

تفاوت‌های مدیران کارآفرین با مدیران سنتی

مدیران کارآفرین نقش بسیار مهمی در تغییر و رشد اقتصادی دارند. سازمان‌های امروزی به مدیران کارآفرین نیازمند است؛ مدیرانی که تمایل دارند با هنجارهای موجود هم‌اموردی و چالش نمایند .

برای توسعه يك سازمان باید مدیران آن تبدیل به کارآفرینان درون سازمانی شوند و از سه اصل مهم پیروی نمایند :

۱- میانی مدیریت حرفه ای که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، ارتباطات و تصمیم‌گیری عقلایی است را بیاموزند و به آن عمل کنند .

۲- خود را با «سبک کارآفرینانه» که فراسوی بوروکراسی بوده و جو نوآورانه را در سازمان موجب می‌شود، منطبق سازند .

۳- به ترغیب نوآوری و کارآفرینی درون سازمانی در میان کارکنان بپردازند .

مدیر کارآفرین کیست؟

مدیری که تمایل دارد که آینده را تغییر دهد و فکر می‌کند که توانایی لازم برای ایجاد تغییر موفقیت‌آمیز در داخل سازمان را دارد، مدیر کارآفرین نام دارد .

مدیر کارآفرین به آشوبها و ناآرامی‌ها و عدم اطمینان محیطی واکنش نشان می‌دهد؛ تلاش می‌کند تا يك موقعیت استراتژیک قوی ایجاد نماید، ولو اینکه ماهیت موفقی داشته باشد؛ او با ابتکارات فعالانه خود باعث ایجاد عدم اطمینان محیطی در دیگر سازمان‌ها می‌شود. مدیر کارآفرین با تخریب موقعیت موجود، فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌کند، او درصدد دستیابی به فرصت‌های جدید قبل از رقبای خویش است و در مقابل تهدیدات بالقوه هوشیار و گوش به زنگ است .

«راس» و «آنوالا» بر این اعتقادند که مدیر کارآفرین در فعالیت‌های مدیریتی خود ویژگی‌های ذیل را بروز می‌دهد :

۱- تمرکز بر نتایج و اثربخشی و نه فعالیت

۲- تمایل به تغییر چیزها در زمانی که نیاز روشن و واضح است

۳- زیر سؤال بردن موقعیت جدید

۴- درک کارکنان به عنوان افرادی پاسخگو و مسئول که به دنبال تحقق نتایج هستند .

۵- بلند همت و رقابتی

۶- باور به وجود پاداش در ماهیت کار

۷- ناکامی در مواجهه‌ها با سیستم‌های دست و پاگیر بوروکراتیک و ایجاد مهارت‌های عملی برای چیره شدن بر این موانع

۸- توانایی برای حل تضاد و اصطکاک

۹- درک ارتباطات سازمانی: شامل سیستم‌های فرعی فنی و موقعیت مدیر به عنوان جزئی از کل

۱۰- برانگیخته شدن با تاثیرگذاری بر تغییر و نوآوری

مدیریت کارآفرینانه

«استیونسون» و همکارانش مدیریت کارآفرینانه را این‌گونه توصیف می‌کنند :

«مدیریت کارآفرینانه فرآیند برملا ساختن یا ایجاد يك فرصت برای خلق ارزش از طریق نوآوری و تعقیب فرصت است؛ علیرغم آنکه در آغاز منابع کافی وجود ندارد.»

«کارسون» چهار قابلیت کلیدی مرتبط با مدیریت کارآفرینانه را شناسایی نموده است که عبارتند از :

۱- تجربه کافی هم در صنعت و هم در شغل مورد نظر

۲- دانش لازم در خصوص محصول یا خدمت و بازار

۳- مهارت‌های ارتباطی در هدایت سازمان

مدیران کارآفرین با مدیران سنتی چه تفاوت‌هایی دارند؟

«اریک وینسلو» و «جورج سولومون» تفاوت‌های میان یک مدیر سنتی و یک مدیر کارآفرین را به شرح زیر بیان می‌دارد:

۱- مدیران سنتی آگاهی بسیار زیادی از مقررات و حریم‌ها دارند ولی مدیران کارآفرین به مقررات صرفاً به عنوان خطوط راهنما می‌نگرند.

