

مقاله



کسب مهارت‌های نوین برای رهبری در پروژه‌ها

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

رهبری در صنعت ساخت، چالشی چندوجهی است که نیازمند مهارت‌های متنوع و سازگاری با تغییرات سریع این حوزه است. این صنعت با مشکلاتی مانند ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده، عدم هماهنگی میان تیم‌ها، وابستگی شدید به روش‌های سنتی و مقاومت در برابر تغییر مواجه است. علاوه بر این، پروژه‌ها اغلب تحت فشار زمانی و بودجه‌ای شدید قرار دارند و نیازمند تصمیم‌گیری‌های سریع و مؤثر هستند. با ظهور روش‌های نوینی همچون ساخت ناب (Lean Construction) و تحویل یکپارچه اقلام پروژه (IPD - Integrated Project Delivery)، رهبران باید مهارت‌های خود را بازنگری کرده و ابزارهای جدیدی برای مدیریت همکاری‌های چندرشته‌ای و پروژه‌های پیچیده بیاموزند. در این شرایط، رهبری دیگر صرفاً به معنای هدایت تیم‌ها نیست، بلکه به ایجاد هم‌افزایی و خلق ارزش در تمام مراحل پروژه تبدیل شده است.

هدف این مقاله ارائه چهارچوبی برای بهبود چشمگیر عملکرد فرد به‌عنوان یک رهبر است. فرقی نمی‌کند که فرد در چه جایگاه شغلی قرار داشته باشد؛ از عضوی از تیم ساخت یا طراحی/مهندسی گرفته تا سرکارگر، مدیر پروژه یا حتی معاون اجرایی یک شرکت پیمانکاری. تغییرات سریع در حوزه مدیریت پروژه و عملیات، به‌ویژه از طریق روش‌های نوینی مانند ساخت ناب که باهدف دستیابی به بهترین شیوه‌های طرح - ساخت به کار گرفته می‌شوند، ما را به بازاندیشی در مفاهیم رهبری وادار می‌کند.

برای این منظور موسسه ساخت ناب (Lean Construction Institute - LCI)، موسسه طرح-ساخت آمریکا (Design-Build Institute of America - DBIA)، انجمن پیمانکاران اصلی آمریکا (Associated General Contractors - AGC)، موسسه ساخت پروژه (Project Production Institute - PPI) و دیگر سازمان‌ها مجموعه‌ای از بهترین شیوه‌های فنی را برای ارتقای روش‌های طراحی و تحویل پروژه‌های کلان سرمایه‌گذاری توسعه داده‌اند. این شیوه‌ها به تفکر و اقدام نوینی نیاز دارند و برای اجرای آن‌ها، تقویت مهارت‌های رهبری ضروری است.

۱. استراتژی‌ها و مهارت‌های کلیدی برای رهبری مؤثر در پروژه‌ها

تمام مهارت‌ها نیاز به تمرین و بهبود مداوم دارند. آنچه در بسیاری از منابع آموزشی رهبری کمتر به آن پرداخته شده، مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و رفتارهای خاص است که می‌تواند به افزایش ارزش فرد برای سازمان و پروژه‌ها کمک کند. در این متن، سه دسته مهارت بحرانی معرفی می‌شود که برای رهبری مؤثر در محیط‌های پروژه محور و تیمی امروزی باید بر آن‌ها تسلط پیدا کرد.

۱.۱. ابزارهای مفهومی برای رهبری مؤثر

این دسته شامل روش‌های جدیدی برای تفکر درباره رهبری، تصمیم‌گیری، تعامل ذینفعان و موارد مشابه است. این ابزارها به افراد کمک می‌کنند تا رهبری را از زاویه‌ای متفاوت ببینند و بتوانند دلایل تغییرات موردنیاز را بیان کنند. در مقاله تفکر استراتژیک گروهی، سبک رهبری مربی‌گری (Coaching) به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین که از اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی محبوبیت یافته، موردبررسی قرار گرفته است. نکته قابل‌توجه در به‌کارگیری این سبک‌ها، ایجاد نگاهی تازه به چالش‌ها و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه است.

