مباحثه را تسهیل می کند. این در واقع یک ظرف کشت^۱ است که باعث رشد سریع جوامع یادگیری می شود و برای درگیر نگه داشتن مدیران و رشد آن ها در شغل ضروری است.

این روندهای زیر بنایی و توسعه ای، دیجیتالی شدن سریع محتوا و تعامل است که صنعت توسعه رهبری را به سه شکل مهم تغییر داده است. اول امکان تفکیک یا جداسازی عناصر کم هزینه ی یک برنامه را از عناصر پرهزینه ی آن فراهم می سازد. سود ارائه دهندگان آموزش به توانایی آن ها در بسته بندی محتوای کم هزینه مانند سخنرانی، بحث موردی، تمرین و موارد مشابه با تجربیات با ارزش مانند مربی گری شخصی، یادگیری مبتنی بر پروژه و جلسات گروهی فشرده با بازخورد بستگی دارد. هر چه خدمات با لمس بالا^۲ در بسته بیشتر باشد آن بسته واجد ارزش و هزینه ی بیشتری خواهد بود.

دوما دیجیتالی کردن ارائه ی ارزش به شیوه ی کارآمدتر را آسان تر می نماید. برای مثال سخنرانی در کلاس درس را می توان ضبط کرد و سپس به صورت آنلاین در اختیار قرار داد. به طور مشابه گروه های گفت و گو و انجمن ها برای تعمیق درک مفاهیم سخنرانی را می توان به صورت آنلاین و از طریق پلتفرم هایی مانند زوم و اسکایپ سازماندهی کرد و به تعداد بیشتری اجازه ی مشارکت داد و همزمان از منافع هزینه ی کمتر و مشکلات سازماندهی کمتر سود جست. مضاف بر اینکه نسل های جدیدتر با تعاملات مبتنی بر رسانه های اجتماعی راحت هستند و بنابراین ارزش حضور فیزیکی در دانشگاه ممکن است اندک باشد.

ظهور ابر یادگیری شخصی حدود یک دهه است که اتفاق افتاده است. اجرای آن شامل دوره های آنلاین باز گسترده است و پلتفرم هایی مانند Coursera، edx و 2U برای ارائه ی محتواهای تعاملی آنلاین است. اکوسیستم های آموزش و توسعه ی شرکتی از Degreed، linkdin Learning، skill soft با هدف رویکردهای مبتنی بر تقاضا و راه حل محور برای توسعه ی رهبری از جمله راه حل های مک کینزی، آکادمی مک کینزی و Digital BCG و BCG Enablment و پلتفرم های مدیریت استعداد مانند Phenom People و SmashFLly، Yello.

مدارس کسب و کار باید به طور قابل توجهی بازنگری و طراحی مجدد پیشنهادات خود را برای مطابقت با قابلیت های خاص خود برای ایجاد محتوای قابل آموزش و یادگیری و برای ردیابی نتایج یادگیری کاربرد خاص داشته باشد. آن ها باید خود را به عنوان متصدیان و طراحان توانمند محتوای قابل استفاده ی مجدد و تجربیات یادگیری در بازار تثبیت کنند که در آن سازمان ها در مورد بهترین راه های توسعه و آموزش مهارت های جدید به دنبال راه حل اند. لذا با توجه به هزینه های حاشیه ای و فرصتی بالای تحصیل در دانشگاه، مدارس بازرگانی باید پیشنهادات خود را به سمت برنامه های ترکیبی و سفارشی سازی مجدد پیکر بندی کنند و تنها در صورت لزوم از کلاس درس استفاده نمایند.