۲- مدیران سنتی حساسیت به آینده و تمایل به تعویق انداختن پاداش‌ها دارند ولی مدیران کارآفرین نگرش دوسویه به کنترل، موفقیت و مسئولیت‌پذیری دارند و می‌توانند دیگران را به کار وادارند و از آنها بهره‌برداری نمایند.

۳- مدیران سنتی در شناسایی مشکلات در حوزه کاری و ترسیم برنامه‌های تفصیلی توانایی دارند، در حالی که مدیران کارآفرین میانه خوبی با بحث و تئوری ندارند؛ آنها مستعد اقدام هستند و از انگیزه بالایی برخوردارند.

ویژگی‌های شخصیتی مدیران کارآفرین

مدیران کارآفرین ویژگی‌های شخصیتی زیر را دارا هستند:

۱- پذیرفتن تغییر و فرصت‌جویی

۲- جسارت و ریسک‌پذیری

۳- توان ساعتها کار طولانی

۴- خلاقیت و نوآوری

۵- آینده‌نگری و تمایل به پیشگام بودن

۶- استقبال از چالش‌ها و کار تیمی

۷- داشتن مهارت مناسب سازمانی

۸- توان مذاکره

۹- پشتکار و توفیق‌طلبی.

نقش‌های مدیران کارآفرین

به اعتقاد «کتر د وریس» رهبران کارآفرین و موثر «نقش‌های کایزما تیک و معماری» را ایفا می‌کنند؛ آنها در نقش کایزما تیک اطمینان می‌دهند که سازمان دارای چشم‌انداز و جهت‌روشن و قابل‌درک است و کارکنان توانمند و متعهد شده‌اند؛ و در نقش معماری با ایجاد ساختاری سازمانی و سیستم‌های کنترل‌مدیریت و پاداش مناسب خاطر نشان می‌کنند که پشتیبانی‌های مناسب صورت گرفته است.

مدیر کارآفرینانه نیاز دارد که هم‌نوایی بین محیط، منابع و ارزش‌ها را حفظ نماید؛ یعنی ریسک‌هایی که سازمان با آن مواجه می‌شود را مدیریت کند؛ عبارت دیگر نه با ریسک مخالف باشد و نه در به کارگیری ریسک افراط کند.

مدیر کارآفرین از فرصت‌های ارزشمند بهره‌برداری می‌نماید و بدین طریق از بروز بحران جلوگیری می‌کند اما اگر مدیر در پیگیری فرصت افراط و تفریط نماید و به رویه‌های مدیریتی خشک و بوروکراتیک روی بیاورد، سازمان را مستعد بحران نموده است.

استراتژی‌های مدیران کارآفرین

اگر بخواهیم استراتژی‌های مدیران کارآفرین را طبقه‌بندی کنیم، ساده‌ترین طبقه‌بندی آن است که این استراتژی‌ها را در قالب استراتژی‌های فردی و سازمانی قرار دهیم. بنابراین ما نیز بر این اساس استراتژی فردی و سازمانی مدیران کارآفرین مورد بررسی قرار می‌دهیم:

استراتژی‌های فردی

«تراپمن» و «مورنینگ استار» استراتژی‌های فردی مدیران کارآفرین را در قالب موارد ذیل بیان می‌دارند.

۱- ارزیابی نیروهای پیش‌برنده و مانع‌شونده تغییر

مدیران کارآفرین به این نکته مهم توجه دارند که يك ارزیابی اولیه در مورد کسانی که موافق و مخالف آنها هستند، انجام دهند، چرا که در داخل و خارج هر سازمانی نیروهای تغییر و نیروهای مقاومت وجود دارند که نیروهای تغییر قصد کمک به مدیران کارآفرین را دارند و از آنها حمایت می کند اما نیروهای مقاومت در شمار مخالفین مدیران کارآفرین به حساب می آیند .