۲.۱. انواع قالب‌ها و فرمت‌ها: ابزاری برای سازمان‌دهی پروژه

این دسته از ابزارها به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که نظرات و دیدگاه‌های مختلف ذینفعان سازمان‌دهی شوند تا همکاری مؤثرتر و پربازده‌تری حاصل گردد. به‌عنوان مثال، می‌توان به بهره‌گیری از دانش مدیریت قرارداد اشاره کرد. در مقاله‌ای دیگر، نکات مربوط به راهبری مؤثر قرارداد و ویژگی‌های جزئی‌تر آن بررسی شده است.

۳.۱. ویژگی‌های رفتاری/زبانی

برخی از ابزارهای رهبری مؤثر شامل دانستن زمان مناسب، برای پرسیدن سؤال صحیح، بهره‌گیری از حضور فیزیکی در کنار تیم، لحن صدا و تماس چشمی برای تشویق به ارتباط بهتر و رسیدن به منافع مشترک و برد-برد هستند. بخش مهمی از PMBOK 7th به مدیریت

ارتباطات اختصاص داده شده است. در مقاله‌ای از موسسه ACEMI، ارتباطات به عنوان یکی از ۱۰ مهارت برتر مدیران پروژه معرفی شده است. به طور کلی، مهارت‌های نرم تأثیر چشمگیری بر موفقیت پروژه‌ها دارند.

۲. مفهوم رهبری و چالش‌های آن در ساختارهای سازمانی

وقتی کلمه رهبر شنیده می‌شود، معمولاً به فردی در یک موقعیت ارشد مانند رهبر سازمان، تیم یا پروژه اشاره می‌شود. رهبری اغلب به عنوان یک موقعیت تعریف می‌شود که در آن هدایت تیم و صدور دستورات لازم برای دستیابی به اهداف پروژه انتظار می‌رود. این مفهوم در ساختارهای سلسله‌مراتبی طراحی شده است تا کنترل و مسئولیت‌پذیری از طریق سطوح مختلف قدرت حفظ شود. افراد برای رسیدن به مقام‌های رهبری تلاش کرده و از موقعیت خود محافظت می‌کنند، حتی اگر گاهی بدون آموزش رسمی به چنین جایگاهی برسند. در این ساختار، انتظار می‌رود رهبر مسئول عملکرد تیم باشد، اما در بسیاری موارد، رهبران از پذیرش این مسئولیت اجتناب کرده و دیگران را مقصر می‌دانند. این رفتار نه تنها پیشرفت را تسهیل نمی‌کند، بلکه مانعی برای آن ایجاد می‌کند.



۳. رهبری به عنوان یک منبع نامحدود و قابل یادگیری

رهبری خوب باید به وضوح و به عنوان منبعی نامحدود در نظر گرفته شود، نه یک پدیده نادر. برای ایجاد تحول در این صنعت، ضروری است که مهارت‌های رهبری کاربردی و قابل یادگیری توسعه یابد. تقریباً همه افراد، گاهی در نقش مربی، مشاور، الگو یا عضوی از تیم عمل می‌کنند و می‌توانند بر نتایج، مسیر و فرهنگ گروه‌هایی که در آن‌ها فعالیت دارند تأثیر بگذارند. رهبری نباید صرفاً یک ویژگی مبهم دیده شود، بلکه باید به عنوان مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و اقدامات مشخص تلقی شود که هر فرد، در هر سطحی، می‌تواند برای خلق ارزش و بهبود شرایط به کار گیرد.

۴. تحول رهبری در صنعت خودروسازی

در اوایل دهه ۱۹۸۰، صنعت خودروسازی به این نتیجه رسید که برای دستیابی به طراحی‌ها و محصولات باکیفیت، تشکیل تیم‌های چندرشته‌ای ضروری است. خلاقیت، همکاری و تمرکز مشترک بر کیفیت باید اولویت اصلی هر عضو تیم می‌بود. روش‌های سنتی رهبری از بالا به پایین که بر اساس دستورات و قراردادهای عمل می‌کردند، توان رقابت با رویکردهای خلاقانه، چابک و مشارکتی رقبا را نداشتند. با تغییر ساختار سازمانی، طراحی، تدارکات و فرایندهای تولید در شرکت‌های بزرگ، روش‌های رهبری نیز دستخوش تحول شدند. رهبران ناچار شدند برای هماهنگی با تغییرات جدید، خود را بازآموزی و تطبیق دهند. این تغییرات در رفتار رهبری به همان میزان سرمایه‌گذاری، تلاش و تعهد نیاز داشت که دیگر تغییرات استراتژیک یا تاکتیکی در عملیات لازم دارد.