^۱ Petri dish

^۲ High-touch Service

۳ بحث و نتیجه گیری

نوشتار حاضر در تلاش بود تا نگاه پیچیده‌نگرتر و غنی‌تری از مفهوم توسعه رهبری را فرا روی قرار داده و به قدر وسع خود از نگاه‌های کمینه‌گرا در موضوعات رهبری و توسعه رهبری فاصله گیرد. از جمله نگاه‌های حداقل‌گرا در موضوعات رهبری و توسعه رهبری مواردی است که در این مجال و در فرصت جمع‌بندی به صورت گذرا مجدداً مرور می‌شوند. تقلیل رهبری و توسعه رهبری به مشاغل مدیریتی و مدیریت ارشد، عدم تفاوت‌انگاری میان مفهوم آموزش‌های رهبری و توسعه رهبری که ناظر بر توسعه قابلیت‌های آتی افراد است، عدم توجه به رویکردهای فلسفی، تفسیری و انتقادی مرتبط با پدیده رهبری و فروکاست رهبری تنها به یک پدیده‌ی متعین، اشتباه در مفهوم‌پردازی توسعه رهبری به یک پدیده‌ی توسعه فردی و عدم توجه به شکل‌های غیر سنتی رهبری مانند رهبری جمعی و توزیعی، عدم توجه به نقش اساسی سیستم ارزشی در شکل دهی رفتار و عملکرد رهبری، تقلیل توسعه رهبری به برنامه‌های آموزش رسمی و عدم توجه به تجربیات کاری یا سایر تجربیات آموزنده به عنوان مسیرهای یادگیری و توسعه رهبری و تقلیل نهادها و موسسات نقش آفرین در صنعت توسعه رهبری به برنامه‌های آموزشی عمومی و رسمی دانشگاهی و بی توجهی به نقش توسعه دهنده سایر عناصر ذی نقش در اکوسیستم صنعت توسعه رهبری از جمله این موارد بودند. در مجموع مقاله حاضر تلاش کرد تا این امکان را فراهم آورد تا مفهوم توسعه رهبری به شکل پیچیده‌تری مورد توجه قرار گیرد و ذی نفعان صنعت توسعه رهبری نیز درک جامع‌نگرتر و کامل‌تری از صنعت مذکور داشته باشند. این ذی‌نفعان شامل طیف متنوع و وسیعی از شرکت‌ها و اشخاص متقاضی برنامه‌های توسعه رهبری، کنشگران طرف عرضه شامل دانشگاه‌ها، مراکز آموزشی آزاد و مهارتی، شرکت‌های مشاوره‌ای و موسسات عرضه‌کننده خدمات آموزشی و مشاوره‌ای برخط هستند که با مطالعه این نوشتار گردآوری شده می‌توانند به بازآفرینی نقش خود در صنعت یاد شده بپردازند. این موضوع از این نظر نیز اهمیت دارد که صنعت توسعه رهبری در فضای کسب و کار و مدیریت ایران نیز بکر و نوپاست و تا بلوغ فاصله‌ای قابل توجه دارد. پیمایش این مسیر تا بلوغ نیازمند ارتقای ذهنیت‌ها و نگرش‌های هردوی کنشگران سمت عرضه و تقاضا در این صنعت بوده و در عین حال دورنمای خوبی از لحاظ اندازه و رشد برای آن در سال‌های آتی پیش‌بینی می‌شود. همین امر ضرورت توجه بیشتر به درک کامل‌تر و جامع‌تری از صنعت توسعه رهبری را برای دست اندرکاران این صنعت ایجاب می‌نماید.

۴ منابع^۱

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). "Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory". *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.

Day, D. V. (2000). "Leadership development: A review in context". *The leadership quarterly*, 11(4), 581-613.

Mabey, C. (2013). "Leadership development in organizations: Multiple discourses and diverse practice". *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 359-380.

Alvesson, M., & Spicer, A. (2014). Critical perspectives on leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 40-56.

Probert, J., & Turnbull James, K. (2011). "Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership concept". *Leadership*, 7(2), 137-150

<https://babak-alavi.ir/weblog/171>

Kjellström, S., Stålné, K., & Törnblom, O. (2020). "Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity". *Leadership*, 16(4), 434-460.

Weng, W., & Yan, W. (2019). "The four-stage values-based Chinese college student leadership development model". *Humanities and Social Sciences*, 7(5), 177-184.

<https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/leadership-development/>

<https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development/>