بنابراین یکی از استراتژی های فردی مدیر کارآفرین این است که در مورد اینکه چه کسی و چرا مخالف ایده اوست و یا چه کسی و چرا از ایده او حمایت می کند، ارزیابی هایی داشته باشد و این نیروها را فهرست کند .

۲- از تکنیک شفاف سازی، کنترل کردن و مشارکت استفاده می کنند

مدیران کارآفرین اغلب در دادن ایده های جدید تنها هستند و بعضی اوقات به علت اینکه آنها به تنهایی در مورد ایده فکر می کنند، نمی توانند حمایت های لازم را کسب کنند. در این مرحله مدیر کارآفرین از استراتژی شفاف سازی، کنترل و مشارکت استفاده می کند؛ یعنی با توجه به فهرستی که در مرحله قبل (ارزیابی نیروهای پیش برنده و مانع شونده تغییر) تهیه کرده است، تعدادی از متحدان و حامیان ایده خود را جمع کرده و پیشنهاد و ایده خود را با آنها کنترل می کند؛ در این استراتژی مدیر کارآفرین نه تنها سعی دارد حمایت همه آنها را بدست آورد، بلکه تلاش می کند علاوه بر حمایت آنها فعالیت گروه فشار را به نفع ایده خود بدست آورد؛ مدیر کارآفرین به این نکته مهم توجه دارد که برای مقابله با کسانی که می خواهند ایده او را دست کم گرفته و یا آن را رد نمایند، باید شمار حمایت کنندگان از ایده اش را افزایش دهد؛ چرا که پیشنهاد يك نفر را رد کردن کار آسانی است، اما خیلی مشکل است که پیشنهادات افراد زیادی را رد کنیم .

مدیر کارآفرین در فرآیند شفاف سازی، نه تنها افراد دیگر را کنترل می کند، بلکه درصد آن است که برخی از ایده های آنها را به پیشنهادات خود بیافزاید؛ این امر موجب گسترش مالکیت ایده شده و تعهد افراد را ارتقاء می بخشد .

۳- استفاده از سبک های مذاکره ای مختلف

مدیر کارآفرین با سبک های مختلف مذاکره آشناست و در زمان ها و مکانهای مختلف، به درستی از این سبک ها استفاده می کند .

۴- طراحی برنامه خلاقانه

مدیر کارآفرین در طراحی برنامه خود، این نکته مهم را از «نوبل لاورت» و «هربرت سایمون» در نظر می گیرد که «باید در ارایه طراح های خلاقانه: ۱- موافقت را آسان سازید، ۲- عدم موافقت را مشکل سازد.» لذا او برنامه خود را به گونه ای طراحی می کند که موافقت با آن آسان و مخالفت با آن مشکل باشد .

۵- بین ایده های و ارزش های موجود ارتباط برقرار می کنند

يك مدیر کارآفرین همواره این مثل را که «آب تازه را در بطری قدیمی بریزید» به خاطر دارد، بنابراین ایده های جدید خود را با ارزش های متداول مرتبط می سازد .

استراتژی های سازمانی

«جیمز کوئین» استراتژی های سازمانی برای مدیران کارآفرین را در قالب موارد ذیل بیان می دارد :

۱- مشوق های قوی

يك مدیر کارآفرین برای خلق نوآوری در فعالیت های سازمانی، مشوق های قوی را تهیه می کند و بموقع از آنها استفاده می کند؛ مدیر کارآفرین نه تنها از مشوق های فردی بهره می جوید و به افراد پاداش می دهد، بلکه به مشوق های گروهی نیز توجه دارد و به گروه های تخصصی که به موفقیت هایی نایل شده اند، پاداش می دهد. این پاداش ها همیشه پول نیستند، بلکه مشوق های دیگری از جمله «شهرت»، «ملاقات با رؤسا»، «تقدیر کردن»، «اجازه برای کار کردن در پروژه های جدید دیگر» و ... در این میان از اهمیت بالایی برخوردارند .

بنابراین یکی از استراتژی های سازمانی يك مدیر کارآفرین این است که تلاش می کند انواع تقویت کننده ها را در قالب ساختاری که از عقاید، محصولات و خدمات جدید حمایت کند، ارایه کند .