۱.۴. تحول ساختاری در صنعت خودروسازی

در دهه ۱۹۸۰، فورد و سایر شرکت‌های خودروسازی آمریکایی و اروپایی سازمان‌های خود را بر اساس بخش‌های جداگانه مهندسی ساختند. هر بخش به عنوان مرکز رشد و تعالی عمل می‌کرد، اما ساختار سازمانی جداگانه باعث عدم هماهنگی بین بخش‌ها و تمرکز تنها بر انضباط مالی هر بخش می‌شد. در مقابل، ژاپنی‌ها با تشکیل تیم‌های چند رشته‌ای برای هر خط تولید، همکاری و ارتباط مستقیم با مدیر برنامه را اولویت دادند. این رویکرد باعث ایجاد یک فرهنگ همکاری و موفقیت مشترک در تیم‌ها شد. این تغییرات در صنایع خودروسازی مشابه ساختارهای مدیریتی در صنعت ساخت است که هنوز از قراردادهای گزارش‌دهی جداگانه برای هر بخش استفاده می‌شود.

۲.۴. تغییر در فورد، فرایندی هدفمند و آگاهانه بود

تحول در فورد به صورت تصادفی رخ نداد. پیترسون (Don Peterson)، مدیرعامل وقت فورد، آگاه بود که سازمان مذکور دانش لازم برای تغییر را ندارد. او با استخدام ادوارد دمنینگ (W. Edwards Deming) یکی از بنیان‌گذاران مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) که نقشی کلیدی در تحول صنعت ژاپن پس از جنگ جهانی دوم داشت، زمینه بازنگری در عملیات فنی شرکت را فراهم کرد. در ادامه، برای تسهیل تغییرات سازمانی و طراحی ساختارهای همکاری محور، شرکت Interaction Associates (به اختصار IA) نیز به کار گرفته شد. اصل کلیدی در این مسیر این بود:

«تغییری که خواهان آن هستید، باید از خودتان آغاز شود.»

به بیان دیگر، رهبران باید خود الگویی از تغییر باشند. این فرایند نشان داد که تحول سازمانی، از تغییر در رویکرد و رفتار رهبران آغاز می‌شود. IA یک شرکت مشاور است که با آموزش‌های خود به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط کار خود همکاری و تعامل بهتری داشته باشند، مهارت‌های رهبری را توسعه دهند و جلسات مؤثری برگزار کنند. این شرکت از سال ۱۹۶۹ فعالیت می‌کند و برنامه‌های آموزشی مختلفی مانند Essential Facilitation™، Facilitative Leadership™، Managing with Impact™ و Mastering Meetings™ را ارائه می‌دهد. هدف IA بهبود همکاری، رهبری و فرهنگ جلسات در سازمان‌ها است. [۲]

فرایند توسعه محصولات فورد تحت پروژه‌ای به نام «از ایده‌پردازی تا تحویل» صورت گرفت. این فرایند باید نشان می‌داد که توسعه محصولات جدید چگونه به شکل عملیاتی و مؤثر انجام خواهد شد. برای تمرکز بر توسعه محصولی که همکاری تمام ذینفعان را از ابتدایی‌ترین مرحله ایده‌پردازی تا مونتاژ نهایی دربرگیرد، فرایند بازطراحی سازمان نیز باید به گونه‌ای انجام می‌شد که تعاملات مؤثر میان ذینفعان را تسهیل کند.

فرایند تحول رهبری در فورد به بازنگری اساسی در نقش رهبران و توسعه مهارت‌های جدید نیاز داشت. تیم بازطراحی ساختار مدیریت طرح که تمام فازهای توسعه محصول را در بر می‌گرفت، نقش کلیدی در این تغییر ایفا کرد. این تیم، باهدف حرکت از وضع موجود (یک مدل ضعیف) به یک مدل قدرتمند، جایگاه رهبری را بازطراحی کرد. رویکرد سنتی رهبری که با جمله مشهور هنری فورد شناخته می‌شد، دیگر کارایی نداشت و نقش رهبر باید با تمرکز بر تسهیل همکاری، نه دیکته کردن دستورات، بازتعریف می‌شد.



جمله مشهور هنری فورد درباره مدل T

(You can have it any color you want, as long as it's black)

«می‌توانید هر رنگی که می‌خواهید انتخاب کنید، به شرطی که سیاه باشد!»

۵. رهبری همکاری محور: از بنیان‌گذاری ساخت ناب تا تحول استانداردهای مدیریت پروژه

در دهه ۱۹۸۰، بسیاری از اندیشمندان انقلابی تحت تأثیر آموزش‌های عمومی رهبری شرکت IA قرار گرفتند، از جمله Glenn Ballard و Greg Howell، بنیان‌گذاران موسسه ساخت ناب (LCI). این دو نفر به‌عنوان پیشگامان و نظریه‌پردازان اصلی ساخت ناب، نقشی حیاتی در شکل‌گیری و گسترش این رویکرد در صنعت ساخت ایفا کردند.

آن‌ها به سرعت دریافتند که برای موفقیت در این صنعت، استفاده از شیوه‌های رهبری مبتنی بر همکاری، ضروری است. چه در جلسات مشارکتی طرح-ساخت و چه در مدیریت جلسات کنترل تولید با سیستم برنامه‌ریزان نهایی (Last Planner System - LPS)، نیاز به یک سبک رهبری جدید و متناسب با این رویکرد احساس می‌شد.

باوجود گذشت بیش از ۳۵ سال از پذیرش رهبری همکاری محور توسط LCI و DBIA، هنوز نتوانسته‌ایم جعبه‌ابزار تحویل پروژه ناب را با یک مجموعه کامل و جامع از ابزارهای رهبری همسو کنیم. اکنون زمان آن رسیده که استانداردهای رهبری را بازتعریف کنیم و آن‌ها را با نیازهای نوین مانند تحویل یکپارچه اقلام پروژه (IPD - Integrated Project Delivery) تطبیق دهیم.

این تنها بخشی از مبحث تحول در رهبری همکاری محور است و در آینده به ابعاد بیشتری از این موضوع پرداخته خواهد شد.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چرا باید رهبری را بازنگری کنیم؟
۲. چه مهارت‌هایی برای رهبری در دنیای امروز مورد نیاز است؟
۳. چگونه می‌توان رهبران را برای محیط‌های همکاری محور آماده کرد؟
۴. چه تفاوتی میان رهبری سنتی و رهبری در محیط‌های مدرن پروژه وجود دارد؟
۵. چگونه مدل‌های جدید رهبری می‌توانند به بهره‌وری بیشتر در پروژه‌ها کمک کنند؟
۶. چه ابزارهایی برای رهبری در پروژه‌های یکپارچه تحویل پروژه (IPD) لازم است؟
۷. چگونه «رهبری با عملکرد بالا» می‌تواند به موفقیت پروژه‌ها کمک کند؟

جایگاه مبانی ارائه شده در آموزش‌های موسسه ACEMI

دوره‌ی جامع «اجرا و مدیریت پروژه به روش اصول ناب» که توسط موسسه ACEMI برگزار می‌شود، یک برنامه آموزشی جامع و کاربردی است که به طور ویژه به بررسی اصول و مفاهیم کلیدی مدیریت ناب می‌پردازد. در این دوره، شرکت‌کنندگان با کلیات فلسفه‌ی ناب، از جمله کاهش اتلاف‌ها، بهبود مستمر و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، آشنا می‌شوند. یکی از محورهای اصلی این دوره، مقایسه‌ی دقیق بین فلسفه‌ی مدیریت تولید و مدیریت پروژه‌ی سنتی با رویکردهای نوین مدیریت ناب است. در این بخش، تفاوت‌های بنیادین میان این دو دیدگاه بررسی شده و مزایای استفاده از رویکرد ناب، به‌ویژه در بهینه‌سازی فرایندها و افزایش بهره‌وری پروژه‌ها، به تفصیل شرح داده می‌شود.

[1] leanconstructionblog.com / What do you think of when you hear the word Leader.

[2] <https://www.interactionassociates.com/about-us>

[3] https://en.wikipedia.org/wiki/Ford_Model_T

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور	
+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵	+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰
info@dralavipour.com	ACEMI
ACEMI_social	Alavipour_pm
ACEMI_channel	Alavipour_pm