۲- به طور شفاف نیاز را تعریف می کند

مدیر کارآفرین برای آنکه به دیگران را به اهمیت ایده و طرح خود واقف کند، باید برای محصول مورد نظر یا خدمت جدید (ایده و طرح خود) احساس نیاز بوجود آورد .

۳- از روش های رقابتی چندگانه استفاده می کند

یکی از استراتژی های مهم يك مدیر کارآفرین این است که هیچ وقت «همه تخم مرغ هايش را در يك سبد نمی گذارد»؛ او از تمام افراد سازمان درخواست می کند تا ایده های خود را ارایه کنند . برای این منظور او از چندین روش استفاده می کند؛ روش اول این است که او يك شماره تلفن مخصوص برای این منظور در نظر می گیرد و به عنوان رئیس به ایده های دیگر افراد سازمان گوش می دهد و به آنها پاسخ می گوید .

روش دوم این است که او می تواند از يك ماشین پاسخگو برای این منظور استفاده کند؛ در این روش افراد سازمان ایده های خود را به این ماشین ارایه می کنند و مدیر بعد از گردآوری همه ایده ها به بررسی آنها پرداخته و پاسخ می گوید . روش دیگر این است که مدیر یادداشتی برای کارمندان صادر می کند و به طور ساده به آنها می گوید ما با این مسایل مواجه هستیم، هر کس آنها را حل کند، پاداشی دریافت می کند .

بنابراین یکی دیگر از استراتژی های سازمانی يك مدیر کارآفرین این است که روشهای رقابتی چندگانه را در سازمان به کار می گیرد و خود را متعهد به پذیرفتن و پردازش بعضی از نظریات جدید از سوی کارمندان خود می داند .

۴- استفاده از راهنمایی کاربران

يك مدیر کارآفرین در سراسر فرآیند توسعه محصول یا خدمت جدید، تعامل نزدیک با کاربران بالقوه دارد و از بازخور و دیدگاه های مشتریان و ارباب رجوع که ایجاد تعامل می کند، به طور مستمر استفاده می کند تا به موفقیت برسد .

۵- بهره گیری از مهارت و دیدگاه خبرگان

يك مدیر کارآفرین استفاده از استعدادهای ناب در معرفی محصولات و خدمات جدید را ضروری می داند. او در مرحله توسعه ایده، استعدادهای نابی را از کتاب ها، مقالات و منابع معتبر دیگر به عاریت می گیرد؛ بعبارت دیگر به جای اینکه ایده ای را به طور کامل خود ارایه دهد، سعی می کند کسانی را بیابد که ایده ها و نظراتی شبیه ایده های او دارند .

۶- افق زمانی بلندمدت

مدیر کارآفرین عزم راسخ دارد و کاملاً به این موضوع واقف است که نیاز به زمانی طولانی است تا فرآیند نوآوری از مرحله ایده به ارایه محصول یا خدمت جدید برسد، بنابراین يك مدیر کارآفرین در خصوص نتایج ایده های جدید، محصولات جدید و خدمات جدید افق زمانی بلندمدتی را مدنظر قرار می دهد .

۷- طرفداران متعهد

يك مدیر کار برای آنکه نوآوری ها برای محصولات و ایده های جدید مستمر و پایدار باشند، به اهمیت و نیاز محصول یا خدمت جدید متعهد می شود و زمان و انرژی متقابل شخصی خود را صرف آن نمی کند که از طریق سیستم بر روی محصول یا خدمت پافشاری کند، بلکه سعی می کند برای همیشه پشتیبانی کنندگان و حمایت کنندگان از ایده های خود را حفظ نماید .

۸- داشتن درجه بالای ریسک

یکی دیگر از استراتژی های سازمانی يك مدیر کارآفرین، «داشتن درجه بالای ریسک» برای رفتار نوآور خود است .

منابع :

کارآفرینی در سازمان های دولتی و کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، دکتر سیدمحمد مقیمی

به نقل از روزنامه تفاهم